



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ROBSON VANDER CANARIN DA ROCHA

**O OLHAR ETNOGRÁFICO NAS PRÁTICAS DE ABERTURA DA ESTRATÉGIA
ORIENTADAS PELO *ETHOS* DA SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES
SUBSTANTIVAS: UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA ESTRATÉGIA**

FLORIANÓPOLIS

2023

ROBSON VANDER CANARIN DA ROCHA

**O OLHAR ETNOGRÁFICO NAS PRÁTICAS DE ABERTURA DA ESTRATÉGIA
ORIENTADAS PELO *ETHOS* DA SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES
SUBSTANTIVAS: UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA ESTRATÉGIA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do título de Doutor em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosalia A. B. Lavarda

Florianópolis

2023

Rocha, Robson Vander Canarin da
O OLHAR ETNOGRÁFICO NAS PRÁTICAS DE ABERTURA DA
ESTRATÉGIA ORIENTADAS PELO ETHOS DA SUSTENTABILIDADE EM
ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS : UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA
ESTRATÉGIA / Robson Vander Canarin da Rocha ; orientadora,
Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda, 2023.
286 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação
em Administração, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Perspectiva Ecológica da
Estratégia. 3. Organizações Substantivas. 4. Estratégia
como Prática. 5. Abertura da estratégia. I. Lavarda,
Rosalia Aldraci Barbosa . II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em
Administração. III. Título.

ROBSON VANDER CANARIN DA ROCHA

O OLHAR ETNOGRÁFICO NAS PRÁTICAS DE ABERTURA DA ESTRATÉGIA
ORIENTADAS PELO ETHOS DA SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES
SUBSTANTIVAS: UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA ESTRATÉGIA

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 25 de agosto de 2023,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profª. Dra. Natalia Rese – UFPR

Prof. Dr. Maurício Roque Serva – USFC

Prof. Dr. Sergio Luis Boeira – USFC

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Doutor em Administração.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Profª. Dra. Rosalia A. B. Lavarda
Orientadora

Florianópolis, 2023

À minha esposa e companheira, Michele,
e ao meu filho, Artur, minhas maiores alegrias.

AGRADECIMENTOS

Assim que percorremos um trajeto, como foi essa jornada de estudos, é importante agradecer e homenagear aquelas pessoas que nos acompanharam durante a caminhada, ainda que tenha sido em grande parte uma trilha solitária e introspectiva. Foram muitos trechos de subidas e descidas, curvas sinuosas que pediam atenção e obstáculos que exigiam fazer um retorno ou mesmo um contorno para mais adiante retomar a trilha. E, por tudo isso, considero que foi uma experiência maravilhosa, com muito aprendizado e construção de relações com pessoas incríveis. Sei que este espaço não será suficiente para agradecer a todos que de alguma maneira ajudaram na construção desta pesquisa, que não se encerra aqui, na verdade, ela está apenas começando.

Antes de tudo, agradeço a minha esposa, Michele, e meu filho, Artur, que me apoiaram incondicionalmente e compreenderam a importância dessa fase de reclusão em minha vida, suportando os momentos de ausência mesmo quando estava próximo. Foram eles a minha fonte de energia e inspiração, que me abraçaram nos momentos conturbados e, quando tudo parecia que não ia dar certo, permaneceram ao meu lado apoiando e acreditando que eu era capaz. Não posso esquecer os nossos fiéis companheiros peludos, Kéki e Lóki, que sempre me levavam para exercitar um pouco. Além da nossa gata, Minerva, que me fez companhia durante o trabalho de escrita, seja quietinha deitada no meu colo ou passeando por cima do teclado.

Aos meus pais, Seu Vander e Dona Margarida, que, mesmo sem terem a oportunidade de frequentar a escola por muito tempo, nunca duvidaram sobre a importância da educação na vida de uma pessoa e sempre me incentivaram a não parar de estudar. Dedico a eles esse esforço, por saber do orgulho e da alegria que sentem com as conquistas de seus filhos como se fossem suas próprias conquistas.

Agradeço a meus irmãos e irmã, meus sobrinhos e a todos meus familiares e amigos por compreenderem a necessidade de me afastar dos momentos de descontração e do prazer de suas companhias. Mas os momentos de convívio social que tivemos, ainda que poucos, foram revigorantes e me deram confiança para prosseguir.

À minha orientadora, Professora Rosalia, que acreditou desde o princípio que é possível construir um pensamento estratégico crítico e mais humano. Sua experiência e sabedoria serviram como um farol, a indicar o melhor caminho para desviar das rochas, nesse

mar de incertezas. Ainda me lembro de suas primeiras palavras quando começamos a pesquisa: “Tem que ser uma relação de confiança, por isso precisamos sempre dizer a verdade um para o outro”. E não foi diferente na reta final, quando às vezes eu mesmo duvidava do que estava fazendo, e ela me dizia: “Confie no processo, confie em mim”. Quero lhe dizer que sempre confiei. Obrigado!

Agradeço à UFSC, minha segunda casa, que permitiu o meu afastamento do trabalho para dedicar-me integralmente à pesquisa. Ao Magnífico Reitor, Professor Irineu, que, quando estava à frente da Direção do CSE, não mediu esforços para que eu pudesse realizar esse sonho. Aos coordenadores do PPGAdm, Professora Cibele, Professor Rudimar e Professor Renê, que sempre atenderam aos meus pedidos e apoiaram incondicionalmente a minha vontade de evoluir como profissional e como acadêmico em busca de conhecimento.

Obrigado a todos os professores, em especial aqueles que fizeram parte da minha trajetória nesse doutoramento. Agradeço à Professora Eloise Dellagnelo, Professor Maurício Serva, Professor Sérgio Boeira, Professor Silvio Cário, Professor André Leite, Professora Caroline Andion, Professor Rafael Alcadipani e Professora Natália Rese. Os seus conhecimentos e experiências repassados em sala de aula foram fundamentais para que pudesse desenvolver a pesquisa.

Aos meus colegas de turma, que ingressaram comigo em 2019 e seguiram firmes até o final, obrigado pelos momentos de descontração em nossos encontros, que, embora tenham sido poucos, é verdade, por conta da pandemia de COVID-19, foram muito valiosos e ficarão guardados para sempre em minha memória.

Ao nosso grupo de pesquisa e meus queridos amigos que fazem parte do coletivo de pesquisadores da estratégia como prática social, que estiveram juntos comigo nas bancas e pré-bancas, na construção de pesquisas e artigos, em congressos e eventos acadêmicos, nas discussões e debates calorosos. Muitas vezes discordamos de pontos de vista e perspectivas, mas entre ideologias e visões de mundo diferentes sempre prevaleceram o respeito e a amizade.

Agradeço a Fernanda Lisbôa que, desde o início do meu doutorado, revisou os meus textos com muita competência e dedicação. Todos os artigos, que publicamos em revistas e congressos até aqui, passaram pelo seu olhar atento. Espero que essa parceria se mantenha por muito tempo, pois temos muito trabalho pela frente.

Agradeço a todos os membros da 9ª Reserva Mundial de *Surf*, em especial aos amigos Kito, Geraldo e Piu Pereira, que, apesar de todos os percalços de uma pandemia, se dispuseram a participar desta pesquisa e me deixaram participar das atividades da organização. A toda a equipe da Pró-CREP, em especial à Professora Hélia, com quem aprendi na prática como é fazer gestão inclusiva, democrática e com o *ethos* da sustentabilidade. Aos amigos que fiz para a vida, Dagoberto, Chiquinho, Aninha, Andreza, Maria, Rafael e tantos outros com quem convivi por vários meses nesse coletivo de guerreiros.

Agradeço, por fim, ao programa de bolsas universitárias UNIEDU, que apoiou esta pesquisa e me possibilitou realizar as viagens constantes e as estadias no campo necessárias para acompanhar o cotidiano das organizações e compreender suas práticas estratégicas no momento em que elas estavam acontecendo.

RESUMO

Nas duas últimas décadas, a estratégia como prática se consolidou como perspectiva de estudo que considera a estratégia como uma construção social que acontece por meio das ações e interações dos seus praticantes. Nesse período, percebeu-se que “o fazer” estratégia acontece pela conexão entre práticas, práxis e praticantes, bem como a existência de um fenômeno nas organizações produtivas chamado de abertura da estratégia e caracterizado pela maior inclusão de praticantes e transparência das informações na construção das estratégias. Entretanto, é urgente que estes movimentos no campo dos estudos da estratégia utilizem a lente da sustentabilidade com o objetivo de enfrentar os grandes desafios climáticos, preocupando-se, sobretudo, com questões ambientais e sociais. O fazer estratégia quando orientado pelo *ethos* da sustentabilidade em organizações substantivas pode apresentar em suas práticas elementos que desafiam a lógica mecanicista da estratégia. O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorrem as práticas de abertura da estratégia, orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica pautada na estratégia como prática social. Realizamos um estudo etnográfico em duas organizações situadas dentro de uma área de proteção ambiental. As principais técnicas de coleta de dados foram observação participante e entrevistas semiestruturadas, além de levantamentos documental e fotográfico em *sites* institucionais e redes sociais. Também realizamos produção de vídeos, registros fotográficos, gravações de áudio e diário de campo. A seleção das organizações obedeceu a critérios como, além de fazer gestão nas organizações substantivas, com as decisões extraídas de processos dialógicos e democráticos, possuir estruturas horizontais e flexíveis, relações sociais e redes colaborativas que se formam por propósitos que envolvem as lutas ambientais de preservação e conservação do ecossistema em que vivem. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão das práticas estratégicas de sustentabilidade nas organizações. As mudanças no pensar e fazer estratégia passam pela compreensão das múltiplas dimensões da estratégia, por isso observamos as práticas estratégicas pelo prisma social, ecológico e ambiental, histórico e de historicidade, cultural, educacional e pedagógico, da confiança, do poder e da democracia. A contribuição deste estudo reside em apresentar como possibilidade um pensamento sobre estratégia organizacional mais humanista e preocupado com todas as formas de vida, a dignidade humana e o território. Além de trazer, para o debate dos estudos em estratégia, o olhar fora do eixo mercado-capital e conectado a temas urgentes e necessários, como antropocentrismo e ecocentrismo, crise climática, ecologia, ecologia política, democracia, fome, segurança e soberania alimentar, entre outros.

Palavras-chave: estratégia como prática; abertura da estratégia; perspectiva ecológica da estratégia; *ethos* da sustentabilidade; organizações substantivas; etnografia.

ABSTRACT

In the last two decades, strategy as practice has been consolidated as a study perspective that considers strategy as a social construction that takes place through the actions and interactions of its practitioners. During this period, it was noticed that “doing” strategy happens through the connection between practices, praxis and practitioners, as well as the existence of a phenomenon in productive organizations called open strategy and characterized by greater inclusion of practitioners and transparency of information in the construction of strategies. However, it is urgent that these movements in the field of strategy studies use the lens of sustainability in order to face the great climatic challenges, being concerned above all with environmental and social issues. Strategy making, when guided by the ethos of sustainability in alternative organizations, can present elements in their practices that challenge the mechanistic logic of strategy. The goal of this research was to understand how open strategizing practices occur, guided by the ethos of sustainability, from a critical view based on strategy as a social practice. We carried out an ethnographic study in two organizations located within an environmental protection area. The main data collection techniques were participant observation and semi-structured interviews, in addition to documentary and photographic archives on institutional sites and from social networks. We also produce videos, photographic records, audio recordings and a field diary. The selection of organizations followed criteria such as, in addition to being substantive organizations, with decisions taken from dialogical and democratic processes, having horizontal and flexible structures, social relations, and collaborative networks that are formed for purposes involving socio-environmental struggles for preservation and restoration of the ecosystem in which they live. The research contributes to broadening the understanding of strategic sustainability practices in organizations. Changes in thinking and making strategies involve understanding the multiple dimensions of strategy, which is why we observe strategic practices from the social, ecological and environmental, historical and historic, cultural, educational, and pedagogical perspectives, trust, power, and democracy. The contribution of this study resides in presenting the possibility of thinking about organizational strategy that is more humanistic and concerned with all forms of life, human dignity, and territory. In addition to bringing to the debate of studies in strategy, the look outside the market-capital axis and connecting urgent and necessary themes, such as anthropocentrism and ecocentrism, climate crisis, ecology, political ecology, democracy, hunger, security, and food sovereignty, among others.

Keywords: strategy as practice; open strategy; ethos of sustainability; substantive organizations; ethnography.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Integração da práxis, práticas e praticantes.....	36
Figura 2 – Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática	38
Figura 3 – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.....	62
Figura 4– Propaganda patrocinada pela Prefeitura Municipal de Palhoça.....	104
Figura 5 – Ressaca de 2020	108
Figura 6 – Contraste da Paisagem com a tubulação de esgoto.....	109
Figura 7 – Mosaico de UC da Serra do Tabuleiro.....	115
Figura 8 – Coleta de amostras de água para análise.....	121
Figura 9 – Banner do Evento de Limpeza de Praia.....	123
Figura 10 – Tenda da Pró-CREP.....	124
Figura 11 – Montagem das estruturas para Limpeza da Praia.....	125
Figura 12 – Envolvimento da Comunidade.....	125
Figura 13 – Resíduos Coletados e Separados.....	127
Figura 14 – Palanque para Cerimônia	128
Figura 15 – Logotipos do Projeto Selo Verde.....	130
Figura 16 – Publicação em Redes sociais.....	133
Figura 17 – Reações nas Redes Sociais.....	134
Figura 18 – Local das Reuniões	135
Figura 19 – Reunião do Planejamento Estratégico.....	137
Figura 20 – Segundo dia de Reunião do PE.....	139
Figura 21 – Mapa de Balneabilidade da Guarda do Embaú.....	142
Figura 22 – Matriz SWOT da 9RMS	150
Figura 23 – Encerramento das Reuniões do PE	156
Figura 24 – Álbum de memórias da Pró-CREP	163
Figura 25 – Círculo de Gratidão	165
Figura 26 – Roda de Conversa	167
Figura 27 – Divulgação dos Projetos da Pró-CREP	171
Figura 28 – <i>Bags</i> com Materiais Recicláveis	176
Figura 29 – Caminhão da Pró-CREP.....	177
Figura 30 – Contentores Fixos.....	178

Figura 31 – Divulgação da Coleta de Podas.....	179
Figura 32 – Setor de Triagem.....	180
Figura 33 – Resíduos Sólidos Armazenados.....	182
Figura 34 – Funcionário Operando uma Prensa Hidráulica.....	183
Figura 35 – Comercialização de Materiais Recicláveis.....	184
Figura 36 – Oficina de Costura.....	186
Figura 37 – Estufa de Hidropônicas.....	189
Figura 38 – Hortas em formato de Mandala.....	190
Figura 39 – Oficina de Compostagem.....	192
Figura 40 – Divulgação da Coleta de óleo usado.....	193
Figura 41 – Processo de Embalagem do Sabão.....	193
Figura 42 – Divulgação da Lojinha de Cacareco.....	196
Figura 43 – Cartaz da Feira ao Ar Livre.....	198
Figura 44 – Educadora Ambiental em Ação.....	202
Figura 45 – Confeção de Placas.....	204
Figura 46 – Visita de Empresa Multinacional.....	209

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões e critérios de sustentabilidade.....	59
Quadro 2 – Eixos de atuação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável	61
Quadro 3 – Quadro de análise da Racionalidade.....	72
Quadro 4 – Matriz SWOT da 9RMS.....	150
Quadro 5 – Dimensões da Estratégia em organizações substantivas e sustentáveis.....	242

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

3Es	Encontro de Estudos em Estratégia
APAEST	Associação do Parque Estadual da Serra do Tabuleiro
ASPG	Associação de <i>Surf</i> e Preservação da Guarda do Embaú
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina
EBAPE/FGV	Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas
EnANPAD	Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
EUA	Estados Unidos da América
GCs	<i>Grand Challenges</i>
IMA	Instituto do Meio Ambiente
ICMBIO	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IQA	Índice de Qualidade da Água
ISEB	Instituto Superior de Estudos Brasileiros
ODS	Objetivos do Desenvolvimento Sustentável
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PE	Planejamento Estratégico
Pró-CREP	Associação Pró Criar, Reciclar, Educar e Preservar
RMS	Reserva Mundial de <i>Surf</i>
Sands	<i>Surf and Sustainability</i>
SasP	<i>Strategy as Practice</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TBL	<i>Triple Bottom Line</i>
TI	Tecnologia da Informação
WSR	<i>World Surf Reserves</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	16
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	20
1.3	OBJETIVOS	21
1.3.1	Objetivo geral	21
1.3.2	Objetivos específicos	22
1.4	JUSTIFICATIVAS	22
2	TRAJETÓRIA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL	25
2.1	BREVE HISTÓRICO	25
2.2	PANORAMA DO CAMPO CIENTÍFICO.....	27
2.3	A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL.....	29
2.4	<i>STRATEGIZING</i>	34
2.4.1	Completando a virada prática na pesquisa de estratégia.....	35
2.4.2	Uma estrutura conceitual para <i>strategizing</i>	37
2.5	A ABERTURA DA ESTRATÉGIA	39
2.5.1	Dimensões da estratégia aberta	44
2.5.2	As contradições da estratégia aberta.....	45
2.5.3	Repensando a abertura da estratégia.....	47
3	<i>ETHOS</i> DA SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO	51
3.1	AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE.....	56
3.2	OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODS.....	60
4	A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA	67
4.1	A NOVA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES	67
4.2	ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS.....	70
4.3	<i>OPEN STRATEGIZING</i> NAS ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS	73
4.3.1	Organizações substantivas e inclusão dos atores organizacionais.....	74
4.3.2	Organizações substantivas e transparência da informação	77
4.4	REPENSANDO <i>OPEN STRATEGIZING</i>	78
5	PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA	80
5.1	ETNOGRAFIA	80
5.2	O OLHAR ETNOGRÁFICO	81
5.3	OBJETO DE ESTUDO E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	84
5.3.1	A 9ª Reserva Mundial de <i>Surf</i> (9RMS)	85
5.3.2	A Pró-CREP	89
5.4	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: ALÉM DA COLETA DE DADOS	90
5.5	ENTREVISTAS.....	92
6	A IMERSÃO NO CAMPO E AS PRÁTICAS ETNOGRÁFICAS	96
6.1	PERCEPÇÕES DO PESQUISADOR EM CAMPO	96
6.1.1	Fator pandemia	97
6.1.2	Aprendizado na prática	98
6.1.3	Os problemas digitais e a pandemia.....	100
6.2	A NONA RESERVA MUNDIAL DE <i>SURF</i> – 9RMS.....	103
6.2.1	A Guarda do Embaú.....	106
6.2.2	O <i>ethos</i> da sustentabilidade nas práticas estratégicas da 9RMS	114
6.2.3	A inclusão de pessoas e a transparência das informações no Planejamento Estratégico da 9RMS.....	131

6.3	A ASSOCIAÇÃO Pró-CREP	156
6.3.1	<i>Ethos</i> da Sustentabilidade na Pró-CREP	158
6.3.2	A inclusão de pessoas e a transparência das informações nos projetos socioambientais da Pró-CREP	168
7	DISCUSSÕES E REFLEXÕES	212
7.1	DIMENSÕES DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE	212
7.1.1	Inclusão de pessoas ou inclusão social?	213
7.1.2	Transparência nas ações e não apenas nas informações	224
7.1.3	Para além da inclusão e transparência	228
7.2	UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA ESTRATÉGIA	247
7.2.1	Os paradigmas da estratégia	251
7.2.2	A estratégia na era da sustentabilidade	254
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	262
	REFERÊNCIAS	264
	APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	285
	ANEXO A – Planejamento Estratégico da 9RMS.....	286

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório, contextualizamos o tema de pesquisa que segue orientado por uma perspectiva pragmatista da estratégia, a qual compreende a estratégia como prática social. Adotamos em nossas narrativas uma visão orgânica e ecológica da estratégia, com preocupações ontológicas e epistemológicas que permitam à estratégia seguir por caminhos que a aproxime de lógicas mais humanistas e menos mecanicistas.

O tema proposto para nossa pesquisa está relacionado com as grandes preocupações de nossa era, entre elas, a crise climática, o antropoceno e os desafios democráticos, que entendemos ser também as principais preocupações da ciência da administração. Entendemos que o tema sustentabilidade nas construções estratégicas precisa avançar para uma visão mais ecológica e questionar o poder da dimensão econômica sobre a dimensão socioambiental nas práticas estratégicas.

A breve discussão que aproxima os temas é seguida pela identificação da lacuna teórica e conduz a problemática em estudo. Em sequência apresentamos a questão de pesquisa que articula o fenômeno de abertura da estratégia nas práticas orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade em organizações substantivas, bem como apresentamos os objetivos da pesquisa e as justificativas para realização da mesma.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Em termos epistemológicos, o campo de estudos sobre a estratégia organizacional se desenvolveu seguindo a mesma lógica dominante da Administração, ou seja, são frutos de pensamentos gerados dentro do paradigma positivista funcionalista.

Iniciado na década de 1960 com a Escola de Planejamento, o campo de estudos da estratégia levou mais de três décadas até reconhecer a necessidade de mudanças na forma de pensar a estratégia, quando emerge uma visão pragmatista da estratégia, que timidamente abre uma agenda de pesquisas para melhor compreender *o fazer* estratégia nas organizações por meio de abordagens mais humanistas (Whittington, 1996; Ceni; Rese, 2020).

Entendemos que, a partir da perspectiva da estratégia como prática social (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007), houve uma possibilidade de o pensamento estratégico evoluir e avançar para epistemologias que se aproximam mais da realidade organizacional e

que consideram os indivíduos e as tessituras sociais como os atores responsáveis pelo *fazer* estratégia. Ainda, de acordo com essa perspectiva, “a estratégia deixa de ser vista somente por um viés econômico, que caracteriza a busca de resultados relacionados com o lucro e a competitividade” (Lavarda; Carneiro; Rese, 2019, p. 162).

As pesquisas na perspectiva da estratégia como prática social concentram esforços em compreender o *strategizing*, ou o “fazer estratégia” nas organizações, que triangula de forma dialógica a práxis, práticas e praticantes da estratégia. Mas recentemente a SAP está se preocupada com o avanço do fenômeno *open strategy*, que considera como dimensões de análises na construção da estratégia a inclusão de pessoas e a transparência das informações. (Whittington, 2019; Jarzabkowski, Balogun; Seidl, 2007).

De acordo com Farjoun (2002), a SAP é um movimento contemporâneo que possui características que a aproxima do paradigma orgânico da estratégia. Entretanto, nós, pesquisadores, ainda precisamos assumir posturas epistemológicas mais contundentes, que superem o binômio causa e efeito e não se orientem somente pelo fator desempenho (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021; Splitter; Seidl; Whittington, 2021).

Essa proposta de mudança no pensar estratégia exige uma agenda com maior liberdade aos pesquisadores para explicarem diferentes fenômenos como estratégicos, do contrário a estratégia como prática social (SasP) corre o risco de tornar-se um subproduto da estratégia tradicional (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021).

Parece ser urgente repensar o papel do pesquisador na abordagem da sustentabilidade empresarial e reinventar os objetos de estudos em estratégias organizacionais para que se conectem com os grandes desafios socioambientais em busca de sustentabilidade. *A Radical Sustainability Lens* (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021) é uma provocação aos pesquisadores de estratégias organizacionais para que se crie um movimento intelectual de resistência nos estudos organizacionais de estratégia e sustentabilidade.

As práticas de sustentabilidade na construção das estratégias organizacionais costumam estar condicionadas à performance econômica e à vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes e com padrões de consumo mais conscientes. Tornou-se comum a adoção do termo sustentabilidade para suavizar ou mesmo maquiagem práticas que agredem o meio ambiente e a sociedade (Barreiros, 2018; Munck, 2013; Silva; Drummond, 2005).

O grande desafio do *fazer* estratégico nas organizações parece estar em superar a lógica do pensamento estratégico que pauta a sustentabilidade pelo imperativo econômico e não permite que as dimensões socioambientais se sobressaiam em seus construtos (Costa *et al.*, 2019; Munck, 2013; ONU, 2015; Palma; Pedroso; Alves, 2018).

Os trabalhos de Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021); Splitter, Seidl e Whittington (2021) e Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) também parecem preocupados com a temática sustentabilidade nas organizações e defendem, além de um maior protagonismo dos empregados na construção das estratégias, a necessidade de uma “mudança radical” no pensar estratégia e sustentabilidade nas organizações.

Essa discussão vai ao encontro do debate sobre o *ethos* dos adeptos da gestão sustentável e apropriação da “sustentabilidade” no espaço empresarial (Araujo; Farias; Bedendo, 2015; Barreiros, 2018, 2019, 2021;) e nos convida a refletir sobre qual a lógica de pensamento está conduzindo as ações estratégicas de sustentabilidade das organizações. Apesar dos esforços empreendidos em direção a um pensamento estratégico numa perspectiva menos mecanicista, as práticas estratégicas de sustentabilidade nas organizações ainda seguem sob orientações de uma racionalidade técnica e instrumental.

Nesta pesquisa, temos um olhar crítico para o fenômeno *Estratégia Aberta* nas organizações, cujos conceitos de inclusão e transparência utilizados como dimensões de análise nos parecem distorcidos de suas origens sociológicas para tornarem-se compatíveis com uma estrutura normativa centrada no mercado (Ramos, 1989).

Consideramos, de acordo com a literatura visitada em estratégia como prática social, sobretudo *strategizing* e *open strategizing*, que importantes lacunas teóricas dizem respeito a mudanças na forma de pensar estratégia (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021) que se orientam por definições e conceitos de estratégia aberta inconsistentes (Tavakoli; Schlagwein; Schoder, 2017) para condicionar abertura da estratégia a desempenho econômico (Appleyard; Chesbrough, 2017) e o foco em episódios estratégicos curtos (Gegenhuber; Dobusch, 2017).

O que expomos até aqui foi uma síntese da história do pensamento estratégico que acompanhou a evolução da construção da estratégia nas organizações, até chegarmos na paradoxal estratégia aberta, cuja lógica, embora apresente dimensões de inclusão de pessoas e transparência de informações, permanece submissa aos interesses do mercado (Whittington, 2019). Dilema semelhante enfrenta o tema sustentabilidade nas práticas estratégicas das

organizações, tornando-o cada vez mais um produto com valor econômico calculado (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021).

Ambas as situações despertam a nossa percepção de urgência por outras formas de pensar e fazer estratégia e sustentabilidade nas organizações, sobretudo, quando consideramos os grandes desafios que a sociedade enfrenta, que incluem problemas complexos, como pandemia, mudanças climáticas, guerra, pobreza e migração (Pop; Aagaard, 2021; Couture; Jarzabkowski; Le, 2021).

Trouxemos para esta discussão a “teoria substantiva da vida humana associada” que apresenta a razão substantiva como um atributo natural do ser humano que reside na *psique*, proposta por Alberto Guerreiro Ramos (Ramos, 1989). De acordo com Boeira (2002b), Guerreiro Ramos “imaginava uma sociedade capaz de permanecer, de durar, em vista de sua parcimônia na utilização dos recursos naturais não-renováveis e na capacidade de harmonizar e delimitar organizações pequenas, não expansionistas” (p. 12).

Acreditamos que a consciência sobre os valores da sustentabilidade na construção de estratégias organizacionais possa ter forte relação com o tipo de racionalidade predominante na organização, considerando a tensão entre racionalidade substantiva e instrumental.

A racionalidade substantiva conduz o indivíduo em direção a emancipação do ser, a autorrealização na sua vida pessoal em harmonia com a satisfação social. Estas questões são equilibradas pelo debate racional juntamente com o julgamento ético-valorativo das ações. O seu contraponto é a racionalidade instrumental, reconhecida pela busca do sucesso individual desprezado da ética, pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico. (Serva, 1997).

A teoria substantiva das organizações confronta a noção de delimitação organizacional pressupondo “não apenas que há múltiplos tipos de organização, , e mais importante ainda, que cada um deles pertence a enclaves distintos, na tessitura geral da sociedade (Ramos, 1989, p. 134).

A discussão sobre os conceitos de inclusão e transparência, quando empreendido fora do âmbito da estratégia aberta, revela-se muito mais abrangente e complexa do que a teoria atualmente apresenta. Além disso, a noção de que a inclusão e a transparência são as únicas dimensões da estratégia aberta ignora a existência de inúmeras outras dimensões. Ao relacionar a estratégia aberta com a teoria substantiva das organizações, possibilitamos ampliar o entendimento de suas dimensões para além do binômio inclusão e transparência, a fim de abarcar toda a complexidade e diversidade das estratégias adotadas pelas organizações.

Nesse sentido, é fundamental refletir sobre como a abertura da estratégia pode ser compreendida em um contexto mais amplo e multifacetado, a fim de promover uma abordagem mais completa e eficaz da estratégia.

Essa aproximação nos permite olhar as práticas organizacionais por uma perspectiva ecológica da estratégia, não se tratando apenas de trazer as dimensões da sustentabilidade e ecologia para dentro das organizações, mas de abrir espaço para um entendimento de que existe uma diversidade de organizações, práticas e fazeres estratégicos que são desconsiderados pelo pensamento estratégico dominante. As inúmeras organizações e redes organizacionais existentes formam um ecossistema que não é ocupado única e exclusivamente por organizações capitalistas e orientadas por uma lógica instrumental, existem outras formas de organizações, entre elas as organizações substantivas. A perspectiva ecológica da estratégia busca compreender a complexidade presente na natureza de cada “espécie” gestão e, sobretudo, reconhecer e admitir existência de múltiplas configurações organizacionais, operadas sob diferentes racionalidades, entre elas a racionalidade substantiva, ecológica e sustentável.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

Considerando o que foi exposto até aqui, destacamos a questão de pesquisa que emerge desse contexto: *como ocorrem as práticas de abertura da estratégia orientadas pelo ethos da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica pautada na estratégia como prática social em organizações substantivas?*

Assim, nesta tese, propomos que o fenômeno de abertura da estratégia não se limita ao binômio inclusão das pessoas e transparência da informação no fazer estratégia em organizações substantivas orientadas pelo ethos da sustentabilidade. Indo além, nosso pensamento é que, para os estudos em estratégia avançarem em direção a uma perspectiva ecológica da estratégia, é preciso considerar outras dimensões de análise, como, por exemplo, a sustentabilidade socioambiental. As mudanças no pensar e fazer estratégia passam pela compreensão das múltiplas dimensões da estratégia, como a social, ambiental, histórica, cultural, pedagógica, emocional, psicológica, ecológica, etc.

Para responder à questão de pesquisa e atingir os objetivos desta pesquisa, optamos por um estudo etnográfico em duas organizações substantivas. A primeira é uma organização

informal e sem fins lucrativos que faz a gestão de uma Reserva Mundial de *Surf* (9RMS), selecionada pela sua visibilidade e história na preservação do meio ambiente e da cultura local. A outra organização, a Pró-CREP, é um coletivo de recicladoras que nasceu de um projeto socioambiental numa escola infantil e atualmente agrega diversos projetos que conectam a comunidade com pessoas em vulnerabilidade socioeconômica, por meio da geração de emprego e renda para diversas famílias.

As organizações pesquisadas foram selecionadas de acordo com critérios como, além das particularidades no fazer gestão nas organizações substantivas, com as decisões extraídas de processos dialógicos e democráticos, possuir estruturas mais horizontais e flexíveis, as relações sociais e as redes colaborativas que se formam e se conectam por propósitos que envolvem as lutas ambientais de preservação e conservação do ecossistema em que vivem.

Durante a pesquisa, fomos percebendo o impacto social e ambiental das ações desses coletivos na região e a aceitação pela comunidade. Foram interesses dessa pesquisa, compreender as práticas estratégicas de organizações sem fins lucrativos e/ ou que não se movem por uma racionalidade econômica e que possuem em seu “DNA” preocupações socioambientais. E quando alcançamos a saturação teórica em uma organização, buscamos outra organização com essas características observar.

As principais técnicas de coleta de dados foram observação participante e entrevistas não estruturadas, sem desconsiderar outras técnicas de coleta de dados que emergiram no campo, como levantamento documental, fotográfico, vídeos, etc. (Andion; Serva, 2006; Bispo; Godoy, 2014; Debert, 1986).

1.3 OBJETIVOS

Assim, estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta tese de doutorado.

1.3.1 Objetivo geral

Compreender como ocorrem as práticas de abertura da estratégia orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica pautada na estratégia como prática social em organizações substantivas.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) identificar situações de práticas de inclusão dos praticantes orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade;
- b) caracterizar as ações de transparência orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade;
- c) descrever o *ethos* da sustentabilidade da organização;
- e) identificar novas dimensões da estratégia como prática e sustentabilidade; e
- f) teorizar sobre as relações encontradas no campo.

1.4 JUSTIFICATIVAS

Pesquisas desenvolvidas em *open strategizing* têm se debruçado em compreender a abertura da estratégia sob diversos ângulos. Nossa busca nos bancos de dados disponíveis no portal de periódicos da CAPES revelou que os estudos sobre estratégia estão bem diversificados, entretanto, não encontramos pesquisas que envolvam simultaneamente abertura da estratégia, sustentabilidade e racionalidade substantiva.

Entre as temáticas exploradas recentemente podemos citar: a relação entre abertura e fechamento (Dobusch; Dobusch, 2019); vantagens e desvantagens da abertura da estratégia (Adobor, 2019); transparência e responsabilidade (Heimstädt; Dobusch, 2020); *open strategizing* e legitimidade organizacional (Morton; Wilson, 2020); democracia organizacional (Adobor, 2020); participação mais efetiva na conversa estratégica (Splitter; Seidl; Whittington, 2021); lutas interdiscursivas (Langenmayr; Splitter; Seidl, 2021); paradoxo de abertura e fechamento (Heinzen; Lavarda, 2021).

No caráter teórico, o presente estudo atende ao anseio de pesquisadores na área de abertura da estratégia por mais pesquisas que proporcionem teorizações a partir das práticas em áreas mais amplas das teorias de gestão, e organização para os fenômenos estudados, e as práticas rotuladas como estratégia. A imersão profunda no campo é alvo de constantes apelos por parte dos pesquisadores (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021).

Cada vez mais buscam-se incluir novos atores na construção de estratégias, mesmo sabendo que isso pode provocar tensões. A verdade é que pouco se sabe sobre como essas tensões se diferem quando se trata de coletivos ou comunidades. Nesse aspecto, faz-se

necessário investigar profundamente essa questão por meio de análises de iniciativas de construção de estratégias abertas conduzidas por organizações sem fins lucrativos, pois percebemos que nessas organizações as tensões parecem ser resolvidas com o aumento da abertura na formulação de estratégias (Dobusch; Kapeller, 2018).

Assim, nesta tese, propomos que o fenômeno de abertura da estratégia não se limita ao binômio inclusão das pessoas e transparência da informação no fazer estratégia em organizações substantivas orientadas pelo ethos da sustentabilidade. Indo além, nosso pensamento é que, para os estudos em estratégia avançarem em direção a uma perspectiva ecológica da estratégia, é preciso considerar outras dimensões de análise, como, por exemplo, a sustentabilidade socioambiental. As mudanças no pensar e fazer estratégia passam pela compreensão das múltiplas dimensões da estratégia, como a social, ambiental, histórica, cultural, pedagógica, emocional, psicológica, ecológica, etc.

Existe relevância acadêmica ao estudar em conjunto abertura da estratégia e sustentabilidade. Embora seja cada vez mais importante esses temas estarem no currículo acadêmico, Jaime (2014, p. 244) afirma que a sustentabilidade é um tema marginal nos cursos de administração e que “os indivíduos que pertencem ao mundo dos negócios e do trabalho” não receberam uma educação verdadeiramente preocupada com questões ambientais.

De acordo com Wade e Piccinini (2020, p. 2), educar o gestor para a sustentabilidade é extremamente importante no atual cenário que as organizações enfrentam. As organizações sofrem impactos diretos ligados às mudanças físicas, como eventos climáticos extremos e impactos indiretos ocorridos pela falta de prevenção ou (má) gestão.

Ainda, dentro do ponto de vista acadêmico, pesquisar práticas estratégicas sustentáveis contribui para a formação, do ponto de vista teórico e prático, e para a multiplicação do pensamento sustentável. As diretrizes de ensino e gestão das instituições de ensino precisam estar orientadas pela sustentabilidade (Rohrich; Takahashi, 2019).

Enquanto a sustentabilidade aparece em termos de negócios sustentáveis, temos que pensar na sustentabilidade da vida. O resultado da ação humana sobre o planeta e como o ser humano se responsabiliza por todas as grandes mudanças que têm ameaçado a própria humanidade.

A justificativa teórica se dá pela opção metodológica, atendendo ao chamado de pesquisadores como Splitter; Seidl; Whittington (2021) e Heimstädt e Dobusch (2020) por mais pesquisas etnográficas que auxiliem na compreensão do fenômeno abertura da

estratégia. Esta pesquisa se junta a outros esforços na luta por “mudanças radicais” na forma de olhar e pensar estratégia e sustentabilidade nas organizações.

Ao abordar a sustentabilidade nas práticas estratégicas, estamos nos enfileirando a um crescente grupo de estudiosos interessados em construir um corpo de conhecimentos no combate a problemas complexos que assolam a sociedade. Este estudo não ignora os *grandes desafios* contemporâneos (Pop; Aagaard, 2021, p. 3).

Os *Grand Challenges* (GCs) são desafios que a sociedade atual enfrenta (embora não sejam problemas recentes), como erradicar a fome no mundo, combater a destruição da biodiversidade, o aquecimento global e as mudanças climáticas, neutralizar a pandemia da COVID-19 e suas variantes, as guerras, a pobreza, a migração, entre outros grandes desafios. As organizações são cada vez mais chamadas a enfrentá-los na prática, já que muitas vezes são os principais responsáveis pelas causas. Precisamos ter a compreensão de como as organizações lidam na prática com esses *grandes desafios*, como os enfrentam estrategicamente, tanto para entender os desafios quanto para os tentar resolver (Pop; Aagaard, 2021; Couture, Jarzabkowski; Le, 2021).

Assim, podemos afirmar que este estudo tem um potencial de interdisciplinaridade. Pesquisas com a temática sustentabilidade envolvem um apanhado de disciplinas conexas que possibilitam uma leitura mais ampla da realidade. Com os desafios propostos pela Agenda 2030, gestores e tomadores de decisões precisam cada vez mais de informações que permitam alinhar suas estratégias de modo a garantir que tenham convergência com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (Kronemberger, 2019), do contrário poderá se concretizar a afirmação de Alves (2015a) de que os ODS apresentam uma boa intenção, mas vendem uma grande ilusão.

Em resumo, justificamos a importância de trazer para o debate acadêmico maior compreensão do que ocorre de fato no ambiente que envolve as organizações, considerando a necessidade de pesquisas que relacionem sustentabilidade, abertura da estratégia e racionalidade substantiva.

2 TRAJETÓRIA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Neste capítulo fazemos um resgate histórico e crítico da literatura sobre a perspectiva da estratégia como prática social. Iniciamos explicando como despertou o movimento de virada da prática no campo da estratégia. A partir desse movimento pragmatista, cresce, na comunidade acadêmica de estratégia, o interesse em compreender o “fazer estratégico”, ou seja, como a estratégia organizacional acontece na prática (*strategizing*). Essa visão prática da estratégia ajudou a perceber o fenômeno de abertura da estratégia (*open strategizing*) nas organizações.

Nosso interesse neste capítulo é destacar o avanço desse movimento no campo da estratégia, trazendo os principais estudos realizadas nessa área do conhecimento. Entretanto, não poderíamos nos furtar de fazer uma análise crítica desse arcabouço teórico, apontando os fortes traços positivistas nas construções teóricas e a centralidade dos pesquisadores europeus na estruturação do campo, que representam a quase totalidade das principais publicações na área.

2.1 BREVE HISTÓRICO

Desde o seu surgimento, as estratégias organizacionais envolvem ações articuladas com o objetivo de alcançar resultados pretendidos por meio de técnicas e métodos normativo-prescritivos (Ceni; Rese, 2020).

O campo de estudos sobre a estratégia organizacional teve início na década de 1960 com a abordagem de “planejamento”; já na década de 1970 o foco das pesquisas era a direção estratégica com ênfase na estratégia de diversificação e, quando chega à década de 1980, os pesquisadores focam nos processos e reconhecem a necessidade de mudanças (Whittington, 1996).

A partir da década de 1990, com o trabalho de Whittington (1996), emerge uma nova perspectiva para os estudos em estratégia: a estratégia como prática social (*Strategy as Practice – SasP*) que, embora ainda flerte com o paradigma funcionalista, abre espaço para outros paradigmas no campo da estratégia organizacional.

De acordo com Ceni e Rese (2020), pesquisadores interessados em compreender o fazer estratégia nas organizações começaram a perceber a necessidade de desenvolver

pesquisas por meio de abordagens mais humanistas, que valorizassem o discurso e a linguagem, permitissem uma ampla imersão social e explorassem a dimensão ético-moral da estratégia.

Acreditamos que a principal contribuição da SasP, para uma mudança no pensamento estratégico, foi buscar compreender a estratégia como uma construção social. Passamos a perceber que as pessoas são centrais na construção, reprodução, transferência e inovação das estratégias (Chia, 2004; Johnson; Melin; Whittington, 2003; Whittington, 1996, 2006).

A SasP pode ser compreendida por três dimensões: a prática (atividade), a práxis (ação) e os praticantes da estratégia (Whittington, 1996, 2006). A abordagem *strategizing* (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007), traduzida como a estratégia acontecendo na prática, utiliza essas três dimensões como categorias de análise. Nessa abordagem, o fazer estratégia habita na intersecção (das possíveis combinações) dessas três dimensões (prática, práxis e praticantes). Embora essa abordagem represente uma mudança em relação à estratégia clássica e tradicional, ela ainda limita a compreensão do fenômeno, que acreditamos ser mais complexo.

Avançando na trajetória da perspectiva da estratégia como prática, surge o movimento de abertura da estratégia, que vai de encontro com o pensamento clássico de estratégia como um plano secreto e reservado à elite da organização. Inspirado na noção de inovação aberta (*open innovation*) (Chesbrough, 2003a, 2003b; Chesbrough; Appleyard, 2007), o conceito se estende à estratégia de forma mais geral como *Open Strategy*, deliberadamente interessado em explorar os benefícios gerados por maior inclusão das pessoas e transparência da informação na elaboração e implementação da estratégia (Whittington; Caillaud; Yakis-Douglas, 2011; Whittington, 2019).

Esse movimento de abertura da estratégia ganhou contornos mais pluralistas e passou a ser tratado por alguns pesquisadores como um fenômeno amplo e complexo dentro da perspectiva da estratégia como prática social. Para Morton e Wilson (2020), a abertura da estratégia possui o interesse em compreender como o maior envolvimento das pessoas pode alterar a geração de conteúdo, o conhecimento estratégico e a prática da estratégia.

Abertura da estratégia conecta prática, práxis e praticantes no que se refere à maior inclusão das pessoas, em conjunto com mais transparência das ações e informações por parte da organização. O fenômeno de abertura da estratégia tem se destacado por ressaltar as

características descentralizadoras do fazer estratégia, atendendo às aspirações dos praticantes da estratégia nos diversos níveis da organização (Lavarda; Carneiro; Rese, 2019; Lavarda *et al.*, 2021).

Lavarda, Carneiro e Rese (2019), assim como Leite-Da-Silva, Carrieri e Junquillo (2011); Junquillo, Leite-Da-Silva e Carrieri (2012) e Junquillo, Almeida e Leite-Da-Silva (2012), e Bispo (2013), entre outros, perceberam que, na perspectiva da estratégia como prática social, “a estratégia deixa de ser vista somente por um viés econômico, que caracteriza a busca de resultados relacionados com o lucro e a competitividade” (p. 162). A aproximação do campo da sociologia e antropologia permite pensar a estratégia para além dos muros funcionalistas da administração.

Apesar do esforço, Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) e Splitter, Seidl e Whittington (2021), que consideram a estratégia como prática um movimento “revolucionário”, alertam para o fato de que, no campo dos estudiosos da SasP, esses ainda precisam assumir posturas epistemológicas mais radicais e se desprender da “estratégia como ação consequencial” e engessada ao desempenho. Talvez seja isso que falta para que a virada da prática nos estudos de estratégia (Whittington, 2006) seja completa, pelo menos no sentido de superar o atual paradigma científico dominante da estratégia.

Entretanto, ainda há um longo caminho a trilhar para que tenhamos um pensamento estratégico ecológico e orientado pelo pensamento da sustentabilidade.

2.2 PANORAMA DO CAMPO CIENTÍFICO

Com base nos estudos bibliométricos e revisões sistemáticas que pesquisamos, podemos afirmar que Richard Whittington, Paula Jarzabkowski e David Seidl são considerados autores centrais no campo da SasP. Passos *et al.* (2020) afirmam que esses três autores aparecem no cenário internacional como destaques, sendo os mais citados e com maior número de laços relacionais. Em seguida, aparecem outros autores entre os mais citados, como Julia Balogun, David Seidl, Gerry Johnson, Leif Melin, Linda Rouleau, Ann Langley, Andreas Paul Spee, Robert Chia e Eera Vaara.

Entre as obras com destaque na temática da SasP, podemos citar: Whittington (1996), Johnson, Melin e Whittington (2003), Whittington (2006), Jarzabkowski (2003, 2004,

2005) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007). Nos *rankings* por citações, esses trabalhos variam de posições de acordo com o ano de publicação dos estudos bibliométricos.

Okoyama, Gagg e Oliveira Junior (2014) apontam a Europa, sobretudo a Inglaterra, como principal celeiro de produções no campo de estudo da SasP, seguidos de perto por Brasil e Estados Unidos. No Brasil, Rodrigues, Paiva e Brito (2018) reconhecem que o campo de estudos em Estratégia como Prática no Brasil tem uma tendência positiva de crescimento, especialmente a partir do ano de 2009. Entretanto, Machado Junior, Berti e Galli (2018), embora reconheçam a notoriedade da SasP no meio acadêmico, verificaram que essa tendência de crescimento não foi confirmada em termos de publicações em congressos nacionais da área (3Es e EnANPAD), pois de 2009 a 2014 houve uma redução do número de publicações relacionadas à SasP. Para o período de 2015 a 2020 não encontramos pesquisas que confirmem essa tendência de redução. Passos *et al.* (2020) destacam que os estudos brasileiros têm utilizado em sua maioria referências internacionais, com destaque para as obras de Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Jarzabkowski e Spee (2009) e Vaara e Whittington (2012).

As bibliometrias indicam que a SasP é um campo de pesquisa relativamente jovem, em ascensão, e que seu crescimento se dá a partir de 2007 (no Brasil a partir de 2009). Os trabalhos concentram-se nas categorias analíticas de poder e instituições. No Brasil a SasP acompanha essa tendência de crescimento (embora a produção esteja concentrada em poucas universidades), mas ainda colonizada pelo contexto internacional, pois verifica-se um acompanhamento passivo e acrítico das agendas de pesquisas europeias.

Percebemos ainda que *Strategizing* é uma perspectiva de pesquisa desprovida de unidade epistemológica, teórica e metodológica. Todavia, isso está longe de ser um problema ou desvantagem, pois a sua pluralidade potencializa a convergência de diferentes visões na virada da SasP e desafia as perspectivas convencionais (Reyes-Sarmiento; Rivas-Montoya, 2019).

Kohtamaki *et al.* (2021) identificaram seis núcleos de pesquisa que se destacaram nas últimas duas décadas de pesquisas SasP: práxis, *sensemaking*, discurso, sociomaterialidade, institucional e processo. Identificaram ainda várias “estratégias de cruzamento”: (i) micro e macro; (ii) sociomaterial e discurso; (iii) crítica e mais dominante; e (iv) perspectivas da prática e do processo.

2.3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

Since the 1960s we have learnt a great deal about different kinds of strategies. What we need to know more about is 'strategizing' (Whittington, 1996).

“O campo da pesquisa estratégica nunca foi tão diversificado como hoje”. Essa frase, escrita em 1996 por Richard Whittington na abertura do seu artigo teórico em que introduz a perspectiva da estratégia como prática social, destaca que há espaço no campo da estratégia para a pluralidade de ideias que vão surgindo com a transformação da sociedade, que a academia precisa acompanhar as dinâmicas das organizações e admitir as inúmeras possibilidades de “pensar estratégia”. Desde então, teorias e abordagens consideradas emergentes ou alternativas foram sendo desenvolvidas e trabalhadas por acadêmicos e profissionais de estratégia. Abordamos algumas delas mais adiante, visando aprofundar o texto sobre *strategy as practice* (Whittington, 1996).

Inspirado na obra de Pierre Bourdieu (*The logic of practice*), Whittington (1996) acredita que o impulso da perspectiva prática é levar a sério o trabalho e a conversa dos próprios praticantes, por isso o interesse numa visão que permitisse compreender não apenas o ofício do estrategista, mas, como eles desenvolvem suas tarefas na prática.

Antes de continuarmos a citar as contribuições de Whittington (1996), um detalhe chama a atenção em sua obra, a sua questão de pesquisa: “o que é preciso para ser um praticante de estratégia eficaz?”. Descartamos a fácil crítica ao caráter teleológico e prescritivo da pergunta em si, a qual pode nos induzir a pensar que exista um perfil ideal de estrategista. Porém, é pertinente observar a dissonância da questão norteadora de Whittington (1996) com o pragmatismo na visão de Bourdieu (1992), a qual abomina o objetivismo e as teorias prescritivas, evidenciado sobretudo no conceito de *habitus*: que pode ser considerado o princípio de encadeamento das “ações” que são organizadas como estratégias sem ser de modo algum o produto de uma verdadeira intenção estratégica (Bourdieu, 1992).

Não aprofundamos as críticas ao uso de teorias sociológicas enquanto meios para se atingir fins desejados, apenas lembramos que Bourdieu foi um crítico do modo de conhecimento objetivista e a teoria da prática no seu entendimento é justamente uma ruptura ao objetivismo (Bourdieu, 1992).

Chia (2004), por exemplo, foi um dos primeiros a perceber essa necessidade de maior aproximação conceitual da estratégia como prática da vida cotidiana e da primazia na

ação (sobretudo as microações), sugerindo inclusive sua “ruptura com a lógica analítica meio-fim e a postura conceitual que pressupõe ação intencional e deliberada dos praticantes dentro de uma razão instrumental” (p. 30).

Contudo, não se discute o caráter seminal do texto de Whittington (1996), pois representa uma significativa mudança epistemológica e ontológica para o conhecimento estratégico, embora ainda guarde diversos traços positivistas funcionalistas.

O estudo de Whittington (1996) foi além da preocupação em revelar quem de fato são os *estrategistas* dentro das organizações e buscou estender esse “título” ao nível gerencial, o que *de per se* foi uma ousadia se considerarmos que esse ofício foi historicamente reservado ao *top management team*. Mas, sem dúvida, a principal contribuição foi dar destaque à perspectiva da estratégia como uma “prática social” (*Strategy as Practice – SasP*) e, assim, abrir uma agenda para que futuras pesquisas se preocupassem em compreender como os praticantes da estratégia realmente agem e interagem cotidianamente.

O professor Richard Whittington confessa sua preocupação em compreender o fazer estratégia (*strategizing*) nas organizações de uma forma ampla para auxiliar seus alunos a construir conhecimentos úteis para suas carreiras de estrategistas. “Tenho ensinado sobre estratégia e organização há cerca de 15 anos, mas sei muito pouco sobre como fazer estratégias e organizar (*strategizing and organizing*)” (Whittington, 2003, p. 122, tradução nossa). Nesse ínterim, recorre a outros teóricos da prática, entre eles, De Certeau e Schatzki, para auxiliar nessa compreensão. Entretanto, devemos frisar, ainda não se trata da compreensão do estrategista enquanto ator social, mas, sim, do perfil e performance do profissional da estratégia (não só os gerentes), na intenção de mapear as habilidades e as competências ideais. Fica mais claro quando observamos a agenda de pesquisa proposta em Whittington (2003, p. 117) resumida em seis questões:

Meu argumento aqui é pela importância deste trabalho para o campo de Estratégias Organizacionais. Ver a estratégia e a organização alcançadas pelo trabalho de trabalhadores altamente qualificados traz para a nova revista pelo menos seis conjuntos de questões de pesquisa: onde e como o trabalho de *strategizing e organizing* é realmente executado; quem faz esse trabalho de *strategizing e organizing*; quais são as competências necessárias para este trabalho e como são adquiridas; quais são as ferramentas e técnicas comuns *strategizing e organizing*; como é o trabalho de *strategizing e organizing* e organizar-se; e, finalmente, como os produtos do *strategizing e organizing* são comunicados e consumidos?

Embora as questões de pesquisa propostas por Whittington (2003) ainda conservem

traços de uma ciência prescritiva – pois as questões parecem estar mais próximas da busca por um modelo ideal de estrategista (ainda preso à lógica da divisão do trabalho e especialização de tarefas e funções) do que a compreensão do *strategizing* –, nos parece que o mérito da proposta de Whittington (2003) está em trazer para o debate o nível micro-organizacional, contido no interesse em conhecer de perto o estrategista e seus recursos.

Motivado pela mudança no debate sobre estratégia, cresce no campo o interesse com o fazer estratégia (*strategizing*) (Jarzabkowski, 2003), dando mais ênfase nas atividades do dia a dia da vida organizacional “e que se relacionam com os resultados estratégicos” (Johnson, Melin; Whittington, 2003); nos perguntamos retoricamente: o que nas organizações não está relacionado de alguma maneira com estratégia? Existe "uma" estratégia em cada organização? Ou muitas estratégias coexistindo e em permanente disputa? Na prática, parece que não tem sentido (a não ser para o idealista) ponderar sobre a existência de apenas uma estratégia em cada organização.

Com o ímpeto de responder às crescentes frustrações na literatura de estratégia acadêmica contemporânea, o campo da estratégia como prática e *strategizing* saem em busca de teorias que ampliem o conhecimento. As contribuições da teoria institucionalista e da visão baseada em atividades são exemplos (Johnson; Melin; Whittington, 2003). Desta maneira buscou-se discutir a conexão entre o universo micro e macro da estratégia, embora essas contribuições ainda estivessem presas à literatura de processos.

Como vimos neste capítulo, a perspectiva da estratégia como prática permite superar a aparência sólida e imutável da estratégia, *avatar* emprestado pela visão macro, que, de acordo com Johnson, Melin e Whittington (2003), nos prendeu em um beco sem saída de alta abstração e categorias amplas. A SasP considera a estratégia um constante *devoir* entre ações, interações e negociações feitas pelos diversos atores envolvidos na estratégia situados dentro de um contexto social (Garcia; Montenegro, 2019; Whittington, 1996, 2003).

Enquanto o campo da estratégia tradicionalmente se concentrou no nível macro, a virada da prática trouxe uma mudança no debate sobre estratégia em direção a uma perspectiva micro da estratégia. A SasP possui um foco voltado para a compreensão dos fenômenos e ações que constroem as atividades cotidianas da vida organizacional e que se conectam com a estratégia da organização (Johnson; Melin; Whittington, 2003).

Na perspectiva da estratégia como prática, pode-se pensar em estratégia não somente como uma propriedade de organizações, mas como uma “prática social com efeitos

significativos e penetrantes nas sociedades avançadas contemporâneas” (Whittington *et al.*, 2003). Mas, a questão sobre o que seriam as “sociedades avançadas contemporâneas”, não fica clara nessa afirmação. A qual poderia ser uma referência a diferentes tipos de sociedade ou localização geográfica, desde sociedades de alta renda, excluindo-se as de baixa renda, assim como muitos países latino-americanos e africanos. Da mesma forma, surge o questionamento quanto as transformações da sociedade mundial, como as emergentes com interações promovidas pelas comunicações e meios de transporte.

Dimensão importante para a teoria da prática, o contexto social ganha destaque na SasP, formado essencialmente por práticas e ações que acontecem por meio da inter-relação entre pessoas e demais elementos que configuram o espaço social e permitem que a vida em sociedade aconteça (Passos; Bulgacov, 2019; Schatzki, 2005).

A estratégia como prática ampliou a compreensão de quem pode ser um estrategista. Whittington *et al.* (2003) perceberam a importância de considerar múltiplos atores dentro do campo da estratégia, não apenas os empregados das organizações, considerando os sujeitos que, mesmo externos à organização, agem na estratégia. Podemos citar como exemplos as mídias, instituições estatais, grupos políticos, entre outros.

Podemos afirmar que a perspectiva da estratégia como prática preocupa-se com o envolvimento das pessoas nos processos de tomada de decisão e admite o protagonismo dos sujeitos nas ações estratégicas, ou seja, “as pessoas importam” e são centrais na reprodução, transferência e inovação de práticas estratégicas. A estratégia como prática pode ser vista como parte de uma preocupação mais ampla de humanizar a pesquisa em gestão e organização (Johnson; Melin; Whittington, 2003; Whittington, 1996, 2006, 2007; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

As iniciativas e habilidades criativas ímpares dos atores moldam as práticas organizacionais, interpretando-as, alterando-as ou mesmo negociando as restrições impostas. Na perspectiva da prática compreendemos que as pessoas possuem a capacidade de alterar as práticas desenhadas pela organização (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 2006).

Compreender as estratégias pela lente teórica da prática nos permite ter uma visão integrada das práticas estratégicas, tanto como uma construção intraorganizacional quanto um fenômeno que ultrapassa os muros da organização e pode chegar a ter influência sobre sociedades inteiras (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Whittington, 1996, 2003, 2006).

O campo de estudos sobre a estratégia como prática cresceu tanto em termos de quantidade de pesquisas desenvolvidas quanto em diversidade de temas relacionados. Entre as diversas temáticas desenvolvidas estão *sensemaking* e *sensegiving* (Balogun; Johnson, 2004; Rouleau, 2005, Rouleau; Balogun, 2008; Jalonen; Schildt; Vaara, 2018; Garlick, 2021); materialidade (Whittington *et al.*, 2006; Giraudeau, 2008; Heracleous; Jacobs, 2008), sociomaterialidade (Jarzabkowski; Spee; Smets, 2013; Lê; Spee, 2015; Dameron; Lê; Lebaron, 2015; Jarzabkowski; Kaplan, 2015), *middle managers* (Balogun; Johnson, 2004, 2005; Rouleau, 2003, 2005; Mantere, 2013). Apenas para citar alguns exemplos das temáticas exploradas na SasP, sendo que adiante tratamos do tema *strategizing* e *abertura da estratégia*.

Embora o campo de estudos da estratégia como prática esteja já consolidado na academia nas duas últimas décadas, principalmente como uma perspectiva alternativa à escola clássica e funcionalista da estratégia, ainda encontramos diversos traços positivistas nas pesquisas da SasP. Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) fazem uma autocrítica nesse sentido e afirmam que os estudos da SasP ainda se concentram em estratégias articuladas pautadas em desempenhos e consequências.

Ao adotar essa visão de consequência, o pesquisador fica preso a uma série de suposições, principalmente de que a atividade pode ser identificada como estratégica se estiver ligada a medidas de desempenho organizacional. Isso, por sua vez, inevitavelmente define e restringe o que conta e o que não conta como prática consequencial e quem pode realizar tais práticas (Jarzabkowski; Kavas; Krull, 2021).

Em resumo, Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) consideram a estratégia como prática um movimento revolucionário, mas defendem que os estudiosos da SasP precisam assumir posturas epistemológicas mais consistentes e se desprender da “estratégia como ação consequencial” e engessada ao desempenho. Uma nova agenda prevê maior liberdade aos pesquisadores para explicarem fenômenos alternativos como estratégicos, do contrário a SasP corre o risco de tornar-se um subproduto da estratégia tradicional.

Esse pode ser um ponto de inflexão para a SasP que, desde o estudo de Richard Whittington em 1996, vem trabalhando o conceito de estratégia pelo olhar da prática, analisando-a sob a mesma lógica instrumental da escola clássica. Johnson, Melin e Whittington (2003) até defendem uma mudança de lente teórica voltada para uma visão micro da estratégia, porém só reforçam o seu uso instrumental.

2.4 STRATEGIZING

O termo *strategizing* ganhou força nos estudos da SasP a partir de Whittington (1996), embora ainda pouco explorado em sua potencialidade como abordagem. A partir de então, estudos citam esse termo para designar as ações e as práticas estratégicas, em geral para destacar o movimento de fazer estratégia (Whittington, 2003, Johnson; Melin; Whittington, 2003; Balogun, 2004).

Em 2005, Paula Jarzabkowski afirmava que, da perspectiva da SasP, a estratégia é uma atividade situada, socialmente realizada, enquanto *strategizing* compreende as ações, interações e negociações de múltiplos atores e as práticas situadas das quais eles recorrem para realizar essa atividade (Jarzabkowski, 2005).

Contudo, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam que estes conceitos são muito amplos, e dificultam a determinação de quais atividades não são estratégicas, e adotam o conceito:

A atividade é considerada estratégica na medida em que é consequente para os resultados estratégicos, direções, sobrevivência e vantagem competitiva da empresa (Johnson *et al.*, 2003), mesmo quando essas consequências não fazem parte de uma estratégia pretendida e formalmente articulada. Além disso, sugerimos que a atividade estratégica pode ter consequências para a direção e sobrevivência em várias camadas de grupos e organizações para indústrias e suas instituições de apoio de forma mais ampla, dependendo do nível de análise adotado (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007, p. 8).

Percebemos nesse conceito a existência de traços da estratégia pautada na lógica funcionalista (questão já levantada no final do subtópico anterior em relação à visão consequential nos estudos da SasP) e atualmente criticada por Jarzabkowski *et al.* (2021).

Para Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), *strategizing* refere-se ao “fazer estratégia”, ou a estratégia acontecendo, e sua construção ocorre por meio das ações e interações de múltiplos atores e das práticas nas quais eles se baseiam. *Strategizing* se apresenta como uma abordagem alternativa à estratégia tradicional, contemplando a participação dos atores da organização com condições de interferir no processo de construção da estratégia, a partir do conhecimento adquirido nas suas experiências de vida.

2.4.1 Completando a virada prática na pesquisa de estratégia

O campo de estudo da SasP nos anos de 2006 e 2007 foi marcado pela busca de modelos (embora os autores envolvidos recusem o termo modelo) para analisar o fenômeno *strategizing* nas organizações com intuito de fortalecer o promissor campo da estratégia como prática, como afirmaram Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007).

Whittington (2006), por exemplo, propôs uma estrutura integrativa de análise (Figura 1) combinando três conceitos convergentes no fazer estratégia: práticas, práxis e praticantes. Assim como a teoria da prática não deixa esses temas separados, na SasP eles são partes inter-relacionadas de um todo.

Práticas: As práticas se referem às rotinas compartilhadas de comportamento, como tradição, norma e procedimentos para pensar, agir e usar “coisas”, esta última no sentido amplo. As práticas podem ser específicas da organização, incorporadas nas rotinas, procedimentos operacionais e cultura que moldam os modos locais de elaboração de estratégias. Mas a teoria da prática também enfatiza o “extraorganizacional”, as práticas que derivam dos campos ou sistemas sociais mais amplos, nos quais uma determinada organização está inserida. Em um nível ainda mais elevado, existem as práticas estratégicas de sociedades inteiras.

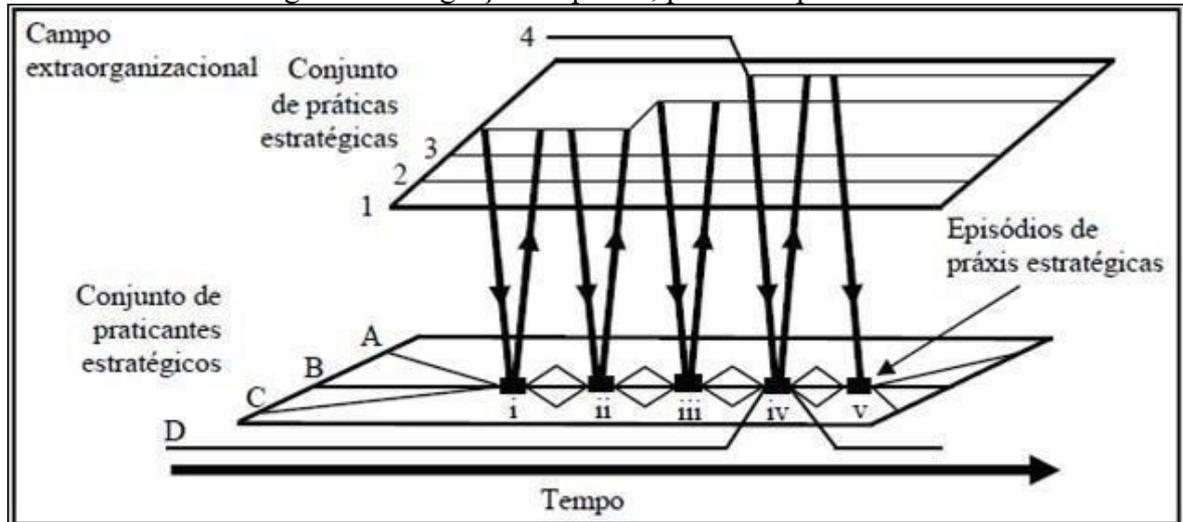
Práxis: A práxis refere-se à atividade real, o que as pessoas fazem na prática. A práxis de estratégia é o trabalho intraorganizacional necessário para fazer a estratégia e executá-la. Tais episódios incluem reuniões de diretoria, cursos de gerenciamento, intervenções de consultoria, *briefings* de equipe, apresentações, projetos e conversas simples.

Práxis é uma performance artística e improvisada. Além disso, seguindo particularmente a caracterização de Giddens (1984, 1991) do mundo contemporâneo como marcado por sistemas sociais abertos, práticas plurais e atores reflexivos, os praticantes também têm a possibilidade de mudar os ingredientes de suas práxis (Whittington, 2006, p. 620).

Praticantes: Os praticantes são atores da estratégia, os estrategistas que realizam essa atividade e realizam suas práticas. São sujeitos que estão ligados ao processo de criar, modelar e executar estratégias. E não são apenas os executivos seniores para quem a estratégia é o núcleo de seu trabalho. “Seguindo a teoria da prática em geral, os praticantes

são vistos como a conexão crítica entre a práxis intraorganizacional e as práticas organizacionais e extraorganizacionais nas quais eles confiam nessa práxis” (Whittington, 2006, p. 620).

Figura 1– Integração da práxis, práticas e praticantes



Fonte: adaptado de Whittington, (2006, p. 621)

Na base da Figura 1 estão os praticantes (A, B, C e D) e, ao considerarmos a organização representada pelos paralelogramos, percebemos que o praticante D é um elemento fora da organização e que pode representar, por exemplo, um consultor externo. O paralelogramo superior representa o conjunto de práticas existentes dentro e fora da organização (1, 2, 3 e 4). A prática 4 representa todas as práticas de estratégia que estão atualmente fora das práticas aceitas dessa organização, porém dentro de seu campo extraorganizacional (Whittington, 2006).

Enquanto os praticantes participam de diversas atividades, na Figura 1 se destacam cinco pontos de convergências (I, II, III, IV e V), que representam os episódios de práxis (que podem ser reuniões formais e conversas informais, por exemplo). Assim, a Figura 1 indica tanto a sequência de episódios de práxis no interior da organização quanto na potencial influência de práticas e praticantes disponíveis de fora da organização. O fluxo de construção da estratégia de maneira simplificada aponta que, embora as práticas e os praticantes possam ser limitados, a quantidade de inovações dentro do *continuum* do tempo pode ser alta (Whittington, 2006).

Da estrutura apresentada na Figura 1 surgem quatro implicações no processo de construção da estratégia: i) a força ou o peso potencial das práticas na práxis alerta para o

conservadorismo e a possibilidade de mudança gerada por práticas extraorganizacionais; ii) as práticas de estratégia são tipicamente emergentes da práxis; iii) os profissionais – as pessoas – são centrais na reprodução, transferência e, ocasionalmente, na inovação de práticas estratégicas; iv) a práxis eficaz depende muito da capacidade dos profissionais para acessar e implantar práticas estratégicas predominantes (Whittington, 2006).

2.4.2 Uma estrutura conceitual para *strategizing*

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) percebem que, mesmo que o campo da SasP estivesse em constante crescimento, algumas questões continuavam sendo o calcanhar de Aquiles dessa perspectiva dentro da própria academia (ávida por critérios de cientificidade, validação, métodos, unidades de análise, etc.), reticente em relação aos aspectos analíticos dessa perspectiva teórica. As preocupações mais recorrentes giravam em torno de questões do tipo: o que é estratégia? Quem é o estrategista? O que os estrategistas fazem? O que uma análise dos estrategistas e de suas ações explica? Como as organizações e a teoria social podem informar uma análise da estratégia como prática?

Seguindo a lógica cartesiana dos métodos científicos de análise (dividir e isolar as partes) e aproveitando as categorias de análise já estabelecidas por Whittington (2006), Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) entendem que uma abordagem coerente para responder a essas perguntas podem ser facilitada usando uma estrutura conceitual abrangente de práticas, práxis e praticantes. Essa estrutura é usada para explicar os principais desafios subjacentes à agenda de estratégia como prática e como eles podem ser examinados empiricamente.

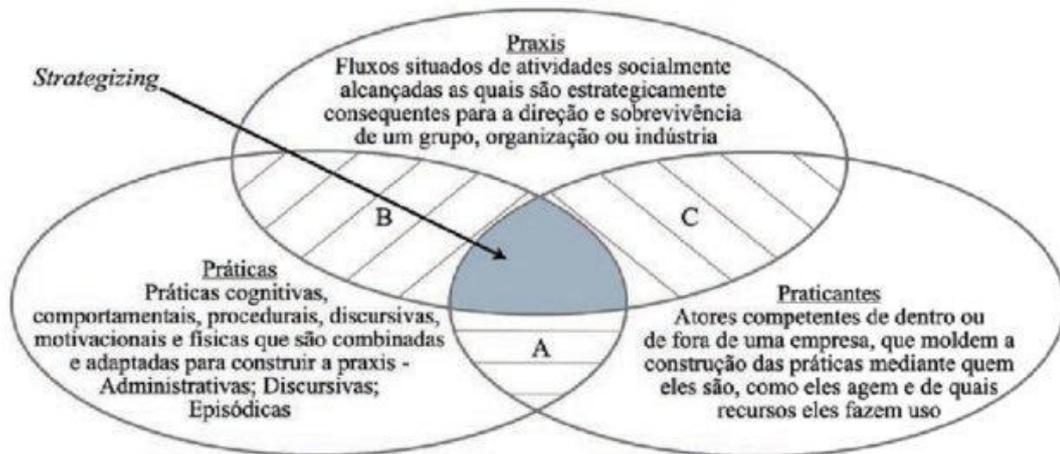
Mas precisamos ressaltar que *strategizing* é ação e movimento, e o “fazer estratégia” é um fenômeno complexo, que envolve diversos elementos indissociáveis e está presente nas ações, interações e negociações de diversos atores da organização (e fora dela) e nas situações práticas na qual eles se baseiam ao realizar as suas atividades. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) acreditam que podemos encontrar o *strategizing* (enquanto abordagem) na intersecção e confluência das práticas, práxis e praticantes, como podemos observar na Figura 2.

Pela lógica, a compreensão da estrutura conceitual na Figura 2 começa pela escolha dos elementos centrais e de onde surgiram tais conceitos, a começar pela distinção entre práxis e práticas. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) deixam claro em seu texto o

alinhamento com o pensamento de Reckwitz (2002), pois o consideram um resumo acerca da teoria da prática e da qual a distinção dos conceitos de Práxis e Práticas foi extraída.

Em primeiro lugar, é necessário distinguir entre “prática” e “práticas” (em alemão, há a diferença útil entre Práxis e *Praktiken*). “Prática” (Práxis) no singular representa meramente um termo enfático para descrever toda a ação humana (em contraste com “teoria” e mero pensamento). “Práticas” no sentido da teoria das práticas sociais, no entanto, é outra coisa. Uma “prática” (*Praktik*) é um tipo de comportamento rotinizado que consiste em vários elementos, interligados uns aos outros: formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” e seu uso, um conhecimento prévio na forma de compreensão, *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional (Reckwitz, 2002, p. 249-250).

Figura 2– Estrutura conceitual para analisar a estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11)

Interessante perceber que Reckwitz (2002) vai buscar na literatura alemã a distinção entre práxis e prática (*Praxis and Praktiken*) e no seu entendimento a práxis (ou prática, no singular) é “meramente” um termo enfático para descrever toda ação humana. Em sua visão, o que de fato representa “práticas” na teoria das práticas sociais é outro evento, é um tipo de comportamento rotinizado com vários elementos interconectados formando padrões, entre eles, formas de atividades corporais, mentais, artefatos e seus usos, conhecimentos prévios de um “fazer” ou de um “saber fazer”.

Contudo, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) não se satisfazem com a definição ampla de práxis em Reckwitz (2002) e recorrem a Sztompka (1991) para delinear o conceito de práxis dentro do universo micro e macro da estratégia, ou seja, consideram que a práxis se desdobra como o nexa entre o que está acontecendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo. A práxis age nessa estrutura conceitual (Figura 2) como amálgama para os diferentes

níveis organizacionais, do micro ao institucional.

Em suma, a “Práxis compreende a interconexão entre as ações de diferentes indivíduos e grupos dispersos e aquelas instituições social, política e economicamente inseridas nas quais os indivíduos agem e para as quais contribuem” (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007, p. 9).

Já o conceito de práticas em Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) está intrinsecamente conectado ao “fazer” pois reúne diversos recursos comportamentais, cognitivos, procedimentais, discursivos e físicos pelos quais os atores são capazes de interagir socialmente para realizar atividades coletivas.

Quanto ao papel da dimensão prática dentro da estrutura conceitual, fica claro que busca compreender os padrões comportamentais (e sobretudo suas alterações ao longo do tempo) nos estudos do fazer estratégia, bem como as análises das práticas representadas materialmente, incluindo o uso de artefatos e ferramentas.

Podemos, portanto, usar as práticas como unidades potenciais de análise para estudar como a estratégia como prática é construída; examinar quais práticas são utilizadas, como são utilizadas, como o uso se altera ao longo do tempo e as consequências desses padrões de uso para moldar a práxis em diferentes níveis (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007, p. 10).

Os praticantes são os atores e sujeitos que se valem das práticas para agir. Eles estão conectados com as práticas e as práxis, pois realizam suas atividades por meio de práticas correntes na sociedade – maneiras de se comportar, pensar, agir, emocionar, conhecer, aprender, etc. – combinadas, coordenadas e adaptadas às suas necessidades, afim de agir e influenciar essa sociedade (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

Como os modelos de análise são por natureza fórmulas ou guias que definem os limites da pesquisa, os resultados vão “derivar em função do limite”, ou seja, condicionados às categorias de análise preestabelecidas. Desconfiamos que muitos outros elementos importantes para a compreensão do fenômeno *strategizing* (assim como de *open strategizing*) podem estar sendo ignorados, como contexto, história, emoções, cultura, ideologias, poder, racionalidades, etc.

2.5 A ABERTURA DA ESTRATÉGIA

Não é novidade que a posição de liderança no mercado é para as organizações uma vantagem competitiva, quase sempre conquistada por meio da exclusividade na geração de conhecimento (Pesquisa e Desenvolvimento – P&D) e inovação tecnológica como estratégia, associada à busca de monopólios e economias de escala. Esse modelo mental é o que Chesbrough (2003a) chama de paradigma de inovação fechada, e que foi usado ao longo do tempo para gerenciar todas as principais instalações industriais de P&D que operam a economia dos EUA no pós-Segunda Guerra Mundial.

Chesbrough (2003a), aproveitando-se de sua experiência prática como *manager* no Vale do Silício, precisamente na gestão de tecnologia para a indústria, percebe o crescente fenômeno de compartilhamento de informações entre as indústrias de tecnologias e a partir disso elabora o conceito de inovação aberta (*open innovation*).

Ao examinarem esta crescente adoção de abordagens mais abertas relacionadas à inovação pelas organizações à luz das teorias de estratégias de negócios, Chesbrough e Appleyard (2007) percebem que o sucesso de algumas experiências de inovação aberta desafiam as visões de estratégia predominante, sobretudo aquelas que “tem guiado as empresas a desenvolver posições defensáveis contra as forças da competição e do poder na cadeia de valor, o que implica a importância de construir barreiras à competição, ao invés de promover a abertura” (Chesbrough; Appleyard, 2007, p. 57).

Chesbrough e Appleyard (2007) criticam os modelos de estratégia competitiva de Michael Porter (cinco forças: rivalidade, poder do consumidor, poder do fornecedor, substitutos e barreiras à entrada) e a visão baseada em recursos, ambos com o foco interno ou na cadeia de valor da empresa. Ao passo que “todas as visões tradicionais são baseadas na propriedade e no controle como as principais alavancas para alcançar o sucesso estratégico” (Chesbrough; Appleyard, 2007, p. 60), nenhum dos modelos de estratégia conseguem explicar adequadamente alguns novos fenômenos empíricos emergentes nas indústrias de base tecnológica. Empresas de tecnologia e até mesmo setores inteiros, como o de *software* (Wikipedia, Linux, MySpace, Youtube, entre outros), estão experimentando novos modelos de negócios baseados no aproveitamento da criatividade coletiva por meio da inovação aberta com valorização das pessoas nessa busca pela criatividade como solução dos problemas.

Esses novos fenômenos estão conectados ao valor potencial dos “recursos externos” que não são propriedades da empresa, mas que podem gerar valor para a empresa. São os

colaboradores voluntários, comunidades e ecossistemas de inovação, *surrounding networks*, etc. (Chesbrough; Appleyard, 2007).

O termo “abertura” (*openness*) assume importante protagonismo na vida contemporânea, e seu conteúdo não fica limitado ao setor de tecnologia, ele se estende à estratégia organizacional de forma ampla, podendo ser encontrado nos setores de medicamentos e vacinas, indústria de *snowboard*, *windsurf* e *skateboard*, para citar alguns. O que se observa é uma série de modelos de negócios emergentes que tentam equilibrar os benefícios da abertura com a necessidade de capturar valor para maior sustentabilidade do próprio negócio (Chesbrough; Appleyard, 2007).

A estratégia aberta equilibra as poderosas forças de criação de valor que podem ser encontradas em indivíduos criativos, comunidades de inovação e iniciativas colaborativas com a necessidade de capturar valor para manter a participação e o apoio contínuos a essas iniciativas. Os conceitos tradicionais de estratégia de negócios subestimam o valor da invenção aberta e da coordenação aberta ou os ignoram completamente. À medida que o conceito de abertura se espalha do *software* para a ciência e outras indústrias, precisaremos atualizar nossos conceitos de estratégia. A estratégia aberta é uma tentativa de fornecer essa atualização (CHESBROUGH; APPLEYARD, 2007, p.73).

O fenômeno da inovação aberta (Chesbrough, 2003a, 2003b; Chesbrough; Appleyard, 2007) inspirou os primeiros estudos relacionados com a abertura da estratégia. Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) afirmam que, fundamentalmente, a inovação aberta é um subconjunto da estratégia aberta, a inovação é apenas um dos muitos tipos de processos estratégicos cada vez mais sujeitos a abertura.

Embora a abertura da estratégia estivesse se tornando um fenômeno crescente, havia uma certa desconfiança entre os pesquisadores. Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), por exemplo, relacionaram a abertura da estratégia com a precarização da profissão de estrategista e afirmaram que em termos de futuro a abertura da estratégia não era segura.

Além disso, olhando para o futuro, a abertura da estratégia não é de forma alguma segura. [...] O planejamento estratégico e a consultoria são os locais da inovação, não um simples declínio. Por outro lado, propomos que a profissão de estratégia é estruturalmente precária e que a abertura do processo de estratégia a torna ainda mais precária (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 531).

Claro que o foco de Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) estava em fortalecer a profissão de estrategista (já mencionamos anteriormente a preocupação de

Whittington (2003) pela profissão de estrategista) e não por acaso defendiam os desgastados valores do planejamento estratégico e da consultoria como locais de inovação, numa explícita tentativa de “proteger” as principais atribuições do estrategista.

Nos interessa aprofundar o conceito teórico de estratégia aberta em Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), que refletem duas dimensões centrais do trabalho de estratégia: uma abertura em termos de inclusão, ou seja, as pessoas envolvidas na elaboração da estratégia e uma abertura em termos de transparência das informações, tanto na fase de formulação da estratégia quanto na comunicação das estratégias uma vez formuladas.

Percebemos, nesse conceito de estratégia aberta de Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), o caráter processual da estratégia, ainda segregada em formulação e implementação, mas dando a ideia de continuidade e não de um estado final.

Alguns destaques no conceito de estratégia aberta em Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) que se aproximam da inovação aberta são:

- a) a estratégia aberta não é um fenômeno binário (aberto *versus* fechado), é definida em questão de graus, ou um *continuum*: as organizações são mais ou menos abertas;
- b) a estratégia aberta vem em diferentes formas, pode envolver tanto a revelação quanto a aquisição de conhecimento e pode funcionar por meio de transações pecuniárias ou não pecuniárias;
- c) assim como inovação aberta é um conceito amplo, que cobre muitos fenômenos emergentes, devemos propor estratégia aberta como um conceito que envolve um feixe de práticas, a mistura variando entre os contextos.

Embora existam essas semelhanças entre os conceitos em questão, Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) afirmam que o conceito de estratégia aberta é mais amplo em termos de relevância e com efeitos mais ambíguos, pois atinge tanto os atores externos como os funcionários internos fora da elite corporativa. Diferente da inovação aberta, o conceito de estratégia aberta ultrapassa a fronteira dos setores de alta tecnologia (*software*, eletrônicos e indústria farmacêutica), ele se aplica a setores de alta e baixa tecnologia, público e privado.

Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) argumentam que a abertura da estratégia ampliará a busca por ideias de estratégia e aumentará o comprometimento e o entendimento na implementação da estratégia; contudo, citam alguns efeitos colaterais, entre eles que a abertura pode ser um agente opressor:

Assim como pode aumentar a identificação pessoal dos gerentes com o sucesso estratégico de uma organização, a abertura pode ser experimentada como algo opressor: mais informados e incluídos, os gerentes de nível inferior passam a acreditar que são individualmente ainda mais responsáveis pela estratégia (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 535).

Outros efeitos colaterais citados são que: desestabiliza ainda mais uma profissão que já é precária; amplia a exposição ao consumidor e a pressão regulatória; ameaça a viabilidade de estratégias tradicionais e diminui as fontes de vantagens competitivas (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 535).

De fato, a estratégia aberta vai contra a corrente do pensamento estratégico convencional em dois aspectos. Primeiro, a estratégia é tradicionalmente exclusiva, classicamente definida como a função do executivo-chefe, mantida rigorosamente separada da gestão operacional e elaborada por uma "equipe de elite" realizando análises profundas a fim de auxiliar a alta administração em suas decisões (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 536).

Em segundo lugar, a estratégia é normalmente considerada secreta. Em geral as vantagens competitivas se sustentam pelas assimetrias e ambiguidades de informações que dificultam os esforços dos rivais para imitar estratégias de sucesso. Ao contrário da estratégia aberta, a opacidade é atributo importante para a estratégia tradicional (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 536). A estratégia aberta não apenas desafia essas duas ortodoxias, ao ampliar a inclusão e aumentar a transparência, como estende estas dimensões para além dos limites da empresa, para incorporar atores externos, como consultores, fornecedores e complementadores; da mesma forma, refere-se à transparência interna e externa (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011, p. 536).

Todavia, os conceitos de inclusão e transparência em Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011) para a estratégia aberta estão longe de serem radicais, e não podemos afirmar que eles rompam com os preceitos da lógica positivista funcionalista. Fica claro que esses conceitos não se estendem à transferência de direitos de decisão estratégica, são considerados apenas um compartilhamento de visões, informações e conhecimento, ou seja, não se trata de uma democracia na tomada de decisão.

As múltiplas práticas de participação e inclusão dos atores organizacionais na tomada de decisão estratégica, bem como a transparência das informações, são dimensões centrais no

estudo de abertura da estratégia que desafiam duas visões ortodoxas da administração estratégica clássica: a estratégia centrada na alta gerência e a estratégia entendida como algo secreto (Whittington, 2011).

2.5.1 Dimensões da estratégia aberta

A estratégia aberta, como foi concebida por Whittington (2019), está apoiada em duas dimensões referenciais para seu estudo: a inclusão de pessoas e a transparência de informações.

A dimensão *Inclusão* resume-se à participação na conversa estratégica de uma organização, às trocas de informações, pontos de vistas e propostas com intuito de moldar a estratégia continuamente (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

Na perspectiva da estratégia como prática (Whittington, 2006), o processo de abertura da estratégia é um caminho de evolução em direção à valorização da transparência nas práticas de tomadas de decisão e ao maior envolvimento dos atores com a construção da estratégia.

As práticas inclusivas agregam múltiplas formas de conhecimento por meio da pluralidade de ideias e informações, construídas em conjunto por meio de processos deliberativos que encorajam os participantes a expor ideias que auxiliam a tomada de decisão. As práticas inclusivas ainda possuem abertura temporal, que permite a renovação contínua de interações e estimula os participantes a práticas de coprodução de processos e conteúdo para a tomada de decisão (Quick; Feldman, 2011; Mack; Szulanski, 2017; Sunner; Ates, 2019; Goldman; Kruger, 2021).

Outra dimensão da abertura da estratégia é a *transparência* na comunicação que está diretamente relacionada com a visibilidade das informações estratégicas de uma organização, seja durante o processo de formulação, seja quando a estratégia já está definida. A transparência pode ou não se correlacionar com a inclusão (Whittington *et al.*, 2011; Mack; Szulanski, 2017; Sunner; Ates, 2019; Goldman; Kruger, 2021).

A transparência não fica apenas no âmbito interno da empresa e não está limitada pelos muros da organização. A transparência externa pode ser uma prática orquestrada e proativa realizada por organizações para alterar as percepções das partes interessadas externas. Yakis-Douglas *et al.* (2017), por exemplo, pesquisaram a transparência externa

como uma prática de estratégia aberta no mercado dos EUA (argumentam que aumentar a transparência externa por meio de anúncios de aquisição pode contribuir para informar as decisões dos investidores para que as fusões e aquisições prossigam) e relacionaram os resultados encontrados com os preços das ações. A pesquisa constata basicamente que os executivos devem comunicar a estratégia com antecedência ao mercado.

Parece que a transparência externa e uma redução da assimetria de informações pode moldar as percepções dos investidores de forma benéfica. Os resultados apontaram que tanto a variação quanto as mudanças estratégicas estão associadas a retornos anormais cumulativos acima da média, e que uma divulgação incomum parece trazer mais confiança e alívio do nervosismo inicial dos investidores e analistas em termos de como as organizações defendem suas escolhas estratégicas (Yakis-Douglas *et al.*, 2017).

Mensurar o valor da abertura da estratégia ou seus ganhos financeiros pode ser um tanto quanto complexo, sobretudo em razão dos valores intangíveis que acompanham o pacote. O que podemos perceber é que o planejamento estratégico e a consultoria não são contrários à abertura, até porque o trabalho de estratégia se tornará cada vez mais mundano, menos elitista e será realizado cada vez mais por gerentes comuns (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

2.5.2 As contradições da estratégia aberta

Não se trata, portanto, de imprimir valores éticos e democráticos no *fazer* estratégia, o interesse em abrir a estratégia é mais uma questão de eficiência econômica. Adobor (2019), por exemplo, deixa claro que a estratégia aberta se concentra na criação de maior valor econômico e que a inclusão de agentes internos e externos pode ser usada como vantagem competitiva. Yakis-Douglas *et al.* (2017) relacionaram o aumento da transparência das informações (ou menor assimetria de informações) com o aumento do preço das ações.

Os estudos que buscam compreender o fenômeno da Estratégia Aberta já apresentam diversos “nós”, o principal deles é o que se entende por “aberta”. Aberta para quem? Quem poderá ser incluído? Quem terá acesso às informações e a quais informações poderão ter acesso? Caso as respostas dessas perguntas forem “depende”, será que podemos chamar de estratégia aberta?

Talvez o exemplo mais contundente para esse argumento esteja no debate científico sobre o seu efeito paradoxo, ou seja, qual/quando deve ser o limite da abertura da estratégia ou até que ponto/quando deve permanecer fechada. Dobusch, Dobusch e Müller-Seitz (2019) defendem que certas formas de fechamento podem ser necessárias para alcançar as “qualidades abertas” desejadas na formulação de estratégias. Diriker, Porter e Tuertscher (2020) acreditam que as tentativas de aumentar a abertura por meio de maior inclusão dos indivíduos e transparência das informações muitas vezes falham na prática e, assim, defendem um “modelo” paradoxo de abertura e fechamento. Heinzen e Lavarda (2021) consideram inevitável o paradoxo nas práticas estratégicas e abordam os benefícios do uso de controles mínimos por meio de ferramentas digitais para suavizar esse paradoxo.

O que parece estar sendo ignorado nas pesquisas relacionadas ao paradoxo de *abertura da estratégia* é que a abertura está condicionada à performance econômica das empresas e aos interesses do mercado. Com isso, voltamos à questão da lógica instrumental atuando nas dimensões inclusão das pessoas e transparência das informações que, de forma unilateral, condicionam a abertura aos interesses econômicos das empresas. Precisamos, talvez, de novas referências em termos de organizações para compreender melhor esse fenômeno. Historicamente, a teoria organizacional tem cometido o que Guerreiro Ramos chamou de “paroquialismo teórico”, ou seja, valorizar estudos em organizações formais convencionais e ignorar que existam uma “variedade de sistemas sociais que constituem o espaço macrossocial” (Ramos, 1989, p. 134).

Não por acaso, pesquisadores tentam compreender como o fenômeno de abertura da estratégia se comporta em diferentes estruturas organizacionais, acreditando que o tipo de estrutura pode influenciar diretamente na abertura da estratégia. Adobor (2020), em seu estudo teórico que aproxima a abertura da estratégia de organizações mais democráticas, percebeu que a abertura requer um nível de inclusão das pessoas e de transparência das informações normalmente não associado a organizações hierárquicas, o que contribuiria para abrir o processo de estratégia para partes interessadas “não tradicionais” melhorando o processo de formação de estratégia.

Esse pode ser um caminho viável para a SasP, para superar o que Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) chamaram de “um foco dominante nas estratégias articuladas pautadas em desempenhos e consequências” e se aproximar da *mudança radical*. Isso também nos encoraja a empreender estudos em organizações em que não predomina a razão instrumental

em suas práticas estratégicas.

A teoria substantiva das organizações confronta a noção de delimitação organizacional pressupondo que há diferentes tipos de organizações pertence a enclaves distintos dentro da sociedade (RAMOS, 1989). Ao pesquisar organizações alternativas, Serva (1996) partiu dos conceitos teóricos de Guerreiro Ramos e Habermas para desenvolver o conceito de organização substantiva, que discutiremos no capítulo 4 desta tese.

Por enquanto basta dizer que os conceitos de inclusão e transparência, fora dos domínios de abertura da estratégia e imersos em outros contextos organizacionais não centrados no mercado, como as organizações substantivas, podem ser mais amplos e complexos do que é apresentado pela teoria atual. E mais, o binômio inclusão e transparência como dimensões da abertura da estratégia parece não considerar a possibilidade de existir inúmeras dimensões da estratégia.

Ao relacionar estratégia aberta com a teoria substantiva das organizações, começamos a compreender que os conceitos de inclusão e transparência podem ser mais amplos e, revelam a preocupação em valorizar as pessoas, a vida coletiva e a própria natureza, bem como possibilita a construção de laços entre as pessoas em prol da coletividade e do meio ambiente de maneira articulada com a sociedade civil organizada, órgãos públicos, lideranças locais, agentes políticos, etc.

2.5.3 Repensando a abertura da estratégia

Percebemos que as organizações guiadas pela racionalidade instrumental possuem a necessidade de quantificar monetariamente o valor da *inclusão e transparência*.

Mack e Szulanski (2017) afirmam que, apesar dos benefícios da inclusão, as práticas inclusivas podem ser mais onerosas quando comparadas às práticas participativas. Essa afirmação foi validada em organizações centradas no mercado, onde há necessidade de logística para reunir os atores organizacionais em práticas inclusivas no processo de formação de estratégia para todos os atores organizacionais.

Aumentar a inclusão também pode ser caro, pois a dificuldade de coordenação supera seus benefícios. A maior inclusão de indivíduos pode limitar a eficiência da geração de ideias e aumentar a dificuldade de se chegar a acordos entre os membros da comunidade. Tais custos podem inibir a inclusão em organizações centralizadas (MACK; SZULANSKI, 2017, p. 10).

Nesse pensamento, justifica-se a baixa inclusão das pessoas na construção da estratégia por tornar-se mais econômico para a organização trabalhar apenas com práticas participativas, entre elas os questionários on-line. E, mesmo os custos se tornando consideráveis quando se passa da fase de coleta de dados para a fase de ordenação e compreensão desses dados, pois carece muitas vezes de pessoas especializadas, diminui-se a inclusão em nome da eficiência e performance econômica. Ou seja, pela rapidez da mecanização e baixo custo operacional, torna-se mais atrativo, nas organizações empresariais e burocráticas, o uso dessas ferramentas de coleta e análise de dados em relação à complexidade das práticas de inclusão.

Precisamos, primeiramente, deixar claro que, nas organizações substantivas, não há o imperativo econômico para a seleção de práticas, sejam elas inclusivas ou participativas. Os valores compartilhados vão além do material e financeiro.

Organizações substantivas se destacam pela forma como reconhecem a importância das relações interpessoais, bem como favorecem o diálogo como meio para a construção de propostas convergentes em busca de soluções viáveis. As conversas francas e sem intermediários são suas características naturais, que as distinguem dos demais tipos de organizações (Serva, 1993):

A intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, conjugada com os princípios da aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação revela o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os contatos face a face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano (p. 39).

Assuntos estratégicos como remuneração, horários, avaliações e aferição de rendimentos individuais são extremamente flexíveis, variáveis e subjetivos. As decisões são tomadas em coletivo e operacionalizadas pelos próprios atores organizacionais, em reuniões periódicas ou conforme a necessidade, com a participação de todos os interessados; é “onde exercitam-se o diálogo e a negociação” (Serva, 1993, p. 39).

Portanto, nas organizações substantivas, as ações estratégicas parecem contemplar mais práticas inclusivas, e as práticas participativas parecem ser acessórias (sobretudo aquelas que não conseguem revelar com qualidade e amplitude a sua complexa realidade organizacional) para construir decisões estratégicas que muitas vezes têm implicações diretas

nas dimensões sociais e ambientais. Nas organizações substantivas é comum as pessoas estarem muito próximas e se reunirem diariamente, com facilidade, para dialogar e trocar informações.

As dimensões inclusão das pessoas e transparência das informações em *open strategizing* estão dentro de uma racionalidade instrumental, com seu uso visando aos resultados, que, em geral, são os econômicos. O que podemos aprender com as organizações substantivas é como o sentido de *inclusão* e *transparência* podem ser mais amplos e de fato abertos na prática, para beneficiar ainda mais a construção de estratégias abertas.

Para Ramos (1989) é comum o transplante de conceitos fora de lugar, que significa uma deliberada distorção de conceitos chave da vida humana para tornar-se compatível com a estrutura normativa centrada no mercado. Nesse sentido, podemos questionar conceitos como inclusão e transparência são utilizados na abertura da estratégia para servir aos interesses corporativos. Adobor (2019), por exemplo, deixa claro que a estratégia aberta se concentra na criação de maior valor de mercado e que a inclusão de agentes internos e externos pode ser usado como vantagem competitiva. Yakis-Douglas et al. (2017) relacionaram o aumento da transparência das informações (ou menor assimetria de informações) com o aumento do preço das ações.

Pesquisadores estão preocupados com uma questão: até onde pode ir a abertura da estratégia e até que ponto ela deve permanecer fechada, ou seja, o chamado efeito paradoxo da abertura. Dobusch, Dobusch e Muller-Seitz (2019) defendem que certas formas de fechamento podem ser necessárias para alcançar as qualidades abertas desejadas na formulação de estratégias. Diriker, Porter e Tuetscher (2020) acreditam que as tentativas de aumentar a abertura por meio de maior inclusão dos indivíduos e transparência das informações, muitas vezes falham na prática e assim defendem um “modelo” de abertura e fechamento. Heinzen e Lavarda (2021) consideram inevitável o paradoxo nas práticas estratégicas e abordam os benefícios do uso de controles mínimos por meio de ferramentas digitais para gerenciar esse paradoxo.

O que parece estar sendo ignorado nas pesquisas relacionadas ao paradoxo de *open strategizing* é que a abertura está condicionada a performance econômica das empresas e aos interesses do mercado. Com isso voltamos a questão da lógica instrumental atuando nas dimensões inclusão das pessoas e transparência das informações que, de forma unilateral, condiciona a abertura aos interesses das empresas. Precisamos, talvez, de novas referências

em termos de organizações para compreender melhor esse fenômeno. Historicamente, a teoria organizacional tem cometido o que Guerreiro Ramos chamou de “paroquialismo teórico”, ou seja, valorizar estudos em organizações formais convencionais e ignorar que existam uma “variedade de sistemas sociais que constituem o espaço macrossocial” (Ramos, 1989, p. 134).

‘Não por acaso, [(mas ainda distante do que Guerreiro Ramos (1989) propõe)] pesquisadores tentam compreender como o fenômeno de abertura da estratégia se comporta em diferentes estruturas organizacionais, acreditando que o tipo de estrutura pode influenciar diretamente na abertura da estratégia. Adobor (2020), em seu estudo teórico que aproxima a abertura da estratégia com organizações mais democráticas, percebeu que a abertura requer um nível de inclusão das pessoas e transparência das informações normalmente não associado a organizações hierárquicas, o que contribuiria para abrir o processo de estratégia para partes interessadas “não tradicionais” melhorando o processo de formação de estratégia.

Este pode ser um caminho viável para a SasP, para superar o que Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021) chamaram de “um foco dominante nas estratégias articuladas pautadas em desempenhos e consequências” e se aproximar da mudança radical, o que nos encoraja a empreender estudos em organizações em que não predomina a razão instrumental em suas práticas estratégicas.

Ou construímos uma compreensão da abertura da estratégia de acordo com a realidade dos praticantes, que contemple os múltiplos tipos de organização e enclaves existentes, ou aceitamos que este fenômeno se refere ao atendimento de organizações apenas com interesses capitalistas.

3 *ETHOS* DA SUSTENTABILIDADE E ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

O conceito de Desenvolvimento Sustentável, costurado inicialmente em 1972 na Conferência das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento e Meio Ambiente Humano, envolve ideias de pacto intergeracional e perspectivas de longo prazo: “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades” (CMMD, 1991, p. 46).

As discussões sobre sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável envolvem questões semânticas, além das questões conceituais. Lamim-Guedes (2018) acredita que os conceitos sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável são heterogêneos e podem variar em função de suas dimensões, partindo do modelo tridimensional (ambiental, econômico e social) para visões mais complexas e multidimensionais. “A percepção de que não há homogeneidade nos dois conceitos favorece uma percepção mais crítica da realidade” (Lamim-Guedes, 2018, p. 1).

Mesmo admitindo que sustentabilidade possui significado amplo, complexo e, por vezes, difuso, assumimos nesta pesquisa a urgência de compreendê-la para além da visão de mercado. Entendemos como práticas estratégicas orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade aquelas em que a dimensão econômica não prevalece, nas ações e decisões da organização, sobre as outras dimensões da sustentabilidade, sobretudo, as sociais e ambientais.

Defendemos que as pessoas que constroem as organizações diariamente vivenciem a sustentabilidade e a tenham como valores norteadores de suas práticas estratégicas e não simplesmente se utilizem do conceito para validar práticas organizacionais economicamente eficazes, porém duvidosas do ponto de vista ambiental e/ou social.

A discussão sobre sustentabilidade nas organizações é também epistêmica. Pesquisadores de estratégias organizacionais entendem que as definições de sustentabilidade em suas áreas são vagas e frequentemente seguem a uma visão centrada no mercado quando fazem a interação entre as organizações e o meio ambiente (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021).

Embora essa seja a visão dominante, há visões diferentes da sustentabilidade, que favorecem outras dimensões além da econômica. A visão ecológica da sustentabilidade, por

exemplo, ganha espaço à medida que a abordagem expansionista se mostra insuficiente para resolver os grandes problemas ambientais e sociais.

O sentido de sustentabilidade construído no decorrer do tempo fez emergirem, essencialmente, duas perspectivas opostas: abordagens advindas de atores expansionistas e abordagens advindas de atores ecologistas. Os primeiros, os expansionistas, assumem um posicionamento que pode ser dito fraco em relação à sustentabilidade e defendem que as organizações atuam em um sistema econômico independente do sistema ecológico. Já os ecologistas assumem um posicionamento forte em relação à sustentabilidade e destacam que as organizações atuam em um sistema econômico dependente, que gera consequências negativas ao sistema ecológico (Gladwin, Kennelly, & Krause, 1995; Hopwood, Mellor, & O'Brien, 2005; Jennings & Zandbergen, 1995). Mediante a declaração da World Wide Fund for Nature (WWF), de que o desenvolvimento humano, por si só, é insustentável, tem havido uma tendência de substituição das perspectivas expansionistas por outras que tendam a compreensões amenas do termo (Scherer et al., 2013). A necessidade de abordagens que equilibrem e alinhem os interesses de expansionistas e ecologistas favorece mudanças de lógicas institucionais (Gümüşay et al., 2020) e o aumento das pressões acerca do tema (Zanoni; Oliveira, 2023, P.04).

O fato é que a miríade de compreensões, *doxas* e correntes de pensamentos sobre o conceito reforça a relevância da discussão sobre o assunto. Ao trazer a discussão sobre sustentabilidade para a área de estratégias organizacionais, buscamos iluminar pensamentos e práticas estratégicas de sustentabilidades mais éticas e ecológicas.

Da mesma maneira, o conceito de *ethos* pode assumir diferentes concepções de acordo com a perspectiva adotada. De acordo Mateus (2021), existem três escolas principais do estudo do *ethos*: a pragmático-discursiva, a interacionista simbólica e a retórica. O *ethos* retórico pode ainda assumir uma noção híbrida, que inclui uma dimensão projetada e uma dimensão pretendida.

Para discorrer sobre o *ethos* é imprescindível retomar a tradição antiga, proveniente da Grécia, focalizando principalmente a teoria de Aristóteles, que foi o responsável por sistematizar a Retórica como a arte da persuasão. Foi com Aristóteles que o conceito de *ethos* foi colocado como ponto fundamental para o exercício da persuasão. Segundo ele, há três espécies de provas empregadas pelo orador para persuadir seu auditório, quais sejam: o caráter do orador (o que ele chamou de *ethos*), as paixões despertadas nos ouvintes (o *páthos*) e o próprio discurso (o *lógos*). Assim, o ouvinte se deixa convencer pelas três provas (Heine, 2008, p. 155).

Na análise do discurso, usa-se *ethos* para se referir à construção de uma imagem de si por meio do discurso.

A lógica que orienta as organizações produtivas, sobretudo a racionalidade técnica e instrumental, cria meios de produção que aceleram o processo de degradação do planeta. Não por acaso o campo de estratégia organizacional admite, motivada pela preocupação com o

contexto atual, mergulhado em crise social e ambiental, uma mudança radical na sua epistemologia. Para Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), a chamada sociedade 5.0 prevê uma revolução em direção à sustentabilidade e traz consigo a necessidade de gerar lideranças comprometidas com um *fazer* estratégico assentado nos princípios de sustentabilidade.

A crise a que nos referimos vem sendo construída desde o surgimento da sociedade moderna industrializada, que se desenvolveu rapidamente com o auxílio da ciência e dentro de uma visão mecanicista e cartesiana do mundo, que gerou tecnologias e processos para as organizações produtivas utilizarem cada vez mais recursos naturais finitos com intuito de atender uma sociedade de consumo em massa (Boeira, 1998; Boeira, 2002a, Capra, 2002; Zanirato; Rotondaro, 2016).

A admiração que sentimos ao contemplar essas maravilhas das tecnologias industrial e eletrônica é maculada por uma sensação de inquietude, senão de franco mal-estar. Muito embora esses sistemas complexos continuem a ser louvados por sua crescente sofisticação, admite-se cada vez mais que eles trouxeram em seu bojo um ambiente empresarial e organizativo quase irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicionais de administração. Como se isso já não fosse suficiente causa de alarme, torna-se cada vez mais evidente que nossos sistemas industriais complexos, tanto sob o aspecto da organização quanto sob o da tecnologia, constituem a força principal de destruição do ambiente planetário e, a longo prazo, a principal ameaça à sobrevivência da humanidade (Capra, 2002, p. 49).

A questão que parece preocupar não é o avanço tecnológico em si, mas o desprezo pelos efeitos colaterais dessas tecnologias, que são geradas e consumidas em ciclos cada vez mais curtos da produção ao descarte. Para Capra (2002), a construção de uma sociedade mais sustentável para gerações futuras precisa de uma mudança profunda, “temos de repensar desde a base uma boa parte das nossas tecnologias e instituições sociais, de modo a conseguir transpor o enorme abismo que se abriu entre os projetos humanos e os sistemas ecologicamente sustentáveis da natureza” (p. 49), e termos uma nova visão de mundo, no qual o ser humano reconhece sua relação de dependência com a natureza em todas suas ações e práticas.

A nova visão da realidade que haveria enfim de substituir em diversas disciplinas a visão de mundo mecanicista e cartesiana [...] Dei à sua formulação científica o nome de “visão sistêmica da vida”, numa referência à tradição intelectual da teoria dos sistemas; e defendi também a ideia de que a escola filosófica da “ecologia profunda”, que não separa os seres humanos da natureza e reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos, poderia fornecer uma base filosófica, e até mesmo espiritual, para o novo paradigma científico (Capra, 2002).

Consideramos que o pensar e o fazer sustentabilidade nas organizações carregam consigo um tipo de racionalidade que vai ser determinante para a construção de suas práticas. Boeira (2002b) fez uma aproximação de dois pensadores que cabem muito bem nessa discussão: *A nova ciência das organizações*, de Alberto Guerreiro Ramos, e *O ponto de mutação*, de Fritjof Capra.

Guerreiro Ramos, embora pouco reconhecido no Brasil, foi um dos principais estudiosos de racionalidade; e Fritjof Capra, reconhecido internacionalmente pelas críticas ao pensamento mecanicista. Ambos os pesquisadores reconhecem a importância dos “valores ecológicos, no sentido da reflexão ética” como principal ponto de partida para uma ciência crítica e “mudanças no sistema de valores como fator de mudança social” (Boeira, 2002b, p. 4).

A emergência de uma percepção sistêmica e de uma razão substantiva no processo de implementação do desenvolvimento sustentável poderia conduzir a um renascimento do ambientalismo, sob a forma transetorial, ou mesmo pressupor tal radicalização pela complexidade (Boeira, 2002b, p. 18).

A sustentabilidade possui abordagens complexas e dinâmicas e suas principais dimensões são: ambiental, social e econômica. Essas dimensões se inter-relacionam e ainda admitem outras dimensões, entre elas a material, ecológica, legal, cultural, política e psicológica. Tema de crescente importância e que carrega forte valor simbólico, a sustentabilidade ganha espaço nas organizações e desperta o interesse de comunidades empresariais, agências, governos, organizações não governamentais (ONG), meio acadêmico e mídia (Araújo *et al.*, 2015; Munck, 2013; Munck; Souza, 2012; Tachizawa; Andrade, 2008).

O processo histórico de industrialização acelerou a extração e exploração massiva dos recursos naturais causando prejuízos ambientais e sociais significativos. Entretanto, a partir da década de 1990, aumentou o interesse das organizações empresariais pelo uso de métodos e conceitos de sustentabilidade em suas estratégias, embora motivadas principalmente por razões legais, políticas e econômicas (Costa *et al.*, 2019; Hoffman, 2001; Meadows *et al.*, 1972; Moura, 2011; Munck, 2013; Palma *et al.*, 2018).

De acordo com Munck (2013), a maior parte do interesse em sustentabilidade, sobretudo para as empresas, está relacionada com as exigências normativas, adequações legais e com maiores intervenções governamentais em relação aos impactos ambientais e sociais, bem como o aumento dos critérios de preservação por parte dos mercados globais.

Zanoni e Oliveira (2023) fazem uma interessante reflexão sobre a construção do(s) sentido(s) de sustentabilidade enquanto fator legitimador das organizações. Em seus achados, eles perceberam que a sustentabilidade é “entendida como mais uma pressão institucional à qual as organizações precisam responder, e estas geralmente o fazem de maneira estratégica, mediante aceitação, adaptação ou contestação” (p. 1).

As organizações, por vezes, se apropriam do sentido de sustentabilidade e a utilizam estrategicamente como uma espécie de selo ou rótulo, seguindo a lógica funcionalista da estratégia clássica de Ansoff (1965), Chandler (1962) e Porter (1985). Ainda nessa perspectiva da estratégia, a sustentabilidade é considerada uma variável que, posicionada dentro de um quadrante da matriz SWOT, é utilizada para obter vantagem competitiva ou como plataforma de sobrevivência diante das pressões de acionistas, funcionários, clientes, sociedade, entre outros (Munck, 2013, p. 153).

No entanto, existem organizações que desafiam o paradigma econômico em sua gestão e, preocupados com os impactos de suas ações no meio ambiente e na sociedade, priorizam práticas sustentáveis, mesmo que isso não represente melhora na performance financeira. Para Araújo *et al.* (2015, p. 153):

Os apelos sustentáveis feitos pela Toyota e Natura contribuem para reduzir o impacto no meio ambiente, mas ainda estão inseridos no modelo de busca pelo aumento de vendas e caminham para a exaustão dos recursos do planeta. Já a Patagônia, mesmo que de maneira pouco enfática, defende a ruptura do sistema econômico atual ao pregar a redução de consumo entre seus consumidores. Portanto, o novo paradigma econômico discutido pelos especialistas em sustentabilidade parece começar a tomar forma, ainda que dificilmente fosse aceito caso a empresa tivesse capital aberto.

No Brasil, o tema sustentabilidade adentrou as organizações impulsionado pelos compromissos da conferência Rio 92. A movimentação de algumas lideranças empresariais nesse sentido atraiu o interesse em pesquisas sobre a “sustentabilidade empresarial” (Barreiros, 2019, 2021), e a academia também incluiu gradativamente a temática sustentabilidade nos cursos de administração.

Por fim, é importante ponderar que a institucionalização da SE no Brasil ainda é um processo muito recente. Contudo, análises como a do presente trabalho demonstram que a institucionalização tem avançado no sentido de um tipo de agente esperado, o adepto da gestão sustentável, que tem um *ethos* distinto daquele esperado de gestores que seguem o management convencional (Barreiros, 2018, p. 55).

O *ethos* dos adeptos da gestão sustentável, em regra, questiona o imperativo da racionalidade econômica e o uso instrumental das práticas sustentáveis com os objetivos exclusivos de melhorar a performance econômica e extrair vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes e com padrões de consumo mais conscientes (Barreiros, 2018; Munck, 2013; Silva; Drummond, 2005).

O tema sustentabilidade está sendo utilizado como estratégia organizacional variando entre dois extremos de acordo com a lógica de gestão. Em um extremo a sustentabilidade é explorada nas organizações como fonte de vantagem competitiva, para obter maiores resultados econômicos; no outro extremo, a própria sustentabilidade se confunde com os objetivos da organização, ou seja, é a sua mola propulsora ou mesmo sua razão de existir, com os valores éticos da sustentabilidade compartilhados pelos integrantes da organização, “não somente em seu discurso ou em ações pontuais, mas, de fato, em suas práticas de negócios” (Araújo *et al.*, 2015, p. 155). É mais próximo deste extremo que o *ethos* da sustentabilidade se manifesta (Araújo *et al.*, 2015).

Podemos ainda afirmar que existem duas lógicas conflitantes que habitam as práticas de sustentabilidade nas estratégias organizacionais e se assemelham com a tensão existente entre racionalidade instrumental e substantiva, descritas por Guerreiro Ramos.

Nas organizações produtivas “mercado-cêntricas”, a lógica instrumental predomina nas ações de sustentabilidade. Seu contraponto seria o *ethos* da sustentabilidade, que conserva em seus fundamentos elementos da racionalidade substantiva e pode ser caracterizado pelo alto grau de consciência dos impactos de suas práticas e ações e, por essa razão, empreende a busca por soluções pautadas em valores éticos profundos, mesmo que isso não represente ganhos financeiros diretos (Serva, 1997).

Para estudar essa tensão, consideramos importante aproximar teorias que considerem a estratégia uma prática social que emerge das ações diárias de seus praticantes e implementada por diversos atores organizacionais (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Whittington, 1996, 2006), com teorias que permitam compreender as lógicas que envolvem as estratégias voltadas para a sustentabilidade, de modo que possamos construir práticas que de fato se alinham com o *ethos* da sustentabilidade.

3.1 AS DIMENSÕES DA SUSTENTABILIDADE

Originalmente datado de 1997, o conceito *triple bottom line* foi apresentado pela primeira vez na publicação *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business* no qual Elkington (1997) defendeu que as metas de sustentabilidade deveriam preocupar-se com três dimensões: social, ambiental e econômica, que na versão em inglês foi apresentada como 3Ps: *people, planet, profits* (Loviczeki, 2020).

O conceito, desenvolvido por Elkington (1998), sobre o Triple Bottom Line, se refere às esferas social, ambiental e econômica. Na esfera ambiental, ressalta-se a utilização dos recursos de forma a não prejudicar as gerações futuras, reduzindo impactos da ação das indústrias e utilizando de forma sustentável os recursos naturais. Na perspectiva econômica tem-se a preservação da lucratividade da organização e o não comprometimento do desenvolvimento econômico da mesma. E, por fim, a esfera social, que inclui a questão da justiça social, onde o objetivo maior é o desenvolvimento de um mundo mais justo, através das relações com todos os *stakeholders* (colaboradores, clientes, fornecedores, governo) (Dias *et al.*, 2010, p. 11).

Até recentemente foram estes os componentes considerados essenciais para um desenvolvimento sustentável. Nesse modelo a sustentabilidade concentra-se no equilíbrio entre o crescimento econômico, proteção ao meio ambiente e homogeneidade social. Fundamentos que tinham a pretensão de alicerçar a construção de um novo paradigma para as empresas e organizações industriais.

Na visão de Elkington (1998), a formação de parcerias de longa data são os motores do desenvolvimento sustentável. O modelo TBL dependia principalmente do compartilhamento de conhecimento e de modelos de negócios sustentáveis e das soluções encontradas conjuntamente com demais setores da sociedade (públicos ou privados).

Os problemas ambientais, sociais e financeiros das indústrias seriam solucionados por meio de estratégias do tipo ganha-ganha, integrando a performance financeira e não financeira da indústria. Entretanto, a suposição subjacente ao modelo TBL, que considera ser de “extrema importância estabelecer parcerias que agreguem soluções ganha-ganha para se comprometer totalmente com a situação de resolução de problemas” (Loviczeki, 2020, p. 3), parece preocupar-se com problemas e soluções no nível da firma, com objetivos parciais e restritos. Razão pela qual o modelo é questionado por outras literaturas de sustentabilidade que reconhecem a importância do maior envolvimento de múltiplas partes interessadas para a construção de estratégias voltadas para a solução dos problemas que atingem o planeta (Loviczeki, 2020).

De acordo com Lovisceki (2020), após mais de duas décadas Elkington avaliou negativamente o novo paradigma proposto pelo TBL, pois as organizações não desenvolveram o modelo de sustentabilidade de forma holística. Houve uma forte preocupação com a dimensão econômica, e suas aplicações limitaram-se à gestão de operações, negligenciando as demais dimensões.

Elkington agora reconhece o paradigma como um fracasso, uma vez que o sistema capitalista não conseguiu dar mais espaço para as esferas social e ambiental sobre a econômica. Pode-se presumir que a complexidade para abraçar a visão não é meramente uma realidade contábil ou de formulação de políticas, mas uma mudança real do sistema (Lovisceki, 2020, p. 3).

O criador da TBL sugere uma revisão no modelo, “pois parece, até agora, que as indústrias estão medindo as metas de sustentabilidade apenas em termos de lucros e perdas, negligenciando o bem-estar de milhões das pessoas e da situação ambiental do nosso planeta” (Lovisceki, 2020, p. 3).

Sobre a sustentabilidade, Sachs (2009) acredita que, embora o termo seja utilizado para expressar a sustentabilidade ambiental, o conceito admite diversas outras dimensões, que julga importantes: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política (nacional) e política (internacional), Quadro 1.

Quadro 1 – Dimensões e critérios de sustentabilidade

Dimensões	Crítérios de Sustentabilidade
Social	Alcance de um patamar razoável de homogeneidade social; distribuição de renda justa; emprego pleno e/ou autônomo com qualidade de vida decente e igualdade no acesso aos recursos e serviços sociais.
Cultural	Mudanças no interior da continuidade (equilíbrio entre respeito à tradição e inovação); capacidade de autonomia para elaboração de um projeto nacional integrado e endógeno (em oposição às cópias servis dos modelos alienígenas); autoconfiança, combinada com abertura para o mundo.
Ecológica	Preservação do potencial do capital natural na sua produção de recursos renováveis; limitar o do uso dos recursos não renováveis.
Ambiental	Respeitar e realçar a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais.
Territorial	Configurações urbanas e rurais balanceadas (eliminação das inclinações urbanas nas alocações do investimento público); melhoria do ambiente urbano; superação das disparidades inter-regionais; estratégias de desenvolvimento ambientalmente seguras para áreas ecologicamente frágeis (conservação da biodiversidade pelo ecodesenvolvimento).
Econômica	Desenvolvimento econômico intersetorial equilibrado; segurança alimentar; capacidade de modernização contínua dos instrumentos de produção; razoável nível de autonomia na pesquisa científica e tecnológica; inserção soberana na economia internacional.
Política (Nacional):	Democracia definida em termos de apropriação universal dos direitos humanos; desenvolvimento da capacidade do Estado para implementar o projeto nacional, em parceria com todos os empreendedores; nível razoável de coesão social.
Política (Internacional)	Eficácia do sistema de prevenção de guerras da ONU, na garantia da paz e na promoção da cooperação internacional; Pacote Norte-Sul de codesenvolvimento, baseado no princípio da igualdade (regras do jogo e compartilhamento da responsabilidade de favorecimento do parceiro mais fraco); controle institucional efetivo do sistema internacional financeiro e de negócios; controle institucional efetivo da aplicação do Princípio da Precaução na gestão do meio ambiente e dos recursos naturais, prevenção das mudanças globais negativas, proteção da diversidade biológica (e cultural), gestão do patrimônio global, como herança comum da humanidade; sistema efetivo de cooperação científica e tecnológica internacional e eliminação parcial do caráter <i>commodity</i> da ciência e tecnologia, também como propriedade da herança comum da humanidade.

Fonte: adaptado de Sachs (2009)

Para Sachs (2009), a sustentabilidade social vem na frente, pois essa dimensão recebe destaque pela própria finalidade do desenvolvimento e ainda por considerar que o colapso social antecede a catástrofe ambiental. A sustentabilidade cultural, ambiental e territorial são corolários ou decorrentes da primeira, já a sustentabilidade econômica não é

condição prévia para as anteriores, “já que o transtorno econômico traz consigo o transtorno social, que por seu lado, obstrui a sustentabilidade ambiental” (Sachs, 2009, p. 71).

3.2 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL – ODS

Mesmo não tendo alcançado os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) (ASHLEY, 2015), os Estados-membros da Assembleia-Geral das Nações Unidas aprovaram, em 2015, o documento *transformando o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, que ficou popularmente conhecido como Agenda 2030. Nesse documento, com escopo mais amplo do que o antigo ODM, estão listados 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) (Figura 3), 169 metas globais e seus respectivos meios de implementação para acabar com todas as formas de pobreza e caminhar em direção a um mundo mais sustentável e resiliente para todos, para esta geração e para as próximas (ONU, 2015, p. 1).

Os ODS foram projetados para serem integrados e indivisíveis entre si, assim como para equilibrar as dimensões sociais, econômicas e ambientais do desenvolvimento sustentável. A Agenda 2030 também busca a realização dos direitos humanos de todos, a igualdade de gênero e o empoderamento de todas as meninas e mulheres. Essa ambiciosa agenda universal deverá ser cumprida por todos os países e por todas as partes interessadas, atuando em uma parceria colaborativa (ONU, 2015, p. 2).

Trata-se, portanto, de um plano de ação criado e voltado para atender às necessidades das pessoas e do planeta num período de 15 anos (2015-2030). Razão pela qual os ODS se preocupam com aspectos importantes para a vida humana em sociedade, como a paz e a prosperidade, e, ciente dos desafios, a ONU acredita que o esforço para atingir os ODS precisa ser coletivo, e o sucesso da Agenda 2030 depende do espírito de solidariedade global (Quadro 2).

Quadro 2 – Eixos de atuação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável

Eixo de atuação	Descrição
Pessoas	Estamos determinados a acabar com a pobreza e a fome, em todas as suas formas e dimensões, e garantir que todos os seres humanos possam realizar o seu potencial em matéria de dignidade e igualdade, em um ambiente saudável.
Planeta	Estamos determinados a proteger o planeta da degradação, incluindo por meio do consumo e da produção sustentável, da gestão sustentável dos seus recursos naturais e de medidas urgentes para combater a mudança do clima, para que possa atender as necessidades das gerações presentes e futuras.
Prosperidade	Estamos determinados a assegurar que todos os seres humanos possam desfrutar de uma vida próspera e de plena realização pessoal, e que o progresso econômico, social e tecnológico ocorra em harmonia com a natureza.
Paz	Estamos determinados a promover sociedades pacíficas, justas e inclusivas, livres do medo e da violência. Não pode haver desenvolvimento sustentável sem paz, e não há paz sem desenvolvimento sustentável.
Parcerias	Estamos determinados a mobilizar os meios necessários para implementar esta Agenda por meio de uma Parceria Global para o Desenvolvimento Sustentável revitalizada, com base no espírito de solidariedade global fortalecida, com ênfase especial nas necessidades dos mais pobres e mais vulneráveis e com a participação de todos os países, todos os grupos interessados e todas as pessoas.

Fonte: Catarina (2021)

Podemos dizer que a “Agenda 2030” é um plano de ações elaborado pela cúpula do Desenvolvimento Sustentável da ONU para a manutenção da vida no planeta terra. Logo, enquanto ferramenta de gestão, os ODS constituem um plano de longo prazo onde são traçadas metas a serem cumpridas e objetivos a serem alcançados.

O ano de 2015 marca o septuagésimo aniversário da criação da Organização das Nações Unidas (ONU). Visando a tomada de decisões importantes para o desenvolvimento sustentável, a luta contra as mudanças climáticas e as crises humanitárias, foram construídos três grandes eventos para formatar a agenda internacional pós-2015: a Terceira Conferência Internacional sobre Financiamento para o Desenvolvimento (FpD3), em Addis Abeba, capital da Etiópia, de 13 a 16 de julho; a Cúpula do Desenvolvimento Sustentável da ONU, em Nova Iorque, de 25 a 27 de setembro, para aprovação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); e a 21ª Conferência do Clima (Conferência das Partes, COP-21), em Paris, de 30 de novembro a 11 de dezembro, tendo como principal finalidade costurar um novo acordo global entre os países para diminuir a emissão de gases de efeito estufa

e reduzir o ritmo de aumento do aquecimento global, objetivando limitar o aumento da temperatura global em 2°C até 2100 (Alves, 2015b, p. 587).

Entre as preocupações da Agenda 2030 estão os *Grand Challenges*, que afetam todo o planeta atualmente. São questões que envolvem o aumento das desigualdades, o esgotamento dos recursos naturais, degradação ambiental e a mudança climática. Nessa Agenda é perceptível o reconhecimento de que “o desenvolvimento social e a prosperidade econômica dependem da gestão sustentável dos recursos hídricos e dos ecossistemas, e ainda destaca a natureza integrada dos ODS” (ONU, 2015, Gamez, 2020) (Figura 3).

Figura 3– Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030



Fonte: Barueri (2021)

Alves (2015b, p. 596) afirma que “Em muitos aspectos a agenda internacional pós-2015 repete a receita de fazer mais do mesmo – crescimento econômico pelo crescimento – apenas com a tentativa de redução de danos ambientais e sociais”. Os ODS não combatem a raiz do problema, na verdade parecem se preocupar com os efeitos ou consequências da “marcha gananciosa pela dominação e exploração dos recursos naturais e de agressão à biodiversidade. Não faz sentido a corrida pelo crescimento econômico ilimitado se o rumo vai na direção de um precipício” (Alves, 2015b, p. 596). De fato, existem diversas críticas ao conceito de “desenvolvimento sustentável”. A agenda 2030 da ONU é um documento

relevante, mas não é um referencial teórico, apenas um referencial político-normativo da ONU.

Acreditamos que grande parte do problema, conforme a crítica de Alves (2015b), está relacionada com o tipo de racionalidade presente na sociedade centrada no mercado. A mudança desejada passa por uma mudança de pensamento em relação às estratégias e à sustentabilidade.

Lavarda e Gomes (2023) entendem a importância do balanço entre economia, sociedade e ambiente na tríade do desenvolvimento sustentável e que “a busca unidimensional de objetivos, eminentemente econômica, pode afetar de maneira prejudicial o ambiente e a sociedade” (p.10).

Esse paradoxo entre três dimensões que parecem não convergirem necessita ser tratado por uma perspectiva responsável que, segundo Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), requer uma mudança radical na mentalidade sobre o conceito de desenvolvimento e progresso, que foi construído com base em elementos essencialmente econômicos. Segundo Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), a próxima fase da revolução da sociedade 5.0 deve ser direcionada à sustentabilidade e à formação de líderes que construam sentidos para o fazer estratégico de forma prática nas organizações com base em práticas de sustentabilidade (Lavarda; Gomes, 2023, p. 10).

Conforme afirmam Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), as definições de sustentabilidade usadas nas interações entre organização e meio ambiente seguem uma visão centrada no mercado. É preciso começar a *abrir os olhos* para a existência de múltiplas dimensões na construção da estratégia, muitas delas ignoradas pelo mercado, como a socioambiental, cultural, ecológica, legal, política, psicológica, etc.

Embora todos os ODS sejam vistos como necessários e complementares, existindo uma conexão entre eles, em nível regionalizado, é possível observar que vão existir prioridades nas ações e projetos de sustentabilidade para cada local de acordo com o grau de urgência.

É difícil “pregar” a preservação ambiental para as pessoas que estão passando fome. Embora não exista uma hierarquia de prioridades, em determinados países e regiões, o social é prioridade, é preciso antes garantir a sobrevivência e a qualidade de vida dos seres humanos para que estejam plenamente saudáveis e conscientes para usufruírem de uma educação de qualidade para então lutar pela preservação ambiental.

“O ODS 1 trata da pobreza, cuja erradicação é entendida pelo Brasil como ponto central para toda a estratégia de desenvolvimento sustentável. A meta 1.1, e também mais urgente, é a erradicação da pobreza extrema” (ODS, 2023, n.p.).

A primeira meta do primeiro objetivo é erradicar a pobreza extrema para todas as pessoas em todos os lugares até 2030, atualmente a pobreza extrema é medida como pessoas vivendo com menos de US \$1,25 por dia (ONU, 2023).

Em seguida, vem o combate à fome, ou fome zero, que está intimamente relacionada com o avanço da agricultura sustentável. O objetivo da ONU é acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável. No Brasil, a proposta é até 2030, erradicar a fome e garantir o acesso de todas as pessoas a alimentos seguros, saudáveis e suficientes (Brasil, 2015).

Os dois objetivos se conectam e as soluções para esses problemas são prioridades para a humanidade. Embora sejam difíceis de serem alcançados, sobretudo num mundo pós-pandemia, esses objetivos e metas precisam ser tratados com atenção especial não somente pelos entes estatais, mas por toda a sociedade.

Em julho de 2022 a organização Nações Unidas lançou o relatório “O Estado de Segurança Alimentar e Nutrição no Mundo”. O documento afirma que o número de pessoas no planeta afetadas pela fome subiu para 828 milhões em 2021, e mais de 2,6 bilhões enfrentam algum tipo de insegurança alimentar. No mesmo relatório verifica-se que no Brasil, a insegurança alimentar grave aumentou de 3,9 milhões entre 2014 e 2016 para 15,4 milhões entre 2019 e 2021 (ONU, 2022).

Já a Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional (Rede Penssan) aponta que fim de 2020, 19,1 milhões de brasileiros conviviam com a fome e que em 2022, subiu para 33,1 milhões a quantidade de pessoas sem ter o que comer. (PENSSAN, 2022).

O Brasil já foi referência no combate a fome, hoje sofre com o aumento gradativo da pobreza e da miséria, sobretudo nas regiões Norte e Nordeste do país, nos domicílios rurais e aqueles chefiados por negros e mulheres. “Entre 2004 e 2013, políticas públicas de erradicação da pobreza e da miséria haviam reduzido o índice para o equivalente a 4,2% dos lares brasileiros. Hoje o patamar está em 15,5%” (Gomes, 2022, s.n.).

Os ODS definem objetivos e metas traçados pela ONU, porém não orientam como fazer e tampouco apontam práticas estratégicas de combate às causas da fome e da miséria.

Como pesquisadores do campo das ciências humanas e sociais precisamos nos empenhar na geração de conhecimentos que auxiliem a criação e o aperfeiçoamento de políticas públicas e projetos socioambientais que aproveitem os potenciais da biodiversidade brasileira e o vasto espaço produtivo para combater as causas e os efeitos da pobreza e da fome.

Aprofundar os conhecimentos em *soluções baseadas na natureza* para a agricultura sustentável e inclusiva e aplicá-los no combate à fome podem ser um ponto de partida para a resolução do problema.

Outra frente que precisa de atenção é o combate ao desperdício de alimentos, que no Brasil chega a 27 milhões de toneladas por ano no percurso que vai do campo à casa do consumidor. Fortalecer as pequenas cadeias produtivas locais, com apoio à agricultura familiar, é um caminho viável, pois esse movimento favorece o aumento da disponibilidade de alimentos de qualidade para a população de maneira rápida e econômica.

A preocupação de olhar a estratégia e a sustentabilidade por novas lentes já desperta uma certa preocupação dos estudiosos de estratégia:

Embora os estudiosos da gestão muitas vezes reduzam a sustentabilidade dos negócios a atividades de negócios que incluem preocupações sociais, ambientais e das partes interessadas [...], eles dificilmente contam com teorias de outras áreas, nas quais os pesquisadores têm sido ativos para compreender melhor a relação entre os seres humanos, atividades e sistema ambiental (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021, p. 3).

Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021), no editorial da City, University of London Institutional Repository, citam o trabalho submetido por Williams e Whiteman (2021) como um apelo para as mudanças de pensamento nas pesquisas acadêmicas em questões de sustentabilidade, assim como desejam que essas pesquisas sejam menos preocupadas com o desenvolvimento de novas teorias e mais focada nas práticas de impacto para a temática.

Embora exista uma longa história de exigir maior relevância nos estudos de gestão (por exemplo, Beyer & Trice, 1982; Bartunek & McKenzie, 2017; Jarzabkowski, Mohrman & Scherer, 2010; Van de Ven, 2007), Williams e Whiteman dão um passo adiante em seu apelo por um engajamento profundo (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021, p. 10).

Jarzabkowski, Dowell e Berchicci (2021) entendem que é preciso olhar para as práticas estratégicas sustentáveis por uma lente radical (*Radical Sustainability Lens*). Essa afirmação é na verdade um chamado às armas e uma oportunidade para que pesquisadores

“reinventem” os objetos de estudo da estratégia organizacional, e repensem as metodologias que usam e as lentes teóricas pelas quais observam as instituições que se propõem a estudar e, sobretudo, reavaliar o que significa impacto acadêmico.

A mudança desejada exige repensar questões epistemológicas e ontológicas do campo da estratégia organizacional, e não temos dúvida sobre a urgência desse assunto na academia “se quisermos que nosso próprio papel permaneça relevante em um mundo em rápida mudança no qual não será mais possível ignorar ou compartimentar questões de sustentabilidade” (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021, p. 10).

4 A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

De acordo com Soares (2005) a ciência de administração no Brasil e a profissão de administrador devem muito ao permanente esforço de um dos maiores intelectuais brasileiros, Alberto Guerreiro Ramos. Após escrever *Introdução crítica à sociologia brasileira* (1957), produz no ano seguinte uma de suas principais obras uma das mais importantes contribuições para a sociologia:

Baseado na redução eidética de Husserl, na imaginação sociológica de Wright Mills e na sociologia do conhecimento de Karl Mannheim, formulou então *A redução sociológica* (1958), "atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social", constituindo, desse modo, método muito útil para a assimilação crítica da produção intelectual alienígena (Da Costa, 1997, p. 19).

Considerado um dos principais expoentes da sociologia e do próprio pensamento social brasileiro, Guerreiro Ramos foi um autodidata que não seguia receitas prontas. Foi um *flâneur* intelectual (na melhor definição de *flâneur*, como aquele que perambula com inteligência). Tinha uma paixão missionária por salvar o Brasil, sem ter conseguido êxito (Oliveira, 1997, p. 10).

Guerreiro Ramos estudou a racionalidade nas organizações e desenvolveu a “teoria substantiva da vida humana associada” que apresenta a “razão substantiva como a sua principal categoria de análise e a ética como a sua disciplina preponderante sobre qualquer outra que venha a abordar a vida social” (Serva, 1997, p. 19).

4.1 A NOVA CIÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES

Um dos principais trabalhos de Guerreiro Ramos, *A nova ciência das organizações* (1981) foi também a sua última obra publicada em vida (Boeira, 2002). Da Costa (1997) afirma que esse livro dava forma a um “terceiro sentido da redução sociológica: a crítica à ciência moderna, fundada apenas na racionalidade instrumental e na lógica de mercado” (p. 21).

Este livro apresenta uma reavaliação crítica da ciência social em geral e, de modo particular, da teoria das organizações e da ciência econômica. A preocupação do autor é mostrar que os problemas pertinentes às sociedades industriais ocidentais não podem ser resolvidos e sim perpetuados, caso permaneçam válidos os princípios epistemológicos que caracterizam as ciências administrativa e econômica dominantes (Guimarães, 1981).

Guerreiro Ramos (1989) sentia-se incomodado com a teoria dominante de organização centrada no mercado e que tem sido empregada massivamente na administração pública e de empresas privadas. Propõe, então, uma ciência que beneficie a análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros. No seu entendimento a teoria de organização centralizada no mercado aplica seus princípios a todas as formas de atividade e isso dificulta a atualização de possíveis novos sistemas.

Na visão de Guerreiro Ramos (1989), o modelo de alocação de recursos e mão-de-obra imposto pela teoria dominante nas escolas de administração e ciências sociais não considera as exigências ecológicas e não se vincula ao estágio contemporâneo das capacidades de produção.

Para Guerreiro Ramos (1989) a teoria das organizações, como é posta, é ingênuas. Isso se dá pelo simples fato de estar calçada na racionalidade instrumental. Essa ingenuidade, entendida como sucesso tecnológico e econômico das sociedades industriais desenvolvidas em função da aplicação das ciências naturais, é que garante seu sucesso prático. Porém, em nome do desenvolvimento econômico e do mercado, fazemos vista grossa para a avareza, usura e ganância e subvertemos razão, invertendo a lógica do que é certo e errado, porque o errado gera lucros.

O próprio conceito de razão foi sequestrado pela sociedade centrada no mercado e “desfigurado” retirando-lhe qualquer vestígio da construção teórica e da vida humana associada, para atender aos interesses do paradigma dominante. É por meio da *transavaliação* da razão que se buscou legitimar a sociedade moderna exclusivamente em bases utilitárias. (Ramos, 1989, p. 3).

Ramos (1989) vai, então, procurar em diversos autores o significado tradicional de racionalidade que permita elaborar os conceitos de racionalidade instrumental e racionalidade substantiva, entre eles Max Weber, Karl Mannhein, e os pensadores da Escola de Frankfurt. De Weber (1968), Guerreiro Ramos afirma que:

Como é amplamente sabido, ele salientou que a racionalidade formal e instrumental (*Zweckrationalität*) é determinada por uma expectativa de resultados, ou “fins calculados” (Weber, 1968, p. 24). A racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*) é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso” e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na “consecução de um resultado ulterior a ela” (Ramos, 1989, p. 5)

Em seguida, Ramos (1989) analisa o conceito de racionalidade substancial, presente na obra de Karl Mannheim. A racionalidade substancial é a base da vida humana ética e responsável, é ela que torna possível orientar-se por julgamentos autônomos e livres de influências, é um pensar que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada.

Já a Racionalidade funcional para Karl Mannheim está relacionada “a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que este é reconhecido como sendo apenas um meio de atingir uma determinada meta” (Ramos, 1989, p. 6). Nela as qualidades éticas são desprezadas, e tende a retirar do indivíduo médio sua capacidade sadia de julgamento, desistir de sua própria autonomia e interpretação dos eventos.

Guardadas as diferenças entre esses pensamentos, “Ramos parece concordar com Karl Mannheim e Max Weber na definição possível da racionalidade substantiva” (Boeira, 2002, p. 5).

Os pesquisadores da Escola de Frankfurt Theodor Ludwig Wiesengrund-Adorno, Max Horkheimer e Jürgen Habermas auxiliaram a estabelecer uma linha crítica à dominação da razão instrumental. Afirmavam que o conceito de racionalidade havia sido subvertido para transformar-se em “instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social” (Ramos, 1989, p.8).

Para Ramos (1989) a teoria organizacional só fez fortalecer o domínio da racionalidade funcional, dando cunho normativo e “admitindo como legítima a ilimitada intrusão do sistema de mercado na vida humana”. E conclui que a “racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado da razão é a psique humana” (Ramos, 1989, p. 23).

Esta razão conduz os indivíduos em sua vida pessoal em direção a autorrealização e emancipação em harmonia com a satisfação social, ou seja, “levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações” (Serva, 1997, p. 19). “Esta racionalidade constitui, diz Ramos, a base da vida humana ética, responsável. A razão substantiva não depende de suas expectativas de sucesso” (Boeira, 2002, p. 5).

Contrapondo a racionalidade substantiva, Guerreiro Ramos (1989) afirma que prevalece nas organizações produtivas a razão instrumental como lógica subjacente às ações humanas, determinando o padrão de "sucesso" a ser atingido, um sucesso orientado pelas "leis" do mercado e egocêntrico por natureza (Serva, 1997, p. 19).

4.2 ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

Oliveira (1997) e Silva e Fernandes (2011), afirmam que diversas pesquisas foram conduzidas a partir dos estudos de Guerreiro Ramos sobre as racionalidades instrumental e substantiva, bem como a tensão existente entre elas nas organizações, com intuito de compreender a racionalidade presente nas ações humanas em vidas associadas. “Estudar o fenômeno das organizações substantivas a partir de sua racionalidade é conhecer a lógica interna e contribuir para colocar em evidência elementos da subjetividade humana” (Silva; Fernandes, 2011, p. 1339).

Serva (1993), ao realizar pesquisas etnográficas em organizações alternativas, que não seguem um padrão de gestão orientada pela lógica de mercado, observou que havia algo em suas práticas cotidianas que não se preocupava em obedecer à ordem e ao padrão de gestão ensinados nas academias, e percebeu que essas organizações possuíam traços marcantes de uma racionalidade substantiva.

Apoiado pela abordagem substantiva nas organizações teorizada por Guerreiro Ramos, Serva (1996) desenvolve a tese em que permita identificar, na prática, essa racionalidade nas organizações. Encontrou, no ensaio teórico de Tenório (1990), a ideia de aproximar Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas, trazendo a Teoria da Ação Comunicativa (ou Racionalidade Comunicativa) como catalisador: “uma teoria da sociedade com intenção prática” (Tenório, 1990, p. 7). E foi justamente essa aproximação que permitiu a Serva (1997) apresentar a racionalidade substantiva na prática administrativa.

A obra de Serva (1997), preocupada em compreender as organizações substantivas com a riqueza de sua análise, possibilitou que diversas pesquisas sobre organizações substantivas fossem desenvolvidas. Foi a partir da sua pesquisa sobre a racionalidade substantiva na prática, que se verificou em muitas organizações alternativas, um tipo de racionalidade que permite distingui-las de outras organizações, sejam elas industriais, corporações empresariais ou demais instituições orientadas pela lógica do mercado. Em suas ações cotidianas, revela-se uma práxis que se distancia muito da “racionalidade instrumental ou funcional”, pois seus processos organizacionais não são meramente utilitaristas, em que se deseja apenas alcançar objetivos específicos, normalmente materiais e econômicos (Serva 1993, 1997; Tenório, 1990; Ramos, 1989).

As organizações substantivas estão longe de possuir uma razão relacionada a fins, com objetivos prefixados, na qual predomina a “instrumentalização da ação social dentro das organizações” (Tenório, 2002, p. 33). As suas relações sociais não são apenas uma formalização mecanicista com base no imperativo da divisão do trabalho.

No mapeamento realizado, observou-se que nestas organizações existe uma preocupação com o efetivo resgate da condição humana. Autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade, afetividade são alguns dos aspectos marcantes, revelando a presença de racionalidade substantiva e criando estruturas produtivas onde o trabalho é realizado com prazer, com grande destaque para as relações pessoais, as interações e a vivência do presente (Serva, 1993, p. 41).

Observamos que, nas organizações substantivas, não há apego excessivo às regras e normas, comuns em sistemas burocráticos, tampouco há “supremacia da organização sobre o indivíduo”. Existe uma maior valorização do processo de construção interativo das relações interpessoais, que “parece importar mais até do que o conteúdo na atividade grupal” (Serva, 1993, p. 41).

Cabe lembrar que o primeiro desafio nos estudos de organizações substantivas é caracterizá-las de forma adequada, identificando a racionalidade predominante. Devemos considerar que nas organizações em geral existem tensões entre racionalidades substantivas e instrumentais e, “o tipo ou forma jurídica da organização não determina necessariamente a racionalidade predominante na prática administrativa” (Serva, et al, 2014, p. 426). Para tanto, podemos aproveitar como ponto de partida o quadro de análise de Serva (1997), (Quadro 3).

Quadro 3 – Quadro de análise da Racionalidade

Processos Organizacionais	TIPO DE RACIONALIDADE	
	Racionalidade Substantiva	Racionalidade Instrumental
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins, desempenho Estratégia interpessoal
Valores e objetivos	Autorrealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Maximização recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão do trabalho	Autorrealização Entendimento Autonomia	Maximização recursos Desempenho Cálculo
Comunicação e Relações interpessoais	Autenticidade Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/Resultados Estratégia interpessoal
Ação social e Relações ambientais	Valores emancipatórios	Fins Êxito/Resultados
Reflexão sobre a organização	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins, rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorrealização Autonomia	Fins, Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorrealização Valores emancipatórios	Êxito/Resultados Utilidade, Desempenho

Fonte: Serva (1997, p. 24)

Para a operacionalização do quadro de análise (Quadro 3), Serva (1997) orienta seguir três fases distintas. A primeira fase envolve a detecção dos indicadores de racionalidade em cada elemento de ação racional; na segunda fase é preciso mapear os indicadores predominantes analisando um processo por vez e, na terceira fase, identifica-se a intensidade de racionalidade substantiva. As informações são registradas e situa-se a organização em um determinado ponto do *continuum* de intensidade de racionalidade substantiva.

Ao analisar as ações e práticas, individuais e coletivas de determinados grupos sociais, Serva (1997) percebeu que “não há exclusividade de um tipo de racionalidade nas ações de um indivíduo que compõe as organizações produtivas” (Serva, 1997, p. 23). As

tensões entre racionalidades estão distribuídas por toda a extensão das organizações por meio das ações de cada indivíduo.

4.3 *OPEN STRATEGIZING* NAS ORGANIZAÇÕES SUBSTANTIVAS

Serva (1993) afirma que, para compreender o fenômeno das organizações substantivas, é importante se aproximar com novas teorias que sejam capazes de decifrar seus aspectos emergentes. Dessa maneira, os argumentos aqui propostos foram adaptados de Mack e Szulanski (2017) sobre a relação entre os níveis de centralização das organizações com suas práticas de inclusão (e participação) das pessoas e transparência da informação na construção da estratégia.

Mack e Szulanski (2017) avançam sobre essas dimensões e trazem uma importante distinção entre os conceitos de inclusão e participação. Na literatura que se dedica a estudar a estratégia aberta, utilizam-se ambos os termos (participação e inclusão) para identificar as ações dos praticantes no processo de tomada de decisão na organização, em vários momentos chega-se a misturá-los ou mesmo utilizá-los como sinônimos.

A participação pode ser entendida como uma prática orientada para obter maiores informações que auxiliem na tomada de decisão, com procedimentos estruturados e organizados de maneira que possam ser acessíveis e representativos, ou seja, de modo a maximizar o número de participantes e a consequente coleta de dados, com a finalidade de influenciar a tomada de decisão (Quick; Feldman, 2011).

A inclusão, por sua vez, pode ser considerada uma prática mais complexa que a participação, pois permite as pessoas se envolverem com as questões da organização ao longo do tempo. A inclusão envolve uma estrutura dinâmica e de constantes interações, que oferece oportunidades para que os participantes atuem em problemas coletivos; e, assim, permite criar uma comunidade engajada nos problemas da organização (Quick; Feldman, 2011).

As práticas inclusivas agregam múltiplas formas de conhecimento por meio da pluralidade de ideias e informações, construídas em conjunto pelos participantes por meio de processos deliberativos que encorajam os participantes a expor uma diversidade de ideias que afetam as tomadas de decisão. As práticas inclusivas ainda possuem abertura temporal, que permite a renovação contínua de interações e estimula os participantes a práticas de coprodução de processos e conteúdo para a tomada de decisão (Quick; Feldman, 2011).

Percebemos, neste sentido, que a inclusão vai além da participação e, por ampliar o foco no processo e no conteúdo do envolvimento do participante, consegue capturar as idiossincrasias e criar conexões entre os participantes com um nível de comprometimento mais elevado na construção da estratégia (Mack e Szulanski, 2017).

A outra dimensão do processo de abertura da estratégia é a transparência, que, para Whittington, Cailluet e Yakis-Douglas (2011), está diretamente relacionada com a visibilidade das informações estratégicas de uma organização, seja durante o processo de formulação, seja quando a estratégia já está definida. A transparência pode ou não se correlacionar com a inclusão.

Entretanto, Mack e Szulanski (2017) acreditam que, nas organizações descentralizadas, onde as práticas inclusivas têm mais ocorrência, os participantes não apenas compartilham livremente seus pontos de vista e perspectivas, bem como estão mais envolvidos na formação do processo e do conteúdo. O fato de a inclusão possuir maior temporalidade permite a continuidade de uma comunidade engajada no compartilhamento mútuo de informações e na aprendizagem organizacional quando passa da fase de geração de ideias para a fase de seleção de ideias.

A partir de Mack e Szulanski (2017), aproveitamos suas análises das dimensões de *open strategizing* em organizações de baixa centralização, para relacionar *open strategizing* em organizações substantivas. Utilizamos, por base, o trabalho de Serva (1993), que mapeou as principais características das organizações substantivas, bem como seus princípios norteadores. Estas duas obras serviram para nos auxiliar tanto na construção dos argumentos apresentados.

4.3.1 Organizações substantivas e inclusão dos atores organizacionais

Entendemos que o grau de centralização, de acordo com Mack e Szulanski (2017), está relacionado com o nível em que o poder de decisão está concentrado e isso influencia as práticas de construção da estratégia. Seus estudos realizados de forma comparativa em duas organizações com níveis diferentes de centralização comprovaram que as práticas inclusivas (em detrimento das práticas participativas) são mais favorecidas em organizações com baixa centralização.

Em seus estudos, Mack e Szulanski (2017) fragmentaram a estratégia em dois estágios (geração de alternativas e seleção de ideias) e constataram que, em organizações centralizadas, há uma predominância de práticas participativas, ficando as práticas inclusivas reservadas apenas àqueles que se encontram no estágio mais avançado do processo de formação da estratégia, a seleção de ideias. Nas organizações menos centralizadas, por sua vez, as práticas inclusivas permeiam ambos os estágios do processo estratégico.

Observamos que, tanto as formações dos grupos em cada estágio, quanto o processo de inclusão e participação dos atores na estratégia, mesmo na organização menos centralizada, não são emergentes e não se desenvolvem de maneira livre e espontânea. As equipes são deliberadamente selecionadas por conveniência, e as atividades são planejadas e controladas pela gerência de forma burocrática, nas quais as práticas de inclusão e participação servem principalmente para coleta de ideias, porém, as decisões estratégicas continuam centralizadas pela alta gerência e não se estendem aos níveis intermediários e operacionais (Mack; Szulanski, 2017).

No entanto, nem todas as organizações atuam de acordo com essa lógica na construção da estratégia. Entendemos que as organizações substantivas (alternativas ou coletivistas) são reconhecidas por possuírem nível de centralização muito baixo, em alguns casos praticamente inexistem ou são difíceis de serem identificados. A autonomia, por exemplo, “é um dos seus fatores marcantes, pois nele não se observa o caráter orgânico que determina a natureza das organizações burocráticas ao conferi-las um sentido integrativo e sistêmico” (Serva, 1993, p. 37).

Atomizar e isolar a construção da estratégia em fases, como fizeram Mack e Szulanski (2017), pode não fazer sentido em estudos nas organizações substantivas, pois, nessas organizações, rejeita-se a segregação dos atores para a formação de estratégias e, principalmente, entende-se que todo processo decisório precisa ser uma ação coletiva, interativa e aberta a todos que tiverem interesse em participar, já que todos serão afetados por ela (Serva, 1993).

Podemos, então, supor que, nas organizações substantivas – pela sua autonomia, baixa centralização, estrutura organizacional horizontalizada, princípios voltados para gestão aberta com tomada de decisão coletiva e democrática, preocupação com o resgate das condições humanas, com a autenticidade, respeito à individualidade e à dignidade, solidariedade e valorização das relações pessoais, interações e vivência do presente (Serva,

1993) –, as práticas inclusivas são mais que recursos gerenciais, fazem parte da sua complexa lógica de gestão e, possivelmente, são as mais acionadas durante todo o processo de formação da estratégia.

As práticas inclusivas estão vinculadas diretamente com o relacionamento entre os membros da organização, que necessitam interação constante, menor ênfase nas relações de poder, baixo poder hierárquico e temporalidade (Quick; Feldman, 2011). Assim, as organizações substantivas, além desses atributos, ainda “possuem um alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, bem como a existência de uma participação efetiva de cada um na vida da organização” (Serva, 1993, p. 39).

Mack e Szulanski (2017) sugerem que, nas organizações empresariais, as práticas inclusivas não são permanentes e contínuas, são criadas para projetos específicos, pois, uma vez encerrado o processo de formação da estratégia, finda-se a comunidade que estava engajada e, por consequência, o compartilhamento de informações volta aos patamares anteriores.

Isso pode ocorrer pelo fato de as fases de geração de alternativas e de seleção de ideias serem iniciadas, controladas e gerenciadas pelas instâncias superiores, e de as alternativas até poderem ser emergentes, mas o processo é altamente deliberado pelos gestores, que dizem quando, onde e como serão realizadas as práticas. Portanto, não negam que exista um explícito controle das informações que circulam na organização e daqueles que serão incluídos nas tomadas de decisão. Dessa forma, podemos supor que a construção da estratégia, nas organizações empresariais, não se desenvolve de acordo com as necessidades dos atores envolvidos, mas sim, de acordo com os objetivos da organização.

Nas organizações substantivas, práticas de inclusão são intrínsecas, a motivação é endógena, e esses atributos contribuem para a construção da estratégia de modo reflexivo e dialógico. Serva (1993) afirma que uma das características das organizações substantivas é a reflexão intensa e coletivizada dos atores a respeito da própria organização, na qual seus membros participam, de forma generalizada, das discussões a respeito de caminhos, objetivos e práticas:

A intensidade das interações parece ser um dos fatores primordiais para um estado de vivência e avaliação do presente que se sobrepõe a preocupações com o futuro, valorizando mais a política do cotidiano do que o planejamento de ações para longo prazo. (...) Naquelas organizações tipicamente coletivistas não existe nenhuma hierarquia, observa-se o rodízio na execução de tarefas, sendo a aptidão e interesse

individuais a base para a assunção de tarefas e funções. Nelas a supervisão é coletiva. (...) A sintonia com a causa maior da organização e a identificação com os valores pessoais e grupais são os critérios essenciais. Disponibilidade para realização de tarefas e empatia são critérios complementares (Serva, 1993, p. 39).

Parece justo dizer que as pessoas diretamente envolvidas no cotidiano das organizações substantivas, em sentido amplo, estão incluídas, possuem a liberdade de apoiar e defender suas ideias e a de seus colegas. Práticas de inclusão dessa natureza parecem contribuir para manter um alto grau de comprometimento ao longo de todo o processo de construção da estratégia.

4.3.2 Organizações substantivas e transparência da informação

Serva (1993) afirma, que, nesse tipo de organização, as informações fluem livremente e sem preocupações com filtros hierárquicos:

As informações são veiculadas livremente, não sendo encontrado nenhum caso de estabelecimento de condições de confidencialidade. Isto é válido também para as informações contábeis-financeiras. (...) Em algumas organizações pratica-se a divisão de tarefas em coordenações ou grupos de trabalho, mas, mesmo com este expediente, as reuniões de tais coordenações são abertas a qualquer membro da organização (p. 39).

Considerando o predomínio de uma racionalidade substantiva na organização, entendemos que as informações devam circular livremente e que os atores buscam diariamente eliminar os filtros e as barreiras que prejudicam o processo de transparência. Não parece fazer parte do cotidiano das organizações substantivas a compartimentação das informações, seja por divisões, setores, ou por quaisquer outras estruturas burocráticas de hierarquia e poder.

Práticas que não permitam o máximo de transparência das informações e das ações que afetam a organização são rejeitadas nas organizações substantivas. Portanto, não faz sentido a separação por fases ou fracionamento do processo de formação da estratégia para analisar a transparência, mesmo porque esse pensamento pertence a uma lógica cartesiana e, nas organizações substantivas, o processo de formação da estratégia segue uma lógica complexa, não linear.

4.4 REPENSANDO *OPEN STRATEGIZING*

Percebemos as organizações guiadas pela racionalidade instrumental possuem a necessidade de quantificar monetariamente o valor da *inclusão e transparência*.

Mack e Szulanski (2017) afirmam que, apesar dos benefícios da inclusão, as práticas inclusivas podem ser mais onerosas quando comparadas às práticas participativas. Essa afirmação foi validada em organizações centradas no mercado, onde há necessidade de logísticas para reunir os atores organizacionais em práticas inclusivas no processo de formação de estratégia para todos os atores organizacionais.

Aumentar a inclusão também pode ser caro, pois a dificuldade de coordenação supera seus benefícios. A maior inclusão de indivíduos pode limitar a eficiência da geração de ideias e aumentar a dificuldade de se chegar a acordos entre os membros da comunidade. Tais custos podem inibir a inclusão em organizações centralizadas (Mack, Szulanski, 2017, p. 10).

Nesse pensamento, justifica-se a baixa inclusão das pessoas por torna-se mais econômico para a organização trabalhar apenas com práticas participativas, entre elas os questionários *on-line*. E, mesmo os custos se tornando consideráveis quando se passa da fase de coleta de dados para a fase de ordenação e compreensão desses dados, pois carece muitas vezes de pessoas especializadas, “exclui-se a inclusão” em nome da eficiência e performance econômica. Ou seja, pela rapidez da mecanização e o baixo custo operacional, torna-se mais atrativo nas organizações empresariais e burocráticas o uso dessas ferramentas de coleta e análise de dados em relação à complexidade das práticas de inclusão.

Precisamos, primeiramente, deixar claro que nas organizações substantivas não há o imperativo econômico para a seleção de práticas, sejam elas inclusivas ou participativas. Os valores compartilhados vão além do material e financeiro (Serva, 1993).

Organizações substantivas valorizam as relações interpessoais, o que favorece os diálogos para a construção de propostas convergentes em busca de soluções viáveis. As conversas francas e sem intermediários são suas características naturais, que as distinguem dos demais tipos de organizações.

A intensidade das relações interpessoais é bastante elevada, conjugada com os princípios da aceitação de conflitos e da disposição permanente de negociação revela o extenso uso da comunicação verbal, da palavra, da discussão, prevalecendo os

contatos face a face. Tal configuração cria condições para a expressão de sentimentos no cotidiano (Serva, 1993, p. 39).

Assuntos estratégicos como remuneração, horários, avaliações e aferição de rendimentos individuais são extremamente flexíveis, variáveis e subjetivos. As decisões são tomadas em coletivo e operacionalizadas pelos próprios atores organizacionais, em reuniões periódicas ou conforme a necessidade, com a participação de todos os interessados, é “onde exercitam-se o diálogo e a negociação” (Serva, 1993, p. 39).

Portanto, nas organizações substantivas as ações estratégicas parecem contemplar mais práticas inclusivas, e as práticas participativas parecem ser acessórias (sobretudo aquelas que não conseguem revelar com qualidade e amplitude a sua complexa realidade organizacional) para construir decisões estratégicas que muitas vezes tem implicações diretas nas dimensões sociais e ambientais. Nas organizações substantivas é comum as pessoas estarem muito próximas e se reunirem diariamente, com facilidade, para dialogar e trocar informações.

A dimensão inclusão das pessoas e transparência das informações em *open strategizing* estão dentro de uma racionalidade instrumental, com seu uso visando os resultados, que em geral são os econômicos. O que podemos aprender com as organizações substantivas é como o sentido de *inclusão e transparência* podem ser mais amplos e de fato abertos na prática, para beneficiar ainda mais a construção de estratégias abertas.

Precisamos construir uma compreensão da abertura da estratégia de acordo com a realidade dos praticantes (no sentido *lato*) que contemple os múltiplos tipos de organização e enclaves, sem a preocupação em atender às necessidades do mercado, mas, principalmente, as necessidades sociais e ambientais. As organizações substantivas podem nos auxiliar a *abrir os olhos* para as dimensões socioambientais, para as dimensões cultural, ecológica, legal, política e psicológica na construção da estratégia e apontar como as práticas orientadas pela *ethos* da sustentabilidade podem fazer a diferença na preservação do planeta.

5 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

De acordo com Godoy (1995, p. 62), uma “pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Ela é descritiva e os pesquisadores dessa abordagem concentram esforços em obter uma maior compreensão da realidade, pesquisando as práticas e os processos, sem se limitar à busca de resultados ou produtos. As preocupações essenciais são o sentido e o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida. Os investigadores qualitativos utilizam o enfoque indutivo em suas análises de dados.

Assim, adotamos a pesquisa qualitativa por considerar que ela nos permite maiores possibilidades de compreensão das práticas estratégicas que acontecem no cotidiano das organizações. Nos perguntamos o que são "práticas estratégicas"? Na sociologia e na antropologia existem muitas pesquisas sobre o "cotidiano" em diversos locais, incluindo contextos organizacionais. Entendemos que as pesquisas sobre "práticas estratégicas" não diferem das pesquisas sobre o cotidiano.

Nosso interesse é investigar como essas práticas acontecem por dentro e como seus praticantes se relacionam com essas práticas dentro das organizações em que estão inseridas. As emoções, sentimentos e opiniões dos pesquisados são importantes para atingirmos nossos objetivos de pesquisa, e esses dados não seriam possíveis de serem coletados e analisados por pesquisas quantitativas.

Dessa maneira, trouxemos, na sequência deste capítulo, ensaios de como compreendemos o estudo etnográfico e seus processos de coleta de dados, a apresentação das principais características das organizações que optamos pesquisar e as descrições referentes à operacionalização da pesquisa realizada em cada organização.

5.1 ETNOGRAFIA

Optamos pela pesquisa etnográfica pela aproximação maior com a realidade estudada, para que o diálogo com os informantes possibilite uma relativização dos conceitos e seus pressupostos teóricos e, assim, superar a tendência que as teorias têm de universalizar as experiências humanas (Debert, 1986).

A própria natureza das organizações é formada por uma realidade construída

socialmente. A etnografia é uma metodologia relevante para os estudos organizacionais, pois auxilia a compreender “as interações dos sujeitos em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados” (Bispo; Godoy, 2014, p. 110).

A etnografia permite a aproximação de pesquisadores dos fenômenos e de seus atores lançando olhares para a ação. Permite perceber na prática as relações que existem entre as dimensões, vistas como estanques pela ciência clássica, e assim compreender melhor a complexidade dos fenômenos sociais (Andion; Serva, 2006).

Pesquisas etnográficas estreitam o diálogo entre diversos campos de conhecimento, como administração, economia, sociologia (Jaime Júnior, 1996) possibilitando reflexões sobre seus processos e suas estratégias de gestão na perspectiva de diminuir os impactos no meio ambiente, além de permitir reflexões sobre responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, etc.

A seguir explicamos com mais profundidade como percebemos a pesquisa etnográfica e a observação participante e fazemos uma conexão entre o método etnográfico e a abertura da estratégia, apresentando alguns possíveis benefícios. Na sequência, descrevemos como foram selecionadas as organizações estudadas, bem como a operacionalização da pesquisa.

5.2 O OLHAR ETNOGRÁFICO

Desenvolvida pelos antropólogos no final do século XIX, etimologicamente a palavra etnografia é de origem grega e significa a descrição de um povo, cultura ou raça. Com o entendimento de que, para compreender a realidade das pessoas, como elas vivem, pensam e agem, é necessário ir a campo e conviver com os grupos sociais dos quais essas pessoas fazem parte (Angrosino, 2009).

Mas, ao empreender estudos etnográficos, o pesquisador precisa ter em mente que não se trata de apenas uma técnica para coletar dados para evitar equívocos do passado. Ruben, Serva e Castro (1996) afirmam que, nos anos 1980, houve uma corrida desesperada pela abordagem antropológica para apreender as organizações e citam, entre outros exemplos, a teoria comportamental e o conceito de cultura organizacional.

Nesses casos, o uso do método com viés instrumental e generalizante provocou resíduos, impôs limites e reduziu o homem a um ser reativo que apenas responde a estímulos.

A corrente comportamentalista ignorou a complexidade da natureza humana e não percebeu que o ser humano, em circunstâncias de trabalho, como responsável pela criação e integrante de organizações em geral, tem conteúdo tão amplo que não cabe nos limites impostos pelos métodos (Ruben; Serva; Castro, 1996). O uso leviano das abordagens antropológicas em estudos organizacionais gerou modelos teóricos infinitamente mais pobres que a realidade.

Por isso, as definições epistemológicas do pesquisador e seu posicionamento etnográfico são importantes, tanto quanto a discussão sobre as formas de utilização do método. Andion e Serva (2006) partem da premissa de que, para alcançar a qualidade e a profundidade que se desejam nos estudos etnográficos em organizações, é fundamental absorver o método etnográfico como uma postura epistemológica do pesquisador; ou seja, para que a pesquisa etnográfica promova o avanço da teoria organizacional, é preciso considerá-la mais que um simples método de orientação para o trabalho de campo.

Entendemos que, em tempos de incerteza, com mudanças não previstas e que se impõem sobre o andamento da organização, o que pode significar mudanças profundas nos comportamentos sociais, surgem espaços para novas abordagens e novos caminhos na construção de pesquisas científicas que permitam acessar e ampliar a compreensão dos fenômenos sociais que envolvem os ambientes organizacionais. Acreditamos, ainda, que a pesquisa etnográfica se apresenta como uma alternativa para os estudos organizacionais e, mais especificamente, para estudos em estratégias organizacionais, embora a antropologia tenha assumido uma postura refratária quanto a isso (Jaime Júnior, 1996). Interessa-nos, neste estudo, o fato de que a “etnografia estabelece relações que possibilitam compreender melhor a complexidade de determinados fenômenos sociais” (Andion; Serva, 2006, p. 5).

Pela própria natureza das organizações, que são formadas por uma realidade construída socialmente, Bispo e Godoy (2014) defendem que a etnografia é uma metodologia relevante para estudar fenômenos sociais em contextos organizacionais, pois auxilia o pesquisador na compreensão das interações entre os atores organizacionais em ambientes em que os sujeitos se relacionam entre si, criando e compartilhando significados.

Andion e Serva (2006) acreditam que, na etnografia, as dimensões do fenômeno podem ser compreendidas (i) pela dialética sujeito/objeto, na qual a reflexividade é realizada pelo ir e vir constante ao universo do eu, pesquisador, e do outro, pesquisado; (ii) pela dialética indivíduo/sociedade, na qual se entende que o objetivo maior do trabalho etnográfico é reconstituir a tessitura do social, e por isso vai além do caso individual; e (iii) pela dialética

subjetividade/objetividade, que permite retratar as dimensões objetivas e subjetivas dos fenômenos analisados.

Dessa maneira, percebemos que a pesquisa etnográfica busca uma aproximação maior entre o pesquisador e a realidade do fenômeno em estudo para que o diálogo com os pesquisados possibilite uma relativização dos conceitos e seus pressupostos teóricos e, assim, supere a tendência que as teorias têm de universalizar as experiências humanas (DEBERT, 1986).

Segundo Cardoso (1986), as pesquisas etnográficas, com suas entrevistas longas e a convivência do pesquisador com os pesquisados, são movimentos de reencontro com a essência do significado, retorno ao discurso real, no qual se permite a descoberta de novos sentidos não previstos pelas análises tradicionais.

É necessário o compromisso de retornar esse conhecimento para que as próprias organizações possam refletir sobre suas ações e entender como elas ocorrem na prática. A etnografia possibilita reflexões sobre os processos e as estratégias de gestão e os relaciona com temas de interesse geral, como meio ambiente, responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável (Jaime Júnior, 1996).

Demo (1995) afirma que a força dos estudos etnográficos é o seu compromisso com a prática. E esse é justamente o ponto de convergência com a abertura da estratégia que carrega em seu cerne a perspectiva da estratégia como prática social, nos levando a questionar se podemos deduzir disto que "prática estratégica" é tudo o que acontece numa organização e se tudo é estratégico por ser "social".

A etnografia permite a construção de novas compreensões do fenômeno abertura da estratégia ao observar a realidade das práticas de inclusão das pessoas e a transparência das informações por meio da profunda imersão do pesquisador no campo que observa, *in loco*, as interações sociais e suas dicotomias e as interpretará por meio da dialética.

Podemos supor que as práticas de inclusão social pressupõem que haja uma exclusão social, e isso pode servir como ponto de partida. Estes conceitos são controversos e despertam muitas interpretações. Em que sentido uma pessoa está socialmente incluída ou excluída? E como poderão participar de práticas de inclusão nas organizações os grupos sociais mais vulneráveis, como os imigrantes haitianos por exemplo, onde há uma exclusão social que se origina no preconceito, mas que perpassa pelo desconhecimento da língua, pela falta de documentação, da cidadania, etc.

A força do olhar etnográfico permite compreender a noção de membro e o grau de inserção dos indivíduos nas organizações, buscar significados em palavras, gestos e ações que podem ir além de simples entendimentos gerais, algo caro para o contexto de abertura da estratégia e seu conjunto de práticas. Possibilita, ainda, perceber a reflexividade e o processo contínuo de construção das práticas como produtos das ações e reações dos grupos estudados.

Assim, há chances de potencializar a compreensão da abertura da estratégia na prática, ou seja, por meio do contato direto e constante com as rotinas e realizando a coleta dos dados no próprio ambiente em que os observados desenvolvem suas práticas e no momento em que elas estão ocorrendo, interagindo com os sujeitos das ações para captar suas percepções no momento em que elas se manifestam.

5.3 OBJETO DE ESTUDO E OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Nesta seção descrevemos como foi efetivamente realizada a inserção no campo e a operacionalização da pesquisa. A pesquisa etnográfica ocorreu entre outubro de 2021 e dezembro de 2022, quando pudemos observar duas organizações que, embora distintas, ambas tinham as características que buscávamos, gestão substantiva e orientada pelo interesse socioambiental.

Na primeira organização, a 9RMS, embora o contato com a comunidade tenha sido diário, as interações com o grupo gestor ficaram restritas a agenda da organização e foi maior durante os períodos próximos dos eventos realizados. Na Pró-CREP, criamos uma agenda de trabalho junto com a coordenadora em que o pesquisador comparecia presencialmente de dois a quatro dias por semana, respeitando a agenda de pesquisa com as outras demandas do curso de pós-graduação.

Inicialmente pensamos em observar apenas uma organização, a 9ª Reserva Mundial de *Surf*. Porém, no transcorrer da pesquisa, percebemos uma saturação dos dados e a necessidade de observar outra organização para que pudéssemos avançar na compreensão de algumas dimensões da estratégia que já havíamos encontrado.

Continuar na região em que estávamos e observar uma segunda organização se mostrou uma ideia interessante para a pesquisa. Optamos por uma associação de recicladores de resíduos que, em contatos anteriores, já se mostrava uma organização substantiva, com uma forte identificação com a luta socioambiental, além de nos oferecer abertura e acesso.

Ambas ficam dentro da Área de Proteção Ambiental (APA) do Parque Estadual Serra do Tabuleiro (PAEST), pertencem e atuam na mesma comunidade, embora situem-se fisicamente em bairros vizinhos (Guarda do Embaú e Pinheira), estando conectadas pelos interesses ecológicos e ambientais.

Os dados coletados em ambas as organizações trouxeram mais informações das práticas estratégicas em contextos organizacionais distintos, mas que puderam ser confrontadas entre si e com isso reforçar ainda mais as análises. Portanto, o que antes parecia um problema se tornou uma grande riqueza para a construção da pesquisa.

5.3.1 A 9ª Reserva Mundial de *Surf* (9RMS)

Assim que definimos que a etnografia seria a melhor opção metodológica para empreender esta pesquisa, em meados de 2021, começamos a buscar uma organização que pudesse servir para os nossos objetivos de pesquisa. Pensamos em uma instituição que tivesse uma certa representatividade e pudesse fornecer à pesquisa uma espécie de legitimidade e validação. O professor Marcos Bosquetti nos sugeriu estudar a primeira Reserva Mundial de *Surf* no Brasil.

O professor Marcos Bosquetti, da UFSC, contou detalhes sobre sua participação na construção da candidatura da Praia da Guarda do Embaú (SC) como Reserva Mundial de *Surf* com intuito de preservar a praia e a cultura local, estimulando um desenvolvimento territorial sustentável. Junto com seu grupo de pesquisa *SandS*, participaram de reuniões com a comunidade local e a ONG *Save the Waves Coalition*, responsável pela certificação das reservas mundiais. Estava ali uma organização que parecia interessante para ser estudada.

Assim, incluímos a 9RMS como organização a ser observada e passamos a nos aproximar de seus integrantes e acompanhá-los pelas redes sociais para conhecer um pouco mais da organização e seus membros.

Solicitamos apoio do professor Marcos Bosquetti como elo entre a UFSC e o grupo gestor da 9RMS para marcar uma reunião com o presidente do comitê gestor, quem, além de fornecer o contato telefônico, fez nossa apresentação antecipadamente explicando os motivos do contato e os interesses da pesquisa.

A partir desse instante iniciamos os trabalhos de aproximação, fazendo contato pelo meio de comunicação mais usual para o pesquisado, conforme sua preferência, nesse caso o

aplicativo de mensagens WhatsApp. Após alguns dias e breves mensagens trocadas por aplicativo com o presidente da 9RMS, ainda sob os efeitos das restrições sanitárias da COVID-19, combinamos uma conversa presencial e informal em sua residência (pousada); não se tratava de uma entrevista, mas serviria para me aproximar do campo e me ambientar com a organização. Consideramos como principal informante e agente para nos aproximarmos e compreendermos as dinâmicas daquela organização, o seu principal gestor.

Nessa conversa, que durou mais de uma hora e que poderia ir muito além, tamanha a capacidade de se comunicar do nosso pesquisado, conhecemos a história da 9RMS e da comunidade. Pudemos perceber o quanto essa organização é “abstrata” e não se restringe a um grupo gestor e, embora ela faça parte da sociedade civil organizada com membros que lutam democraticamente pelo bem comum, principalmente a preservação ambiental, e suas principais ações é conectar os poderes públicos com os interesses da comunidade. Essa organização se funde e se confunde com outras organizações, instituições, entidades e pessoas. Ouvimos o nosso pesquisado repetir diversas vezes orgulhoso de que a 9RMS não tinha CNPJ nem queria ter.

Naquele momento pensamos muito na dificuldade que seria empreender uma pesquisa prática dentro daquela organização, pois o “dentro” não era um espaço físico, e modelo de trabalho da 9RMS não envolvia tarefas diárias, rotinas, tampouco ocupava um mesmo espaço físico. Cada membro do comitê gestor trabalhava em seu próprio espaço, seja em sua casa ou em seu ambiente de trabalho remunerado.

Com o advento da pandemia da COVID-19, percebemos que seria ainda mais difícil manter a proximidade desejada das pessoas da organização e da comunidade em geral. O uso das tecnologias de comunicação foi de grande ajuda para as entrevistas e na busca de informações em tempo real dos acontecimentos que envolviam a organização.

A ideia inicial de morarmos na Guarda do Embaú teve de ser revista por alguns motivos. Primeiro, a dificuldade de encontrar imóvel dentro do nosso orçamento para alugar anualmente pois, uma das principais fontes de renda dos moradores é a locação imobiliária de curta duração (Airbnb), sobretudo, nos meses de novembro a março (alta temporada), bem como nos finais de semana e feriados dos outros meses do ano.

Outro motivo que pesou nessa decisão foi o fato de a organização não possuir uma rotina de trabalho diária, os integrantes da 9RMS se reúnem ocasionalmente e com datas pré-

agendadas e, portanto, não havia uma agenda que justificasse estar presente todos os dias na Guarda do Embaú.

Como a organização não possui uma sede ou um espaço físico definido de reunião e trabalho, não existiu a possibilidade de fazermos observações diárias de todos os praticantes em atuação, como ocorre em organizações convencionais. As observações participantes ocorreram principalmente em reuniões e eventos pré-agendados.

Mas, justamente por essas características é que, fazer uma etnografia da reserva pelo olhar e percepções da comunidade, nos pareceu mais rica e atrativa, afinal percebemos que a organização não é o grupo gestor, mas sim uma rede de interações entre estes com a comunidade. Fomos em busca de uma convivência com os moradores do bairro, buscando entender suas dinâmicas e sua cultura, sua economia, sua história, seu ambiente, sua natureza, etc. Foram muitas manhãs e tardes circulando pelo bairro e pela praia, consumindo a cultura e o lazer, entendendo as diferenças sociais, as tensões e os conflitos.

Foi assim que passamos a ter uma visão da 9RMS pelo olhar do nativo, do pescador, e dos demais integrantes daquela pequena vila onde todos se conhecem, e, a partir das práticas que realmente engendram o social, vimos que suas percepções eram muito diferentes daquela que tínhamos antes de conhecer a reserva de perto e, por vezes, conflitava com o que era divulgado nas mídias.

Um colega de Florianópolis, que possui uma hospedaria na Guarda do Embaú, foi importante nesse processo, pois, facilitou o acesso aos quartos, tornando possível a vivência na Guarda do Embaú e observar toda essa dinâmica de uma comunidade; foi nosso local de apoio, ali ouvimos histórias e demos boas risadas com os nativos, pescadores e barqueiros, além dos turistas e do casal de argentinos que faziam a manutenção do espaço. Nos dias frios de inverno ou no calor do verão era ali que nos preparávamos para as agendas da pesquisa etnográfica.

Nessa organização, a abordagem usada foi tentar participar do máximo possível de ações, projetos e eventos em que a 9RMS estivesse envolvida. As interações e observações foram acontecendo de maneira não forçada e, aos poucos, fomos conhecendo os membros do comitê Gestor, suas funções dentro da organização e tentando construir laços por interesses comuns e afinidades. As relações de confiança com os praticantes da estratégia não ocorreram como imaginávamos, havia muita “reserva” nas conversas e parecia que não estava muito claro para eles qual era nosso interesse em nos aproximarmos tanto das suas práticas.

As primeiras interações com os membros do comitê gestor aconteceram durante o evento de aniversário da 9RMS e foi a partir desse evento que pudemos ter uma maior aproximação. As demais observações, além dos encontros e ocasiões informais, aconteceram durante as reuniões do lançamento do selo ambiental, nas reuniões do planejamento estratégico e nas entrevistas individuais.

Devido às características da organização, a coleta de dados aconteceu também por meio de entrevistas semiestruturadas, com cada um dos membros atuantes do grupo gestor; foi importante para compreendermos melhor alguns detalhes que observamos na prática. O uso desse recurso se deu após a reunião estratégica; já havíamos operado um semestre de observação participante, exatamente no momento em que obtive mais confiança do grupo e que senti que os praticantes estavam mais propensos a se abrirem.

Durante o processo de observação participante, tivemos acesso a alguns documentos internos, como planilhas e relatórios, que foram importantes para compreender o planejamento estratégico da organização. Entretanto, não tivemos acesso a documento mais sensíveis, e não podemos afirmar que existam. Portanto, não abordaremos nesta pesquisa os aspectos legais, jurídicos, políticos de contratos e projetos, ou mesmo as dinâmicas econômicas e financeiras da 9RMS. Pelo que observamos e confirmamos nos relatos das entrevistas, até o encerramento dessa etnografia a organização operava sem qualquer registro formal, além do título de reserva concedido pela ONG *Save the Waves*.

Não conseguimos integrar os grupos de conversas por aplicativos de mensagens. Percebemos que parte das dinâmicas de construção da estratégia e práticas estratégicas são inicializadas em conversas por grupos de aplicativos de mensagens, como o WhatsApp. Nesse sentido, percebemos que a abertura da estratégia nessa organização é seletiva e sua construção é restrita ao grupo gestor.

Após seis meses de observação, quando os encontros do grupo gestor passaram a ser mais frequentes com a chegada da vacina da COVID-19 e o alívio das restrições sanitárias, percebemos uma saturação de dados, e as informações começavam a se repetir. Nossa pesquisa estava chegando num ponto em que não conseguiríamos mais avançar além do que já havíamos conseguido naquele coletivo.

Essas foram algumas das razões para migrar nossos esforços para outra organização, assim, durante a caminhada etnográfica descobrimos outra organização substantiva que nos

chamou muito a atenção por sua *ethos* conectada com a sustentabilidade social e ambiental, a Pró-CREP.

Mesmo assim, a 9RMS ainda continuou a ser observada neste estudo, pois a Pró-CREP não só atua no espaço geográfico da reserva, como possui uma parceria no projeto de *selo ambiental da reserva*, e foi justamente essa parceria que nos levou a conhecer esse coletivo que despertou nossa curiosidade em conhecer como eles fazem estratégia.

5.3.2 A Pró-CREP

O primeiro contato com a associação Pró-CREP ocorreu em 6 de novembro de 2021, durante o evento de aniversário da 9RMS. Em função do andamento da pesquisa, durante minha participação nas atividades da 9RMS e da comunidade da Guarda do Embaú, fui conhecendo mais o coletivo de reciclagem local, que era a principal parceira da 9RMS no *Projeto Selo Verde*.

No dia 7 de abril de 2022, por meio de uma reunião entre orientadora e presidente da Pró-CREP, oficializamos nossa observação participante por meio de um compromisso semanal de estar disponível como voluntário naquele coletivo. A partir de uma reunião com as lideranças do coletivo de recicladores, todos concordaram que eu poderia, de acordo com minha disponibilidade, acompanhar todas as atividades que eu julgasse importantes e necessárias para a pesquisa.

Foram oito meses frequentando o coletivo de duas a três vezes por semana, numa rotina diária que envolvia o deslocamento de Florianópolis a Pinheira, trecho de 62 km e que leva cerca de 1h20min pela BR 101.

A observação participante permitiu vivenciar a realidade do coletivo, ver e participar da estratégia enquanto ela acontecia, conhecer a fundo as dinâmicas de trabalho, as histórias de vida dos praticantes, as dificuldades de cada um, as tensões entre pessoas e grupos, como os conflitos ocorrem e como eram mediados e solucionados.

Na coleta de dados ainda utilizamos as técnicas de entrevistas não estruturadas (em clima de conversa), que acontecem *in loco*, dentro do ambiente de trabalho e durante as atividades diárias, nos momentos de descontração, durante as pausas para café e almoço, nos eventos externos, a qualquer momento que surgisse alguma dúvida, no mesmo instante se iniciava uma conversa para discutir aquele assunto.

De maneira intencional realizamos apenas uma entrevista com a liderança do coletivo. Nossa experiência em outras pesquisas com coletivos mostrou que, nas entrevistas protocolares de pesquisa, com roteiro semiestruturado, local planejado, gravação, perdemos muitas informações riquíssimas pela inibição do entrevistado. Os poucos atores (se não raros) que não fogem das gravações não conseguem ser totalmente espontâneos, falam o que acreditam que queremos ouvir, evitam falar sobre situações controversas ou que contrarie os líderes e quase sempre dão respostas monossilábicas: sim, não ou talvez.

Mas fomos autorizados a gravar todas as ações e movimentações do coletivo, como eventos, reuniões, rodas de conversas, palestras, atividades diárias, etc. Fizemos um amplo registro fotográfico e audiovisual da nossa observação participante. Houve momentos em que fomos solicitados a não gravar, porém apenas em conversas particulares ou que envolviam algum tipo de constrangimento a terceiros. Situação em que me retirava espontaneamente do local.

Cabe ressaltar que, em ambas organizações, todas as reuniões e interações foram registradas, gravadas em áudios, vídeos, registros fotográficos e/ou diário de campo, anotadas o mais breve possível após a ocorrência de cada evento sempre que voltava do campo. Todos esses registros foram organizados em arquivos que propiciaram um acervo de dados que serviram para descrever as organizações e suas práticas estratégicas, bem como realizar as análises, discussões e reflexões que estão apresentadas nos próximos capítulos.

5.4 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: ALÉM DA COLETA DE DADOS

A observação participante é um processo de coleta de dados que acontece no próprio ambiente em que os observados vivem, e nesse processo o observador e os observados se relacionam frente a frente. É um processo dinâmico e complexo, que permite a interdisciplinaridade, podendo associar-se a técnicas de pesquisa de outras áreas de ensino. Isso abre o horizonte da pesquisa e permite buscar meios mais apropriados para acessar os dados e revelar as informações de acordo com a situação ou contexto, seja por meio de entrevistas abertas, semiestruturadas, pesquisas documentais, análise de fontes audiovisuais ou outros meios de coleta de dados (Bernardi, 1974; Serva; Jaime Júnior, 1995).

Numa sociedade ou cultura, existem aspectos que não se encontram na superfície, eles estão implícitos, e, para revelá-los, é preciso um empenho maior do pesquisador, o que

envolve empatia e um olhar mais detalhado e aprofundado em sua observação. A observação participante, portanto, nos auxilia na aproximação da “intimidade” do grupo a ser pesquisado e, conseqüentemente, ter uma melhor percepção dos fenômenos que não estão expostos (Velho, 1978).

Esse nível de aproximação é difícil de se alcançar com pesquisas tradicionais, uma vez que essas, ao cultuarem a neutralidade, objetividade e apego excessivo ao método, se afastam da prática e pinçam da realidade social apenas o que satisfaz o método. O envolvimento do pesquisador com o objeto de estudo, além de inevitável, não constitui um defeito ou uma imperfeição (Demo, 1995; Velho, 1978).

Na observação participante, o contato direto é marca registrada, embora as distâncias sociais e psicológicas possam existir. Dois sujeitos pertencentes a sociedades diferentes podem estar muito próximos em preferências, gostos e idiosincrasias, assim como o contrário também pode ser verdadeiro. Falar o mesmo idioma não garante a compreensão do que está sendo dito. O desafio de transformar o “exótico em familiar” e o “familiar em exótico” é inerente ao trabalho do observador participante. O estranhamento é um fator importante para identificar fenômenos, e nesse sentido o exótico tem grande potencial, mas não podemos negar que o familiar pode ser também desconhecido (Velho, 1978).

O fato de possuir alguma identificação com a cultura pesquisada pode favorecer a aproximação do pesquisador do campo e apresentar-se como um fator positivo para a pesquisa justamente pela fácil compreensão das representações e simbologias próprias daquela organização (Bispo; Godoi, 2014).

Na observação participante, o pesquisador corre o risco de se perder na teia dos acontecimentos, nas armadilhas da ideologia e na simpatia dos observados. O pesquisador deve manter a visão crítica e os objetivos da pesquisa em mente. Estar dentro e fora da organização é um desafio, por isso a importância do conhecimento teórico prévio e da definição dos aspectos que se pretende analisar. Os imprevistos e o sentimento do pesquisador também devem ser levados em consideração na observação participante (Serva; Jaime Junior, 1995).

Uma relação de aspectos a serem analisados na observação participante pode auxiliar na confecção das notas de campo, que devem ser feitas o mais recente possível dos acontecimentos e com máxima fidelidade e autenticidade aos fatos e discursos, inclusive, usar os mesmos termos dos observados. É importante, no entanto, não restringir essa abordagem

etnográfica apenas ao seu caráter de participação, ou seja, é importante se apropriar de outras táticas e ferramentas de pesquisa para ampliar as fontes de informação e combater erros e limitações da própria pesquisa, pois, mesmo seguindo uma metodologia, equívocos podem ser derivados das deficiências do pesquisador (Serva; Jaime Junior, 1995).

Outros aspectos importantes do pesquisador etnográfico são a regularidade e a efetividade da sua atuação como integrante da organização, ainda que seja momentânea. O pesquisador que assume os mesmos compromissos que os demais membros da organização tende a ganhar a confiança do grupo, pois, nas organizações produtivas, existem práticas que precisam ser respeitadas e cumpridas de acordo com o estabelecido pelos gestores, e o pesquisador não pode ser um entrave que diminua o ritmo normal de trabalho. A aceitação pelo grupo pode depender do grau de comprometimento do pesquisador com a organização (Serva; Jaime Júnior, 1995).

No processo de imersão no campo de pesquisa, é importante ao pesquisador exercer a humildade. O olhar do profissional experiente em gestão pode menosprezar ações que para o grupo podem ser importantes. Portanto, manter o olhar do antropólogo e assumir uma postura de curiosidade e interesse nos detalhes é reconhecer que, nesse momento, os mestres são os observados (Bernardi, 1974; Serva; Jaime Júnior, 1995).

Nesse contexto, entendemos que a observação participante não é apenas uma técnica de coleta de dados, pois exige que o pesquisador “arregace as mangas” e vá para o campo mergulhar nos saberes e viveres, interpretar o que foi dito e o que não foi dito, o que está aparente, mas, principalmente, o que está subjacente, e as percepções que só quem vivencia o fenômeno consegue expressar.

Essa técnica oferece a possibilidade de se ver como membro da organização e compreender os efeitos colaterais da abertura da estratégia, as disputas de poder, as lógicas e as racionalidades dominantes, revelar novos dilemas na abertura da estratégia e, assim, poder traçar alternativas para seu aperfeiçoamento e evolução.

5.5 ENTREVISTAS

As entrevistas são consideradas técnicas alternativas de coleta de dados, utilizadas quando não há registros documentais e/ou históricos de determinados temas, ou quando estes registros não estão acessíveis (Pádua, 2007). Trata-se de uma conversa, geralmente entre duas

peessoas, a partir da formulação de perguntas ao entrevistado com o intuito de conseguir dados para a investigação (Melo e Tenório, 2021).

A entrevista, nas suas diversas aplicações, é uma técnica de interação social, interpenetração informativa, capaz de quebrar isolamentos grupais, individuais e sociais, podendo também servir à pluralização de vozes e à distribuição democrática da informação. Em seus mais diversos usos das Ciências Humanas, constitui-se sempre um meio cujo fim é o inter-relacionamento humano. Muitos autores que tematizaram esse assunto atentaram para o fato de a entrevista ser uma situação psicossocial complexa (Miguel, 2010).

As entrevistas foram realizadas ainda sob o efeito do afastamento social ocasionado pela COVID-19. Resolvemos adiar as entrevistas de modo a esperar que a epidemia diminuísse e os controles sanitários ficassem mais brandos. Com o grupo gestor da 9RMS sabíamos que não haveria problemas em realizar as entrevistas por videoconferência. Mas, com os pescadores, barqueiros e comunidade, seria praticamente impossível viabilizar uma entrevista virtual.

Na verdade, por experiências anteriores, já sabíamos que, com os pescadores (e barqueiros são em sua maioria são pescadores ou filhos de pescadores), as entrevistas gravadas são de pouca ajuda para a pesquisa. A conversa informal, em tom de curiosidade, quase parecendo um turista, geram mais informações, com falas espontâneas e sem o filtro da timidez ou censura. Descobrimos na prática que, para fazer um pescador se calar, é só ligar uma câmera ou um gravador de voz.

Claro que sempre tem aqueles que “gostam de um holofote”, mas esses já têm suas histórias contadas em diversos canais, algumas até difíceis de acreditar. E, quase sempre, ignoram as perguntas e passam a contar suas mirabolantes aventuras de pescador.

Conversamos com diversos pescadores durante a nossa pesquisa, em bate-papo na beira da praia, durante as travessias do Rio da Madre, em suas casas ou na casa de amigos. As conversas foram muito ricas e cheias de informações sobre nosso tema de interesse. Conseguimos gravar entrevistas com nativos, pescador e barqueiro, que foram nossos informantes sobre a cultura local.

Como nosso principal informante dentro da 9RMS é um empresário do ramo de pousada, e várias pessoas com quem tivemos contato nas reuniões também eram desse ramo, resolvemos gravar uma entrevista (presencialmente) com um empresário dono de pousada que

não fizesse parte da 9RMS, para ter um contraponto, e conversamos de maneira informal com outro empresário dono de uma das maiores pousadas da região.

Durante as entrevistas, percebemos que as pessoas não compreendiam muito bem de que estratégia estávamos falando ou qual o assunto que seria tratado. Era inglório o esforço de explicar o que era *strategy as practice*, *open strategy* ou *strategizing*; por mais que se gastassem alguns minutos iniciais fazendo uma apresentação breve da pesquisa, percebemos que aquelas explicações e conceitos só atrapalhavam a conversa, ninguém sabia o que era aquilo e cada um tinha em sua mente um conceito próprio de estratégia. E isso se repetiu na outra organização que pesquisamos, a Pró-CREP.

Em geral a estratégia era tratada nas conversas como sendo o planejamento estratégico, sempre que citávamos o termo estratégia, a conversa rumava para os objetivos e metas do plano estratégico formal da organização, ignorando as práticas estratégicas cotidianas.

Dessa maneira, os entrevistados orientavam suas narrativas e traziam somente as experiências das práticas que julgavam serem mais “estratégicas” dentro da lógica da estratégia que conheciam, ou seja, o planejamento estratégico. Isso começou a tornar as entrevistas um pouco repetitivas e parecia que acrescentava pouco em termos de novas informações.

Em certos momentos sentimos que os entrevistados pareciam escolher, para comentar, aquelas ações, eventos ou episódios do qual sentiam maior “orgulho”, mas que não necessariamente vivenciaram, o que por vezes os levavam a fornecer respostas evasivas. Além disso, nas conversas não gravadas, eles não compreendiam como poderia ser relevante para nossa pesquisa (ou para qualquer pesquisa) as suas ações cotidianas, que para eles eram “sem graça” ou “não tem segredo”, como ouvimos de alguns. Em outros casos fugiam do assunto com frases do tipo “é, mas isso não tem importância”.

Quando fomos observar a Pró-CREP, resolvemos mudar um pouco nossa tática e trocar as entrevistas gravadas por mais conversas informais, e isso foi possível pela maior aproximação dos membros da organização e pelo convívio diário com suas práticas. As conversas se revelaram muito mais ricas e cheias de detalhes do que as entrevistas. Não haviam os filtros que por vezes uma gravação impõe aos entrevistados, às falas dos mais cautelosos e desconfiados, e as particularidades das relações humanas e de trabalho afloram com maior facilidade, sobretudo as críticas e os descontentamentos. A única pessoa que

gravamos uma entrevista foi com a presidente da Pró-CREP. As demais informações foram coletadas diretamente do campo, enquanto desempenhamos as atividades práticas junto aos membros da organização.

Passamos por quase todas as atividades e práticas desenvolvidas pela associação, ficando ao menos um dia em cada atividade, interagindo com os praticantes enquanto desempenhavam suas tarefas, observando e colocando a mão na massa. Coletamos resíduos nas ruas do bairro, saímos a pé junto à equipe de educação ambiental, participamos de diversas palestras e minicursos junto aos associados, reuniões estratégicas, assembleias, visita técnica em aterro sanitário, festas organizadas pela associação, lançamentos de projetos ambientais, enfim, praticamente todas as atividades desenvolvidas durante os oito meses de pesquisa de campo. O setor a que dedicamos um pouco mais de tempo foi o escritório administrativo, era onde nos reuníamos antes de iniciar uma tarefa e para onde voltávamos após realizá-la, ali nos sentíamos à vontade para fazer perguntas, e foi um período de muito aprendizado, e de uma grande sintonia com os associados, e podemos dizer que formamos boas amizades.

6 A IMERSÃO NO CAMPO E AS PRÁTICAS ETNOGRÁFICAS

De acordo com a literatura (Bispo; Godoy, 2014; Andion; Serva, 2006, Serva; Jaime Júnior, 1995), o tratamento dos dados coletados a partir de uma pesquisa etnográfica pode se iniciar já durante a inserção no campo e, sem que, necessariamente, isso se configure uma imposição metodológica, pode se estender por todo o período de escrita, com momentos de incubação e revisão dos dados, podendo até mesmo revisitar o campo se necessário.

Os dados foram tratados considerando-se inicialmente o objetivo geral da pesquisa e, mais especificamente, os objetivos que são complementares: (i) identificar situações de práticas de inclusão dos praticantes orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade; (ii) caracterizar as ações de transparência orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade; (iii) descrever o *ethos* da sustentabilidade da organização; e (iv) identificar novas dimensões da estratégia como prática e sustentabilidade.

Com os objetivos específicos como guia, foram construídas as narrativas (Langley, 1999) a partir das idas e vindas ao campo, em um movimento abduutivo e dialético considerando as experiências durante a vivência junto aos sujeitos da pesquisa. Durante a trajetória da pesquisa, surgiram algumas surpresas e achados que contribuíram para confrontar nossos argumentos teóricos e até mesmo abrir novas frentes de reflexões.

A partir da inserção no campo e dos objetivos previamente traçados, foram consideradas as categorias iniciais para apresentar os resultados, são elas: as práticas de inclusão dos praticantes, a transparência da informação e o *ethos* da sustentabilidade.

Antes de apresentar os dados, precisamos contextualizar a pesquisa e expor algumas reflexões sobre o processo de coleta de dados que surgiu no decorrer do trajeto etnográfico. Na sequência, apresentamos a descrição do contexto estudado, dos objetos de pesquisa e as narrativas construídas a partir das categorias de estudo: as práticas de inclusão dos praticantes, a transparência da informação e o *ethos* da sustentabilidade.

6.1 PERCEPÇÕES DO PESQUISADOR EM CAMPO

Essa aventura etnográfica foi colocada em prática no inverno de 2021, embora a jornada tenha sido iniciada anos antes, com toda uma preparação teórica, rica e densa. Além das disciplinas realizadas com professores experientes, ainda tivemos, em nosso Programa de

Pós-Graduação em Administração, um curso específico de etnografia ministrado pelos professores Rafael Alcadipani, Carolina Andion e Maurício Serva, referências no método de pesquisa etnográfico.

Entretanto, mesmo com todo o esforço dos professores em repassar suas vivências de campo em pesquisas etnográficas, apresentar teorias, técnicas de coleta de dados, não havia como prever nas salas de aula o fator pandemia da COVID-19 e seus efeitos numa pesquisa etnográfica.

Seguindo orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) e do Ministério da Saúde do governo brasileiro (MS), em fevereiro de 2020 o Governador de Santa Catarina decretou estado de calamidade pública (Decreto nº 562/2020). Com as medidas restritivas de convívio social impostas, vieram o isolamento e a quarentena. As pessoas foram orientadas a não saírem de casa e não receberem visitas, não eram permitidas reuniões de público, eventos, cerimônias, etc. Apenas as atividades consideradas essenciais estavam autorizadas, ainda assim, com rigorosas medidas de segurança sanitária, como o uso de EPIs específicos e atenção especial aos procedimentos de higienização.

Diante desse cenário pandêmico, que permeia todo esse estudo etnográfico, podemos extrair algumas reflexões a partir do mergulho no campo de estudo.

6.1.1 Fator pandemia

Inegáveis os impactos sociais, econômicos, culturais, éticos, políticos, psicológicos, ambientais, advindos da pandemia da COVID-19. As pesquisas construídas nesse período serão marcadas para sempre pelo fator pandemia. O mundo teve que se adaptar a uma nova realidade com repercussões que foram além da ordem biomédica e epidemiológica, o que fez aumentar os esforços científicos em buscar alternativas para tentar compreender os fenômenos em estados alterados, em alguns casos, até fora de controle.

Sendo esse um momento marcante na sociedade mundial, um estudo etnográfico realizado no ápice da pandemia carrega consigo informações valiosas e elementos de análises e reflexões diferentes de quaisquer outros estudos etnográficos já produzidos em outros períodos. As percepções dos atores envolvidos na pesquisa, carregadas de experiências pessoais, coletivas, histórias de dificuldades, superações, perdas, partidas, etc., estão envoltas em um contexto pandêmico indissolúvel. Os resultados aqui encontrados, quando expostos e

comparados com resultados obtidos em outros momentos históricos, precisam necessariamente levar em consideração o momento de sua construção, ou seja, no auge de uma epidemia em escala global e concluído antes de sua extinção.

6.1.2 Aprendizado na prática

Uma importante reflexão que precisa ser feita diz respeito à preparação do pesquisador (e não apenas do etnógrafo) que, em nenhum momento, foi instruído na academia a como lidar com uma situação semelhante à pandemia. Na verdade, a academia não estava preparada para tal desafio; a prova mais contundente foram as suspensões das atividades, incluindo as aulas, em diversas universidades e escolas (e a demora para o seu retorno), mesmo a sociedade vivendo na chamada “era digital”.

Os cursos e as disciplinas metodológico-preparatórios para a pesquisa científica não previam tal situação, e as literaturas sobre método científico não abordam práticas ou técnicas de coleta de dados realizadas durante períodos de calamidade pública e emergências em saúde da magnitude de uma pandemia como a COVID-19.

Nesse sentido, as técnicas de coleta de dados precisaram ser adaptadas, pois as orientações técnicas existentes se tornaram inviáveis na prática e as dúvidas eram: como ir a campo? Sem vacina, com alto risco de contágio, restrições de convívio social, isolamento, quarentena amplificaram cada vez mais o medo de ir a campo e pesquisar o fenômeno da estratégia na prática, mesmo sabendo que ele estava lá, tão mutante quanto o vírus, se adaptando às novas realidades, novos processos e formas de interação.

E, quando fosse possível sair de casa, como se portar em campo com um vírus ainda circulando? Como se aproximar das pessoas? A forma como as pessoas se relacionava mudou, tornou-se mais distante e fria, sem apertos de mão. Um povo acostumado a cumprimentos calorosos, como abraços e beijos no rosto, agora precisava manter uma distância mínima de um metro e meio de outras. As pessoas se tornaram ainda mais desconfiadas e menos receptivas a novos contatos, um dos efeitos do isolamento. Lembro que, em outubro de 2021, quando fui pela primeira vez à Guarda de Embaú como pesquisador entrevistar o principal gestor da 9RMS, parecia estar em um bairro fantasma, não havia pessoas nas ruas, os comércios fechados, aliás, o próprio entrevistado relutou bastante em fazer a entrevista presencial, e, quando chegamos, a recepção foi mais fria que aquele dia

chuvoso de inverno, mesmo com máscaras, sem contato físico e com um distanciamento necessário, era nítido o desconforto de ambos os lados, e, isso claro, prejudicou muito a nossa conversa.

Aquilo que na literatura se apresenta como guia e modelo, ou mesmo conselho para uma boa construção de pesquisa etnográfica, pouco ajudou dentro do contexto de pandemia, por exemplo: como, sendo pessoas estranhas, iríamos nos aproximar da organização em uma situação em que os contatos físicos, as reuniões presenciais e o compartilhamento de ambientes são desaconselhados ou mesmo proibidos? Como acessar os dados mais sensíveis, subjacentes e profundos de uma organização, como sentimentos, emoções, valores e cultura, sem a aproximação física, sem o envolvimento presencial com o grupo estudado? Como obter a confiança dos pesquisados sem interagir pessoalmente com os mesmos? Até mesmo os métodos de abordagem para realizar entrevistas precisavam ser adaptadas para o contexto pandêmico. E como agir em encontros presenciais com restrições sanitárias e uso de máscaras, como compreender e fazer as leituras corretas das expressões faciais sem visualizar parte dos rostos? Como superar a resistência das pessoas em não quererem ser entrevistadas ou mesmo conversar e interagir (ou não poder, em função dos riscos e comorbidades) em função do medo de contágio?

Essas dúvidas sempre vinham acompanhadas de uma frustração por não encontrar amparo na literatura, pois não havia. Como transpor esses obstáculos e como proceder em determinadas situações, de modo a não comprometer a qualidade e a profundidade da pesquisa etnográfica?

Devíamos apresentar nosso atestado de saúde, exames laboratoriais ou testes negativos para COVID-19 aos pesquisados? Devíamos exigir dos pesquisados a comprovação de vacina ou testes negativos de contágio? Devíamos realizar a pesquisa somente quando estivéssemos ao ar livre? Não devíamos participar das reuniões que estivessem ocorrendo presencialmente (mesmo sabendo da sua importância para a pesquisa) quando cientes das medidas de restrições sociais? E o que fazer quando o pesquisador e o pesquisado (ou seus familiares) possuísem maiores riscos de agravamento e doenças consideradas comorbidades? Abandonar a pesquisa? Adiar? Mas até quando? Eram muitas perguntas e poucas respostas. Somente quem vivenciou esse momento da história pode relatar o quão complexo foi e o quão difícil é relatar as emoções que envolveram cada relação, cada contato, cada situação de medo, insegurança e incerteza frente ao (vírus) desconhecido.

6.1.3 Os problemas digitais e a pandemia

Não está em discussão, neste tópico, a importância da inovação tecnológica e dos meios de comunicação na vida das pessoas, embora seja salutar. Queremos apenas fazer um registro do que observamos durante essa pesquisa etnográfica, na relação entre as mídias sociais e organizações sociais.

Uma das consequências oriundas das medidas de restrição de convívio social, durante a pandemia da COVID-19, foi o aumento significativo do uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para mediar as interações sociais. Sem poder visitar amigos e parentes, as viagens foram restringidas e pessoas ficaram isoladas em outros países, impedidas de voltar para casa por questões óbvias de combate ao contágio, as videochamadas se apresentaram como principal alternativa para realizar encontros e reuniões. Os aparelhos eletrônicos com câmera, microfone e acesso à internet passaram a ser elementos centrais na vida de muitas pessoas durante a pandemia; prova material foi o aumento das vendas de computadores e *smartphones*, bem como a falta de matéria-prima para produzir *chips*.

As organizações de ensino presencial também tiveram que se adaptar a um modelo remoto de ensino em tempo recorde. Na escola onde meu filho estudou até 2021, uma organização reconhecida pela sua orientação pedagógica construtivista, teve dificuldades em manter suas atividades e práticas escolares com o novo formato de aula, causando prejuízos na qualidade do ensino. Talvez o fato de o colégio não estimular a educação digital¹, somado a um modelo remoto de educação implantado às pressas, para o qual pais, professores e alunos não estavam ainda preparados, ocasionou uma tempestade perfeita para a queda brusca de rendimento escolar das crianças e o aumento absurdo da evasão escolar.

Não foram apenas as escolas afetadas pela mudança do presencial para o virtual, muitas organizações tiveram que acelerar seu processo de inserção no universo digital. Tornou-se estratégico para as organizações em geral (por uma questão de sobrevivência) inserir as TICs nos processos e rotinas de trabalho para viabilizar suas atividades diante de uma realidade de *lockdown*.

¹ Neste colégio, o uso de aparelhos eletrônicos é evitado dentro do ambiente escolar, computadores pessoais e *smartphones* são proibidos para os estudantes das séries iniciais (até a 5ª série) e de uso restrito para demais classes. Valorizam-se os livros, a escrita e a arte manual, as interações sociais, culturais e o respeito pela natureza pelas pessoas nas atividades escolares.

Sem entrarmos na discussão da precarização do trabalho, que é válida e importante, mas, também extensa, podemos afirmar que o modelo *home office* ganhou campo durante a pandemia e alterou as dinâmicas de trabalho dentro das organizações. Muitas oportunidades de negócios foram criadas, o conceito de organização digital e *on-line* invadiu o mercado, as pessoas passaram a consumir mais produtos e serviços via internet (de alimentos a entretenimentos) durante a pandemia de COVID-19.

Os pesquisadores precisaram se adaptar durante a pandemia, sobretudo estudantes de mestrado e doutorado cujos estudos envolviam coletas de dados dentro de organizações, ou quando houve a necessidade de interação com os pesquisados e observação *in loco* de suas práticas. Era preciso acompanhar as ações de forma remota, monitorando suas publicações nas redes sociais, interagindo em grupos de redes sociais, participando de eventos e reuniões *on-line*, realizando entrevistas por videochamadas, etc.

Embora todas essas opções sejam possibilidades válidas de se fazer pesquisa, bem como o uso de TICs em pesquisas acadêmicas já seja aceito como método e técnica de coleta de dados, como é o caso da Netnografia ou pesquisa etnográfica *on-line* (Kozinets, 2014), foi preciso ter certos cuidados com a falta da observação presencial para não ser induzido ao erro durante a coleta de dados.

Assim que a pandemia começou a ser controlada, pude me aproximar do campo presencialmente e foi possível flagrar diversos episódios “cenográficos” na prática, que são dignos de bastidores de filmes e propagandas publicitárias.

Os “bastidores” das práticas organizacionais, sobretudo aquilo que os sujeitos não gostariam de revelar, podem ser acessados com a presença do pesquisador nas rotinas da organização, com o esforço de estar presente, como participante das ações, com o olhar crítico, sendo um observador atento às conversas e movimentações dos pesquisados. Entendo que essas informações revelam como as organizações são por dentro, como atuam na prática cotidiana os seus atores organizacionais, quais valores estão envolvidos. O que geralmente encontramos nas mídias sociais são imagens e conteúdos produzidos para um propósito predefinido, ou seja, parecer ser.

Trouxemos para apreciação o nosso olhar acerca das organizações que estudamos por longos meses durante o isolamento sanitário, por isso não podemos deixar de considerar também os nossos sentimentos e emoções em relação àquilo que vivenciamos junto com a

pesquisa e que foram registrados em áudios juntamente com nossas reflexões para formar o nosso diário de campo eletrônico.

Precisamos dizer que a 9RMS, organização em que depositamos nossas maiores expectativas, foi justamente a que tivemos maiores dificuldades em empreender nossos esforços etnográficos.

Conseguimos superar as dificuldades agindo com persistência e fortalecendo laços com os membros que nos deram maior abertura. Ao final de vários meses de pesquisa, conseguimos realizar as entrevistas que precisávamos para complementar a observação participante, e foi o que nos permitiu uma melhor compreensão das práticas e dos significados entre as falas e os discursos.

Foram muitos elementos que conseguimos capturar com o “não dito”, mas, sobretudo, pela vivência na comunidade em que a 9RMS está inserida e que permitiu inúmeras experiências e nos forneceu muitas informações da organização pelo olhar do nativo e do morador. Também foi por meio dessas vivências que conhecemos a associação Pró-CREP, que se mostrou uma grata surpresa na trajetória desta pesquisa e que nos permitiu realizar uma observação participante mais efusiva.

A Pró-CREP que conhecemos e vivenciamos, além de “respirar” ecologia e promover sustentabilidade em suas ações cotidianas, é uma entidade literalmente aberta e receptiva a todos que a procuram. É um coletivo que tem como valores a diversidade social e cultural em harmonia com o respeito e a preservação ao meio ambiente. Todos nossos encontros e interações com esse coletivo foram muito produtivos, acolhedores, fluidos e aconteceram de maneira natural e respeitosa.

Desde os primeiros contatos com a Pró-CREP, tivemos grande envolvimento com seus membros e fomos aceitos como integrantes daquele coletivo, o que nos permitiu não apenas observar, mas vivenciar suas práticas estratégicas, acessar conversas reservadas e sentir as tensões, compreender os conflitos e alimentar um sentimento mútuo de querer construir algo juntos e formar uma parceria para além da pesquisa.

Destarte, entendemos que estar em cada uma dessas organizações nos permitiu ter uma maior compreensão das suas práticas estratégicas e fazer reflexões por meio das aproximações e distanciamentos entre ambas as organizações estudadas, teoria e prática, sujeitos e objetos, discurso e ação. Foi esse olhar no movimento das coisas e das pessoas o *devoir* de tudo, que formou esta pesquisa.

6.2 A NONA RESERVA MUNDIAL DE *SURF* – 9RMS

A Guarda do Embaú recebeu em 2019 o título de nona reserva mundial de *surf*. Essa praia está localizada numa região rica em bacias hidrográficas, a Baixada do Maciambu, que possui a maior Unidade de Conservação (UC) de proteção integral do Estado de Santa Catarina, o Parque Estadual da Serra do Tabuleiro (PAEST)².

A comunidade da Guarda do Embaú ainda guarda os traços de uma pequena vila de pescadores. Atualmente, seus moradores vivem numa área protegida pelo parque e convivem diariamente com restrições de legislações ambientais, o que inevitavelmente gera conflitos. Localizada na Foz do Rio da Madre³, curso de água que divide os municípios de Palhoça e Paulo Lopes, esta pequena vila de pescadores apresenta uma curiosidade: a Praia da Guarda do Embaú e o bairro Guarda do Embaú pertencem a municípios diferentes.

De acordo com o portal de informações do município de Paulo Lopes: “a praia da Guarda do Embaú pertence ao município de Paulo Lopes e o Bairro Guarda do Embaú ao Município de Palhoça. Essa divisão se dá, devido ao fato de que o Rio da Madre é quem determina geograficamente os limites entre os dois municípios” (Paulo Lopes, 2018).

De fato, o Rio da Madre é um personagem relevante na história da Guarda do Embaú e quase sempre está no centro das polêmicas e discussões entre preservação ambiental e crescimento urbano. É difícil mensurar sua importância para todo o ecossistema local, mas a 9RMS conhece bem a relação íntima entre o Rio da Madre e a qualidade das ondas da Praia da Guarda do Embaú, por isso a preservação do rio é pauta constante na luta ambiental da 9RMS.

Em uma conversa com o vice-presidente do grupo gestor da 9RMS, durante uma sessão de *surf* na Guarda, ele me confidenciou: “tens que achar a saída do rio, ali que está a onda boa”. Isso me fez pensar muito sobre a importância do Rio da Madre na qualidade daquelas ondas.

² PAEST foi criado em 1975, com o objetivo de proteger a rica biodiversidade da região e os mananciais hídricos que abastecem as cidades da Grande Florianópolis e do Sul do Estado. O Parque ocupa cerca de 1% do território catarinense e abrange áreas dos municípios de Florianópolis, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, Águas Mornas, São Bonifácio, São Martinho, Imaruí, Paulo Lopes e Garopaba, além das ilhas do Siriú, dos Cardos, do Largo, do Andrade e do Coral, e os arquipélagos das Três Irmãs e Moleques do Sul (PAEST, 2022).

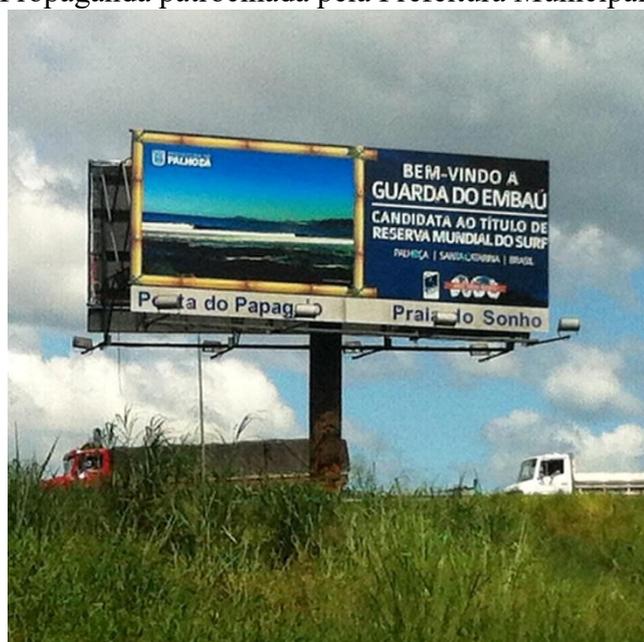
³ Sua localização fica no limite sul do município de Palhoça, que possui, como divisa natural com o município de Paulo Lopes, o Rio da Madre.

Mais tarde, em entrevista gravada, o vice-presidente destacou a importância da 9RMS para o meio ambiente e para a comunidade: “A reserva mundial de *surf* é importante em dois aspectos: a questão ambiental e a questão social. Na questão ambiental, a qualidade do rio para a manutenção da onda. A questão social tem a ver com a pesca e com o turismo”.

Uma das coisas que percebemos durante a pesquisa, conversando com diversas pessoas dentro e fora da comunidade, é a necessidade de muitos em identificar o limite geográfico da reserva. Era comum perguntas do tipo: “Qual é a área da reserva?”, “Quantos km² possui?” E, na realidade, não existe um limite geográfico. O título é fornecido em função de uma onda que se pretende preservar, por essa razão, a reserva inclui todo o ecossistema marinho e costeiro que permite a ocorrência daquela onda.

Mas, nesse caso, existe uma curiosidade: a candidatura do título de reserva mundial de *surf* foi solicitada pela Associação de *Surf* e Preservação da Guarda do Embaú (ASPG) usando a história e cultura da pequena vila de pescadores da Guarda do Embaú como principal diferencial. Todo o processo de candidatura foi apoiado pela Prefeitura do município de Palhoça que, inclusive, patrocinou um *outdoor* no elevado da BR 101 (Figura 4), e capitalizou com a visibilidade que o título de reserva mundial forneceu. Porém a Praia, onde está localizada a onda, objeto que consagrou o título, pertence ao município de Paulo Lopes.

Figura 4— Propaganda patrocinada pela Prefeitura Municipal de Palhoça



Fonte: 9RMS (2023)

Portanto, fica evidente que não há, nos critérios de identificação das zonas de *surf* a ser preservadas pela ONG *Save the Waves*, a preocupação, em termos legais, dos limites territoriais. O que não impede a concessão do título pode criar contenciosos entre municípios e munícipes. Afinal, não podemos esquecer a importância do título para a economia local.

Bosquetti e Souza (2020) precificaram a onda da Guarda do Embaú em função do incremento econômico local gerado pelo turismo de *surf*. Esse estudo identificou uma movimentação financeira na ordem de 13,5 milhões de dólares para a economia local, valor significativo para uma vila de cerca de 800 habitantes. Esse estudo, chamado *surfonomics*, foi parte fundamental para conquistar o apoio necessário para a obtenção do título.

Uma das questões que mais preocupa a 9RMS e seus membros é a poluição na praia gerada pelo descarte incorreto de embalagens durante o consumo de alimentos e bebidas. Entretanto, no verão aumenta significativamente o número de “barraqueiros” (pequenos comerciantes de bebidas e alimentos na beira da praia). Ouvimos dos membros da 9RMS comentários do tipo: “Aquilo é ridículo, visualmente é horrível, também é uma poluição visual”, se referindo às barracas.

Durante as reuniões do planejamento estratégico da 9RMS, ficou claro o descontentamento de alguns membros com o comércio na orla da praia. Mesmo não sendo aquele o fórum mais adequado, houve diversas manifestações contrárias à permanência desses comerciantes, conhecidos como barraqueiros, por uma questão ambiental, mas identificamos também a presença de questão estética subjacente nas falas.

A 9RMS, embora parte de seus membros se manifestem contrários à presença dos barraqueiros na orla da praia e, inclusive, alegam ser o anseio da comunidade, não consegue intervir nessa questão. Novamente, voltamos à questão de que a praia está sob jurisdição da Prefeitura de Paulo Lopes, assim, as licenças para exploração comercial da orla são emitidas por eles, bem como a responsabilidade de fiscalizar.

Na praia não há coleta de lixo, não há banheiros para os turistas, nenhuma estrutura além de um posto salva-vidas (responsabilidade do CBMSC, órgão estadual). Fica difícil até mesmo a 9RMS atuar naquela área, já que seus membros são moradores de Palhoça, eles só podem “atuar” do lado do rio que pertence a Palhoça.

Por isso, a criatividade e as parcerias são importantes para driblar esses percalços. A solução encontrada foi solicitar à associação de coletores de resíduos (Pró-CREP) o

estabelecimento de pontos de coleta na orla, com apoio dos barqueiros para o transporte dos coletores e recipientes.

Mesmo com material de pesquisa para escrever dezenas de páginas sobre a Guarda do Embaú e suas características naturais, por uma questão de tempo e de espaço, vamos priorizar as dimensões ambiental, social, econômica e cultural nas construções das estratégias da 9RMS. Entretanto estamos cientes de que todas as experiências vividas nesse caminhar contribuíram, de alguma maneira, com a construção do nosso pensamento estratégico e do nosso fazer estratégico. Assim, fica a sugestão para leitura adicional sobre o tema⁴.

6.2.1 A Guarda do Embaú

Meu⁵ primeiro contato com a Guarda do Embaú foi em meados de 1993, numa época em que o *surf* ainda era um esporte muito marginalizado. Saímos de Florianópolis numa velha Kombi e nos arriscamos pela BR 101 (não duplicada) até cruzar o Rio Maciambu e pegar uma estrada de chão, cheia de buracos e muita poeira. Passamos pelas praias do Sonho, Ponta do Papagaio e Pinheira, mas quase não se viam casas, sobravam poeira e mato. Chegamos à noite, cansados e com fome, não havia muitas opções de comida, apenas um bar aberto. Era um bar típico e tradicional, que vendia secos e molhados, havia uma mesa de sinuca, algumas mesas e um balcão onde o proprietário atendia os fregueses e que os nativos mais velhos se *escoravam* para beber uma cachaça e *pitar* um palheiro depois de um dia de trabalho.

No dia seguinte, ao chegar no centrinho da Guarda junto com o nascer do sol, era possível avistar um caudaloso rio⁶, cujo leito vinha correndo do sentido sul e margeava a encosta do morro até fazer uma curva em direção ao leste. Do outro lado do rio, dunas cobertas com vegetação e uma margem de areia branca que se estendia até terminar em um

⁴ Sugerimos a leitura da dissertação de Haliskarla Moreira de Sá, realizada em 2016 e intitulada *Criador de peixe, criador de gente! pesca artesanal, (des)envolvimento e conflitos ambientais no estuário do Rio da Madre/SC*.

⁵ Esta passagem do texto (5.2.1) está narrada em primeira pessoa intencionalmente. Trouxemos aqui relatos das vivências do pesquisador, extraídas de suas vivências nos anos 90 e comparadas com as suas percepções do contexto atual da Guarda do Embaú, trazidas aqui para refletir os contrastes e aproximações entre as experiências do passado com o olhar do presente. A intenção é criar uma empatia com nosso objeto de estudo, pois permite o leitor se aproximar dos sentimentos e emoções que cercam a narrativa. Nesse estilo textual o narrador participa da história e narra os detalhes das experiências vivenciadas.

⁶ Trata-se da foz do Rio da Madre, que separa o pequeno comércio e as poucas casas do vilarejo da Praia da Guarda do Embaú. Do outro lado do rio já é município de Paulo Lopes.

pontal, era ali que a água escura do rio se encontrava com o oceano. Exatamente naquele encontro entre rio e mar quebrava uma das melhores ondas do Brasil.

Os barqueiros já iniciavam os seus primeiros movimentos. Com suas canoas coloridas e movidas por varas de bambu, deslizavam pelo rio transportando turistas até a praia. Mas não fazia sentido para nós, surfistas, deixarmos de atravessar o rio remando em nossas pranchas, pois economiza o trocado e já fazia um aquecimento para os braços.

Mas antes tínhamos que passar por uma trilha pelos costões do morro da pedra do urubu. Com o equipamento pronto, seguimos pela trilha até uma pequena prainha, local em que parecia ser a menor distância para atravessar. O rio era profundo, com muita correnteza, e as histórias de afogamentos que me contaram durante o percurso davam a sensação de ser ainda mais desafiador.

Passados quase 30 anos dessa experiência, retorno a esse lugar com um novo olhar, o de pesquisador, agora mais crítico, atento e municiado de teorias. Com o reencontro veio a inevitável comparação entre passado e presente. São perceptíveis o crescimento urbano e as transformações nas estruturas e no cenário do vilarejo.

Agora, na chegada ao bairro, já é possível ver as primeiras modificações na paisagem, recentes, é bem verdade; a rua de acesso principal foi asfaltada e foi erguido um portal de madeira na entrada da vila dando as boas-vindas aos visitantes. Mas ainda consegui caminhar pelos antigos paralelepípedos da rua central em frente ao comércio, antes de serem removidos e substituídos em novembro de 2021 por um moderno calçamento de bloco *paver*.

Ao chegar no centrinho da Guarda do Embaú, me chamou a atenção não avistar logo o Rio da Madre e, sim, uma longa faixa de areia onde antes era água. Antes, a margem do Rio da Madre chegava até os pilares dos bares e restaurantes e bem ao lado do comércio ficava o ponto de onde saíam amiúde as canoas movidas por varas de bambu que faziam a travessia dos turistas para a praia.

Essa transformação enorme na paisagem e no curso natural do rio foi fruto de ação humana e ocorreu após um evento climático⁷ que fez o nível do rio subir rapidamente causando prejuízos a uma parcela da comunidade. Houve movimento local para que a

⁷ A grande ressaca do sul que ocorreu durante o Carnaval de 2020 gerou mais uma grande movimentação de areias na foz do rio, quando novamente houve uma mudança no curso da água, com deposição de areia numa das margens, provocando erosão na margem junto à vila. Este fato, juntamente com a maré excessivamente alta, prejudicou a mobilidade dos moradores e visitantes, o embarque e desembarque dos turistas pelos canoeiros, bem como afetou a ocupação já consolidada pela comunidade, prejudicando o fornecimento de água potável e impactando a rede de fornecimento de energia elétrica no local (SWC, 2022).

prefeitura realizasse uma dragagem e alargamento da orla que diminuiu a largura do rio naquele ponto (Figura 5).

O resultado da dragagem foi o assoreamento da foz do Rio da Madre, e essa ação gerou uma tensão na comunidade que dividiu opiniões, incluindo nessa polêmica a participação da 9RMS, que se posicionou favorável à intervenção no rio, mesmo sob críticas e insinuações de que a decisão beneficiaria membros do seu próprio grupo gestor.

Figura 5 – Ressaca de 2020



Fonte: SWC (2022)

As tratativas e os impasses desse episódio, que envolveu diversos atores e entidades locais, nos foi confidenciado pelo presidente da 9RMS:

Em 2021, quando ocorreu aquele problema de erosão ali no Rio da Madre, foi feito um documento pedindo que a Prefeitura dragasse o Rio da Madre, [suspiro] um nó cego, porque mexe com meio ambiente, traria problemas, como trouxe na época. Mas as associações locais estavam assinando, a associação comunitária, que foi quem iniciou o processo, os pescadores, os canoieiros... e como as associações estavam assinando, eu mandei para o grupo (de gestores) aquele ofício. Galera, está acontecendo isso, isso, aqui, vamos assinar ou não vamos assinar? Foi decidido pela assinatura, assinamos [Presidente da 9RMS].

O que nos foi revelado pelo presidente é que a decisão foi em colegiado, com a livre manifestação dos membros do conselho gestor acerca do assunto e o posterior cancelamento

da decisão favorável com uma nota de esclarecimento devido à repercussão negativa do posicionamento da organização, conforme relato do próprio presidente:

Logo quando começou o processo todo, já começou a gerar um burburinho, né? Por quê? Porque dois moradores da beira do rio são do nosso comitê gestor, começou-se a dizer que a reserva estava tomando aquela atitude para beneficiar os dois, e aquilo começou a gerar um rolo na rede social, então como eu tinha levado ao grupo, se assinaria ou não, e o grupo topou... [...] então aquilo [a decisão em colegiado] fortaleceu, e aí devido a essa questão a gente tomou a iniciativa de fazer um documento, dizendo o porquê que a gente tomou aquela atitude de assinar... o que que queria que tivesse sido feito, como que queria, que a gente esperava do poder público um estudo, pra saber se aquilo era viável, etc., e divulgamos aquele documento. Mesmo assim gerou uma série de controvérsias, “os caras querem beneficiar aqueles que estão lá na beira do rio”, enfim. Mas, então, se a gente não tivesse tomado essa atitude de trabalhar em grupo e tomar a decisão em grupo, ia ficar ruim para mim, a responsabilidade fica grande, cara! Meio ambiente é um negócio que é difícil de trabalhar, ainda mais aqui [na Guarda do Embaú] que é cheio de legislação, cheio de olhudos [pessoas gananciosas ou que ficam de olho nas coisas dos outros], cheio de brigas, problema urbano, territorial, então a gente está sempre sob fogo cruzado, né? Depois disso eu decidi que realmente não vou tomar nenhuma decisão sozinho e conversei com a SWC sobre isso, né? Que não tenho interesse, como gerente, de tomar uma decisão sozinho. Na época mandei pra SWC, só está acontecendo isso, isso e isso, a gente vai assinar um documento e tal, daí eles assim pra nós... “a decisão é de vocês”.

Agora, onde antes era rio, tem uma enorme faixa de areia. Para acessar as canoas da travessia é preciso andar um pouco mais, os barqueiros colocaram uma tenda no ponto de travessia, cujo trajeto ficou menor e mais rápido, agora é preciso remar menos. É possível circular de carro pelo aterro e isso acontece com frequência. Criou-se uma área para esportes, com trave de futebol, rede de vôlei e balanço. Turistas aproveitam o espaço maior e se divertem às margens do rio, inclusive foi preciso colocar um salva-vidas naquele local.

Andando pelo aterro é possível ver uma enorme tubulação azul que se destaca em meio à paisagem. Este tubo lança, numa área de circulação de pessoas em frente a casas e bares, o esgoto pluvial das ruas próximas. Vale mencionar que a Guarda do Embaú não possui sistema de tratamento de esgoto no bairro (Figura 6).

Figura 6 – Contraste da Paisagem com a tubulação de esgoto



Fonte: acervo do pesquisador

Na Figura 6 é possível ver o cano de PVC azul centralizado na parte inferior da imagem com sua boca virada para o rio, escorrendo um líquido escuro, que depois vão se misturando com a areia e a água do rio e formando uma espécie de lodo.

Grande parte das principais modificações na Guarda do Embaú foram realizadas nos últimos cinco anos, coincidentemente, após o recebimento do título de 9ª Reserva Mundial de Surf. A pavimentação asfáltica do acesso principal e entorno, incluindo ciclofaixa, rótula e portal, a renovação do calçamento das ruas no centrinho histórico, a dragagem do Rio da Madre e alargamento da faixa de areia, o monitoramento da qualidade da água do Rio da Madre, coleta seletiva de resíduos sólidos na área urbana e na faixa de areia da praia, definição do modelo de projeto para o sistema de tratamento de esgoto, entre outros.

Atualmente, no local, existe uma série de associações e entidades que defendem interesses de determinados grupos, entre elas a Associação Comunitária, a Associação Comercial, a Associação dos Pescadores, a Associação dos Barqueiros, a Associação de *Surf*, etc. Existe uma espécie de divisão social, que fica visível quando observamos os comportamentos locais. Basicamente são dois grupos sociais distintos, os nativos e os residentes.

O grupo social dos nativos é formado principalmente por pescadores e barqueiros, são os filhos da terra, com história e tradição passadas de uma geração para outra. Os residentes são pessoas que adotaram a Guarda do Embaú como local para morar e viver, entre eles encontramos aposentados de profissões diversas, artistas, músicos, trabalhadores, imigrantes e empresários (lojistas, donos de bares, restaurantes, pousadas, estacionamento, etc.). Os turistas e frequentadores da praia formam um grupo à parte. São transitórios e não participam diretamente nas decisões locais.

Podemos afirmar, ainda que de maneira figurativa, que existem duas Guardas do Embaú, uma da alta temporada (de novembro até março) e outra da baixa temporada (de abril até outubro). Na alta temporada, a população aumenta, há muita agitação nas ruas, bares e restaurantes, pousadas e hospedarias ficam com lotação máxima. É a época de ganhar dinheiro para se manter durante o inverno. O verão é o período em que os moradores, barqueiros e empresários mais trabalham, aproveitam para lucrar com o turismo. Já durante a baixa temporada, as ruas ficam quase desertas, muitas casas vazias, e o comércio enfraquece, é quando a Guarda do Embaú volta a ser uma vila de pescadores, tranquila e pacata.

Os nativos são pessoas de origem açoriana, filhos e netos de pescadores e pequenos agricultores que ainda mantêm sua cultura preservada nas festividades e na religião. É comum encontrar os homens nos bares mais antigos tomando *uma cachaça* e contando histórias. A fonte de renda mais comum dos moradores é a pesca (salário do defeso), aluguel de imóvel e travessia do rio (barqueiros).

Dona Noêmia foi nosso primeiro contato com os artesãos da Guarda do Embaú. Descobrimos, por acaso, que ela produzia e vendia sob encomenda esteiras de *junco*, para usar na praia, além de outras tapeçarias, de forma tradicional e bem rudimentar. De acordo com Dona Noêmia, uma atividade econômica, antes muito comum entre os nativos, mas que, atualmente, ainda resiste graças ao esforço de umas poucas senhoras que se dispõem a colher juncos nos “brejos” que restaram.

O que percebemos de imediato é que a exploração imobiliária, principalmente o aluguel de casas, é uma das principais atividades econômicas na Guarda do Embaú, embora sazonal. Não possui nenhum hotel ou resort de grande porte, a maioria das pousadas e hospedarias são de pequeno porte. O aluguel de casas e quartos em hospedarias, hostels (ou moradas) é explorada em geral por moradores, nativos, pescadores e barqueiros.

Neste estudo identificamos alguns projetos que estão incluídos no planejamento estratégico da 9RMS, cujas dimensões socioambientais, além de culturais e econômicas, interessam ao nosso estudo em estratégia organizacional e serão tratados no decorrer do texto, são eles:

- a) saneamento básico e sistema de tratamento de esgoto;
- b) qualidade da água do Rio da Madre; e
- c) educação ambiental e política de resíduos sólidos.

Desses temas, percebi que a 9RMS concentra os maiores esforços de seu planejamento estratégico nos dois primeiros, porém, os demais temas fazem parte das discussões e podem estar presentes influenciando as ações da organização. Esses temas são nossas referências para essa organização pesquisada em termos de práticas estratégicas de sustentabilidade.

Doravante apresentamos os resultados em forma de episódios, narrando os eventos que mais se destacaram em nossa pesquisa etnográfica. Sempre buscando trazer à superfície fatos relacionados à nossa temática.

Mesmo entre os moradores da Guarda do Embaú, há pouco conhecimento sobre o que é uma “Reserva Mundial de *Surf*”. Em resumo, trata-se de um título, concedido por uma ONG internacional, a *Save The Waves Coalition*, com o intuito de alertar a sociedade para a necessidade de proteger ecossistemas de *surf*. O programa *World Surfing Reserves* (WSR) foi lançado em 2009 e até junho de 2023 existiam 12 reservas de *surf* espalhadas por diversos continentes.

Por trás deste título, pessoas e instituições se unem e assumem o protagonismo na proteção ambiental local, além das preocupações sociais e econômicas. Como toda tessitura social, esta também é envolta de conflitos e tensões, que por vezes dificultam os avanços dos projetos de proteção ambiental e tornam ainda mais desafiadoras as práticas estratégicas.

Após várias tentativas de contato com o presidente da 9RMS, conseguimos uma agenda confortável para ambos. No dia 8 de outubro de 2021 nos encontramos pela primeira vez, numa tarde chuvosa e fria. A ideia era conhecer o responsável pelo gerenciamento da reserva, apresentar o projeto de pesquisa e saber um pouco mais sobre a reserva.

O presidente da 9RMS possui uma hospedaria na Guarda do Embaú, assim como boa parte dos moradores daquela praia que exploram o turismo. Combinamos que ali seria nosso ponto de encontro. No dia da conversa, ao circular por uma rua estreita em busca do endereço da pousada, parei para pedir informação, e a primeira pessoa a quem perguntei nos deu a informação que buscava. Ali ficou claro que o presidente da 9RMS é um personagem bem conhecido pela comunidade local.

Fomos recebidos (meu irmão e eu) com certa desconfiança, sentamos na varanda e conversamos por mais de uma hora. Não foi uma entrevista, apenas um bate-papo descontraído e sério ao mesmo tempo.

O presidente da 9RMS explicou o processo de criação da reserva, a conexão com a ONG *Save the Waves Coalition*, a relação com a comunidade e as tensões entre surfistas e pescadores. O desinteresse em tornar a reserva uma empresa ou entidade com CNPJ. Destacou, ainda, a luta em manter o planejamento estratégico da reserva em tempo de pandemia. Ficou evidente na conversa que a reserva estava “parada” por causa da pandemia, ou seja, não havia nenhuma ação ou projeto em andamento naquele momento, mas iriam em breve realizar um evento em comemoração aos cinco anos do título de reserva mundial. E, por fim, me convidou a comparecer ao evento a ser realizado no dia 6 de novembro.

Embora tenha me colocado à disposição para ajudar no planejamento e organização do evento, deixando claro minhas intenções em participar ativamente do processo, com disponibilidade de horário para reuniões e encontros, realizar tarefas, etc., em nenhum momento fui chamado para qualquer atividade relacionada ao evento.

Durante a conversa, a primeira impressão que emergiu foi que a reserva é algo abstrato, algo que ainda não dava para descrever exatamente o que é. A reserva é tudo e nada ao mesmo tempo. Geograficamente, ela parece compreender toda a área que cerca a comunidade da Guarda do Embaú, incluindo as praias, o rio e as encostas dos morros. Suas ações se submetem aos interesses locais e às práticas da cultura e tradição dos moradores e nativos. Enquanto organização, ela não tem uma sede ou local próprio para realizar suas tarefas, não tem CNPJ. Sim, era isso que estávamos buscando, uma organização substantiva.

Entretanto, na condição de inexperiente etnógrafo, a confusão gerada foi maior do que na chegada ao campo, mas, a literatura aponta que isso era um bom sinal e que devemos registrar todas emoções, e naquele momento o sentimento era de preocupação. Primeiro em não conseguir encontrar elementos que permitissem teorizar construções sobre estratégia, pois o que emergia até aquele momento não se relacionava com a bagagem teórica sobre estratégia organizacional. Entretanto, a calma surgiu com o pensamento de que este poderia ser apenas o lado acadêmico estranhando aquela realidade.

Cheguei na 9RMS com a expectativa de encontrar uma organização substantiva, porém, com uma infraestrutura física, um escritório, em que eu pudesse chegar todos os dias, conversar diariamente com os atores organizacionais e aos poucos me inserir na dinâmica da organização, na medida em que fosse ganhando a confiança do grupo. Mas, embora existam agendas, projetos, um grupo gestor e planejamento estratégico (Anexo A), senti que a falta de um convívio diário e frequente poderia constituir um problema para a pesquisa, era algo que eu não esperava e para que não estava preparado.

Voltei para casa refletindo sobre a dificuldade que seria constituir uma rotina de trabalho, participar das ações e criações de projetos da reserva, estar presente no dia a dia de uma organização que não trabalha sob demandas diárias, não cumpre cargas horárias, não bate ponto, não recebe salário, não tem chefias, empregados e todas as burocracias que logo vêm à mente quando pensamos em gestão. Logo imaginei o quanto seria desafiador realizar esta pesquisa.

A 9RMS não se enquadra nos moldes de uma organização convencional. A reserva depende de voluntários (moradores, frequentadores, ambientalistas, etc.) e de instituições apoiadoras (ASPG, Prefeitura da Palhoça, APAEST, ICMBIO, IMA, etc.) que se unem em ações pontuais, incluindo os problemas específicos da comunidade.

6.2.2 O *ethos* da sustentabilidade nas práticas estratégicas da 9RMS

Para compreender a construção das estratégias na prática de uma organização, e como essas estratégias se relacionam com a temática sustentabilidade, entendemos que é necessário compreender a organização em toda sua extensão. É importante conhecer a sua história e sua relação com a sociedade e o ambiente em que está inserida.

É preciso compreender como as pessoas que estão conectadas com a organização estudada pensam e agem quando se deparam com situações complexas em seus projetos, como elas reagem em situações de confrontos, entre si, com pessoas fora da organização e até mesmo com outras entidades e como lidam com as tensões quando há interesses divergentes.

Acreditamos que, se conseguirmos compreender esses aspectos da organização, é possível fazer uma análise qualitativa do compromisso dessa organização com a sustentabilidade e a preservação ambiental.

Conceitualmente, uma reserva mundial de *surf* é um título conferido por uma entidade privada (SWC) a uma praia selecionada de acordo com critérios específicos. Mas, na prática, a definição é complexa, e compreender o que de fato é uma reserva mundial de *surf* não é uma tarefa trivial. É possível, inclusive, perceber, nos relatos dos atores envolvidos, a dificuldade de explicar em palavras o que é uma reserva mundial de *surf*, sendo por vezes mais fácil explicar o que ela não é. Segundo o presidente da 9RMS:

Bom, vou começar pelo fato de que uma reserva de *surf* não é [criada por] lei, ela não é oficial, no sentido de legislação... ela tem apoio de agentes públicos, da Assembleia, da Câmara de Vereadores, da Prefeitura, Secretaria de Turismo, Universidade Federal, Universidade Municipal, ICMBIO, mas não tem CNPJ, ela não é uma pessoa jurídica, né? É um braço [uma extensão] da associação de *surf*.

O relato do presidente da 9RMS, compartilhado por outros gestores e membros da 9RMS e ASPG, evidencia características interessantes da 9RMS. Não é uma organização registrada e não se enquadra nos modelos de organização que conhecemos, não possui nenhum registro, estrutura organizacional, hierarquia, rotinas, funcionários, etc. Dessa

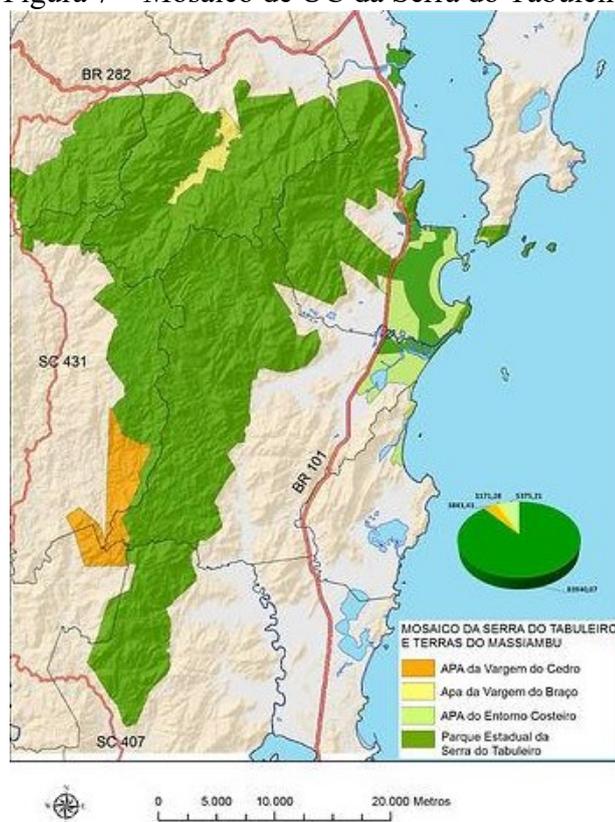
maneira, não declaram nenhuma receita ou despesa, não pagam impostos, aluguéis, salários, dividendos ou similares.

Para o vice-presidente da 9RMS:

a gente pensou também em criar um instituto, alguma coisa, mas também... tudo dá trabalho, né? [Risos.] Por enquanto a gente está assim, só nessas de deixar a reserva ligada à Associação de *Surf*, mais para resolver alguns problemas que precisam de CNPJ. Algumas ações, alguma coisa que tu precisas ter um [registro].

Apesar de tudo ser ainda recente, é fato que o título de Reserva Mundial de *Surf*, reconhecido em 2019, trouxe grande visibilidade para a pequena comunidade da Guarda do Embaú. Para os gestores o título representa mais uma força, que se une a outras, no combate à destruição ambiental e na luta pela sustentabilidade local. A Guarda do Embaú já conta com atuação de diversos órgãos de proteção ambiental, como a APA da baleia-franca, APA do entorno costeiro, APAEST (Figura 7), ICMBIO, entre outros.

Figura 7 – Mosaico de UC da Serra do Tabuleiro



O presidente da 9RMS destaca a importância da proteção local:

A gente fala que é mais uma camada de proteção para o lugar, né? Mais uma camada de proteção. Isso falando até em termos de legislação, porque aqui, como tu sabes, tem o parque, APA da Baleia-Franca, Parque Nacional Serra do Tabuleiro, APA do Entorno Costeiro... tem bastante legislação que protege o local, mais assim, para tentar... Essas áreas de conservação normalmente são grandes, né? Então, localmente é difícil, né? Você tentar resolver um problema localmente. A APA da Baleia-Franca é de Floripa até Laguna ou Torres, não sei ali, aquela divisão, mas é grande. Parque Nacional Serra do Tabuleiro são nove municípios, APA do entorno costeiros, aqui tem três APA do Entorno Costeiro, e nenhuma tem ainda gestão específica, agora que estão começando a criar os conselhos gestores, plano de gestão, então a questão é essa, a reserva teoricamente seria criar uma rede de reservas mundiais em lugares especiais de ondas e também localmente criar uma forma de ter mais uma proteção para o lugar.

Entretanto, diferente das unidades de conservação (UC) e as áreas de proteção ambiental (APA) e demais entidades que foram instituídas por força de lei pelo poder público, as reservas de *surf* não possuem nenhum poder previsto na legislação sobre a sua área de atuação, que aliás não possui sequer um limite geográfico ou zoneamento definido.

O título de 9RMS concedido por uma entidade internacional gera engajamento na mídia. Além de matérias jornalísticas, documentários, episódios em plataformas de conteúdos digitais, o título ainda abre portas e facilita o acesso da comunidade à máquina pública, como relata o presidente da 9RMS:

A importância é esse título mundial, né? Chama a atenção da mídia e isso chama a atenção do governo, né? Tanto do município quanto do Estado, para dar mais atenção para o local, né? Porque é assim... pô, a gente tem esse título aqui, então, tem que dar mais atenção! Ó, não pode ser esquecido! Qualquer ativação que for fazer, tem que pensar que é uma praia que é reconhecida mundialmente. Então, eu acho que isso facilita bastante essa conexão com o governo, tanto o municipal quanto o estadual, para dar mais atenção à praia e cuidar melhor da praia.

A principal atuação da 9RMS se dá na observação dos problemas ambientais locais mais urgentes, construção de alternativas em conjunto com a sociedade para resolução de problemas ambientais e apresentá-las ao poder público.

Tivemos a oportunidade de participar do planejamento estratégico da 9RMS e pudemos constatar na prática que todas as ações, metas e objetivos estão conectados com a dimensão ambiental e social da sustentabilidade. A dimensão econômica não é discutida no planejamento estratégico, em nenhum momento ela aparece de forma direta, embora tenham a ciência de que as ações ambientais e sociais podem beneficiar algumas atividades econômicas e prejudicar outras.

O foco principal de uma Reserva Mundial de *Surf* é a preservação da onda que deu origem ao título, para tanto faz-se necessário preservar todo o ecossistema que a cerca. Na 9RMS, o grupo gestor percebeu que o Rio da Madre é o seu calcanhar de Aquiles. Portanto, manter o rio saudável é primordial para a qualidade da onda, de acordo com o presidente do grupo gestor:

Hoje a gente tem cobranças diretas. A comunidade cobra tudo da gente aqui na guarda, a RMS tem que resolver tudo, só que não é a finalidade de uma reserva mundial de *surf*, a gente não vai salvar o mundo e o planeta, ela vai tentar conservar, que é diferente de salvar. Ah, deu problema lá, por exemplo problema fundiário, que é o que mais tem aqui, planejamento urbano, isso é quase impossível de a gente trabalhar essa questão aqui, sabe? Então, a gente está focado na qualidade da água do rio, que é o ponto principal pra onda, é claro que a vida urbana vai afetar a qualidade do rio, quantidade de casas, se tiver prédios e não tiver saneamento, etc., o rio vai sofrer, ponto.

Seguindo nessa esteira, o Rio da Madre sofre com diversos problemas ambientais e exige monitoramento constante. A poluição do Rio da Madre tem diversas causas, a começar pela falta de saneamento do bairro, crescimento urbano desordenado, passando pela falta de limpeza e coleta de lixo na praia, agrotóxico das plantações de arroz, extração de areia, etc.

Listamos as principais ações da 9RMS que fazem parte de seus objetivos estratégicos, são eles: saneamento básico, água pela vida, ações ambientais e selo verde.

6.2.2.1 Saneamento básico

Um dos principais focos de ação da 9RMS é promover um esforço coletivo que pressione o poder público a implantar um sistema de saneamento básico na comunidade da Guarda do Embaú. Atualmente, o bairro não possui nenhuma rede de esgoto tratado. Preocupada com a qualidade do Rio da Madre, uma ação civil pública foi movida em 2011 pela procuradora da República Analucia Hartmann, na qual suspende os processos de alvarás de construção e de licenciamentos ambientais em toda a região e obriga a administração pública de Palhoça a buscar soluções para despoluir e recuperar o Rio da Madre (MPF/SC, 2011).

A Prefeitura de Palhoça chegou a apresentar um estudo para solucionar o problema, porém, a comunidade não aceitou a proposta:

Segundo o representante da Associação Surfe e Preservação da Guarda, Plínio Bordin, uma reunião foi realizada no ano passado, mas depois disso nenhum novo encaminhamento foi dado ao projeto. A comunidade é contra a construção de uma

estação de tratamento de efluentes, que ainda receberia rejeitos das praias da Pinheira e do Sonho. “É necessário um estudo bem elaborado, que mostre os impactos ambientais. Queremos a revisão de todo o plano e estamos aguardando o posicionamento da prefeitura”, explicou.

Para a comunidade, seria melhor que o tratamento dos efluentes fosse descentralizado. Além disso, há outras alternativas ambientalmente viáveis para a região, como o sistema “*Wetlands*”, que utiliza raízes de espécies nativas da mata atlântica para o tratamento dos rejeitos. Segundo explica o biólogo e diretor ambiental da Associação do *Surf*, Geraldo Rosa, esse modelo é utilizado na Europa e funciona como um filtro, tornando o efluente mais limpo. “Purificam o efluente antes do lançamento na natureza. É uma boa alternativa, que já foi adotada também em outras cidades do Estado”, garante Plínio (Maria, 2017).

O prazo concedido pelo MPF/SC ao município de Palhoça encerrou em 2017, e o Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) concedeu mais dois anos para a implantação de um sistema de esgoto e acabar com as ligações de esgoto clandestinas:

O município de Palhoça (SC) terá mais dois anos para recuperar o Rio da Madre, que atravessa a praia da Guarda do Embaú, em Palhoça (SC). O Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) deu parcial provimento ao recurso da prefeitura, ampliando o prazo inicial. Nesse período, deverá ser implantado um sistema de esgoto e desfeitas todas as ligações clandestinas existentes (TRF4, 2017).

No dia 19 de fevereiro de 2019, por iniciativa do comitê gestor da 9RMS, foi realizada uma reunião com a comunidade e representantes de diversas entidades públicas para estabelecer um modelo adequado de tratamento de esgoto para a localidade. Na ocasião foram definidos a metodologia e o calendário das três oficinas coordenadas pelo Engenheiro Sanitarista Lucas Arruda, que contribuiu de forma voluntária:

Como resultado final, as oficinas apontaram para um tratamento coletivo descentralizado [uma estação somente para a comunidade da Guarda do Embaú], com tratamento combinando tecnologias com eficiência necessária para as restrições ambientais do local, com destaque para sistemas compactos e sistemas de raízes [*wetlands*] e a disposição final através de infiltração no solo com uma perspectiva de reúso futuro dessa água tratada (Waves, 2019).

Após a conclusão das oficinas foi realizada uma audiência pública com intuito de validar o processo de escolha por meio das oficinas. Em 2021, durante a celebração do aniversário da 9RMS, o prefeito reafirmou o compromisso em implantar o sistema de tratamento de esgoto. Em 2022, foi licitada a empresa que fará o projeto. Em todas essas etapas a 9RMS acompanhou de perto, sendo, inclusive, convidada para estar presente na etapa de abertura dos envelopes com as propostas das empresas participantes do processo licitatório.

A Guarda não ia morrer se não tivesse a RMS, mas o que que a gente já conseguiu até agora? Que a prefeitura de Palhoça abra o olho na questão do saneamento, já fez a licitação para começar a consultoria para o saneamento da Guarda. Houve uma evolução de infraestrutura com portal, que é importante dá uma outra visão ao local quando tu chegas no local, limpo, o portal, aquilo ali veio depois da RMS, que é a justificativa que o vereador deu lá: a Guarda lá recebeu o título de RMS, precisa melhorar o acesso, a entrada, mobilidade, aí ganhamos a ciclofaixa até a Pinheira, também foi pedido nosso. Agora a importância está nisso, né? A gente tá a todo momento em demanda, mas a gente tá mantendo... tem essa análise da água do Rio da Madre, a gente conseguiu mais um ponto de coleta de água pelo IMA para trabalhar com a questão da balneabilidade. Antes era um ponto, agora são dois, o que que isso importa? Importa que a gente consegue perceber a dimensão da balneabilidade ou não... se tá ruim ou não... quanto mais pontos tiver ali fazendo a coleta de água, mais a gente pode estar preocupado ou despreocupado, agora, por exemplo, a balneabilidade tá boa, nestes dois pontos, a gente até pediu um terceiro, a gente tem contato com promotoria do bairro, quer dizer, a gente está aí.

6.2.2.2 *Água pela vida*

Como já citado anteriormente, a onda da Guarda do Embaú é prioridade em todas as ações da 9RMS e, portanto, é estratégico preocupar-se com os aspectos que afetam diretamente sua existência. Não é segredo na comunidade de surfistas locais que o Rio da Madre é o principal responsável pela qualidade dessa onda, portanto preservar o rio e mantê-lo saudável são os principais objetivos da 9RMS.

A principal ação do *Projeto Água pela Vida* é o monitoramento da qualidade da água do Rio da Madre de maneira complementar e independente do poder público. Como manifestou o próprio presidente da reserva:

Desde que criamos a associação de *surf*, todo mundo falava: ah! O rio está poluído, o rio tem agrotóxico, ah! O rio está assim, o rio está assado. Então, o que a reserva está fazendo é, com estudo científico, ver se isso é verdade ou não. A gente está monitorando a qualidade da água do Rio da Madre e está dando que a água está boa. Então, é o ponto que a gente não tinha, a gente não fazia isso, com a reserva foi propiciado que a gente fizesse isso.

A qualidade da água foi tema central nas discussões do planejamento estratégico (PE) da 9RMS, do qual participamos de sua construção em abril de 2022. Durante as reuniões, foi explicado pelos gestores que, desde o primeiro planejamento estratégico, a 9RMS tem por meta principal a preservação da bacia do Rio da Madre. A qualidade da água do rio para rio interfere diretamente na qualidade da água do mar no ponto onde as ondas da Guarda do Embaú se formam. Essa é uma grande preocupação dos surfistas e banhistas, a poluição das águas, que sofrem há muitos anos com a falta de saneamento na região.

Os gestores da reserva e representantes da comunidade local elegeram algumas estratégias de ação para tentar frear o avanço da degradação ambiental da bacia do Rio da Madre e a possível revitalização de todo seu ecossistema.

Uma dessas ações propostas no planejamento estratégico foi o monitoramento por meio de diferentes metodologias de análise da qualidade da água do rio. Durante a reunião do PE, o presidente da 9RMS explicou a dinâmica das medições, uma feita pelo Instituto do Meio Ambiente (IMA) e outra realizada pela própria Reserva Mundial de *Surf*:

É público que o IMA faz análise de balneabilidade ali no Cabral⁸, é público também que a Reserva Mundial de Surf está fazendo, por meio da coordenação do Geraldo, outra análise de água, que é baseada em dez parâmetros em cinco pontos do rio. Essa análise que a gente faz vai medir a qualidade da água do rio [...]. O IMA disse que ali tem coliformes fecais [local impróprio para banho], solicitamos mais um ponto, mais perto do rio, já estão fazendo, então, já tem dois pontos analisados pelo IMA para ver a balneabilidade, mais precisamente coliformes fecais, e a gente está aqui trabalhando para ter mais um ponto mais perto do mar, para a gente ter a noção real da qualidade que a gente está surfando.

Ficou esclarecido naquela ocasião que está sendo realizado dois monitoramentos distintos da qualidade da água do Rio da Madre, ou seja, dois modelos de análise que seguem parâmetros e metodologias diferentes, um produzido pelo IMA (que mede a balneabilidade) e outro (que mede o Índice de Qualidade da Água – IQA) encomendado pela própria reserva mundial de *surf* que coleta as amostras em pontos diferentes do Rio da Madre (Figura 8), com recursos da *Save the Waves Coalition*.

⁸ Cabral é um antigo pescador e morador da Guarda do Embaú, proprietário do estacionamento que leva o seu nome. O ponto de coleta de amostra de água citado fica ao lado desse estacionamento.

Figura 8 – Coleta de amostras de água para análise



Fonte: Gungel (2021)

Em pesquisa documental encontramos um artigo de jornal escrito pelo próprio presidente da 9RMS (que é jornalista) que explica esse projeto da 9RMS:

Assim, em 2017, a RMS iniciou o projeto “A Água pela Vida”, coordenado pelo biólogo e vice-presidente do Comitê, Geraldo José da Rosa (Goiaba), em parceria voluntária com a QMC Saneamento Ltda e a Associação de Surf e Preservação local (ASPG) e suporte da Save The Waves Coalition (STW). O objetivo é avaliar, de forma permanente, o Índice da Qualidade da Água (IQA) do Rio da Madre e seus afluentes (Gungel, 2021).

Mas, de acordo com o vice-presidente da 9RMS, existe ainda uma parceria com a UFSC para analisar por amostragem o substrato do leito do rio, sendo que a empresa QMC (laboratório de análise química) se comprometeu a fazer a análise dos metais na água.

Percebemos que o projeto em questão tem interesse em realizar uma triangulação com diferentes tipos de análise da qualidade do rio. De acordo com o presidente da 9RMS: “Nesse tema nós temos, então, três tipos de análise da água, a que o IMA faz, que é coliforme

fecais, tem uma que é a reserva que está fazendo, e ainda tem esse projeto com a Universidade Federal que seria para análise de produtos químicos no rio”.

A presença de agrotóxicos no rio é uma suspeita da comunidade local. Tal desconfiança é gerada por conta da diminuição de estoque pesqueiro, camarão e caranguejos, além do aparecimento de peixes mortos. A suspeita recai sobre o modelo de produção utilizado pelos agricultores que cultivam arroz dentro da bacia do Rio da Madre com o uso de defensivos agrícolas.

De acordo com o vice-presidente da 9RMS, os produtores de arroz também são responsáveis pelo desmatamento da mata ciliar do Rio da Madre, e isso causou diversos danos e ameaças ambientais à bacia hidrográfica da Baixada do Maciambu.

6.2.2.3 *Ações ambientais*

Durante o período de aproximação, estávamos convencidos de que a melhor maneira de compreender e nos aproximarmos da 9RMS seria acompanhar suas agendas de eventos, buscando informações iniciais por meio de contatos telefônicos e pelas redes sociais, para participar presencialmente, na medida do possível, das principais ações, projetos e intervenções com que o grupo gestor estivesse envolvido, desde reuniões e encontros, a projetos socioambientais.

Foi assim que, no dia 6 de novembro, quando a 9RMS completou cinco anos de existência, ficamos sabendo do planejamento de um evento para celebrar o aniversário da conquista do título. Selecionamos esse episódio para relatar como a estratégia acontece na prática em ações ambientais da 9RMS.

O planejamento do evento se iniciou algumas semanas antes do dia definido e aconteceu de maneira simples e informal, por meio de grupos de mensagens e trocas de *e-mails*. O presidente e o vice-presidente do grupo gestor já possuem experiência na preparação desse tipo de evento, então por boa parte das tarefas eles ficaram responsáveis. A 9RMS elaborou um cronograma de atividades para serem desempenhadas no dia, por organizações convidadas e com horários determinados para ocorrerem (Figura 9).

A ideia foi basicamente fazer do evento uma ação socioambiental, portanto, na programação, foram convidadas organizações que possuíssem uma “pegada” ecológica, ou seja, com ações e projetos voltados para a sustentabilidade e preservação ambiental.

De acordo com o presidente da 9RMS, as tarefas foram distribuídas de acordo com a disponibilidade e a área de conhecimento de cada membro do grupo gestor. Foram realizadas reuniões virtuais, e enviado *e-mail* para todos os membros do grupo gestor. Entretanto, no dia do evento, percebemos a presença de poucos membros do grupo gestor, identificamos apenas a presença do vice-presidente, um diretor e do próprio presidente da 9RMS.

Figura 9 – Banner do Evento de Limpeza de Praia

Fonte: 9RMS (2023)

O que ficou evidente naquele dia foi a concentração das principais tomadas de decisões em uma única pessoa, o presidente da 9RMS. Do início ao fim do evento, praticamente todas as decisões estratégicas do evento passavam pelo crivo do presidente.

Os fornecedores dos materiais utilizados eram empresários locais, amigos, surfistas ou mesmo integrantes do grupo gestor local. Eles fornecem de maneira voluntária serviços e produtos de serigrafia, impressão e plotagem, produção audiovisual, fotografia, pintura, madeira, emprestam barracas, equipamentos de som, etc.

As organizações que participaram da programação do evento tinham uma característica em comum, todas estão envolvidas diretamente com o tema sustentabilidade e foram convidadas a contribuir voluntariamente com o evento, montar suas estruturas (Figura

9) e divulgar seus trabalhos. Percebemos que existe uma rede de pessoas que se conectam por meio dessas organizações ambientais, eles mantêm parcerias e colaboram entre si fortalecendo projetos e movimentos socioambientais. Quase todos os organizadores naquele evento já se conheciam, mesmo estando em ONGs diferentes.

A ECOSURF (Figura 10) foi a responsável pelas principais atividades do dia, como mobilizar voluntários para realizar a limpeza da praia, dos costões, da orla do rio e das trilhas no entorno, bem como da colocação das placas de sinalização. Foram eles que distribuíram camisetas, luvas e sacos para recolhimento do lixo, além de toda a estrutura para fazer a seleção do lixo encontrado, colocaram lonas como assoalho para não deixar resíduos na areia e plaquetas para identificar cada tipo de resíduo coletado, bem como outros materiais voltados para a conscientização ambiental.

Figura 10 – Tenda da Pré-CREP



Fonte: acervo próprio

A ECOSURF foi a primeira ONG a chegar e já estavam ali desde às 8h montando sua tenda e preparando o cenário para o evento (Figura 11). Fiquei surpreso pela organização e empenho dos integrantes desta entidade, principalmente com a delegação de tarefas e confiança nas pessoas.

Figura 11 – Montagem das estruturas para Limpeza da Praia



Fonte: acervo próprio

Aqueles que chegavam oferecendo ajuda logo já eram designados para alguma tarefa, e quando percebi, minha esposa e meu filho já estavam vestidos com a camisa da ECOSURF e com a mão na massa (Figura 12).

Arregacei as mangas e parti para a ação, foi tudo muito intenso. As pessoas chegavam na margem do rio, se interessavam pela ação, já vestiam a camisa da ECOSURF e se tornavam voluntárias na limpeza da praia. Ali próximo outra tenda estava sendo montada, um projeto socioambiental muito interessante, a Pró-CREP. Falarei desse projeto mais adiante.

Figura 12 – Envolvimento da Comunidade



Fonte: acervo próprio

Houve muita interação social, as pessoas se apresentavam espontaneamente, mas sempre receosas em se aproximar ou ter contato físico em decorrência da pandemia. Algumas pessoas estavam usando máscaras e outras justificando o não uso devido ao fato de o evento ser em ambiente aberto. Algumas pessoas estavam trocando informações, com direito a sessões de fotos em frente às tendas, já montadas. Cada representante de sua organização tomou a palavra e desejou um excelente evento a todos, lembraram a importância daquela ação e dos cuidados práticos que deveríamos ter ao empreender a limpeza, como o uso de luvas de proteção para coletar os objetos.

Rapidamente, foi passado o cronograma do dia para celebrar os cinco anos da 9RMS, que envolvia a limpeza da praia e demais áreas já citadas, separação e catalogação dos resíduos liderados pela ECOSURF, lançamento do *Projeto Selo Verde* pela Pró-CREP e encontro com autoridades locais (prefeito, ex-prefeito, vereadores, empresários locais, atletas de *surf*, com a presença do embaixador da 9RMS, e o campeão mundial de *surf* Adriano de Souza “Mineirinho”).

Feito isso, João Malavolta e Amanda Suita (coordenadores da ECOSURF-SC), dividiram o grupo em equipes e distribuíram materiais e os locais para efetuar a limpeza, minha esposa e meu filho ficaram com a orla do Rio da Madre, fiquei na equipe da Praia da Guarda, uma terceira equipe foi destinada para a coleta de resíduos nas trilhas dos costões e uma quarta equipe na Prainha, essas duas também responsáveis por fixar as placas.

Pegamos os materiais e nos deslocamos para o local onde ficam os barqueiros que fazem a travessia do Rio da Madre. A travessia é paga, mas para a ação de limpeza houve uma parceria. O barqueiro que nos levou é um morador e nativo da Guarda, que foi *batendo papo* com os integrantes da ação.

Assim que chegamos na praia, já fomos coletando todo material que pudessemos avistar, sacolas plásticas, tampas de garrafa, latinhas, copos plásticos, petrechos de pesca, isopor, garrafas, bitucas, canudos, etc.

Fomos caminhando pela areia da praia quase deserta devido ao tempo nublado, e ali percebi como a praia era extensa. Quando chegou perto do horário estipulado, voltamos ao ponto de encontro e pegamos o barco de volta, agora com os sacos cheios de lixo.

Do outro lado, a lona já estendida no chão e vários montinhos de lixos já separados por tipos. Ajudamos a descarregar e separar o lixo que coletamos, ali percebi que o volume de

peças já era bem maior. Muitas pessoas percebendo a movimentação iam chegando e se envolvendo com as atividades. Já havia mais crianças que no início e muitos turistas curiosos.

Assim que todo o lixo foi separado (Figura 13), houve um momento de *networking*, no qual peguei vários contatos dos representantes das organizações que participaram do evento.

Ao final da manhã, já passado das 12h, fizemos um grande círculo de pessoas para o encerramento, e novamente os representantes de cada organização fizeram seu agradecimento e consideração, e João, da ECOSURF, solicitou que cada um dos presentes dissesse uma frase que representasse o seu sentimento com aquela ação. Eu disse que meu sentimento naquele dia vendo todas aquelas pessoas envolvidas de forma espontânea em uma ação de preservação do meio ambiente era de esperança, esperança por um futuro mais sustentável.

Figura 13 – Resíduos Coletados e Separados



Fonte: acervo próprio

O próximo ato do dia seria o lançamento do selo verde e o ato de comemoração dos cinco anos da 9RMS em frente ao memorial.

A programação da tarde foi um ato em frente ao marco e símbolo da 9RMS, uma tenda improvisada por causa da chuva, muitos fotógrafos, ansiosos pela chegada do personagem considerado o mais famoso daquele ato, o embaixador da reserva, Adriano de Souza. Ao meu lado, alguns fotógrafos, inclusive um com uma câmera subaquática profissional, diziam entre si: “foco total no Mineirinho, o foco tem que ser no Mineirinho!”

Foi então que percebi que a ideia de ter um embaixador famoso da 9RMS é, exatamente, fazer a 9RMS ganhar projeção na mídia, uma estratégia para aumentar a percepção de marca. Adriano de Souza empresta sua imagem como celebridade do *surf* para influenciar pessoas.

O ato era uma celebração, mas o que ocorreu na prática foi uma espécie de palanque político (Figura 14), onde prefeito, ex-prefeito, secretários municipais e vereadores presentes deram discursos e fizeram promessas. A estratégia parecia ser aproximar os políticos locais das pautas e reivindicações da 9RMS. Uma das pautas foi muito comemorada quando o prefeito anunciou que iria investir recursos no saneamento básico da Guarda do Embaú, o que arrancou aplausos do pequeno público que assistia.

Figura 14 – Palanque para Cerimônia



Fonte: acervo próprio

Encerrou-se o evento no mar, agora sim, com um grande círculo de saudação ao oceano e a apresentação de *surf*, com a presença de surfistas da Guarda do Embaú e de outros lugares, incluindo o campeão mundial de *surf* Adriano de Souza. Houve emoção quando se fez homenagem ao atleta local, Ricardo dos Santos (Ricardinho), assassinado em janeiro de 2015, por um policial de folga, ali naquela praia, em frente à casa do seu avô.

A Guarda do Embaú tem como principal ativo sua imagem. Ela vende para o Brasil e para o mundo sua paisagem de cartão-postal, a sua cultura açoriana, do pescador e de suas canoas coloridas estampadas em belas fotografias digitalizadas, com nascer e pôr do sol fotogênicos, festas na beira da praia e trilhas com vistas paradisíacas que alegrem os turistas.

Mas só quem vive ali percebe os problemas sociais, ambientais e econômicos da comunidade, que convive diariamente com as muitas faces da tensão entre o explorar e preservar.

Nesse evento pude observar um pouco do que é a reserva, mas algumas dúvidas ainda permaneciam, e eu percebi que não eram só minhas. Presenciei diversas pessoas se aproximarem dos organizadores e perguntarem coisas relacionadas ao espaço físico e dimensão geográfica: onde é a reserva de *surf*? Até onde vai a reserva? Por que essa praia? Um turista, inclusive, questionou o fato de ali ser uma reserva, pois considera que existam ondas de melhor qualidade na região e com maiores riscos ambientais.

6.2.2.4 *Selo verde*

No primeiro planejamento estratégico da 9RMS, os participantes identificaram como causa de ameaças ao meio ambiente problemas com o descarte incorreto de resíduos por parte da comunidade e do comércio local em geral. Havia denúncias de descartes de óleos de fritura diretamente no rio ou enterrados na orla.

Preocupados com a dispersão e descarte de resíduos sólidos e líquidos de maneira inadequada pelos empreendimentos locais, os membros da 9RMS idealizaram uma certificação ambiental chamada “nossa praia é praia limpa” (Figura 15) para estimular os empresários locais a se comprometerem em manter, em suas atividades comerciais e produtivas, práticas ambientalmente corretas.

É um tipo de certificação que visa estimular ações de conservação, preservação e uso sustentável dos recursos naturais em suas atividades diárias, no que diz respeito ao gerenciamento dos resíduos sólidos e ao destino correto do óleo de cozinha utilizado nas frituras pelos estabelecimentos comerciais e pousadas, minimizando os impactos no rio e no mar e colaborando com a gestão pública no trato destes resíduos (Pró-CREP, 2021).

O programa [...] é direcionado aos comerciantes e pousadeiros da Guarda do Embaú e visa estimular ações de conservação, preservação e uso sustentável no que diz respeito exclusivamente ao destino adequado dos resíduos sólidos recicláveis e óleo de cozinha, matéria-prima utilizada pela Pró-CREP (9RMS, 2021).

Diferente das demais certificações ambientais emitidas por órgãos especializados, o selo verde da 9RMS não segue os critérios e metodologias do Sistema Brasileiro de Certificação (SBC), tampouco observa as normas da NBR ISO 14.040 (relacionada à análise do ciclo de vida do produto/processo) e da NBR ISO 14.001 (que avalia o sistema de gestão ambiental da empresa). Em sua defesa, o *Projeto selo verde* não tem qualquer custo para os

empresários interessados, a adesão é voluntária e a contrapartida é simbólica, baseada na relação de confiança entre as pessoas envolvidas ao invés de um controle rigoroso (e oneroso) realizado por auditorias ou outros processos similares:

O selo será anual e os interessados deverão participar, uma única vez, antes de receber a certificação, de um encontro que servirá para melhor entender os atributos do Programa das Reservas Mundiais de Surf (RMS) e participar de um “tour” no Centro de Triagem da Pró-CREP, para conhecer *in loco* como funciona o processo de separação de resíduo sólido e óleo de cozinha. O Programa Selo Verde é mais um dos pontos elencados dentro do planejamento estratégico da RMS realizado em 2017. A Pró-CREP abriu um canal de comunicação para os interessados através das “Agentes de Desenvolvimento Socioambiental da Pró-CREP”, que fizeram o “porta a porta” no comércio e nas pousadas da Guarda, até a última quinta-feira, 2. Nesta primeira fase foram 71 interessados, assim distribuídos: Local: Centro de Triagem da Pró-CREP (9RMS, 2021).

Para viabilizar o processo de certificação ambiental das empresas e comércios, a 9RMS fez uma parceria com a Associação Pró-CREP que coleta materiais para reciclagem, incluindo óleo de cozinha. O *Projeto Selo Verde* atende apenas a comunidade da Guarda do Embaú, embora empresários de regiões próximas já tenham mostrado interesse.

Ao aderirem ao *Projeto Selo Verde*, os empresários cadastram automaticamente seus estabelecimentos comerciais como pontos de coleta e passam a serem visitados com frequência pelos coletores de reciclados da Pró-CREP. Há, ainda, a existência de um canal de comunicação direta via grupos de aplicativos de mensagens que facilitam e agilizam as coletas.

Figura 15 – Logotipos do Projeto Selo Verde



Fonte: 9RMS (2022)

Tivemos a oportunidade de participar dos primeiros encontros entre empresários locais, o presidente da 9RMS e lideranças da Pró-CREP. O encontro é pré-requisito para a obtenção do selo verde e envolve uma roda de conversa com o tema educação socioambiental, depoimentos e história de vida de associados da Pró-CREP e uma visita técnica guiada.

Os encontros ocorreram de maneira muito simples e com poucos recursos materiais e durou cerca de duas horas. Apenas uma lista de presença, algumas cadeiras de plástico, um álbum de fotografias da associação. As rodas de conversas e os depoimentos aconteceram ao ar livre, no pátio em frente ao galpão da Pró-CREP.

Mas nem todos da comunidade aceitaram como positiva a ideia do selo verde. Alguns depoimentos de moradores, que indicaram descontentamento com as ações da 9RMS, veem o selo verde como mais uma jogada comercial e que não apresenta resultados efetivos.

De fato, os resultados não são apresentados de maneira sistemática pela internet (redes sociais) ou publicado fisicamente de maneira recorrente. O *Projeto Selo Verde* apresenta outras lacunas e pontos cegos, como, por exemplo, prestação de contas; a comunidade desconhece as fontes de recursos e gastos. Os moradores com quem conversamos acreditam que há financiamento público nos projetos da 9RMS, e os gestores não vão a público negar as acusações.

6.2.3 A inclusão de pessoas e a transparência das informações no Planejamento Estratégico da 9RMS

Para apresentar as dimensões da inclusão de pessoas e a transparência das informações na formação da estratégia, descrevemos como aconteceu na prática o planejamento estratégico da 9RMS. Foram três reuniões consecutivas, no período noturno, com início às 19h e sem horário de encerramento, mas terminavam quase sempre próximo da meia-noite.

O planejamento estratégico da 9RMS tem como interesse criar um modelo de conservação local. A reserva de *surf* da Guarda do Embaú tem como visão um ser modelo de conservação da natureza que respeita e valoriza a identidade cultural local. Não por acaso, essa visão está alinhada com os critérios de seleção e criação de uma reserva mundial de *surf*

fundados nos princípios e valores da *Save The Waves Coalition*, entre eles a relevância histórica e cultural, além do amplo apoio da comunidade local.

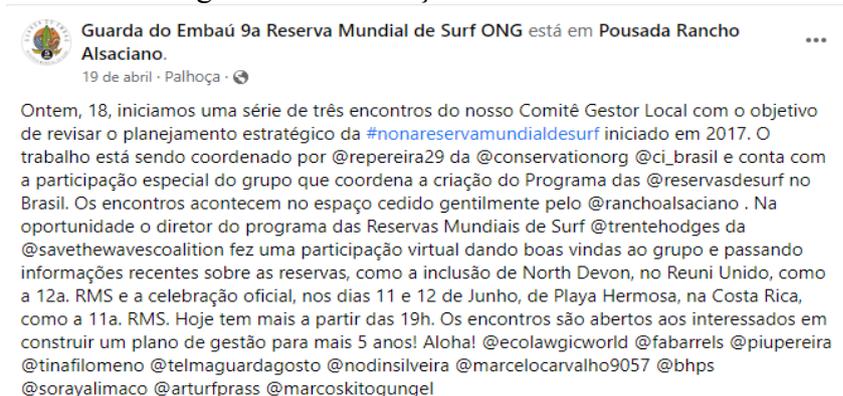
A história e a cultura local foram valências importantes para a seleção da Guarda do Embaú como reserva mundial de *surf*. Nossos entrevistados foram unânimes em reconhecer que a cultura da pesca artesanal, dos barqueiros da travessia e o modo de vida simples dos nativos, descendentes de açorianos (que preservam ainda um pouco de suas tradições, religiosidade, agricultura familiar e coleta de crustáceos no Rio da Madre), foram considerados importantes para que os jurados interpretassem a Guarda como um passível ecossistema.

Foi um trabalho intenso para convencer a comunidade da importância do título de reserva mundial de *surf* para o local. Os atuais gestores fizeram na época reuniões abertas ao público, algumas realizadas, inclusive, em seus ambientes de trabalho, como o rancho de pesca. Houve campanhas para motivar a inclusão desses atores, inclusive com painel publicitário (*outdoor*) e cartazes, mídias digitais e impressas.

Entretanto, esse esforço para mobilizar os coletivos a participarem da candidatura ao título não foi percebido no momento de incluí-los nas discussões do planejamento estratégico. Para o primeiro dia de reuniões do planejamento estratégico, onde estaria virtualmente presente o diretor da SWC, apenas um pequeno grupo de pessoas foram convidadas. Apenas no segundo dia foi publicada, na rede social digital da 9RMS, uma nota (Figura 16) informando sobre as reuniões do planejamento estratégico.

A publicação gerou surpresa, pois era um breve informe do que havia ocorrido no primeiro encontro de uma série de três reuniões para a construção do PE. No entanto, não foi possível encontrar, em nenhuma publicação anterior a esta, convocação, nem mesmo direcionada à comunidade em geral, em tempo hábil para que as pessoas interessadas em participar das reuniões se programassem para comparecer.

Figura 16 - Publicação em Redes sociais

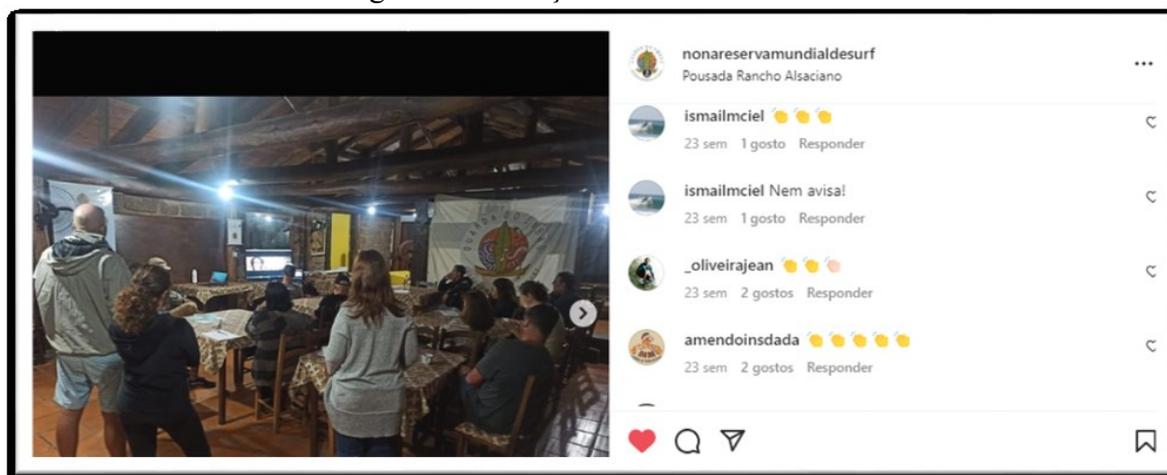


Fonte: Instagram da 9RMS

Destaca-se na publicação (Figura 16) a narrativa de abertura: “Os encontros são abertos aos interessados em construir um plano de gestão para mais 5 anos”. Entretanto, não ocorreu uma ampla divulgação das reuniões e apenas alguns representantes de grupos foram convidados, apesar de a 9RMS ter acesso a diversos meios de comunicação. Não houve campanha ou estímulos para mobilizar a participação da comunidade e demais coletivos, sobretudo os não envolvidos diretamente com o *surf*. Também não houve transmissão *on-line* das reuniões (estratégia de comunicação de que muitas organizações fizeram uso durante a pandemia), embora tenham realizado uma videoconferência com o diretor do programa de reservas mundiais de *surf*.

O evento em questão foi organizado por meio de *e-mails* e grupos fechados de WhatsApp, principais formas de comunicação do comitê gestor. Os convites foram feitos de maneira privada, e a escolha do local deixou claro o interesse do comitê gestor na seletividade dos convidados, pois o ambiente, além de particular, comportava poucas pessoas. Isso gerou um desconforto de alguns seguidores da 9RMS nas redes sociais, que criticaram *a falta de transparência* (Figura 17).

Figura 17 – Reações nas Redes Sociais



Fonte: Instagram da 9RMS

Entre os protestos de membros da comunidade destacamos as frases: “Nem avisa” (Figura 17), referindo-se ao fato de não haver uma chamada ou uma mobilização em tempo hábil para a inclusão do maior número de pessoas possível. Ainda, outro comentário que ataca diretamente a estrutura da organização foi: “mesma cúpula sempre”, o que indica uma preocupação com a falta de renovação dos gestores, que são os mesmos desde a criação da 9RMS. Outro comentário reforçou a vontade popular de participar da organização 9RMS: “Um dia, se me convidarem, quero fazer parte dessa entidade”.

Durante as entrevistas pudemos entender como ocorre a comunicação na 9RMS:

É dessa maneira é... temos uma demanda, temos o planejamento estratégico, então todas as ações, atitudes, Ah! Mandeí um comunicado, um ofício pra prefeitura, prefeito, alguma coisa sobre saneamento, sobre isso, sobre aquilo, o grupo tá sabendo porque eu mando e-mail pra eles sobre tudo que acontece, e até isso é uma segurança pra mim, já aconteceu em reunião que ninguém... [resmungos imitando alguém reclamando que não recebeu ou não concordou] ... amigo, tu tá lendo teus e-mails, tá lá. É nossa forma de comunicação, eu não vou... não dá pra ficar ligando... vocês têm que estar interessado no processo, não é eu que vou te obrigar a ir em lugar nenhum, é a Guarda do Embaú, é o lugar que você mora, é uma coisa que interessa a nós, então o e-mail, o WhatsApp e a rede social, né? Tudo que a gente faz a gente coloca ali e tal. Então essa é a forma de comunicar... que temos. E algumas reuniões presenciais, nós tínhamos muitas reuniões presenciais, mas agora... por hora a gente tá resolvendo tudo através desse meio, assim, né? E-mail, o WhatsApp e a rede social... é assim que tá funcionando (Presidente da 9RMS).

Felizmente, conseguimos tomar conhecimento das reuniões da revisão do planejamento estratégico (PE) da 9RMS por outros meios. Já estávamos preocupados com o caráter reservado nas conversas com os integrantes da 9RMS e passamos a monitorar seus movimentos nas redes sociais, onde esses eram mais ativos. Acompanhar as publicações nas

redes sociais da reserva e de seus amigos diariamente tornou-se parte da nossa estratégia de pesquisa.

As reuniões aconteceram entre os dias 18 e 20 de outubro de 2021, sempre às 19h. Foram três encontros noturnos em um Rancho Pousada que fica um pouco afastado do centrinho da Guarda do Embaú, numa região rural pouco iluminada e quase deserta. Quando cheguei o portão de acesso estava fechado, sem sinalização ou orientação aos participantes, não havia nenhuma indicação de que estava ocorrendo uma reunião de público. Recordo de ficar em dúvidas se estava no lugar correto (Figura 18).

Tratando-se de uma pousada, aguardei um pouco na entrada à espera de alguém para me recepcionar, como não avistei nenhuma pessoa, resolvi entrar. Na verdade, fui o primeiro a chegar. Depois de alguns minutos chegou o presidente da 9RMS, junto com algumas pessoas que pareciam já terem uma amizade. Entrei no que parecia o refeitório da pousada, com mesas para quatro pessoas. Ao som de um *clip* de Bob Marley, o material foi sendo organizado, cartolinas, canetas, papéis e um computador foram expostos numa mesa.

Figura 18 – Local das Reuniões



Fonte: acervo próprio

Foi possível ouvir as conversas das poucas pessoas que estavam ali presentes antes de iniciar o encontro. O assunto era sobre as ondas surfadas naquele dia, o *stress* dentro do mar entre os próprios surfistas locais. Uma mesa com café, água e biscoitos no canto fora providenciado pela funcionária da pousada. O estilo rústico, com móveis simples, tornava o ambiente mais intimista.

Logo, chegaram mais algumas pessoas e imediatamente formaram-se dois grupos. Naturalmente, um grupo de “velhos amigos” e outro grupo de pessoas que pouco se conheciam ou mesmo nunca tinham se visto. Eu estava neste segundo grupo.

O segundo dia da rodada de reuniões do PE da 9RMS se iniciou com a palavra do presidente da 9RMS, que tomou a palavra e agradeceu a participação de uma pequena fração do grupo que originou o primeiro PE, em 2017, e enalteceu a presença dos integrantes da ONG Instituto Aprender Ecologia (Ações para a Preservação dos Recursos Naturais e Desenvolvimento Econômico Racional), que possui um projeto em curso para implantar o Programa Nacional de Reservas de *Surf*, seguindo o exemplo da Austrália. O presidente do comitê gestor da 9RMS comentou:

A gente da reserva da Guarda está sendo um momento de experiência para eles, de aprendizado e conhecimento, pra gente trocar informações, porque eles vão, a partir desse ano ou ano que vem, começar a escolher as reservas nacionais, então a gente está sendo um projeto-piloto aqui.

Janaína (nome fictício), representante da ONG *Conservation International* no Brasil (CI), que coordenou o PE e, nas palavras do presidente da 9RMS: “ela está aqui de livre e espontânea vontade, indicada pela *Conservation International*, está aqui custeada pela *Conservation International*”, fez questão de agradecer o convite para estar novamente à frente da construção do PE da 9RMS (Figura 19).

Figura 19 – Reunião do Planejamento Estratégico



Fonte: acervo do pesquisador

Nesse instante o presidente da 9RMS olhou para mim e interrompeu a Janaína para agradecer minha presença:

Janaína, só um instante, por favor, eu esqueci de falar, é o Robson, né? Ele é um... está fazendo um trabalho de pós dout..., pós? ou doutorado? Doutorando, né? Indicado pelo professor Marcos Bosquetti, lá da UFSC, ele também está fazendo um trabalho sobre as reservas mundiais de *surf* e especificamente está acompanhando o nosso trabalho aqui, obrigado também pela presença.

A Janaína deixou claro que a *Conservation International* está em parceria com o Instituto Aprender Ecologia no projeto de reservas nacionais de *surf*. Inicia os trabalhos do PE repassando aos presentes as pautas da reunião do dia, que seriam uma continuidade do dia anterior:

- apresentação dos principais resultados da reserva nos últimos 5 anos;
- breve repassada do dia anterior para situar os atores sociais presentes;
- avaliação de cada uma das ações propostas para identificar as pendências;
- análise da matriz SWOT feita no dia anterior com intuito de complementar.

De acordo com Janaína, no dia anterior foi feita uma apresentação dos principais resultados da reserva nos últimos cinco anos, bem como uma avaliação passo a passo, ação

por ação, do que já foi realizado, do que foi iniciado, do que está em andamento. Seguiu explicando como seria confeccionado o Planejamento Estratégico:

A ideia hoje é que a gente vai dar uma repassada só para lembrar, bem rápido, para quem estava ontem e para quem não estava a poder se situar, né? Como é que ficou esse planejamento, a gente vai olhar de novo essa matriz SWOT, matriz FOFA que a gente fez ontem, para complementar, para também estar todo mundo na mesma página, e a ideia é que hoje a gente também consiga fazer a essência do novo planejamento. Definir quais as ameaças prioritárias, uma ou duas no máximo, o que vocês veem nesses próximos cinco anos, o que vocês veem como principal ameaça, pode ser uma nova, pode ser uma que está aqui, pode ser a mesma, depende muito do que vocês estão percebendo.

Percebemos que Janaína assumiu o papel de uma consultora externa na construção do Planejamento Estratégico, apesar de sua área de formação não ser Gestão. Embora seja visível a liderança do presidente da 9RMS perante o grupo, quem realmente deu o direcionamento do encontro e ditou o ritmo de trabalho foi Janaína:

A gente vai trabalhar um pouquinho das principais causas e pensar estratégias para reduzir essas causas. Que é a mesma lógica do planejamento que já foi feito antes. E dentro dessas estratégias a gente vai para as atividades, e é muito comum a gente querer começar pelas atividades, mas é muito comum mesmo. E aí eu vou insistir um pouco para a gente construir essa narrativa. Por mais que talvez no final a gente diga: Ah! Mas essa já era a atividade que eu tinha falado, ótimo, quer dizer que você já estava com o pensamento na linha correta. Mas, às vezes, a gente fica tão focado na atividade que nem pensa qual o efeito sistêmico que isso tem, porque que ela é importante, o que que a gente quer com o resultado e aí a gente faz a atividade e não sabe nem se atingiu alguma coisa ou não. Então, confiem nesse processo, nessa lógica, se vocês se lembrarem de alguma atividade anote, ela já trouxe de repente uma possibilidade, uma fortaleza, anote, a gente vai ter esses momentos, mas vamos tentar passar por essas etapas juntos para no final a gente possa ter assim a essência do novo planejamento.

A lógica da construção do planejamento foi deixada em evidência na condução da Janaína, que seguiu basicamente o modelo de análise SWOT, analisando as ideias que surgiram de acordo com a missão, visão e valores da organização:

Lembrando que [as ideias que surgirem] têm que conversar com a missão, então, tudo conversa com tudo, a missão da reserva aqui da Guarda, ter um modelo de conservação da natureza que respeita e valoriza a identidade cultural local. Essa é a missão.

Foi explicado que o planejamento estratégico anterior trabalhou com uma única meta, ou seja, revitalizar a bacia do Rio da Madre (e que se manteria a mesma lógica no atual planejamento). Com base nessa meta principal, o grupo estabeleceu como prioritário sanar

quatro ameaças diretas para a sobrevivência do Rio. Para cada ameaça existe pelo menos uma causa identificada, o que gerou um total de sete causas para serem propostas estratégias de solução:

A meta desta etapa de planejamento foi promover a revitalização da bacia do Rio da Madre, porque se identificou como ameaça a contaminação da água do rio, o uso inadequado da água do rio, o esgoto e a ocupação irregular do solo/zonaamentos inadequados, essas são as quatro ameaças que foram selecionadas para serem trabalhadas.

Para cada uma das causas, foi pensada mais de uma estratégia de ação, que se desdobraram em 37 atividades de combate às ameaças do avanço da degradação ambiental da bacia do Rio da Madre e a possível revitalização de todo seu ecossistema, conforme planilha do Anexo A.

Foi projetado o Modelo Conceitual do Plano de Conservação, e os participantes foram convidados a revisitar cada ação planejada em 2017 e avaliar sua efetividade. A ideia era verificar como está a situação de cada ação na prática. A dinâmica era debater cada ação e chegar em um consenso sobre seu enquadramento: iniciado, não iniciado, em andamento, realizado/executado.

Figura 20 – Segundo dia de Reunião do PE



Fonte: acervo próprio

Na metodologia empregada de planejamento estratégico da 9RMS, cada atividade ou ação específica está vinculada a uma estratégia, que, por sua vez, está conectada com uma causa. A reunião se iniciou de fato com a avaliação da primeira atividade:

CAUSA 1.1: Modelo inadequado do cultivo de arroz (regarding the use of agrochemicals)

ESTRATÉGIA 1.1.1: Mudança de modelo e adequação das técnicas de cultivo sustentável de arroz.

ATIVIDADE 1.1.1.1: Verificar o estado atual do TAC/ACP sobre os arrozais do estado. A partir disso buscar estratégias com o APABF e PAEST.

Foi levantado pelo grupo que existe um processo judicial em andamento e que está sendo liderado pelo Ministério Público com apoio da 9RMS para propor uma legislação que torne o Rio da Madre livre de agrotóxicos. Essa é uma ação que vai se repetir várias vezes no planejamento estratégico.

O presidente da 9RMS explicou que a associação de *surf* (ASPG) assinou um documento a pedido de um grupo de estudo da UFSC para tornar-se *Amicus Curiae*⁹ no processo de construção de uma legislação ambiental que vise proteger o Rio da Madre ao risco de agrotóxicos lançados na água.

O Sr. Ivan (nome fictício) esclareceu que foi o Observatório de Justiça Ecológica, grupo da UFSC, citado pelo presidente da 9RMS, que solicitou ao Ministério Público de Santa Catarina (MPSC) a inclusão da ASPG, além de outras entidades, como “amigo da corte”, para ajudar o juiz a decidir, com base em conhecimentos técnicos e tácitos, a “Ação Civil Pública”¹⁰ movida pelo MPSC para discutir os danos e as ameaças ambientais à bacia hidrográfica da Baixada do Maciambu, nos limites dos municípios de Paulo Lopes e Palhoça (UFSC, 2022).

De maneira simples, Ivan explicou que o intuito do processo é “cuidar do rio”. Não soube explicar ao certo a motivação da inclusão da questão do agrotóxico, mas que está claro

⁹ *Amicus Curiae*, expressão latina que, em tradução livre, significa amigo da corte ou amigo do Tribunal. Trata-se de um instrumento jurídico para subsidiar o juiz da ação a tomar sua decisão. Por meio dela instituições com representatividade são convidadas a colaborar para o esclarecimento de fatos e oferecimento de informações técnicas para o magistrado. É uma maneira de dar voz à sociedade civil e trazer soluções para conflitos.

¹⁰ Mais detalhes podem ser encontrados no artigo intitulado “Observatório de Justiça Ecológica apoia ação de proteção ambiental da Baixada do Maciambu”, realizado pelo OJE no endereço eletrônico: <https://justicaecologica.ufsc.br/2022/04/19/1326/>.

que a prefeitura de Palhoça, a de Paulo Lopes e o IMA deverão realizar planos e políticas públicas para a redução do uso de agrotóxicos que afetam o rio. De acordo com Ivan:

como amigos da corte, foi colocado na ação conhecimento científico e jurídico sobre o processo de transição da agricultura convencional com o uso de agrotóxico para a agricultura orgânica, e colocou no processo também modelos de sucesso dessa transição do modelo da agricultura convencional para a orgânica.

Ivan destacou outro ponto importante que poderia ter passado despercebido, o poder de intervenção das Associações de *Surf* e das reservas de *surf* nas questões ambientais:

essa é uma coisa bem relevante, esse trabalho de vocês, e que é até legal divulgar isso para o mundo do *surf*, para mostrar o poder que uma associação de *surf* tem de intervir nas questões fundamentais para o ecossistema de *surf*, e que por meio desses advogados a associação tem voz lá dentro para levar as demandas e para discutir com todos os envolvidos lá nesse processo essa tradição aí da agricultura convencional para a orgânica.

Em seguida, o vice-presidente da 9RMS lembrou que essa ação do MPSC é antiga, e o que se fez agora foi uma petição para incluir no processo a “intervenção de terceiros”. O vice-presidente da 9RMS lembrou que a questão dos arrozais não se limita apenas à poluição da água por agrotóxico:

além do agrotóxico, as plantações de arroz alteraram a dinâmica do rio, assim, ela represa a água, além de soltar contaminada, ela é solta em momentos, que aí prejudica a onda porque a onda precisa de água constante, aí quando eles prendem água lá, falta água aqui no rio e aí a onda some, eles estão alterando.

Em meio à discussão sobre os arrozais, um participante da comunidade apresentou o seu ponto de vista sobre o problema da diminuição do volume de água, a extração de areia nos leitos do rio:

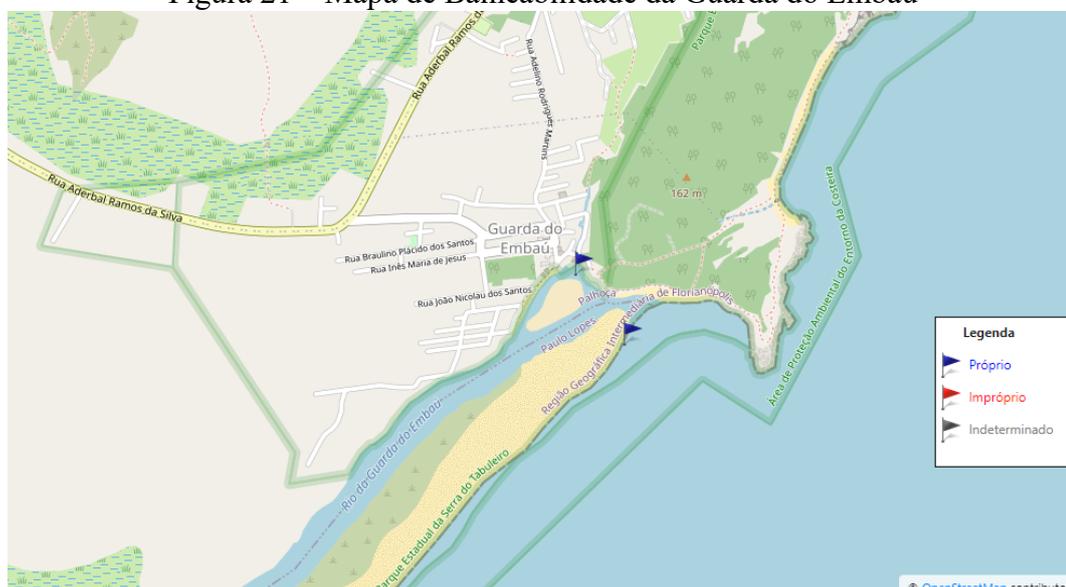
a extração de areia absorve tanta água que vocês nem imaginam, cada metro cúbico que é extraído de areia do subsolo é mil litros de água que vai para esse buraco, então são milhões de metros cúbicos de areia que são tirados todo dia aqui na baixada [do Maciambu]. Choveu quantos milímetros de água esses dias? Que correnteza que teve aqui? Não é o agrotóxico, é o volume de água. Então, essa água que ia para as valas que ia para o rio, o rio está assoreado, não é por causa do agrotóxico é por falta de água.

Esse relato foi debatido, e decidiu-se incluir no novo planejamento como uma ameaça, mas que as ações já estariam contempladas no planejamento e a solução estaria vinculada à mesma Ação Civil Pública¹¹ movida pelo MPSC em andamento.

Outro ponto de bastante discussão na reunião foram as análises da qualidade da água do rio que são base para o mapa de balneabilidade da Guarda do Embaú (Figura 21). Novamente, feita a leitura da atividade prevista no PE, o presidente da 9RMS explicou a dinâmica de medição feita pelo Instituto do Meio Ambiente (IMA) e outra pela própria Reserva Mundial de *Surf*:

é público que o IMA faz análise de balneabilidade ali no Cabral¹², é público também que a Reserva Mundial de *Surf* está fazendo, por meio da coordenação do Geraldo, outra análise de água, que é baseada em dez parâmetros em cinco pontos do rio. Essa análise que a gente faz, ela vai medir a qualidade da água do rio [...]. O IMA disse que ali tem coliformes fecais (local impróprio para banho), solicitamos mais um ponto, mais perto do rio, já estão fazendo, então já tem dois pontos analisados pelo IMA para ver a balneabilidade, mais precisamente coliformes fecais, e a gente está aqui trabalhando para ter mais um ponto mais perto do mar, para a gente ter a noção real da qualidade que a gente está surfando.

Figura 21 – Mapa de Balneabilidade da Guarda do Embaú



Fonte: IMA (2022)

¹¹ Mais detalhes sobre a ação civil pública podem ser encontrados no artigo intitulado “Observatório de Justiça Ecológica apoia ação de proteção ambiental da Baixada do Maciambu”, realizado pelo OJE no endereço eletrônico: <https://justicaecologica.ufsc.br/2022/04/19/1326/>.

¹² Cabral é um personagem muito conhecido na Guarda do Embaú. Seu Cabral é um pescador e morador da Guarda, proprietário do estacionamento que leva o seu nome. O ponto de coleta de amostra de água citado fica ao lado desse estacionamento.

Ficou esclarecido (até esse momento da reunião) que estão sendo realizados dois monitoramentos distintos da qualidade da água do Rio da Madre, ou seja, são modelos de análise que seguem parâmetros diferentes, um produzido pelo IMA (que mede a balneabilidade) e outro realizado pela própria Reserva Mundial de *Surf*, com recursos da *Save the Waves Coalition* (que mede o Índice de Qualidade da Água – IQA). Em pesquisa documental realizada posteriormente, encontramos um artigo de jornal escrito pelo próprio presidente da 9RMS (que é Jornalista) que explica esse projeto da 9RMS:

(...) assim, em 2017, a RMS iniciou o projeto “A Água pela Vida”, coordenado pelo biólogo e vice-presidente do Comitê, Geraldo José da Rosa (Goiaba), em parceria voluntária com a QMC Saneamento Ltda e a Associação de *Surf* e Preservação local (ASPG) e suporte da Save The Waves Coalition (STW). O objetivo é avaliar, de forma permanente, o Índice da Qualidade da Água (IQA) do Rio da Madre e seus afluentes (Gungel, 2021).

O vice-presidente da 9RMS explicou para os participantes da reunião como são feitas as medições e os parâmetros de análise usados pelo IMA e pela 9RMS, bem como as principais diferenças entre os dois modelos. De acordo com o vice-presidente da 9RMS, existe ainda uma parceria com a UFSC para analisar por amostragem o substrato do leito do rio, e a empresa QMC se comprometeu a fazer a análise dos metais na água, porém não foi realizada ainda por uma questão de excesso de demanda.

Percebemos, então, que existem três tipos de análise da qualidade do rio sendo realizadas, a que mede a balneabilidade, a que mede o IQA e um terceiro que analisa a presença de produtos químicos na água. Para o presidente da 9RMS: “nesse tema nós temos, então, três análises, a que o IMA faz, que é coliforme fecais, tem um que a reserva está fazendo e tem esse projeto com a Universidade Federal que seria para análise de produtos químicos no rio”.

Durante a avaliação das ações que visam *buscar linhas de financiamento/crédito para mudança do modelo de produção do arroz e desenvolver diálogo e um programa com os produtores de arroz*, foi debatida a competência do grupo em atividades que não foram iniciadas. O grupo entendeu que algumas ações são atribuições de órgãos públicos específicos. Essa crítica ao planejamento das ações foi levantada pelo vice-presidente da 9RMS e ratificada pela Janaína:

(...) essa é uma avaliação importante de fazer, que o Geraldo trouxe, porque não necessariamente não foi iniciado porque alguém não fez o que combinou, mas, de repente, porque a ação não foi tão bem desenhada, ou porque é uma coisa que realmente não compete a esse grupo, ou alguma coisa que não faz sentido no momento porque é importante que se veja uma legislação antes, então a gente não está aqui para uma questão de julgamento, a gente tá realmente só falando que essa ação não avançou.

Na avaliação da *ATIVIDADE 2.1.1.1: Propor ações de recuperação da mata ciliar (escrever projetos e buscar financiamento)*, houve novamente um debate sobre o andamento da ação e a competência do grupo em realizar essa ação. O vice-presidente da 9RMS acredita que os próprios produtores de arroz deveriam providenciar a recuperação da mata ciliar, pois são os responsáveis pelo desmatamento, porém acredita que essa atividade está vinculada a mesma ação do MPSC (sobre danos e ameaças ambientais à bacia hidrográfica da Baixada do Maciambu) que deverá cobrar isso dos produtores de arroz.

Na sequência Janaína fez uma leitura das atividades sem ser interrompida até a *ATIVIDADE 3.2.1.1: Promover campanhas educativas*, na qual o presidente da 9RMS fez uma intervenção dizendo que já entrou em contato com a Prefeitura de Palhoça, via ofício, para que o Município faça essas campanhas educacionais, porém não obteve retorno. Então, sugeriu ao grupo fazer essa campanha “por conta própria”.

Nesse momento, o presidente da 9RMS aproveitou para revelar ao grupo sobre o andamento do projeto de sistema de tratamento de esgoto da Guarda do Embaú:

(...) ainda, sobre a questão do saneamento, quero informar vocês que amanhã dia 20 vai ser aberto o envelope com o pontapé inicial do saneamento da Guarda do Embaú. A licitação da empresa que vai fazer o estudo de área para iniciar a estação de tratamento de esgoto. Fizemos as oficinas, fizemos as audiências públicas e levamos para o prefeito [...] Nossa oficina definiu que a gente prefere uma estação de tratamento.

Janaína seguiu na leitura das estratégias e planos de ação e chegou em:

CAUSA 4.1 Planejamento urbano em desacordo com as características socioambientais locais

ESTRATÉGIA 4.1.1: Promover a participação das comunidades nos processos de planejamento territorial junto ao poder público e

ESTRATÉGIA 4.1.2: Construir coletivamente um plano de desenvolvimento para a região.

ATIVIDADE 4.1.1.1: Cobrar do poder público uma agenda de fiscalização integrada.

ATIVIDADE 4.1.1.2: Acompanhamento das áreas de invasão via monitoramento remoto.

Ambas as estratégias e ações não foram iniciadas, embora o presidente da 9RMS garantisse que foi cobrado do poder público uma agenda de fiscalizações integrada, porém sem resultados.

Janaína, então, reforçou a lógica do pensamento estratégico dessas ações:

(...) é isso, quando a gente for pensar nas ações hoje, é importante pensar assim, se a gente fizer... a ação é cobrar do poder público, foi cobrado, que resultado vai ter? Então, fica uma ação que às vezes assim [...] não é porque fez que tem que garantir algum resultado, acho que é importante pensar nisso.

Essas duas estratégias geraram muito embate do grupo, dividindo opiniões, inclusive sobre a necessidade de estar no plano estratégico. O que se concluiu no debate foi que: não houve participação no plano diretor proposto pela Prefeitura, apenas um acompanhamento; não há registros de mobilizações coordenadas pela 9RMS em prol dessas duas estratégias, como ocorreu na questão do saneamento básico; alguns participantes da reunião estratégica acreditam que essas ações não competem à Reserva de *Surf*; outros acreditam que se devesse cobrar dos órgãos públicos.

“Esse tipo de ação compete mais à prefeitura fazer isso, não é a gente que deveria fazer...”, destacou um dos presentes.

“Mas a gente deveria cobrar, nosso papel não é fazer nada, a gente não tem poder de nada, o nosso papel é cobrar, né? É incomodar”, respondeu o presidente da 9RMS.

Janaína explicou novamente ao grupo a razão de incluir o monitoramento remoto das áreas de invasão nas estratégias no plano de ação:

Então, esse plano está dentro dessa estratégia aqui: construir coletivamente um plano de desenvolvimento para a região. Acho que era começar vendo onde é que tem as áreas de invasão para entender quais são os principais vetores para propor um plano de ação de desenvolvimento, eu vejo dessa forma.

Novamente, houve um debate acalorado, e para não se estender mais deixou-se em suspenso o *status* da ação até a chegada de outro membro do grupo, o Sr. Pimenta, responsável pela inclusão da ação de monitoramento no planejamento estratégico:

CAUSA 4.2: Desrespeito às leis ambientais e leis orgânicas do município;
ESTRATÉGIA 4.2.1: Exigir do poder público um plano de fiscalização com ações efetivas;
ESTRATÉGIA 4.2.2: Criar um canal de comunicação entre a comunidade e os órgãos fiscalizadores;

ESTRATÉGIA 4.2.3: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guarda do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.

Presidente e vice da reserva se manifestaram rapidamente afirmando que cobram do poder público constantemente, porém muitas vezes isso não gera resultado. O vice-presidente da 9RMS afirmou que eles se reuniram no gabinete do prefeito, junto com um secretário, e fizeram diversas solicitações por ofício.

A estratégia de comunicação foi colocada com *status* de andamento, porém não houve nenhum questionamento ou explicação de quais medidas foram realmente aplicadas e quais os retornos da comunidade em relação a essas ações. Simplesmente houve silêncio, e a reunião prosseguiu para outra estratégia.

O presidente da 9RMS acredita que, de acordo com a apresentação da Janaína, a 9RMS realizou cerca de 50% das ações propostas no planejamento estratégico de 2017: “a gente avançou uns 50% das atividades, imagino, porque a gente trabalhou o saneamento, selo verde, *surfonomics*, a gente está fazendo a análise da água do rio, que é o monitoramento”.

O presidente da ASPG e membro do comitê gestor chamou atenção para um elemento que precisa ser considerado: “mesmo com a pandemia, né?”

O Presidente da 9RMS e a Janaína lembram que tiveram diversas ações que não estavam diretamente ligadas ao planejamento, mas que acabaram contribuindo (porém não citaram quais).

O presidente da 9RMS solicitou a Pimenta que ele fizesse uma breve explicação sobre algumas ações pelas quais ele estava responsável (projeto Petrobras e monitoramento remoto das áreas de invasão). E, nesse tempo, a reunião virou praticamente um monólogo, em que o Sr. Pimenta se mostrou um grande conhecedor das questões ambientais da região.

O Sr. Pimenta automaticamente gerou uma grande manifestação por parte do grupo reunido, ficando visível o seu grau de envolvimento, que vai além do reconhecimento de sua participação nas ações do planejamento estratégico de 2017, haja vista que seu nome foi citado diversas vezes durante a reunião.

Luiz Henrique Fragoas Pimenta é Mestre em Engenharia Ambiental e Doutor em geografia pela UFSC na área de concentração em utilização e conservação dos recursos naturais. Pimenta, como é conhecido, fala com muita propriedade sobre as questões ambientais locais, e o tempo todo é ouvido com muita atenção pelo grupo.

Inicia sua participação atualizando o grupo sobre o projeto de restauração das áreas de manguezais e transição de manguezal da bacia do Maciambu incluindo o Rio da Madre. Pimenta afirma que o projeto foi bem avaliado e aprovado pela Petrobras. O projeto está na primeira etapa, em fase de contratação para retirada das árvores invasoras (Pinus) utilizando preferencialmente a mão de obra local. “[...] aqui, por exemplo, no Rio da Madre, é importante saber, os pescadores vão ser contratados para fazer parte do trabalho, a gente conversou já com uma parte deles”.

A restauração se inicia dentro da Unidade de Conservação e vai avançar em direção ao Rio da Madre. O projeto prevê ainda espaço para pesquisa e educação, sequestro de carbono, entre outros.

Não havendo ali espaço para falar muito sobre a restauração dos manguezais, Pimenta sugeriu uma reunião exclusiva para apresentar o projeto, mas adiantou que este é amplo e envolve diversos órgãos como a UFSC, ANAMA (Associação Ação Nascente Maquiné – RS), Instituto Çarakura e os parceiros locais, a ASPG, os indígenas.

Sobre a restauração da mata ciliar, Pimenta citou a ação do MPF e um projeto iniciado (não foi especificado qual), fez um primeiro diagnóstico subindo o Rio da Madre e conversou-se com alguns proprietários sobre o interesse em recuperar suas matas ciliares: “esse projeto também deu uma parada porque ainda tem essa questão fundiária aí para cima, essa questão de recuperação, ela ainda é uma situação que precisa ser vencida com os proprietários”.

Percebemos que há muita expectativa nesse “projeto da Petrobras” quanto à recuperação do Rio da Madre. De acordo com Pimenta, o projeto se inicia dentro do Parque (PAEST) e avança por toda a bacia do Rio da Madre. Serão 12 meses para a primeira etapa, mas o projeto pode ser estender por até 48 meses para cumprir todas as etapas previstas.

O projeto que a gente tem discutido no Parque, no IMA, é a recuperação de todo o ecossistema, não só aqui da mata ciliar dos rios, mas também dos campos que abastecem os rios porque, por exemplo, a gente não tem uma ocupação, mas está afetando as nascentes, que abastece aqui o Rio da Madre, que abastece também área de captação ali de Santo Amaro, da Vargem do Braço, a gente já fez todo o inventário, fez três sobrevoos, fizemos todo o mapeamento da área de invasão do Pinus, de toda a planície costeira, dos rios e das montanhas.

Pimenta apresentou a questão de investimentos privados para compra de créditos de carbono e a dificuldade em convencer os proprietários particulares de terras a aderirem aos projetos de recuperação:

Até tinha falado com O presidente da 9RMS que isso tem muito a ver com o plano da reserva, porque essa história do sequestro de carbono tá vindo muito forte, até o ICMBIO nesse momento está discutindo a questão do crédito de carbono com as Unidades de Conservação e apareceram empresas, até o próprio governo está muito interessado, buscando áreas no Brasil inteiro para neutralizar suas emissões, a própria CEF liberou muito recurso para neutralização de carbono das suas operações, eles estão sondando aqui também a região do tabuleiro para fazer isso, para recuperação mesmo, né? E tudo com essa história de retirada de Pinus recuperação de nascentes muito forte, né? De mata ciliar... só que o que é privado é sempre mais complicado porque precisa ter autorização formal dos proprietários [...] aí que entre a reserva mundial, não sei se é papel ou não, mas é uma coisa de se pensar mais para frente, como trabalhar com o privado, né? Porque com o público as coisas estão andando.

Outro assunto levantado por Pimenta foi a possibilidade da 9RMS se beneficiar da política ambiental PSA (Pagamento por Serviços Ambientais), e até esse ponto da reunião o grupo não havia em nenhum momento tratado diretamente de recursos financeiros.

Eu não estou dentro do comitê [Comitê de Gerenciamento das Bacias Hidrográficas do Rio Cubatão, Rio da Madre e Bacias Contíguas] e não sei se alguém aqui participa... Você está Geraldo? [Geraldo positivamente afirma com a cabeça] Ó Geraldo, então, já temos um representante, porque a reserva (9RMS) poderia estar levando isso... não sei se já teve algumas reuniões agora Geraldo sobre essa história do PSA, é uma demanda iminente aí para o estado inteiro. Já tem legislação, só que precisa avançar os mecanismos para poder esse dinheiro... porque isso aí para nós seria uma chave, a hora que começar, independentemente do valor que vai se receber, começar a pagar, principalmente para a Madre [rio], que é o foco do comitê hoje aqui do Cubatão [bacia hidrográfica] antes de se tornar esse comitê grande.

Pimenta nesse momento já é uma espécie de palestrante e consultor, sanando dúvidas do grupo. Explica a questão do monitoramento das áreas de invasão, que está sendo feito por órgão públicos como Polícia Ambiental e IMA atendendo as demandas do MPSC.

O presidente da 9RMS questiona Pimenta sobre a categorização da Guarda perante os organismos de proteção ambiental para fins de projetos de urbanização, plano diretor, etc. Pimenta responde que a Guarda do Embaú está dentro de uma Área de Proteção Ambiental chamada de APA do Entorno Costeiro.

Segundo Pimenta, “houve a recategorização, e as áreas que eram fora do parque (PAEST) se tornaram uma área de proteção ambiental, a APA é uma unidade de conservação ambiental também, e quem faz a gestão é o IMA”.

Por sua vez, o presidente da 9RMS questiona: “então estamos dentro de uma APA? Então o IMA tem jurisdição aqui?”

Outra questão que gerou debate foi a dos barraqueiros que exploram comercialmente a orla da praia da Guarda do Embaú. O PAEST negociou com o município da Palhoça, com os barraqueiros e IMA, e ficou definido que o município poderá regular a exploração comercial. De acordo com Pimenta, foi acordado que seria colocado um limite de barracas, e o funcionamento estaria condicionado à colocação de banheiro seco (alternativa ecológica para dejetos orgânicos) na orla, porém ainda não foi possível colocar em prática essas regras. Até a temporada 2021/2022 os turistas que frequentam a praia no verão ainda utilizavam o rio e as áreas de restinga para fazerem suas necessidades fisiológicas.

Alguns participantes se manifestaram contra a presença dos barraqueiros na praia, inclusive usando palavras depreciativas e preconceituosas. Quando Pimenta afirmou que a intervenção do município está sendo positiva, pois a situação estava se encaminhando para uma total falta de controle, um integrante se manifestou: “Mais favela do que já está?” Outro completa: “não sei o que pode ser pior”, se referindo à regulamentação da exploração comercial na orla.

Para entender melhor, durante as entrevistas e conversas com integrantes da reserva, pescadores e moradores da região, percebe-se um descontentamento com a atividade comercial na orla, inclusive usam esse termo “barraqueiro” de forma depreciativa quando se referem aos comerciantes e ambulantes na orla. Alguns integrantes do grupo acreditam que as barracas são um problema para a praia da Guarda do Embaú, pois, além de contribuírem para a poluição ambiental, poluem visualmente sua beleza natural. Um integrante da 9RMS dispara: “é a maior má impressão que se pode ter na Guarda, cara, é o cara olhar aquela favela ali”; outro completa: “e o cano azul também...” O referido cano azul já foi citado anteriormente e mostrado na Figura 6.

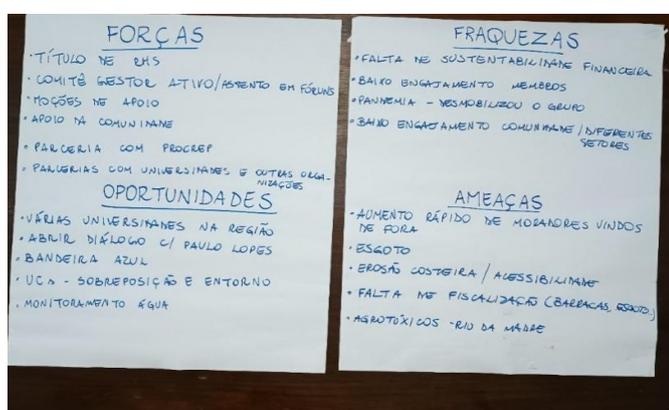
O grupo começa a ficar um pouco impaciente e, sem compreender as responsabilidades de cada órgão ambiental, passa a cobrar do Pimenta respostas, que pacientemente explica que os órgãos citados, sobretudo IMA, PAEST, estão buscando as normativas do ICMBIO em relação ao uso público e gestão de segurança para aplicar nessa

região. De acordo com Pimenta, a comunidade da Guarda do Embaú enxerga o parque como um vilão: “a comunidade ainda não entendeu que o parque é o ativo, entendem o parque como um passivo ainda, a hora que entenderem o parque como um ativo pode trazer muito mais investimentos”. Acredita que é preciso mudar essa visão de que o parque é um problema, e visualizá-lo como a solução para a comunidade ao atrair investimentos.

Nesse momento a Janaína interrompe o Pimenta, que já estava cerca de 25 minutos falando, para dar sequência à reunião do planejamento estratégico, pois já eram quase 21h. Alguns integrantes protestaram em tom de brincadeira, pois ainda tinham mais perguntas a fazer, porém concordaram que iriam deixá-las para outro momento para não atrapalhar a reunião.

Na fala da Janaína fica claro que as unidades de conservação (incluindo PAEST e APAs) são consideradas pela 9RMS como oportunidades e não como ameaças, conforme Figura 22. Janaína aproveita esse momento para fazer a leitura da matriz SWOT da 9RMS, que estava fixada numa parede em frente ao grupo. A matriz SWOT (Figura 22) foi esboçada na primeira reunião e concluída na segunda reunião (Quadro 4).

Figura 22 – Matriz SWOT da 9RMS



Fonte: acervo do pesquisador

Ao final da leitura Janaína levanta uma dúvida ao grupo em relação ao turismo na Guarda do Embaú. Janaína lembra que o tema turismo foi levantado na reunião anterior, porém não foi enquadrado na matriz SWOT por acreditar que este representa tanto uma oportunidade quanto uma ameaça. Após curto debate, o grupo deliberou pela inclusão do tema turismo em ambos os fatores.

Surgiram ainda duas outras ameaças, levantadas pelo grupo: *fake news* e extração de areia. Pimenta acredita que as *fake news* em redes sociais com intuito de desacreditar as ações da 9RMS atrapalham os trabalhos. Já as atividades econômicas de extração de areia comprometem a qualidade e o volume de água do Rio da Madre.

A matriz SWOT, que apresentamos no Quadro 4, foi elaborada a partir dos registros de campo (fotografias e anotações). Percebemos que ela está um pouco diferente da Figura 22, pois foram acrescentadas as ameaças levantadas no segundo dia de reunião pelo grupo e colocadas entre parênteses para diferenciá-las.

Quadro 4 – Matriz SWOT da 9RMS

<p>Forças Título de Reserva Mundial de <i>Surf</i> Comitê gestor ativo/assento em fóruns Moções de apoio Parceria com a Pró-CREP Parcerias com Universidades e outras organizações</p>	<p>Fraquezas Falta de sustentabilidade financeira Baixo engajamento dos membros Pandemia – desmobilizou o grupo Baixo engajamento da comunidade/diferentes setores</p>
<p>Oportunidades Várias Universidades na região Abrir diálogo com Paulo Lopes Bandeira Azul UCs – Sobreposição e Entorno Monitoramento da Água (Turismo)</p>	<p>Ameaças Aumento rápido de moradores vindos de fora Esgoto Erosão Costeira/Acessibilidade Falta de fiscalização (barraca, esgoto) Agrotóxico – Rio da Madre (Turismo) (<i>Fake news</i>) (Extração de areia)</p>

Fonte: elaboração própria

Em seguida Janaína sugere que os participantes sejam divididos em dois grupos de discussão com a finalidade de selecionar duas ameaças. Cada grupo define duas ameaças que julguem mais importantes para serem combatidas nos próximos cinco anos. Caso tenha divergências entre as ameaças selecionadas pelos grupos, será realizada uma negociação geral para que ao final restem apenas duas ameaças.

Os grupos se reuniram separadamente e deliberaram sobre as ameaças listadas, buscando consenso na seleção de duas ameaças mais graves e urgentes. Um grupo definiu como principais ameaças o problema da falta de um sistema de tratamento de esgoto e a erosão costeira, acessibilidade das trilhas.

O segundo grupo definiu como prioridade a ameaça causada pela falta de tratamento de esgoto e a presença de agrotóxico no Rio da Madre. O problema de saneamento básico foi

selecionado por ambos os grupos e, portanto, definido como a primeira ameaça a ser incluída no planejamento estratégico.

A segunda ameaça a ser incluída no planejamento estratégico gerou um debate no grupo, puxado pelo presidente do comitê gestor, que logo questionou a escolha do outro grupo: “Mas a erosão é uma ameaça?”, “Isso é uma ameaça, essa questão da acessibilidade? É uma ameaça assim que vai explodir a Guarda?” Outro participante também questiona essa ameaça: “Aí tipo, não é uma ameaça na onda, né?”

Em sua defesa, os participantes do grupo que escolheu o tema “Erosão costeira” alegam que, por tratar de uma reserva mundial, os cuidados com os acessos à onda são importantes e devem ser garantidos a todos (acessibilidade), e o uso dos acessos (trilhas) não pode comprometer o meio ambiente local (a ideia seria impedir o alargamento dos acessos e a criação de novas trilhas na encosta do morro em épocas chuvosas).

Em meio ao burburinho, Pimenta usa a palavra para dizer a todos que, pelos comentários, a definição da ameaça precisa ser corrigida, pois no seu entender não se trata de erosão costeira, que geralmente é ocasionada pela ação do mar e intempéries, e não pela ação humana direta (caminhar pelas trilhas). Mas novamente o grupo defende sua escolha afirmando que, em alguns pontos das trilhas, existem processos avançados de erosão natural, que dificulta a passagem e torna o acesso perigoso para surfistas, pescadores e turistas.

Começam a surgir questionamentos sobre outras ameaças já tratadas anteriormente, como, por exemplo, a questão de zoneamento e invasão de terras¹³. O participante que trouxe esse questionamento alega que essa preocupação com essa ameaça não é função da 9RMS, mas sim do poder municipal.

A discussão passa a ser, não a escolha da ameaça, mas, sim, o que significa uma ameaça para a 9RMS? Alguns acreditam que deveriam ser tidas como ameaças aqueles problemas que afetam diretamente a onda. Por exemplo, um senhor, morador local e o único que se identificou como pescador, insistiu que o volume de água do rio afeta diretamente a qualidade e a produção das ondas, e, portanto, a reserva deveria se preocupar com a extração de areia e arrozais que “roubam” grandes volumes de água: “vocês querem onda boa? Tem que ter volume de água”, “chove cem milímetros e chega aqui cinco, isso aí fica tudo dentro dos buracos, cai tudo dentro dos arrozais”. Mas foi ignorado.

¹³ O questionamento usado pelo participante enquadra-se na ameaça “Aumento rápido de moradores vindo de fora”.

Outra pessoa entende que o cuidado com a praia deve ser considerado como uma importante ameaça: “Mas eu acho que são ações que a gente tem que fazer, isso, o cano azul, as barracas, são coisas que tem que fazer, para você chegar aqui e encontrar um lugar bonito, se não, chega aqui e vê uma favela”.

O assoreamento e volume de água no rio dominaram o debate por instantes até a intervenção da Janaína:

Vocês querem colocar isso como uma nova ameaça? A alteração do volume de água? Porque temos duas perguntas que ficaram no ar e são importantes, uma que o Fabrício trouxe antes, como essas ameaças impactam as ondas, lembrando que a gente está falando de reserva de *surf*. E a outra é: a gente tem alguma possibilidade de agir sobre essa ameaça?

A primeira ameaça (esgoto) que foi definida por ambos os grupos como prioritário, agora já volta a ser dúvida. Pimenta argumenta que a 9RMS já esgotou as suas possibilidades de atuar sobre a questão de esgoto na Guarda do Embaú. Identificou o problema: “o modelo de ocupação irregular urbano gera essa questão do esgoto, a prefeitura não dá conta disso, então não sei se a reserva vai dar conta também”. Coordenou oficinas com um especialista em saneamento, mobilizou a comunidade e apresentou para a Prefeitura soluções de acordo com o interesse coletivo.

Agora só ficar cobrando a Prefeitura, a reserva já fez as oficinas, trouxe o cara... cabeção... o Lucas fez todo um trabalho, mobilizou a comunidade, entregou para a Prefeitura, tem uma ação de dez anos em cima da Prefeitura, do Ministério Público para resolver a questão do saneamento aí, Ministério Público Federal, o que falta mais? Já foi feito praticamente tudo.

A discussão se acirrou, alguns acreditam que a questão do esgoto sempre será uma ameaça e, portanto, não pode ser ignorada no planejamento. Um participante pensa que é uma luta inglória, pois, para se atingirem os níveis desejados (qualidade da água), só se voltarmos à década de 1970, onde havia poucos moradores. Outros acreditam que resta apenas fiscalizar e cobrar dos órgãos públicos.

No meio da discussão, alguém questiona o porquê de se escolherem duas ameaças. Janaína explica que não é regra, mas trabalhar com apenas uma ameaça pode ser muito frustrante caso não se atinja o resultado e, por outro lado, trabalhar com mais de duas ameaças diminui a efetividade e pode exigir esforços nas ações que estão além da capacidade da 9RMS.

Janaína sugere deixar a questão do esgoto no planejamento, pois já foram iniciadas ações, e acrescentar mais duas ameaças: a questão do agrotóxico – Rio da Madre e a erosão costeira/acessibilidade. E ainda expõe sua percepção sobre as escolhas das ações e os resultados esperados:

O que eu sinto do grupo é que as pessoas querem uma coisa que é visível, vamos ter um resultado assim que dá para demonstrar... Vamos tirar uma foto de antes e depois, o resultado da Reserva da Guarda. Isso tem impacto não só para a onda e para a Reserva, mas também para as pessoas que estão trabalhando, acho que também tem que pensar nisso.

A reunião avança com as três ameaças e a proposta de, caso alguma das ameaças não tenha ações possíveis de serem executadas, ser descartada. Alguém cita como causa do pouco volume de água a falta de mata ciliar e sugere um movimento para replantio de mudas. Nesse instante o senhor que se declara pescador questiona aos participantes: “quem de vocês aí costuma ir constantemente lá para o rio, até lá embaixo da ponte pelo rio?”, ninguém responde. O pescador continua:

Eu vou todo dia e não vejo nada disso, essa coisa aí de plantar árvore... Lá em cima tem vegetação que não falta, passarinho pra burro, tem problema dali da ponte pra lá que são as plantações de arroz e extração de areia. Esse problema vem de lá. O problema aqui é o esgoto. Não adianta vocês falarem de uma coisa que vocês não veem. Eu pesco lá constantemente, vou até lá na ponte.

O presidente do comitê gestor se manifesta e tenta explicar aos presentes que a Reserva deve se concentrar nas ameaças que estão dentro do seu espaço físico de atuação, embora reconheça que as causas em geral estão interligadas e muitas ameaças têm origem em regiões vizinhas, como exemplo o município de Paulo Lopes.

Novamente a discussão retorna para a questão da acessibilidade e o foco em ameaças à onda. O presidente do comitê gestor defende que a temática de erosão costeira e acessibilidade não são ameaças significativas à guarda e tampouco à onda. Nesse instante o Pimenta toma a palavra e faz uma longa explicação sobre os trabalhos do parque na questão do uso público das áreas ambientais dentro do PAEST e demais UCs. Em seu discurso, os morros da Guarda do Embaú e região possuem proprietários que precisam ser ouvidos antes de realizar qualquer ação nas trilhas e acessos que passam por dentro dessas áreas. Pimenta

cita ainda a recente demolição do Bar do Mema¹⁴ como exemplo de disputa jurídica entre proprietários de terra e órgãos públicos.

O debate avança sobre outros exemplos de intervenções do Estado que prejudicaram pessoas nativas e suas propriedades. O caso do Bar do Evori¹⁵ foi citado como uma ação que agravou o problema ambiental pois surgiram mais comerciantes (barracas) no local onde funcionava o bar, algumas até em cima da trilha atrapalhando a circulação. A discussão ganha um tom de debate ambiental, recheado de termos técnicos e conceitos difíceis para leigos entenderem, como: dupla afetação, plano de manejo, microzoneamento, entre outros. O nível técnico da discussão, embora interessante e necessário, acaba por excluir a maioria dos participantes do debate, que permanecem calados sem opinar.

As informações técnicas e jurídicas trazidas por Pimenta, de que órgão competentes como IMA, MPF, PAEST já estão trabalhando nas questões de erosão costeira e acessibilidade, induzem a Janaína a sugerir a retirada de tema como ameaça. Duas pessoas concordam, e os demais ficam em silêncio. Em seguida pausa para fotos em grupo e cantar parabéns para o fotógrafo que estava de aniversário naquela data.

Logo após a pausa, Janaína retoma a reunião definindo as ameaças a serem trabalhadas:

Pessoal, deixa eu ver se a gente está em um consenso. Porque o que eu estou escutando de vocês... me falem se faz sentido, é que a gente tem três ameaças: o esgoto, os agrotóxicos e as alterações hidrológicas pensando no volume de água do rio. A questão do acesso, da erosão das trilhas, fica reservado aqui, pois vai ser contemplado no microzoneamento do plano de estudo do parque, claro que a Reserva vai ser parceira nesse processo, mas não é uma ameaça para esse planejamento. É isso?

Uma pessoa responde sim, e os demais participantes ficam em silêncio, isso é o bastante para confirmar a decisão da retirada do tema erosão costeira/acessibilidade como uma ameaça. Janaína sugere que a reunião avance nesta noite até as causas.

¹⁴ A contenda foi notícia em jornais e mídias sociais e pode ser melhor entendida nesses sites: <https://direitoambiental.com/a-demolicao-do-bar-do-mema-no-vale-da-utopia-em-santa-catarina-uma-reflexao-sobre-as-consequencias-da-instituicao-de-unidades-de-conservacao/> ; <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/03/bar-e-camping-no-vale-da-utopia-litoral-de-sc-sao-demolidos-apos-decisao-judicial.shtml>.

¹⁵ Disponível em: <https://ndmais.com.br/noticias/palhoca-fica-sem-o-bar-do-evori-neste-verao/>.

As discussões sobre as causas da ameaça do esgoto foram bastante participativas, praticamente todos deram suas opiniões. Surgiram diversas possíveis causas, desde a falta de fiscalização, falta de consciência da população local, construções de sistemas sépticos inadequados ou ultrapassados.

Figura 23 – Encerramento das Reuniões do PE



Fonte: acervo próprio

Após o encerramento da reunião (Figura 23), ficamos mais alguns instantes ainda discutindo e debatendo assuntos relacionados às atividades de preservação do meio ambiente, sobre os cuidados com o Rio da Madre e as ondas da Guarda do Embaú. Trocamos os contatos e discutimos as parcerias que poderiam ser feitas entre os representantes de entidades ligadas a ecologia que estavam ali presentes. Foi um momento muito rico de interação e troca de ideias.

6.3 A ASSOCIAÇÃO PRÓ-CREP

Em 1992, ano que ficou marcado, no Brasil e no mundo, pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento, a Eco-92. Enquanto no Rio de Janeiro uma cúpula de diplomatas e políticos debatia o cenário ambiental global, nesse mesmo ano, numa pequena escola no município de Palhoça em Santa Catarina, uma pessoa resolveu não ficar apenas no discurso e decidiu fazer sua parte.

Hélia Alice dos Santos¹⁶, professora do ensino básico na Escola Reunida Professora Olga Cerino, criou, em 1992, um projeto socioambiental para tentar solucionar dois problemas que vinham preocupando a comunidade da Guarda do Embaú. Um dos problemas era a urgência em socorrer a própria escola que sofria com a falta de investimentos do poder público para se manter funcionando. Associada a esse descaso com a educação estava a omissão do Estado com os problemas ambientais que surgiam junto com o crescimento da população da Guarda do Embaú, entre eles os descartes inadequados dos resíduos (Yokogawa, 2017).

Havia precariedade na coleta dos resíduos pelo poder público, os descartes inadequados na comunidade, não era diferente de outros lugares. Os terrenos baldios e fundo de quintais permaneceram lotados de lixo, além de transmitir doenças, causando feiura no bairro. Observando com olhar de um ser iluminado, a Professora vislumbrou uma oportunidade de transformar essa realidade em um novo cenário. Em 3 de novembro de 1992, foi a primeira mobilização da comunidade escolar em mutirões de limpeza. Com ajuda de pais e alunos, os resíduos garimpados começaram a ser reciclados e vendidos, principalmente alumínio. Toda verba arrecadada reverteu em favor da melhoria pedagógica e estrutural da escola. O benefício refletiu em novos banheiros, cozinha, refeitório, quadra de esportes, etc. No Natal o trabalho foi de embelezamento do bairro transformando reciclados em árvores natalinas (Coelho, 2022, n.p.).

Hélia – conhecida na comunidade como Professora Hélia, ou mesmo Dona, não pela idade, mas pelo respeito que os moradores daquela pequena vila de pescadores têm pelas professoras que educam seus filhos – resolveu arregaçar as mangas e iniciar um movimento de educação ambiental com as crianças da escola.

E foi essa força de vontade, aliada ao respeito que Professora Hélia conquistou da comunidade, que fez o projeto crescer, ganhar corpo e tornar-se uma associação de coletores de resíduos.

O galpão foi inaugurado em dezembro de 1999 e contava com 16 pessoas para o trabalho de coleta, triagem e venda dos materiais, um caminhão caçamba cedido pela prefeitura para a realização da coleta e o engajamento da professora Roberta, que se afastou das salas de aula e passou a se dedicar somente ao projeto. Com o aumento da área de abrangência da coleta realizada, o rendimento passou a ser rateado entre os integrantes do projeto, sendo, para muitos, a única fonte de renda. Dois anos depois, com a troca de gestão da prefeitura, o projeto acabou perdendo o apoio e precisou interromper suas atividades (Yokogawa, 2017, p. 80).

¹⁶ A história de vida da Professora Hélia é digna de livro. Uma história de lutas e vitórias que não cabem nesse curto espaço, mas pode ser mais bem encontrada em diversos relatos publicados em revistas e jornais. Ver: https://issuu.com/cultive/docs/revista_dezembro21; e <https://portalpalhoça.com.br/coluna/historia-em-foco-com-neusa-coelho/professora-helia-historia-de-amor-a-natureza>.

Após um ano sem operar, em 2003 o coletivo retomou os trabalhos e em março de 2022 a Pró-CREP já coletava 48,8 toneladas de materiais recicláveis que iriam para os aterros sanitários e obteve uma receita bruta mensal de R\$ 132.251,64 para repartir entre 56 trabalhadores associados.

A seguir descrevemos nossa experiência atuando como voluntários na associação Pró-CREP por oito meses, onde tivemos a oportunidade de conhecer todos os projetos socioambientais de perto. Os registros dos nossos primeiros contatos e a aproximação do coletivo até ganharmos a confiança do grupo estão presentes em nossas narrativas etnográficas.

Até o final de nossa observação participante, tivemos conhecimento de projetos que estavam em fase embrionária. Após um mês e meio fora do campo e, ao retornar para uma visita e fazer alguns registros fotográficos, soubemos que alguns desses projetos foram colocados em prática. Pudemos perceber, ainda, diversas mudanças na associação, construção de novas estruturas, novos veículos, além das partidas e chegadas de novos associados. Enfim, o coletivo Pró-CREP possui como diferencial o dinamismo organizacional, uma enorme força transformadora que já estava ali, porém ficou mais perceptível com o afastamento e o retorno.

6.3.1 *Ethos da Sustentabilidade na Pró-CREP*

O nosso primeiro contato com a Pró-CREP aconteceu durante o evento de aniversário de cinco anos da 9RMS. Até aquele momento, não sabia da existência desse projeto e mais adiante perceberia que aquela pequena estrutura montada na beira do Rio da Madre não fazia jus à importância daquele projeto socioambiental para a Guarda do Embaú, Pinheira e outros pequenos bairros daquela região.

Coletamos informações sobre o coletivo Pró-CREP com os integrantes que estavam ali presentes e conversamos pela primeira vez com a Professora Hélia, a idealizadora e principal liderança daquele coletivo de coletores de materiais recicláveis. Chamou a atenção nesse evento o anúncio de uma parceria entre a 9RM e a associação Pró-CREP.

Nesse mesmo evento, a Professora Hélia foi convidada a proferir algumas palavras, e seu breve discurso enalteceu a importância da preservação ambiental e o papel de cada ser humano como agente de mudança; citou, ainda, a ampliação dos serviços de coleta de

resíduos sólidos do coletivo Pró-CREP, com a criação de mais pontos de coletas, o protagonismo da sua associação na certificação ambiental local ou “selo verde”, ampliando serviço de coleta de resíduos na orla da praia da Guarda do Embaú e a coleta de óleo de cozinha nos restaurantes e pousadas locais.

As palavras simples da Professora Hélia, carregadas de conhecimento e entusiasmo pela causa ambiental, despertou o nosso interesse e a curiosidade em conhecer mais essa pessoa e, claro, esse coletivo que opera diretamente com a sustentabilidade local. Trocamos, então, algumas rápidas palavras, antes de iniciar o mutirão de limpeza da praia, e eis que a Professora Hélia nos convidou a conhecer o coletivo, de uma maneira tão particular, como se estivesse nos convidando a ir em sua casa tomar um café.

Ainda, durante as ações ambientais daquele dia, duas voluntárias da Pró-CREP nos explicaram um pouco mais sobre a organização em que trabalham como voluntárias enquanto recolhemos os resíduos e limpamos a praia. Ambas faziam parte da equipe de conscientização ambiental, e suas funções eram ir de casa em casa para promover a conscientização dos moradores em separar os resíduos e dar uma destinação correta a cada um deles; e aproveitavam essa oportunidade para cadastrar novos pontos de coleta. Por meio dessa conversa ficamos sabendo da localização do galpão onde funciona o coletivo.

No dia 17 de março de 2022, após identificar o protagonismo da Pró-CREP nas ações de sustentabilidade da 9RMS, inclusive presente nos planos estratégicos da Reserva de *Surf*, resolvemos fazer uma visita a esse centro de triagem de materiais recicláveis.

Numa manhã ensolarada, fizemos uma caminhada da Guarda do Embaú até a Pinheira, em busca do local indicado. Apesar de não haver placas indicativas, não foi difícil encontrarmos o galpão. Próximo do local indicado, haviam diversos postes de iluminação pública que estavam enfeitados até certa altura por coloridos mosaicos artísticos feitos a partir de pedaços de cerâmicas quebradas (dentro da ideia de *upcycling*), todos com temas ambientais, além das pinturas nas calçadas, placas com frases inspiradoras, canteiros com plantas nativas.

Ao lado de uma praça pública com uma área verde, quadra de esportes e pista de *skate*, avistei um galpão pintado de verde com uma placa da Pró-CREP no alto. Não havia qualquer tipo de controle de acesso, não havia portões de entrada, cancelas, guaritas ou qualquer outro instrumento que impedisse as pessoas de circularem livremente em seu interior.

Fui chegando, cumprimentando algumas pessoas, embora não conhecesse nenhuma delas, ninguém nos abordou ou questionou nossa presença. Entrei no galpão, conheci o setor de triagem de material, o depósito de resíduos sólidos, o setor de prensagem, conversei com algumas pessoas, entre elas Carlos, um jovem haitiano que parou o seu trabalho e nos contou um pouco de sua história de vida.

Carlos é um dos imigrantes e refugiados que trabalham na associação. Ele deixou seu país para fugir da violência. Lá no Haiti ele era um policial e estava sofrendo ameaças de morte do crime organizado. Deixou para trás a esposa e um filho recém-nascido. Até nossa conversa, já faziam seis meses que ele não via sua família. Carlos nos contou que a “Dona Hélia” está lhe ajudando a trazer sua família para o Brasil. Além de sua língua nativa, Carlos fala Inglês, Francês e, aqui no Brasil, aprendeu um pouco do português. Havia vários imigrantes haitianos trabalhando naquele local, mas Carlos afirmou que é um dos poucos que consegue se comunicar em português.

Nesse dia, passei mais de duas horas observando o funcionamento do Galpão da Pró-CREP e foi possível entender um pouco da dinâmica das operações mesmo sem ter uma pessoa nos acompanhando durante a visita. Em termos de processos de trabalho, a primeira impressão que tive do galpão era o de uma linha de montagem, pessoas vestidas com EPIs improvisados e máscaras de pano (por causa da COVID-19) ladeando uma esteira que era acionada amiúde. Às dez horas da manhã escutei uma sirene, era o intervalo de trabalho. Carlos interrompeu nossa conversa, pediu licença e juntou-se aos demais trabalhadores na área externa do galpão, à sombra de uma árvore, onde fazia seu lanche.

Aproveitei esse momento para conhecer outros setores, descobri que havia vários tipos de atividades naquele espaço. Havia um espaço de venda de “cacarecos” ou materiais recuperados do lixo, uma loja de brechó, uma oficina de costura, uma oficina de artesanatos, mosaicos, um sebo, uma estufa de hidropônicas, uma fábrica de sabão, um projeto de compostagem e um minhocário.

Ainda, neste dia presenciei uma cena curiosa, um morador estava saindo visivelmente contrariado da lojinha de cacarecos. Ao observar a situação abordei discretamente o cliente insatisfeito e questionei o motivo de sua insatisfação. Este, então, nos contou que veio até a Pró-CREP interessado numa carcaça de carrinho de mão (que estava sem a roda) que estava encostado em frente ao contêiner de metais para ser vendido por peso. Ao sugerir efetuar uma troca com a carcaça do seu carrinho de mão, que estava em pior

estado de conservação, ouviu da pessoa responsável pela lojinha de cacarecos que não efetuavam ali o escambo, mas que o material poderia ser vendido por um preço acessível.

O rapaz não ficou satisfeito com a resposta e alegou que sempre doava materiais que não utiliza mais para a Pró-CREP, como motores e transformadores, e deixa de vender a um ferro-velho. Nesse sentido, não achou justo lhe cobrar por algo que poderia ser trocado.

Em outra oportunidade, presenciei uma senhora da comunidade que tentava negociar suas peças de roupas usadas com o brechó “consumo consciente”, que funciona no anexo ao galpão principal, entretanto nesse brechó não se efetuava compras de roupas usadas e todo o estoque é fruto de doações.

Por se tratar de uma iniciativa socioambiental, a Professora Hélia entende que a sustentabilidade econômica da Pró-CREP está atrelada ao engajamento da comunidade em doar voluntariamente todas as matérias-primas que comercializam. Esse é seu diferencial para os demais brechós existentes ali no bairro; como o estoque advém exclusivamente de doações é possível comercializar por valores muito menores que as demais lojas de usados.

À medida que circulamos pelo galpão, várias dúvidas sobre o coletivo Pró-CREP surgiram: quais dimensões da sustentabilidade são valorizadas nesta organização? Como se organizam? Como tomam as decisões? Como é a relação de trabalho e renda? Como ocorre a estratégia da organização, como acontece na prática? Como acontece a inclusão das pessoas nas estratégias desta organização? Quem são os praticantes da estratégia e como participam da tomada de decisão?

Neste dia, encontramos muitos elementos interessantes para se observar mais de perto, o que levou à decisão de acrescentar a Pró-CREP como objeto da pesquisa. A 9RMS Reserva Mundial de *Surf* não seria descartada, mas a dinâmica de trabalho daquele coletivo nos forneceria mais elementos para análise e comparações entre duas entidades que, embora focadas na sustentabilidade, se organizavam e faziam estratégia de maneiras muito singulares.

6.3.1.1 Uma história de luta socioambiental

Solicitamos uma entrevista com a Professora Hélia, com intuito de conhecê-la melhor e solicitar autorização para efetuar uma observação participante na Pró-CREP, que aconteceu no dia 7 de abril de 2022 por videoconferência. A conversa foi descontraída e contou com a presença da Professora Dra. Rosalia, orientadora desta pesquisa.

Foi quase uma hora de conversa com a Professora Hélia que, com sua voz suave, pausada e um leve sotaque açoriano, nos contou a sua trajetória de vida pessoal e profissional. Ela foi conduzindo a conversa com leveza, mostrando toda a sua experiência como professora que foi além do conteúdo curricular, ajudou crianças, jovens, adultos e idosos a aprenderem a preservar o meio ambiente com ações simples.

Professora Hélia fez Mestrado em Educação Ambiental e ministrou uma cadeira de sustentabilidade em um curso superior de Pedagogia. Nos contou que sempre se destacou pelo seu jeito de ser, mas, por vezes, sofreu preconceito por pensar e agir fora dos padrões acadêmicos estabelecidos. O reconhecimento dos alunos e os diversos prêmios conquistados na carreira como educadora a fizeram acreditar que sempre esteve no caminho certo, como relata:

Eu me sentia muito, muito diferente, e o olhar diferente, mas o resultado foi tão positivo que em determinado momento eu ganhei o título de professora destaque pela avaliação dos alunos da faculdade. Então, eu vejo assim, o quanto vale a pena nós também tentarmos, eu não falo isso com soberba ou orgulho, nada disso. É passar para as pessoas que a gente precisa se encorajar e falar das coisas simples e do sentido da vida, do profissional, o que nós queremos? O que nós vamos fazer? **Nós só queremos ganhar o dinheiro ou o dinheiro vai ser consequência daquilo nós fizemos?** (grifo nosso).

Durante a conversa, a Professora Hélia deixou claro que a Pró-CREP é seu projeto de vida, mas que nunca dependeu financeiramente dele e sempre trabalhou como voluntária. Motivada pela vontade de mudar para melhor a realidade do espaço em que vive e das pessoas do seu entorno. Durante a conversa ela nos confidenciou que o seu projeto é holístico e envolve educação, preservação do meio ambiente, inclusão social, empoderamento feminino e a luta contra qualquer tipo de preconceito, fonte de trabalho e renda, economia solidária, entre outros temas socioambientais.

Professora Hélia afirma que ela mesmo sofreu diversos tipos de preconceitos e violência apenas por trabalhar com resíduos:

Eu passei por diversos preconceitos trabalhando com resíduos, diversos assim, foi uma caminhada difícil. Pessoas diziam assim: “você não se acanha de uma professora catando lixo?” Duvidavam que o recurso da venda dos materiais era realmente usado na escola... Eu fui agredida, muitas vezes verbalmente, uma vez fisicamente... não sei por que cargas d’água eu nunca desisti da luta. Hoje, eu vejo o quanto foi válido... Então trabalhar com resíduos tem essa questão do preconceito. E, mesmo eu sendo educadora, eu enfrentei o preconceito.

De acordo com o relato da Professora Hélia, a Pró-CREP passou por duas fases distintas: a primeira fase podemos afirmar que se tratava de um projeto de extensão escolar composto por professores, pais e alunos e que durou de 1992 até 1999 (Figura 24). O projeto cresceu, ultrapassou os muros da escola e chamou a atenção da prefeitura de Palhoça. Nesse momento, iniciou-se outra fase: a prefeitura reconheceu a sua utilidade pública e concedeu, como apoio, uma estrutura mínima para o funcionamento do serviço de coleta e reciclagem dos resíduos (um veículo para fazer a coleta e um galpão para separar e armazenar os materiais).

Figura 24 – Álbum de memórias da Pró-CREP



Fonte: acervo do pesquisador

Em 2004 o projeto de extensão se tornou a Associação Pró-CREP (Criar, Reciclar, Educar e Preservar). Surgiu junto com a associação a dificuldade de conseguir mão de obra devido ao preconceito da sociedade em trabalhar com coleta e separação de resíduos. Mas foi nesse instante que a Pró-CREP revelou seu potencial de inclusão para pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica. Estimulada por sua experiência de vida, Professora Hélia sempre desejou que esta iniciativa fosse uma oportunidade para empoderar as mulheres da sua comunidade que sofriam com a violência doméstica. A associação é composta basicamente por mulheres e elas executavam tarefas que vão desde a coleta, passando pela triagem até a venda dos materiais.

Mas a Professora Hélia queria que sua ideia crescesse e tivesse o potencial de transformar a vida de mais pessoas. Então, sua estratégia foi abrir novos projetos conectados com sua área “educação ambiental”, e essa abertura, além de permitir que novos projetos socioambientais fossem incorporados à Pró-CREP, deu espaço para que pessoas excluídas da sociedade ou que sofriam com diversos tipos de preconceitos tivessem uma oportunidade. Foi, então, que surgiram parcerias com as instituições especializadas no tratamento e acolhimento de dependentes em substâncias psicoativas, ex-presidiários e apenados, moradores de rua, imigrantes e refugiados haitianos e, mais recentemente, pessoas que foram afetadas economicamente pela pandemia da COVID-19 e vieram a perder seus empregos.

A Professora Hélia contou que essa é a essência da Pró-CREP, a construção de relações humanas em prol da natureza e do meio ambiente, mas o que faz perseverar é a percepção e a cautela nas ações e tomadas de decisões. Para exemplificar, ela cita um fato recente em que a sua percepção ajudou a organização a desviar-se de um conflito com a comunidade.

O caso em si, a demolição do bar do Mema na Praia do Maço, já era de nosso conhecimento, a novidade seria que, na semana em que ocorreu a demolição, a Pró-CREP já estaria com tudo pronto para instalar placas de conscientização ambiental nas trilhas que davam acesso ao Vale da Utopia e Praia do Maço, terras contestadas pela família do Sr. Mema. A Professora Hélia estava em casa quando soube pelo aplicativo de mensagens que a ação iria acontecer; imediatamente convocou as “meninas” da educação ambiental e repassou sua percepção: “A ação é muito importante e válida, mas esse não é o momento, além do Mema estar muito ressentido com o ocorrido, a comunidade está com opiniões divididas¹⁷”.

A Pró-CREP depende essencialmente do apoio e da aceitação da comunidade, e a ação de instalar placas de conscientização ambiental naquele local e naquele momento poderia representar um posicionamento contrário a um morador antigo, de família nativa daquela comunidade.

Em outra ocasião conversei com as “meninas” que Professora Hélia citou, observei as placas ainda guardadas ali dentro da oficina de mosaicos, com belas pinturas e frases que transmitiam gratidão e pediam respeito pela natureza. Elas descreveram essa atitude de

¹⁷ De acordo com Professora Hélia, de um lado estavam aqueles que consideram abusivas as ações do poder público e um desrespeito aos nativos, e, no lado oposto, os que apoiavam a ação por não concordar com a exploração irregular do local, onde funcionava um *camping*, um comércio de bebidas e frequentemente havia festas com centenas de pessoas.

Professora Hélia como sendo uma espécie de cuidado materno. Porém não escondiam um pouco da frustração pelo tempo dedicado ter sido em vão. Na associação Pró-CREP, todo esforço de trabalho dos funcionários é contabilizado em tempo.

Atualmente, a Professora Hélia preocupa-se com o futuro do coletivo. Com problemas sérios de saúde, já não consegue se dedicar exclusivamente ao serviço de voluntariado na Pró-CREP. Porém tem o receio de afastar-se totalmente das atividades de liderança pelo temor de que se perca a essência do projeto inicial com o atual movimento de crescimento da associação, que já conta com mais de sessenta associados.

A Professora Hélia tem a consciência de que precisará de pessoas que a substituam no papel de liderança, que tenham boa percepção na tomada de decisões, saber quando agir e como agir. Na sua interpretação de essência da Pró-CREP, estão os valores construídos ao longo dos tempos, sobretudo o valor da palavra. Inclui-se a educação ambiental (que sempre foi sua linha de pesquisa) com a luta feminista e a luta contra qualquer tipo de preconceito, intolerância e atitudes discriminatórias. Em sua opinião é essencial que a Pró-CREP continue promovendo a inclusão social, a economia solidária e a geração de trabalho e renda, a valorização da cultura e da arte como forma de preservação e inclusão (Figura 25).

Figura 25 – Círculo de Gratidão



Fonte: acervo próprio

A figura de educadora se destaca na maneira como gerencia as pessoas e o grupo. Os associados nos contaram que a cada reunião ou roda de conversa adquirem muitos ensinamentos e a consideram uma pessoa muito sábia e experiente. Ao final dos encontros é feito um círculo de gratidão (Figura 25), onde todos se dão as mãos e juntos agradecem a oportunidade de estarem juntos, unidos pela preservação da natureza. A maneira como Hélia trata todos ao seu redor é admirável. Ela conhece todos os associados pelo nome e sabe a história de vida e batalhas pessoais de cada um. É comum, durante as reuniões e conversas com os líderes, ela demonstrar preocupações com as questões pessoais dos membros.

Em nenhuma ocasião presenciamos as lideranças alterarem o tom de voz, mesmo em momentos de tensão conseguem manter a calma, se esforçando para manter o diálogo e o respeito. A tomada de decisões que envolvem a associação e seus integrantes são previamente debatidas em colegiado, respeitando o regimento interno, sempre com a presença dos principais interessados, por meio de rodas de conversas entre gestores, mediadores e funcionários.

6.3.1.2 *Simbologias*

Existem muitos símbolos que identificam e representam a Pró-CREP e suas ações na comunidade. Desde a logomarca da associação, a imagem de uma borboleta em movimento, passando pelo *slogan* do grupo repetido como um mantra em todas as práticas e ações coletivas, a musicalidade das mulheres que alegra e embala as tarefas diárias, a arte e o artesanato das pessoas simples e habilidosas em seus espaços de criação, a cultura local tão valorizada pelo coletivo, incluindo todos.

Certo dia, durante a observação participante, fiquei curioso pela figura da borboleta estampada nas camisetas dos associados e perguntei para uma associada o que significava aquele desenho para eles. A resposta, espontânea e cheia de orgulho, dizia que:

a borboleta representa a essência da Pró-CREP na vida das pessoas e da comunidade por ser um símbolo de transformação, ela nasce uma lagarta e passa por uma metamorfose até se tornar uma borboleta e, assim, poder voar para onde quiser. A borboleta está sempre em movimento, voando de flor em flor para ajudar a natureza.

Desde o primeiro dia que estive na associação, ouvi repetidas vezes a frase “nenhum de nós é tão forte quanto todos nós juntos”. Essa frase motivacional a Professora Hélia

carrega junto com ela em todos os encontros, rodas de conversas (Figura 26), reuniões, palestras, etc. Sempre que se refere ao grupo, sempre que alguém está trabalhando em um projeto novo dentro da associação, sempre que alguém precisa de ajuda, lá está a frase. Quase sempre ela é repetida em coro e uníssona pelo grupo, seja nas rodas de conversas ou em dias que surgem “visitas”.

Figura 26 – Roda de Conversa



Fonte: acervo próprio

Nos dias em que ocorrem eventos, reuniões com grupos externos (apoiadores, empresários, investidores, parceiros, etc.) é comum haver uma rápida excursão por dentro da associação para apresentar os espaços e as atividades desenvolvidas. Ao final da visita os associados param suas atividades e juntos cantam uma canção para os visitantes. No refrão a seguinte mensagem: “Faça parte, faça sua parte, dê a melhor parte de você”.

A música está muito presente no dia a dia da organização, por diversas vezes presenciei algumas cantorias ou “cantos de trabalho” no galpão. Eram canções entoadas à capela pelas trabalhadoras durante suas lidas nas esteiras. A canção ditava o ritmo de trabalho, com letras que variavam de temáticas, mas quase sempre eram músicas religiosas.

Durante nossa observação participante, a Pró-CREP foi convidada a participar da tradicional Festa da Tainha na Praia de Cima. A proposta era que as mulheres apresentassem

uma atração cultural chamada “ratoeira”¹⁸. A Professora Hélia compôs alguns versos e distribuiu entre as mulheres para que fossem ensaiados. Foram diversas semanas em que as mulheres aproveitavam as oportunidades juntas para ensaiarem. Certa vez, acompanhei uma viagem com o grupo de associados para conhecer o Centro de Gerenciamento de Resíduos – CGR Biguaçu. Durante o trajeto, as mulheres foram cantando os versos da ratoeira dentro do ônibus.

Entre as mulheres da Pró-CREP encontrei verdadeiras artesãs, mãos habilidosas que confeccionam mosaicos com rejeitos de cerâmicas, pinturas em objetos, bordados em roupas e calçados, corte e costura, fazem tapetes, almofadas, cortinas, etc. As peças fabricadas são vendidas no brechó e recentemente foi inaugurado um espaço maior para a oficina de costura e uma área de exposição de roupas e artesanatos.

6.3.2 A inclusão de pessoas e a transparência das informações nos projetos socioambientais da Pró-CREP

Durante a observação participante percebemos que, na Pró-CREP, a inclusão das pessoas é um dos principais valores da gestão e não se trata apenas de um discurso vazio. As práticas de inclusão acompanham a trajetória de vida da idealizadora daquele coletivo, a Professora Hélia, que até os dias atuais é uma das principais lideranças, não apenas da associação, mas da comunidade. As suas ações e suas atitudes, de respeito à natureza e ao ser humano, preocupando-se com o coletivo sem se esquecer da individualidade de seus membros, refletem nas práticas dos demais líderes e membros da associação.

A inclusão acontece diariamente nas diversas atividades do coletivo, se estendem por toda a comunidade e pode ir além dela. As pessoas participam ativamente dos debates e da tomada de decisões, discutem as estratégias ao natural, sem os filtros e barreiras impostas por burocracias ou hierarquia.

A inclusão é algo intrínseco à ideologia desse coletivo. As pessoas recebem oportunidades e estímulos para dialogar e possuem total abertura para propor ideias e

¹⁸ Ratoeira é uma cantiga do cotidiano, cantada por mulheres em diferentes situações tais como brincadeiras, trabalho, namoro, praticadas no engenho de farinha, na casa de alguém ou mesmo na praia, podendo ou não ser em roda. A Ratoeira expressa elementos da cultura açoriana, tais como a jocosidade e as relações amorosas, o universo da fantasia quando funde elementos do corpo com plantas e envolvendo aspectos mágicos, bem como os elementos simbólicos poético-musicais, fazendo assim a manutenção da preservação da identidade (ARNDT, 2015, p. 96).

mudanças dentro e fora de suas atividades. Tarefas podem ser aperfeiçoadas para melhorar o bem-estar e facilitar o trabalho e diminuir o esforço, desde que aceito pela maioria do grupo.

O coletivo tem entre seus pilares o compromisso com o empoderamento das mulheres. A maioria dos associados são mulheres com algum grau de vulnerabilidade dentro da sociedade, muitas são chefes de família e/ou a única fonte de renda do lar. Elas comandam a associação e são líderes em diversos projetos. Elas organizam os eventos, definem as pautas e tomam as principais decisões. O “olhar feminino” está presente em todas as ações da Pró-CREP.

As mulheres que não possuem nenhuma aptidão são encaminhadas para o setor de triagem, onde aprendem a separar os resíduos sólidos que chegam até o galpão. Caso tenham interesse em desenvolver alguma habilidade, podem aprender alguma das práticas de artesanato que são desenvolvidas nos diversos projetos da associação.

Além do setor de triagem, alguns projetos são constituídos somente de mulheres, entre eles podemos citar: o atelier de costura, o brechó, a lojinha do cacareco, a hidroponia, a oficina de mosaicos e artes. Aos homens ficam reservadas atividades que exigem maior esforço físico.

Oportunidade aos imigrantes é outro ponto que podemos acrescentar na temática inclusão de pessoas. A Professora Hélia confessa, sem hipocrisia, que a ideia de convidar os haitianos para a associação nasceu da carência de mão de obra para trabalhar no setor de triagem. A comunidade, em particular os nativos da região, possuem preconceito em trabalhar com “lixo”.

Ciente da situação dos imigrantes que surgiram na baixada do Maciambu, a Pró-CREP resolveu convidar um grupo de mulheres haitianas a trabalhar na associação para triagem dos materiais que chegavam no galpão. A partir de então outros imigrantes começaram a surgir em busca de oportunidade de emprego, e, de acordo com a Professora Hélia, todos que pediram foram admitidos.

Atualmente, dois integrantes da associação se voluntariaram para dar aulas de português para os haitianos. As aulas são realizadas à noite na casa de um dos voluntários. Dagoberto, um dos responsáveis por essa iniciativa, afirmou: “Faz parte do processo de inclusão que estas pessoas consigam se comunicar conosco”.

Outro grupo da sociedade que é acolhido pelo coletivo Pró-CREP e incluído em suas práticas estratégicas são os ex-apenados e/ou apenados em regime aberto. São pessoas que

encontram muita dificuldade de inserção no mercado de trabalho, em grande parte por conta do preconceito social. A associação possui uma política forte de inclusão social e não mede esforços em dar oportunidades a quem precisa.

Existem, no quadro de pessoal da Pró-CREP, pessoas que passaram por clínicas de tratamento para dependentes químicos e adictos. Em um determinado momento, anterior à nossa pesquisa, a associação manteve um acordo com uma clínica e recebeu um grupo de pessoas em fase avançada do tratamento de dependência. Dona Hélia conta que era um cuidado muito especial que todos os associados precisavam ter durante o acolhimento. A maior dificuldade foi enfrentar o preconceito do grupo, muitas mulheres não queriam trabalhar junto com homens “drogados” e “alcoólatras”. Naturalmente, aquelas mulheres que já haviam sofrido algum tipo de agressão de seus (ex-)maridos e (ex-)companheiros reconheciam nesses jovens traços de comportamento similares aos dos seus agressores, o que gerava “gatilhos” emocionais.

Tanto os apenados quanto os dependentes químicos em tratamento não poderiam receber o pagamento diretamente em suas mãos. Todos os valores a eles devidos precisavam ser entregues a seus tutores, que os acompanhavam durante o horário de trabalho.

A Associação Pró-CREP desenvolve diversas práticas diárias que estão diretamente conectadas com a temática sustentabilidade. Observamos durante a pesquisa que os projetos nascem de ideias e pensamentos construídos internamente pelos associados ou chegam por meio de voluntários e parceiros que encontram ali um espaço aberto para experimentação. Na Figura 27 podemos observar alguns dos projetos que deram certo e possuem grande aceitação pela comunidade.

A Professora Hélia costuma dizer que a Pró-CREP é um laboratório socioambiental, em que muitas ideias surgem, algumas dão flores e frutos saborosos por muitas estações, mas algumas não florescem e cedem espaço para que outras ideias possam ter oportunidade.

Figura 27 – Divulgação dos Projetos da Pró-CREP



Fonte: Pró-CREP (2022)

Alguns exemplos são marcantes, como a coleta de óleo usado, que teve início como um projeto de extensão universitária para solucionar os problemas ambientais gerados pelo descarte incorreto deste material, por meio da geração de biodiesel e fabricação de sabão. O *Projeto Biodiesel* funcionou por um tempo, mas foi descontinuado por falta de maiores investimentos, sobretudo na segurança das instalações. Mas a coleta permaneceu ativa e parte do óleo é filtrado e comercializado para a fabricação de biodiesel por outras empresas. Além disso, a produção de sabão continuou, apesar de a receita auferida com o comércio desse produto não cobrir os custos de produção.

As estratégias organizacionais que percebemos no coletivo Pró-CREP, via de regra, são estratégias emergentes, construídas socialmente ou por meio de ações autônomas que são incorporadas pelo grupo, em sua maioria oriundas das experiências e vivências do próprio grupo. Entretanto, a associação Pró-CREP está sempre aberta para receber novas ideias de pessoas externas ao grupo.

Nos surpreendeu como as ideias de novos projetos e práticas surgem de forma espontânea a todo instante e em qualquer lugar, por qualquer pessoa, seja de dentro do grupo ou de pessoas de fora do grupo interessadas em alguma parceria. Essas ideias, quando propostas, são levadas a debates em rodas de conversas, discutem-se a viabilidade, o interesse para o coletivo e os alinhamentos com a essência da associação Pró-CREP.

Em nosso período de observação participante nesta organização, fomos testemunhas da criação de projetos em que a Pró-CREP foi proponente ou foi convidada a participar como parceira. Todos os projetos ativos dentro da Pró-CREP estão conectados com uma ou mais dimensão da sustentabilidade e dos ODS.

A Pró-CREP possui a característica de respeitar os princípios e valores construídos socialmente em seu coletivo e que guiam e norteiam as ações da organização. Os projetos socioambientais que emergem podem nascer das relações interpessoais de quaisquer membros da organização. São ideias que, quando propostas, são analisadas em colegiado por todas as lideranças, independente do setor em que atua, pois há uma compreensão no coletivo de que qualquer ação, por mais pontual que seja, irá impactar no todo.

A Pró-CREP não possui Planejamento Estratégico formalizado e materializado em documento, e isso não impediu o crescimento e desenvolvimento da organização. Apenas um dos membros, curiosamente o responsável pela captação de recursos, nos confidenciou sentir necessidade de um plano estratégico. Inclusive, nossa presença gerou nele a expectativa de auxílio para a construção de um planejamento estratégico. Durante essas conversas, percebemos que havia neste associado certa ilusão em relação ao planejamento estratégico, como se fosse uma solução mágica para os problemas da organização.

Por vezes, durante nossas conversas diárias, argumentamos com os associados e lideranças que a nossa visão da estratégia está mais distante daquela que eles estão acostumados a *ouvir falar* e mais próxima daquela que eles estão *acostumados a praticar*.

Mesmo nas organizações que enfatizam o planejamento futuro a médio e longo prazo, entendemos que as estratégias que as organizações praticam de fato são aquelas construídas no cotidiano e que emergem das redes de relações e interações entre seus praticantes e, portanto, estão em constante movimento, tal qual um organismo vivo que se adapta ao ambiente, equalizando as tensões existentes entre os interesses individuais e coletivos. Nessa visão, a estratégia não é rígida, mas sim fluida, ela é pensada e praticada de *forma orgânica* e não mecânica.

E esse pensamento estratégico faz parte da gestão da Pró-CREP, mesmo sem eles perceberem. A Professora Hélia, por exemplo, nos mostrou um caderno onde anota todas as suas ideias e propostas para serem discutidas com o grupo, nas rodas de conversa. As ideias surgem em momentos diversos, às vezes em casa durante os trabalhos domésticos, que incluem os cuidados com seu esposo acamado, ou nas conversas e chás com suas amigas da comunidade, durante as palestras com estudantes ou nas atividades e eventos dos quais é convidada a participar. Como ela diz: “Não tem hora, nem lugar”.

A Professora Hélia vai anotando tudo que acha importante para lembrar-se de falar quando chegar o dia das reuniões periódicas. Nesse dia, ela abre seu pequeno caderno e vai

desenvolvendo sua ideia com a ajuda de todos. Ela lança a proposta, e os demais presentes vão acrescentando suas opiniões e trazendo para a realidade da Pró-CREP, mostrando a viabilidade e os impactos de determinadas ações. O debate segue com a exposição das opiniões e pareceres dos presentes e, por fim, abre-se uma breve votação para ver se todos estão de acordo com o projeto debatido.

Os projetos que surgem ajudam a complementar a renda dos trabalhadores, já que a receita da venda dos materiais reciclados não é suficiente para manter o salário dos associados, que ainda sofre redução sazonal, ou seja, a coleta de materiais diminui pela metade na baixa temporada.

E, assim, presenciamos durante nossa observação participante o surgimento de uma horta hidropônica em parceria com uma universidade particular, além de outros projetos conectados com a agroecologia, como a compostagem, minhocário, produção de húmus e biofertilizante, que foram somados a outros projetos já existentes.

6.3.2.1 Coleta de materiais

As coletas ainda são as principais formas de combater o descarte incorreto dos resíduos urbanos. Durante as conversas com os associados da Pró-CREP, eles relataram que, antes do serviço de coleta, era comum ver muitos plásticos, garrafas e vidros jogados na beira da estrada, nos terrenos baldios, nas trilhas, enfim, na natureza. Muitos desses resíduos iam parar nas matas, nos mangues, nos rios e nas praias. Outras práticas muito comuns dos moradores era a queima do lixo residencial nos próprios terrenos, lixos pesados (camas, colchões, geladeiras, sofás, etc.) descartados de forma indevida, etc. O serviço de coleta seletiva evita que muitos resíduos deixem de ir para os aterros sanitários ou mesmo para lugares inadequados.

A coleta de resíduos sólidos é a prática que a Professora Hélia chama de “carro-chefe”, surgiu no início dos anos 90 com a ajuda de voluntários da escola em que trabalhava, principalmente, pais, alunos e professores.

Nessa mesma época começaram a surgir na comunidade pessoas em situação de sociovulnerabilidade que “catam lixo” para sustentar sua família; essas pessoas em sua maioria eram mulheres e que, de forma individual, saíam pelas ruas dos bairros da baixada do Maciambu em busca de latinhas de alumínio e plásticos que eram descartados no lixo comum pelos moradores e comerciantes locais. O transporte dos materiais era feito com carrocinhas puxadas pelas catadoras.

Algumas características dessas mulheres catadoras chamaram a atenção da Professora Hélia:

Elas sofriam com o preconceito da comunidade em geral e, embora algumas pessoas as ajudassem com doações, ainda lhes faltava dignidade. Essas mulheres disputavam entre si o lixo da comunidade. Não havia garantia de receita e muitas se viam obrigadas a trabalhar doentes ou com filhos pequenos no colo. Mas elas tinham um olhar apurado e possuíam muita experiência em coletar os resíduos aceitos pela indústria de reciclagem.

No início, quando a Pró-CREP era apenas um projeto de extensão, poucos moradores tinham a preocupação em separar seus resíduos, até porque, por muito tempo, só havia no município o serviço público de coleta de lixo comum. Era penoso e insalubre para os coletores da Pró-CREP coletar das lixeiras comuns os materiais que eram recicláveis. Então, decidiu-se fazer uma campanha de conscientização ambiental dentro da comunidade e educar os moradores sobre quais os resíduos úteis à reciclagem e como separá-los previamente para que a Associação fizesse a coleta.

Foram diversas ações ambientais nas escolas com palestras de educação ambiental, revitalização de espaços públicos com materiais reutilizáveis, oficinas de mosaicos de cerâmica nos muros das escolas, entre outras ações.

O esforço rendeu frutos e, aos poucos, a comunidade foi, de forma espontânea, aderindo ao movimento. No início, as pessoas tinham que se deslocar até o galpão para levar seus resíduos, entretanto muitos moradores não tinham um veículo adequado para transportar seus resíduos. Nesse período, os moradores começaram a frequentar o galpão e conhecer melhor o coletivo Pró-CREP, o que ajudou na divulgação. Aos poucos, foram surgindo inúmeras parcerias, entre voluntários, curiosos, pesquisadores, políticos, artesãos, artistas, músicos, jornalistas, etc., todos interessados em contribuir com o coletivo Pró-CREP.

Com o tempo *os moradores passaram a separar o lixo* e deixar os recicláveis em frente às suas casas, interessados em receber as visitas do caminhão da coleta seletiva da Pró-CREP, pois não havia ainda centros de coletas nem contentores fixos.

A *coleta seletiva* feita com auxílio de caminhão acelerou o recolhimento e com isso houve a necessidade de aumentar a capacidade de armazenamento e triagem. Mais trabalhadores foram admitidos, gerando mais empregos e renda na comunidade.

Aos poucos a comunidade abraçou a ideia, e as casas foram sendo cadastradas por meio do esforço empreendido pelo projeto de educação ambiental *Porta a Porta*, o que

facilitou para que o caminhão pudesse recolher os materiais recicláveis com maior efetividade e previsibilidade, podendo traçar rotas mais rápidas e econômicas, além de disponibilizar um calendário de coleta roteirizado por ruas.

Para acompanhar as movimentações, ingressamos em todos os grupos de WhatsApp de coleta da Pró-CREP; os grupos são divididos por áreas e representam o roteiro dos caminhões. Cada área pode englobar de um a quatro bairros a depender da extensão.

Os grupos são muito movimentados, os motoristas vão repassando a localização do caminhão em tempo real, e os moradores vão realizando perguntas sobre a coleta, informando que possuem ou não materiais para coletar. Reclamações e elogios também são constantes.

Antes de iniciarmos a observação participante na Pró-CREP, numa certa noite estávamos caminhando pelas ruas da Guarda do Embaú e observamos um veículo do tipo Van parado na rua e três pessoas recolhendo materiais recicláveis que estavam de dentro de um contentor de lixo comum e colocando dentro de uns sacos enormes, que eles chamavam de *Bag*¹⁹ (Figura 28). Percebi pela logomarca na lateral que o veículo era da Pró-CREP, o veículo parecia pequeno para a quantidade de materiais que transportavam. Como achei que era um pouco tarde para aquele trabalho, perto das 22h, perguntei por que eles estavam recolhendo lixo tão tarde. A resposta foi que o caminhão que normalmente usavam estava com problemas.

¹⁹ *Bag* ou *Big Bag* são contêineres flexíveis com capacidade de carga que pode variar de 500kg a 1500kg. São utilizados para transporte de diversos tipos de materiais.

Figura 28 – Bags com Materiais Recicláveis



Fonte: acervo próprio

Pela conversa que tivemos, eles não demonstraram insatisfação com a hora extra, pareciam alegres e dispostos apesar do trabalho árduo e disseram que, na noite anterior, trabalharam até de madrugada.

Durante a observação participante, a associação vendeu essa van e adquiriu um outro caminhão de porte médio. Atualmente, a coleta de resíduos é feita por dois caminhões. Os caminhões possuem sistemas de som que ficam tocando uma música enquanto passam pelas ruas cadastradas nos bairros em que atuam. Os caminhões de coleta da Pró-CREP atendem além da Guarda do Embaú, Pinheira, Praia do Sonho, Passagem do Maciambu, Ponta do Papagaio e Morretes (Figura 29).

Figura 29 – Caminhão da Pró-CREP



Fonte: acervo próprio

Existem períodos em que há volume maior de resíduos coletados, a temporada de verão atrai muitos turistas e visitantes para as praias como a Guarda do Embaú e a Pinheira, a população cresce em virtude das festas de final de ano, como o Natal e Ano Novo. Nos meses de dezembro a fevereiro, recolhe-se em média 60 toneladas de materiais recicláveis por mês. Em março de 2022, considerado o último mês da alta temporada, a Pró-CREP recolheu 48,8 toneladas de material reciclável. Já em abril do mesmo ano, mês que dá início à baixa temporada, o volume de materiais recicláveis caiu para 35,3t.

Interessante citar que os funcionários afirmam que, na alta temporada, período em que há maior volume de coleta, é o período em que há maior rotatividade de funcionários. A explicação dada pelos associados é a alta demanda de mão de obra nas pousadas e restaurantes, que acabam pagando salários um pouco melhor.

A Pró-CREP também está investindo em pontos de coleta que serão distribuídos em locais estratégicos nos bairros atendidos. A ideia é que aos poucos a comunidade deixe de usar o serviço de coleta domiciliar (Figura 30).

Figura 30 – Contentores Fixos



Fonte: acervo próprio

Um voluntário está desenvolvendo um aplicativo digital para que os próprios moradores possam monitorar os pontos de coleta e informar à Pró-CREP quando o contentor estiver cheio para que seja efetuado o transporte dos materiais. O uso do aplicativo, além de gerar economia de tempo, combustível e manutenção dos veículos, ainda diminuirá a emissão de gases na atmosfera gerados pelos seus caminhões.

A Pró-CREP possui o serviço de coleta de óleo usado em restaurantes e pousadas na Guarda do Embaú e Pinheira. Basicamente, são cadastrados os estabelecimentos que utilizam óleos para fritura e distribuídas embalagens de 50 litros para os proprietários ou responsáveis que se encarregam de informar pelos grupos de WhatsApp o momento de coletar os galões. Os caminhões que fazem a coleta de resíduos sólidos também fazem esse tipo de coleta.

Outro serviço realizado pela Pró-CREP é a coleta de podas de árvores, além dos resíduos orgânicos gerados nas limpezas de terrenos e jardins (Figura 31). O serviço é prestado mediante agendamento, é cobrada uma taxa que varia de acordo com a quantidade de material.

Figura 31 – Divulgação da Coleta de Podas



Fonte: acervo próprio

O material orgânico coletado é transportado para a sede da Associação onde pode ser triturado para ser utilizado no setor de agroecologia como matéria-prima para compostagem, entre outros usos. Troncos e galhos de árvores maiores são cortados em pequenos pedaços, embalados e comercializados como lenha para serem utilizados emlareiras, defumadores e fogões.

6.3.2.2 *Setor de Triagem*

A triagem ou separação dos materiais recicláveis é a prática de separar os materiais que têm potencial de venda (Figura 32). No início os associados se reuniam em torno de tablados ou mesas onde eram despejados os materiais coletados e manualmente depositavam em sacos específicos para cada tipo de material. Com o passar do tempo, a Associação adquiriu uma esteira mecânica para acelerar o trabalho.

Figura 32 – Setor de Triagem



Fonte: acervo próprio

Durante nossa observação participante, um associado formado em Jornalismo e Antropologia veio consultar sobre sua ideia de acelerar ainda mais o processo de seleção dos materiais recicláveis. Na sua visão, se cada funcionária da esteira coletasse apenas um tipo de material, diminuiria o tempo em reconhecer o tipo de material, retirar da esteira e depositar no respectivo *bag*.

Numa breve conversa, alertei a ele sobre os problemas gerados pelo aumento da especialização do trabalho, sobretudo num setor que mais mecaniza os movimentos dos funcionários naquela organização. Ele entendeu as críticas e garantiu que iria se informar melhor por não se tratar de sua área de formação. Mas eu senti que as teorias organizacionais não o fariam mudar de ideia.

Outro dia, o mesmo associado me procurou para conversar sobre esse mesmo assunto. Segundo ele: “conversei com as meninas para mudarmos o sistema de separação e cada uma ficava responsável por separar apenas um tipo de material. Mas elas foram muito resistentes em aceitar”. As mulheres que trabalham na esteira diariamente, ao serem consultadas sobre uma possível mudança no processo de separação, rapidamente levantaram diversos problemas que poderiam ocorrer com o novo formato proposto. “Por exemplo, se eu pegar só plástico, eu não vou conseguir pegar todos os plásticos que vêm na esteira, se outra

pessoa não pegar ou me avisar, esse plástico vai passar e vai para o rejeito”. Outra mulher afirmou “vai acabar dando confusão, porque uma funcionária vai acabar tendo que cobrir a outra de qualquer jeito, e sem contar que sempre tem material que vem mais que outro, alguém vai acabar trabalhando mais e alguém vai ficar mais folgada”.

Da maneira como as trabalhadoras da esteira se organizam, uma associada coleta o material que passa a sua frente (às vezes precisa retirar a tampa de uma garrafa, rasgar ou cortar um material para separar uma parte que não interessa ou que deva ser depositado em outro *bag*), e deposita no *bag* adequado, mas o que ela não vê a associada que está imediatamente ao seu lado poderá ver e separar, e o que passar por esta, sem ser notado, uma terceira terá a oportunidade de recolher, e assim por diante, ou seja, uma associada atua como uma espécie de filtro da outra, e ao final da esteira sobra apenas os resíduos que não são recicláveis, chamados por elas de “rejeito”.

A prática da seleção dos materiais não é feita apenas por meio da esteira transportadora, a separação dos materiais pode acontecer também em outros espaços próximos, geralmente, em cima de mesas e tablados de madeira, ou até mesmo no chão. A quantidade de pessoas que separam o material é variável conforme a demanda, este é o setor da Pró-CREP que mais emprega pessoas.

A rotina da triagem envolve um grupo de pessoas em pé, exclusivamente mulheres, posicionadas nas laterais da esteira e postadas uma ao lado da outra. Próximo delas é colocado um *bag* para cada tipo de material separado. Os materiais são arremessados dentro de cada saco até estarem completamente cheios. As mulheres com mais experiência na esteira arremessam o material muitas vezes sem precisar se virar ou olhar para o *bag*.

É um processo repetitivo e um trabalho insalubre. Muitas pessoas ainda não fazem a separação corretamente e por isso ainda passam muitos rejeitos. Alguns desses rejeitos podem ser perigosos para a saúde das trabalhadoras, são materiais tóxicos, perfurocortantes ou mesmo contaminados, como agulhas, máscaras e seringas.

As associadas contam diversos casos de incidentes que ocorrem durante o trabalho na esteira com naturalidade. São situações em que as trabalhadoras correm sérios riscos à integridade física, mas são normalizadas, por exemplo, incidentes ao abrir recipientes pressurizados pela fermentação, comum em embalagens de alimentos.

Durante a observação participante, verificamos que a rotatividade de pessoas é maior na triagem de materiais. O trabalho não é pesado, mas a rotina é maçante e desgastante.

Apenas mulheres trabalham na separação de materiais. As mulheres haitianas permanecem sempre agrupadas e com pouca interação com as demais trabalhadoras. As principais queixas são dores nas pernas.

No Setor de Triagem estão o armazenamento, a prensagem e o transporte. Quanto ao *armazenamento* dos materiais, por uma questão de segurança, os vidros e metais que chegam da coleta são separados antes e armazenados em local próprio. O restante dos materiais que são trazidos pela equipe de coleta fica armazenados em “bairas” cobertas e com um pé-direito alto (Figura 33). Ali são depositados apenas os sacos plásticos com materiais que ainda não foram separados. Durante o expediente, há um funcionário que se encarrega de transportar aos poucos esse material para a esteira de triagem.

Figura 33 – Resíduos Sólidos Armazenados



Fonte: acervo próprio

Até o término de nossa observação participante, todo esse processo era feito manualmente, sem auxílio de nenhum equipamento. O funcionário tinha apenas o auxílio de uma corda e uma roldana para suspender os *bags* e posicioná-los.

O associado desse setor precisa subir e descer de uma montanha de materiais e tem que se equilibrar por cima dos *bags* que vão se avolumando na entrada do setor de triagem para poder lançá-los na esteira. Tudo é erguido pela força braçal de um funcionário, às vezes uma segunda pessoa ajuda com os *bags* mais pesados.

Tudo é feito de maneira muito precária e rudimentar, nesse setor não há nenhum auxílio de máquinas ou equipamentos para mecanizar o processo, embora seja possível implementar muitas melhorias. É um setor que, apesar do esforço em mantê-lo limpo, não é possível eliminar o impacto visual negativo transmitido pelo volume de resíduos que são manuseados.

Entretanto, é de se estranhar que, em um ambiente com alto volume de resíduos domésticos, não se tenham problemas graves com animais sinantrópicos. Durante nossa observação participante, não testemunhamos a presença de roedores ou baratas circulando durante o dia no galpão. O ambiente não possui odores desagradáveis.

Os cuidados sanitários são constantes e fazem parte da estratégia do coletivo Pró-CREP de não desagradar a comunidade com a propagação de vetores. Pois foram as principais fontes de reclamações no início da instalação do galpão e mesmo hoje algumas pessoas ainda os culpam pelo aparecimento de roedores na região.

Quanto à *prensagem dos materiais*, após o material ser separado, ele é compactado por meio de uma prensa hidráulica e amarrado em fardos para o transporte. Nesse setor, trabalham dois funcionários, um em cada prensa (Figura 34), uma prensa fica ao lado da esteira transportadora, a outra prensa fica em um outro ambiente anexo ao galpão.

Figura 34 – Funcionário Operando uma Prensa Hidráulica



Fonte: acervo próprio

Quanto ao *transporte*, após os fardos estarem prontos, esses são conduzidos em um carrinho paleteiro para o ponto de armazenamento de acordo com o tipo de material. Os fardos de plásticos são armazenados em um contêiner que fica estacionado em frente ao

galpão. Papel, isopor e alumínio ficam dentro do galpão em frente ao portão principal. O ferro vai para uma caçamba que fica no pátio.

Os materiais prontos para a comercialização são depositados e organizados de maneira a facilitar o transporte. Alguns materiais precisam atingir uma quantidade mínima (peso ou volume) para que seja feito o deslocamento. Tive a oportunidade de acompanhar uma venda de alumínio para um atravessador. O transporte foi realizado pelo caminhão da Pró-CREP até o galpão do intermediador (Figura 35).

Figura 35 – Comercialização de Materiais Recicláveis



Fonte: acervo próprio

O local de compra que visitamos era distante da Pró-CREP cerca de 40km; o espaço era um galpão antigo e sem identificação, às margens da BR 101. Sentado numa cadeira ao lado de uma mesa de madeira, um homem anotava em um papel o peso de cada fardo de metais que era depositado numa balança.

Não nos permitiram filmar a negociação ou tirar fotos do interior do galpão. Mas circulamos pelo interior do mesmo e observamos que, além de muitos fardos de alumínio prensados e estocados, pilhas de painéis e tampas, esquadrias de alumínio, etc., os metais que chegavam iam sendo colocados em uma prensa hidráulica para compactar e diminuir o volume, até virar um cubo.

Perguntamos ao motorista da Pró-CREP por que escolheram aquele intermediador para negociar e por que não negociar direto com a indústria. A resposta foi que, em geral, os preços de compra e venda são nivelados por tipo de material, mas esse era um dos que “pagavam um pouco mais pelo alumínio”. Os demais materiais tinham outros intermediários. E, para negociar direto com a indústria, era necessário ter volume alto e uma estrutura

logística adequada para o armazenamento e transporte de grandes quantidades de materiais, algo que a Pró-CREP ainda não possui.

Ao final da pesagem, é entregue ao motorista da Associação a comanda assinada em que consta o total de alumínio que foi negociado e o respectivo valor.

A relação entre a Pró-CREP e intermediadores é econômica, não há nenhum contrato, tampouco evidências de interações, laços ou vínculos entre as organizações. Toda a equipe do caminhão participa do processo de comercialização de alguma maneira, mas percebe-se uma maior liderança e responsabilidade do motorista que orienta a equipe. Nada fica oculto, todo material é pesado e calculado sob os olhares atentos dos associados, e ao final todos eles sabem quanto foi o valor comercializado naquele dia.

Escolher os compradores para os materiais recicláveis é uma ação importante, e, pelo que observamos, há uma discussão entre os líderes para decidir quais as opções de intermediários são mais vantajosas comercialmente. No escritório, Aninha, Professora Hélia, Chiquinho e Dagoberto fazem uma espécie de pesquisa de preço, para ver quanto cada intermediário está oferecendo pelo quilo de cada material.

6.3.2.3 *Economia criativa e solidária*

A conexão entre um projeto e outro dentro da Associação Pró-CREP nos chamou a atenção. As ações de economia circular ou *upcycling* e economia solidária já eram praticadas antes mesmo do termo se popularizar. Nos primeiros anos do *Projeto de Reciclagem de Materiais*, as associadas já perceberam que era comum chegarem materiais novos ou em condições de uso, além de peças que poderiam ser concertadas, ganhar novas utilidades ou transformadas em arte.

Com a ajuda de mulheres habilidosas, o que era descartado como lixo poderia voltar para a sociedade transformado. Das cerâmicas quebradas para a arte dos mosaicos; das peças de vestuário manchadas ou desbotadas para roupas renovadas com a técnica *tie dye* de tingimento; dos tecidos rasgados e danificados para o *patchwork*, originando almofadas, tapetes, cortinas e tantas outras obras produzidas pelas mãos das experientes costureiras. Das podas de árvores recolhidas para a compostagem e minhocário e desses para as hortas da agroecologia. Dos óleos de frituras para os sabões e detergentes.

6.3.2.4 Oficina de costura

A prática de corte e costura na Pró-CREP se iniciou com um grupo de senhoras da comunidade, amigas da Professora Hélia, que se reuniam no galpão para, em meio às conversas, trocar suas experiências como costureiras, algumas mulheres que já haviam trabalhado no ramo repassavam seus conhecimentos para as demais e, assim, nasceu a “casinha de costura”, como elas mesmo chamavam carinhosamente.

Quando chegamos era apenas um “quartinho” ao lado do galpão para que fossem guardados os materiais e equipamentos de costura. Ali as mulheres da comunidade reunidas confeccionaram diversas peças de roupas e acessórios que foram comercializados, e a renda entrava na partilha e complementava os salários dos recicladores.

Com o sucesso do *Projeto brechó* “consumo consciente”, a demanda por restaurações de roupas cresceu e foi necessário ampliar. Acompanhamos a demolição da casinha e a construção de um novo espaço (Figura 36), mais amplo, com ambientes adequados para a produção e comércio. Agora é possível receber os clientes, amigos e visitantes, além de possuir araras e expositores que facilitam a visibilidade das peças confeccionadas.

Atualmente, além das voluntárias, a oficina de costura conta com três associadas, que, além de costurar, fazem bordados e outras artes manuais com tecidos.

Figura 36 – Oficina de Costura



Fonte: acervo próprio

A atividade de corte e costura na Pró-CREP está conectada com a ideia de sustentabilidade, pois toda a matéria-prima utilizada é oriunda das doações e coletas de resíduos. A proposta é reformar peças do vestuário que foram descartadas e retorná-las para a comunidade, e por meio dessa prática gerar emprego e renda para essas senhoras.

As voluntárias e associadas que desempenham essa atividade possuem autonomia para definirem sua produção, o ritmo de trabalho, as peças que serão produzidas, as técnicas que irão empregar e ainda possuem a liberdade para criar e confeccionar os itens que serão comercializados. Elas ainda possuem a autonomia de atribuir o valor de cada peça que será comercializada.

Cada peça comercializada é registrada manualmente em um caderno e regularmente elas prestam contas com a Aninha de todos os produtos que são vendidos na oficina de costura.

5.3.2.3.2 Oficina de arte

Na oficina de artes, encontramos uma dedicada e habilidosa artesã chamada Maria. Maria está no coletivo Pró-CREP desde o seu princípio e iniciou trabalhando na triagem de material. Com o tempo, aprendeu a arte de fazer mosaico com cerâmicas quebradas. Sua arte embeleza muros de escolas, postes de iluminação, calçadas e praças entre outros espaços públicos.

Além de mosaicos, são feitos muitos outros objetos de artes a partir de materiais que seriam descartados. As peças são escolhidas e recebem um tratamento de acordo com a criatividade de cada artesã. As peças reformadas são pintadas e podem ganhar novas utilidades.

Em nossas observações, percebemos que grande parte da produção artística é destinada à própria caracterização e identidade da Pró-CREP, são os mosaicos e as pinturas artísticas com temas ecológicos que revestem as paredes, postes e diversas outras estruturas no entorno do galpão. Podemos incluir a personalização de materiais que são utilizados pelo coletivo, como prateleiras, bancos, mesas, expositores, armários, etc. As produções ainda incluem a produção de placas educativas com temas ambientais e motivacionais destinadas para ações socioambientais. A revitalização de espaços públicos, como a “Praça da Reciclagem”, que fica ao lado do galpão e que foi adotada pela Pró-CREP, e muros de escolas demandam o esforço dessa equipe.

Entretanto, como a maior parte das atividades desempenhadas pela equipe não gera receita para o coletivo, é comum na prestação de contas mensal elas aparecerem como “operando em prejuízo”, pois sua receita não é suficiente para pagar as artesãs. Mas, como a atividade é vista como importante, o coletivo Pró-CREP absorve os custos de produção, material e mão de obra.

5.3.2.3.3 Hidroponia e agricultura orgânica

A estufa de hidroponia (Figura 37) é uma iniciativa que surgiu da parceria entre a Pró-CREP, professores e alunos dos cursos de graduação em Agronomia, Administração e Pós-Graduação em Ciências Ambientais do campus universitário da Unisul. O *Projeto Paraíso dos Verdinhos* visa estimular uma cultura alimentar mais saudável e sustentável.

Com o objetivo de impulsionar novas perspectivas rumo ao desenvolvimento sustentável, a Unisul e a Associação Pró-CREP (Criar, Reciclar, Educar e Preservar) estabeleceram uma parceria para o desenvolvimento de uma estufa hidropônica de alface sustentável (PARCERIA, 2022).

Os benefícios ambientais do cultivo de hortaliças com a técnica da hidroponia são muitos, entretanto, cabe destacar os benefícios sociais desse projeto. A produção é destinada para a alimentação das famílias dos associados que se encontram em situação de vulnerabilidade social e econômica. Os excedentes são comercializados a preços simbólicos nas feiras da Pró-CREP, garantindo a sustentabilidade do produto.

A estufa hidropônica é uma iniciativa do Centro de Desenvolvimento Sustentável (Greens) da Unisul, que lidera o Projeto Bridge, “construindo resiliência numa economia global dinâmica, complexidade no nexo entre alimentos, água e energia no Brasil”. O Projeto Bridge recebe fomento da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc), Fundo Newton e Research Councils United Kingdom (RCUK), e reúne as universidades Cambridge e Unisul (Parceria, 2022).

Figura 37 – Estufa de Hidropônicas



Fonte: acervo próprio

5.3.2.3.4 Projeto Agro-sustenta

O *Projeto Agro-sustenta* é similar ao que conhecemos como horta comunitária. Um espaço destinado a compartilhamento de conhecimentos em agroecologia e conta com diversos projetos acoplados, entre eles a produção de composto orgânico, minhocário, coleta de resíduos orgânicos, cozinha solidária, feira solidária, entre outros.

Embora a vontade de realizar esse projeto de agroecologia seja antiga, a sua criação é recente na Pró-CREP e nasceu durante o período em que realizamos nossas observações. Acompanhamos a construção do espaço da horta e das primeiras hortaliças plantadas no canteiro em formato de uma mandala (Figura 38). Esta foi uma iniciativa dos próprios associados, que uniram a necessidade de ocupar um espaço ocioso próximo ao galpão com suas experiências de cultivar o solo.

Figura 38 – Hortas em formato de Mandala



Fonte: acervo próprio

A Aninha, que trabalha todos os dias no escritório da Pró-CREP, foi uma das pessoas que idealizaram o projeto; ela reconhece o *Projeto Agro-sustenta* como sua terapia, onde ela dá uma fuga da rotina do escritório e se realiza mexendo com a terra e cultivando plantas.

Foi numa reunião em que todos os líderes estavam presentes que se discutiu o andamento do *Projeto Agro-sustenta*. Na ocasião a Professora Hélia estava preocupada com o associado que cuidava de todo o projeto de agroecologia. De maneira franca, sem esconder a

realidade, porém tomando a precaução de não fazer julgamentos, informou a todos naquela ocasião sobre a luta daquele associado com a dependência química.

Professora Hélia queria a opinião do coletivo sobre aquela situação, ou seja, um projeto importante para o coletivo, com potencial enorme de transformação, altamente conectado com a essência da Pró-CREP de sustentabilidade, mas que não evoluiu por falta de cuidados, mas, nesse contexto, havia também um ser humano que precisava de ajuda.

Foi unânime a decisão de manter o associado e fornecer-lhe todos os meios para que pudesse se recuperar, mas era necessário que outra pessoa ficasse responsável pelo projeto. De maneira transparente, houve um diálogo intenso para a escolha de um responsável pelo *Projeto Agro-sustenta*, que diariamente iria ajudar a mantê-lo. Dona Hélia sugeriu que Paulo fosse essa pessoa.

Após um breve debate, o nome de Paulo foi colocado em votação pela Professora Hélia, que na oportunidade ressaltou suas valências como pessoa e profissional, que sempre atuou com compromisso, dedicação e criatividade em suas tarefas, lembrou de suas origens agrícolas antes de chegar na Pró-CREP. A decisão foi unânime.

Após esse episódio o Projeto Agro-sustenta avançou, e atualmente foi lançada a “quarta da terra”, uma iniciativa para aproximar ainda mais a comunidade da horta, para que as relações não fiquem somente na relação de produção e consumo. Um dia inteiro em que o “*Projeto Agro-sustenta* está aberto para acolher voluntários interessados em compartilhar a experiência de mexer com a terra, semear e plantar mudas, preparar composto, aprender a fazer compostagem e tudo mais que envolve a organização de uma horta”, como explica Dagoberto.

5.3.2.3.5 Compostagem

A prática de compostagem faz parte do projeto de agroecologia. As matérias-primas são fornecidas pela própria comunidade, que são estimuladas a encaminhar seus resíduos orgânicos diretamente ao setor de compostagem.

O produto das composteiras é o adubo orgânico, matéria-prima que é utilizada na horta comunitária, e o excedente é comercializado. Nos chamou a atenção que todos os associados que tinham interesse puderam participar de um curso de capacitação sobre o processo de compostagem ministrado por um profissional da EPAGRI de Santa Catarina (Figura 39).

Figura 39 – Oficina de Compostagem



Fonte: acervo próprio

Naquela manhã o coletivo se organizou para participar da oficina de compostagem e algumas atividades pararam, como o centro de triagem, a fabricação de sabão, o escritório, a oficina de arte, etc. Outros se organizaram para continuar funcionando com o mínimo de pessoas, como o brechó, a lojinha de cacareco, a oficina de costura e a coleta de resíduos.

5.3.2.3.6 Reaproveitamento de óleo e fábrica de sabão

A fabricação de sabão é um projeto que visa dar destinação adequada ao descarte de óleo de frituras dos bares e restaurantes. A atividade não é complexa, mas é bastante trabalhosa e envolve a coleta de óleo usado, armazenagem em tonéis de 50L, a filtragem para eliminar impurezas e demais líquidos, o processo de misturas químicas para transformação de óleo em sabão. Após a mistura despeja-se o sabão numa bandeja para a secagem e solidificação, efetuam-se o corte do sabão em tabletes-padrão e, por fim, a embalagem, (Figura 40).

Figura 40 – Divulgação da Coleta de óleo usado



Fonte: Pró-CREP

O excedente de óleo usado recolhido, após a filtragem, é comercializado para empresas especializadas em reaproveitamento deste óleo, em geral para a produção de combustível, como o biodiesel.

Esse setor é composto por apenas duas pessoas que se revezam nos horários e na fabricação dos produtos. Nem sempre o sabão sólido fica no “ponto” adequado para comercialização. Quando isso acontece, o sabão é desmontado e transformado em sabão líquido que é utilizado como produto de limpeza nas instalações da própria Pró-CREP (Figura 41).

Figura 41 – Processo de Embalagem do Sabão



Fonte: acervo próprio

Percebemos nesse projeto, o *ethos* de sustentabilidade presente nos membros da organização, pois mesmo não sendo considerada uma atividade rentável para a Pró-CREP (os líderes consideraram durante a prestação de contas ao coletivo que as vendas do sabão e do óleo excedente não cobrem as despesas), o *Projeto Sabão Artesanal* deveria permanecer ativo pelo seu potencial de benefícios socioambientais para a comunidade. Como a receita gerada pela venda de sabão não é suficiente para pagar os custos de fabricação e a mão de obra, esses valores são absorvidos pelas demais receitas do coletivo.

Os associados nos relataram que “antigamente” a maior parte do óleo usado coletado era transformado em biodiesel B50 (mistura de 50% diesel e 50% de biodiesel). O combustível era vendido mais barato aos pescadores locais para utilizarem em suas embarcações.

Pesquisamos mais essa informação e encontramos registros em artigos de jornais e revistas, além de materiais audiovisuais, que confirmaram as informações. O *Projeto de Biodiesel* teve início em 2008 como projeto de extensão da Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) e chamado de “Processo de Produção de Biodiesel para Pescadores Artesanais da Praia da Pinheira”. No mesmo ano a Unisul firmou convênio com a Pró-CREP para transferência de conhecimento e operacionalização do projeto socioambiental, com a proposta de dar destinação adequada ao óleo de fritura usado e aumentar a renda dos pescadores da Pinheira fornecendo combustível mais barato.

Em 2010, o projeto de extensão venceu o prêmio Santander Universidade Solidária. Na ocasião, o projeto teve a participação de cinco professores e dez alunos da Unisul, além da colaboração de 30 associados da Pró-CREP (FARIAS, 2011; SCOPEL; COSTA, 2011).

Este processo teve início em 2008 com um financiamento pelo CNPq. Desenvolvemos reatores e o próprio processo químico. A partir disso houve a necessidade de transferir este conhecimento para a comunidade através de uma associação, onde foi instalada a usina, relata a Professora Elisa Moecke, coordenadora do projeto (UNISUL, 2010).

Porém, a produção de biodiesel foi interrompida por questões de segurança. Havia muitos riscos de acidentes, pois o local não era adequado e não atendia às exigências das normas técnicas para produção e armazenagem de combustíveis. A Professora Hélia nos confidenciou que não desistiu da fabricação de biodiesel, está apenas aguardando a

oportunidade para construir um ambiente adequado para que o *Projeto de Biodiesel* seja retomado.

6.3.2.5 *Economia solidária*

A comercialização dos itens disponibilizados para vendas diretas ao cliente é feita de maneira simples e informal. Não há registro de estoque, e, em nosso período de observação, não presenciamos nenhum balanço de estoque, prática comum em lojas comerciais. Existe um registro manual das vendas, que são anotadas em um caderno (não há auxílio de informática, como computadores e *softwares*) e repassadas para a Aninha, responsável pela contabilidade. Os valores são depositados na conta bancária da Pró-CREP periodicamente à medida que atingem um montante razoável.

6.3.2.6 *Lojinha de cacarecos*

Esta é a atividade dentro da temática sustentabilidade, que se enquadra no quesito reutilizar. O conceito de reutilização diminui o esforço de fabricação de novos produtos e se apresenta como uma forma acessível de aquisição de bens.

Os itens que são comercializados como *cacareco* são variados e não possuem uma classificação ou nicho específico. São comercializados desde utensílios domésticos, para esportes, móveis usados, eletroeletrônicos, materiais de construção, de pescaria, de saúde, etc. É aceito na lojinha basicamente tudo que possa ser comercializado sem um controle legal por órgãos específicos.

Os itens são recebidos como doações pela comunidade e são ofertados fisicamente na sede da Associação em um espaço próprio para armazenar. Recentemente, as mulheres que dirigem a lojinha resolveram criar um grupo de classificados na comunidade e realizam a venda via WhatsApp. Houve uma grande surpresa entre os líderes em relação às vendas de cacarecos após a criação do grupo de classificados. As regras de venda pelo aplicativo são: não há reservas e o pagamento ocorre no ato da retirada (Figura 42).

Assim que os materiais chegam já são imediatamente avaliados de acordo com algumas características, como estado de conservação, apresentação, funcionamento, capacidade de estoque, etc. A estimativa de preço a ser comercializado é mais intuitiva do que técnica, tudo é feito de maneira informal e sem burocracia.

Figura 42 – Divulgação da Lojinha de Cacareco



Fonte: Pró-CREP (2023)

A *Lojinha do Cacareco* é um dos projetos da Pró-CREP que mais geram receitas. A busca da comunidade por “cacarecos” superou as expectativas iniciais, e os líderes começaram a se preocupar com o volume de pessoas (clientes) circulando por dentro do galpão, incluindo crianças, andando muito próximas de máquinas e materiais que oferecem riscos. Com o investimento de uma empresa australiana, foi possível construir um espaço próprio e adequado para a venda desses produtos.

A lógica do *Projeto Lojinha Cacarecos* não está centrada exclusivamente no lucro, mas em gerar opções de emprego e renda para a comunidade por meio de ações sustentáveis ao evitar que esses materiais sejam depositados em aterros sanitários.

Mas o volume de materiais que são descartados e coletados pela Pró-CREP é maior que a sua capacidade de armazenamento e por isso há uma preocupação ainda maior em fazer circular esses produtos, ou seja, retorná-los ao uso rapidamente para que não se acumule no estoque e, de fato, pelo que observamos, o coletivo encontrou uma solução criativa, usando a tecnologia e as redes sociais para potencializar as vendas, o “classificados cacareco”.

O *classificados cacareco* não é um *e-commerce*, onde se executam todas as operações de compra de maneira *on-line*, apenas utiliza-se o apoio das redes sociais para dar visibilidade aos materiais. Os anúncios são feitos em cinco grupos de: “classificados cacareco” pelo aplicativo WhatsApp e são gerenciados pela equipe do *Projeto Lojinha Cacareco*. Entramos nesses grupos como participantes e pudemos observar toda a dinâmica do processo de venda.

Nos grupos são postadas as fotos dos materiais separadamente, incluindo alguns detalhes sobre o estado de conservação e o preço. No grupo não é feita a reserva de nenhum

produto anunciado, e todo o processo de transação (pagamento e retirada do produto) é efetuado presencialmente na loja. Assim que um produto é comercializado, os administradores do grupo imediatamente marcam a foto do produto como “vendido”.

A variedade de itens comercializados surpreende, não há um nicho específico, é vendido desde potes e garrafas a bicicletas, aparelhos de ginásticas, eletrodomésticos, móveis, ferragens, materiais de construção, ferramentas, artigos de decoração, utensílios domésticos, etc. Os grupos de classificados possuem em média 250 membros, e os produtos são vendidos em poucas horas.

Considerando que os materiais que chegam foram doados ou descartados pelos moradores, a única preocupação que vimos, quando observamos a composição do preço, foi considerar o valor de tabela do quilo do material (metal, plástico, vidro) pago à indústria de reciclável. Observamos que a maioria dos produtos são vendidos pelos preços de R\$2,00, R\$5,00 e R\$10,00. Nos chamou a atenção bicicletas infantis em ótimo estado sendo vendidas a R\$10,00, aproximadamente o mesmo valor do seu peso em sucata de ferro.

Dagoberto, que é um dos mais entusiasmados pelo *Projeto Lojinha Cacareco*, consegue ver nessa atividade um potencial enorme de transformação na sociedade. Numa conversa, após o almoço, ele nos contou que, ali na comunidade em que mora, existem muitas famílias carentes com crianças que não podem adquirir uma bicicleta nova ou mesmo usada. Com essa iniciativa, além de contribuir com a preservação do meio ambiente, estimula-se nas crianças e adultos a utilização de um meio de locomoção mais sustentável e mais saudável.

5.3.2.4.2 Brechó consumo consciente

Um brechó é uma loja de artigos usados, em geral roupas, calçados e acessórios. É uma atividade que está inserida no conceito de economia circular e solidária e tem por lógica de negócio recolocar no mercado objetos que foram descartados, para tornar a serem consumidas por outras com valor acessível, e assim reutilizá-las.

Esse tipo de comércio não é novidade, mas tem algo que diferencia o brechó “consumo consciente” da Pró-CREP dos demais comércios de roupas usadas. Nenhuma peça do estoque é comprada, elas são adquiridas por meio de doação ou oriundas da coleta de materiais sólidos.

Essa é uma estratégia da Pró-CREP para não desfigurar o trabalho social e acabar se transformando em um simples comércio de roupas. A Professora Hélia explicou que uma das

finalidades do *Projeto Brechó*, além do compromisso ambiental, é o de garantir o emprego e a renda de pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica. O brechó é, portanto, um projeto que foi pensado principalmente como uma forma de evitar que os materiais que chegavam no galpão de triagem fossem descartados como rejeitos em aterros sanitários, já que não tinham como retornar para a indústria como matéria-prima.

Somou-se ao *Projeto Brechó* o esforço de pessoas no entorno da Professora Hélia, entre elas artistas, costureiras, artesãs, que se ofereceram para recondicionar as peças de vestuário que chegavam danificadas até o galpão. Como havia nessa atividade o emprego de horas de trabalho das associadas, era justo que houvesse uma remuneração, para que o projeto se sustentasse.

Juntou-se à preocupação ambiental, social e econômica, pois atualmente essa é uma das atividades do coletivo que garante um incremento importante na renda de todos os associados.

O *Projeto Brechó* inclui ainda a promoção de feiras (Figura 43), geralmente ao ar-livre, onde coloca parte de seu estoque em exposição e vende os produtos por preços muito abaixo do mercado. A feira é um evento que aproxima a comunidade da Pró-CREP e uma oportunidade para divulgar o trabalho feito dentro do coletivo. Portanto, são expostos, além de peças de vestuário, roupas e acessórios, produtos agrícolas, artesanatos, produtos da lojinha de cacarecos, sabão, biofertilizantes, etc.

Figura 43 – Cartaz da Feira ao Ar Livre



Fonte: Pró-CREP

6.3.2.7 Educação ambiental

A educação ambiental é o principal mote da Professora Hélia, como ela costuma dizer, “tudo começou com a educação ambiental”. E, de fato, percebemos que tudo que a Pró-CREP desenvolve como atividade é uma *lição de sustentabilidade e ecologia*. As pessoas que desenvolvem as atividades dentro do coletivo de recicladores, algumas já se aproximaram devido a sua consciência ecológica, e até trabalham de forma voluntária no projeto, mas outras se aproximaram pela necessidade de emprego e acabaram se identificando com a luta ambiental.

A Professora Hélia nos revelou vários casos de pessoas que antes não se valorizavam como ser humano e encontraram ali um propósito de vida e hoje sentem orgulho de pertencer ao coletivo. Conversamos com algumas delas e pudemos comprovar várias histórias de vida sofridas, que encontraram na Pró-CREP uma razão para continuar lutando.

Tem um associado, oriundo do primeiro grupo de adictos contratados pelo projeto, que se orgulha em dizer que venceu a luta contra as drogas e afirma que a pró-CREP o “reciclou como pessoa”. Outra pessoa afirmou que “recuperou seus valores e sua dignidade” e hoje as pessoas o “olham de uma maneira diferente, não mais como um risco, e sim como um cidadão que faz uma coisa boa”.

A educação ambiental que a Professora Hélia ensina é inclusiva, não há distinção nenhuma entre pessoas que recebem seus conhecimentos, todas têm o direito de participar e

contribuir com a preservação do meio ambiente. A linguagem usada é simples e acessível, fala-se a língua da comunidade, ou seja, os valores culturais como tradição, religião, ideologias são respeitados e considerados em suas falas e ações.

5.3.2.5.1 Projeto porta a porta

Como quase tudo na Associação, a ideia de fazer uma abordagem “porta a porta”, ou “casa a casa” como também é chamada, surgiu durante as rodas de conversas entre a Professora Hélia e as lideranças da Associação. Durante nossas conversas e até mesmo quando testemunhamos seus discursos em eventos, a Professora Hélia sempre se referiu a esta prática como Educação Ambiental. Claro que isso se deve ao fato de ser um esforço em conscientizar os moradores a separarem seu lixo e darem a destinação correta.

Como já mencionado nesta pesquisa, apesar do esforço da Professora Hélia em levar consciência ambiental para as escolas locais e até mesmo em igrejas, a comunidade ainda resistia em separar seus resíduos e muitos desconheciam a existência de uma entidade recicladora ali no bairro.

Esse foi o primeiro desafio, educar os moradores sobre a sua responsabilidade ambiental em separar seus resíduos para uma destinação adequada. Para fortalecer o projeto de educação ambiental, a Associação capacitou algumas mulheres para um serviço chamado de “porta a porta”, que consistia em ir em cada uma das casas da comunidade e conscientizar os moradores da importância de separar seus resíduos.

Uma dessas mulheres é a Sandra, que iniciou no projeto e atualmente é uma das lideranças da Pró-CREP. Ela nos contou que a ação deu ótimos resultados que foram sentidos já no primeiro ano de execução. Como já mencionamos, há uma perda de receita devido a sazonalidade do turismo e, por isso, ter o apoio da comunidade tornou-se fundamental para a continuidade do projeto durante a baixa temporada, quando se coletam menos materiais reciclados, sobretudo os que possuem maiores valores de mercado, como o alumínio das latinhas de cerveja e refrigerantes. A ação de educação ambiental na comunidade garantiu uma renda mínima aos associados, vinda do esforço dos próprios moradores em separar seu resíduo.

Quando os moradores começaram a adotar em massa a prática de separação de resíduos, os veículos da Pró-CREP ainda não passavam em muitas ruas do bairro com

regularidade e, quando iam, era de forma aleatória ou quando solicitado. Por conta da falta de roteiros predefinidos, muitos resíduos deixaram de ser coletados e ficavam em frente às casas.

Como não havia um compromisso dos moradores com a associação Pró-CREP, muitos desses resíduos acabavam sendo recolhidos por coletores autônomos. Durante a alta temporada de turismo, agravou-se a dificuldade em atender a demanda da comunidade, então a grande quantidade de material reciclado prontos para serem coletados nas lixeiras tornou-se atrativo para os coletores autônomos e abriu espaço para que surgissem mais coletores autônomos na região.

Os coletores autônomos passaram a representar uma “ameaça”. Razão pela qual foram convidados a integrar o coletivo do projeto, mas sem êxito. Como solução, a prática de Educação Ambiental passou a ter o papel de conscientizar os moradores quanto ao seu compromisso social com o bairro em que vivem. As educadoras passaram a dar informações sobre a destinação dos lucros com a venda dos materiais reciclados para projetos socioambientais, culturais, de artes e lazer, feiras solidárias, manutenção de espaços públicos, etc. Citam ainda a importância das atividades da Pró-CREP para a inclusão social e como fonte trabalho e renda para famílias carentes, bem como a ajuda na luta feminista e na diminuição da violência contra a mulher, entre outras falas importantes.

A Professora Hélia conta que, durante a pandemia, entre 2020 e 2021, foi o período em que mais se recolheram materiais recicláveis, apesar de o turismo ter sido, em suas palavras, “fraco”. Quando perguntamos a razão desse fenômeno, ela nos explicou que muitos veranistas, principalmente os aposentados, passaram a morar em suas casas de praia, que antes ficavam desocupadas durante o inverno.

Durante nossa observação participante, tivemos a oportunidade de acompanhar algumas visitas com a equipe de educação ambiental. A prática, embora simples, necessita de algumas atenções. As pessoas que fazem as visitas são mulheres e sempre andam em grupos de três a quatro mulheres. Antes de exercerem essa tarefa, elas recebem uma capacitação da Professora Hélia, que inclusive cobra dessas mulheres uma redação sobre educação ambiental.

Saímos juntos do galpão e percorremos várias ruas do bairro a pé. Vestidas com a camiseta verde da associação e munidas de pranchetas, canetas e panfletos informativos que detalham os tipos de materiais que a associação recolhe, elas iam de casa em casa.

O trabalho é cansativo e sujeito às intempéries, quando não é o sol quente, é o frio ou a chuva que dificultam as jornadas diárias (Figura 44). Algumas mulheres já se preocupam em

buscar nas lixeiras materiais que possam ser reciclados e imediatamente acionam os “meninos da coleta”. Algumas coisas elas mesmas já trazem na mão e depositam no contentor de reciclados mais próximo.

As mulheres precisam ter muita desenvoltura para convencer os moradores a ouvi-las. É uma prática similar ao trabalho de evangelização de algumas igrejas, ou seja, elas se aproximam do portão da casa, batem palmas para chamar a atenção do morador, quando estes surgem à porta ou janela são chamados para conversar. Nesse momento elas se apresentam, apresentam a Pró-CREP e o seu trabalho com reciclagem.

Os moradores que concordam em fornecer seu resíduo diretamente para a Pró-CREP são cadastrados, e a sua casa passa a fazer parte da rota de coleta. O cidadão pode fornecer seu número de telefone e ser inserido num grupo de mensagens onde se comunica diretamente com os responsáveis pela coleta.

Figura 44 – Educadora Ambiental em Ação



Fonte: acervo próprio

As casas são cadastradas para serem coletados os materiais recicláveis, e um responsável é adicionado ao grupo de WhatsApp da coleta específica para aquela rua.

As educadoras ambientais Andreza e Ackcelli nos informaram que a rotina diária é realizar visitas periódicas aos moradores da região da Pinheira e Guarda do Embaú, indo de casa em casa com a finalidade de se aproximar da comunidade, conhecer os moradores, criar laços e abrir novos pontos de coleta. O trabalho das educadoras é importante ferramenta para o monitoramento e acompanhamento do processo de coleta nas casas, ouvindo as demandas,

sugestões e reclamações dos moradores. As educadoras contam que é um movimento contínuo para sensibilizar cada um dos moradores sobre a importância da reciclagem para a preservação ambiental.

Nos dias em que acompanhamos as mulheres que fazem o trabalho de cadastramento, estava junto o Rafael, um engenheiro da área de produção, que estava observando as rotinas com intuito de desenvolver uma ferramenta para automatizar os cadastramentos e otimizar as rotas dos caminhões.

Rafael entrou na Associação como voluntário no mesmo dia que iniciamos a observação participante oficialmente. Fomos apresentados ao coletivo na mesma reunião, realizada na casa da Professora Hélia. A proposta de Rafael era desenvolver, em parceria com a Pró-CREP, um *software* para gestão de resíduos sólidos. A Pró-CREP aceitou a proposta e tornou-se objeto de pesquisa para que a *startup* avaliasse o comportamento do aplicativo e suas funcionalidades de acordo com a realidade de uma cooperativa de recicladores.

5.3.2.5.2 Visitas guiadas

Durante nossos dias de atividades na Pró-CREP tivemos a oportunidade de participar de visitas de alunos ao galpão. Esta ação é realizada de maneira voluntária pelo coletivo, sem nenhuma contrapartida financeira direta, seja das escolas, empresas ou mesmo do poder público. A estruturação da visita é simples e utiliza os recursos disponíveis da associação, as atividades rotineiras são mantidas e os próprios praticantes ajudam nas explicações de cada tarefa.

As escolas entram em contato diretamente com a Professora Hélia e marcam um horário para trazerem as crianças e adolescentes para conhecerem o projeto. Algumas vezes as turmas vêm de ônibus, mas também é comum virem a pé quando o colégio está próximo.

As crianças participam de uma roda de conversa ao ar livre com a Professora Hélia e apoio de algum membro da associação. Quando o tempo permite, Hélia prefere colocar as crianças à sombra de uma árvore. E ali já se tem uma aula prática sobre a natureza e são apresentados diversos temas dentro da temática de sustentabilidade.

A conversa é adaptada a cada grupo de crianças de acordo com a faixa etária. Essa é uma prática que a Professora Hélia domina com maestria, afinal, foram anos em sala de aula abordando o tema educação ambiental para crianças e adolescentes.

5.3.2.5.3 Confeção e instalação de placas

Faz parte das atividades da oficina de artes e artesanatos, a confecção de placas e murais informativos e explicativos que direcionam as pessoas, sobretudo turistas, a terem uma consciência ambiental e ecológica, bem como a preocupação com o descarte de seus resíduos.

As placas são feitas de madeiras descartadas pela construção civil, em geral tábuas e escoras que seriam queimadas ou abandonadas na natureza. Essas madeiras são recortadas, pregadas e pintadas pela equipe de marceneiros da associação e depois as mulheres as usam como telas para suas artes, e com muitas cores elas desenham símbolos e escrevem avisos e alertas, além de frases inspiradoras e de consciência ecológica (Figura 45).

Figura 45 – Confeção de Placas



Fonte: acervo próprio

Essas placas são afixadas em diversos lugares do bairro, mas geralmente nas trilhas e acessos à praia ou pontos de circulação de turistas e moradores. Essas placas são feitas de forma espontânea e voluntária pela Pró-CREP, e doadas para a comunidade visando promover a consciência ecológica.

Por vezes, quando há encomendas desse tipo de serviço, as artesãs da Pró-CREP se reúnem e elaboram a arte e depois, de forma coletiva, desenvolvem o produto. Pelo trabalho cobram um valor referente à hora despendida de acordo com o tamanho e o grau de complexidade da encomenda.

6.3.2.8 *Atividades administrativas*

Enquanto a 9RMS se orgulha em não possuir uma estrutura administrativa “engessada”, embora possua as figuras de presidência e diretoria, na Pró-CREP há um cuidado recente, com a expansão da organização. Ainda que na prática seja uma organização bem horizontalizada, foi inserida uma camada hierárquica intermediária, os chamados mediadores.

Mas as atividades administrativas da Associação sempre foram realizadas de maneira improvisada e pouco estruturada. Como nos disse uma associada mais antiga, “a gente só apagava incêndio”. Ela se referia à falta de planejamento e de rotinas administrativas, com as demandas atendidas de acordo com o grau de urgência e necessidade, por uma equipe muito enxuta e sem conhecimentos técnicos na área.

No nosso primeiro encontro, numa tarde gostosa de maio, sentado na sala da casa da Professora Hélia, ela nos confidenciou:

havia um momento que eram somente eu e mais quatro, às vezes seis, pessoas ali na esteira, e eu tinha que cuidar de tudo, de burocrático, tudo mesmo. Se olhar as primeiras atas, tinha gente que fazia parte da diretoria que eram analfabetas, tesoureiro lá de dedinho (digital), porque não sabia assinar seu nome.

O discurso era para lembrar a todos os mediadores que a Pró-CREP estava crescendo e se tornando uma entidade que, mesmo dentro da proposta de economia solidária, estava ganhando dimensões de empresa, e por isso precisavam começar a se preocupar com as questões mais burocráticas e legais. A preocupação não era apenas com a imagem da Associação, mas com a sustentabilidade do projeto. A Professora Hélia sempre deixou bem claro para todos que a Pró-CREP, embora tivesse muitos anos de estrada, ainda era muito frágil, e poderia se perder com facilidade se não fizessem as escolhas corretas.

Os alertas vieram primeiro do Chiquinho com as questões legais:

tem a fiscalização da receita federal, tem a movimentação financeira que o banco central sabe e a receita sabe, e nós estamos sob fiscalização deles. E como a gente se propõe a receber recursos públicos, estamos sob fiscalização dos órgãos públicos, dos tribunais de contas, ministério público, então, precisamos nos preocupar com a questão da legalização mesmo.

Aninha complementou: “A movimentação bancária é onde pega, não tem mais como a gente fazer pagamento em dinheiro para os associados. Tem alguns casos que não estão recebendo pelo banco ainda, precisamos regularizar”. Ela se referiu a casos de associados com problemas em suas documentações, como, por exemplo, os imigrantes haitianos. Mais adiante ela revelou que são 20 pessoas que recebem de forma irregular, ou seja, quase um terço da Associação. Cada uma com um problema diferente para ser resolvido, algumas por conta de “nome sujo”, outras que não conseguem dar baixa numa CNPJ que está em seu nome, etc. Aninha se mostrou preocupada e pediu urgente uma força-tarefa para regularizar essas situações.

Embora já estivesse lá quando chegamos, o “escritório” é um espaço criado recentemente na Associação. Foi construído pouco antes do início da pandemia de COVID-19. Como já citamos, a Professora Hélia acumulava com suas funções de presidente da Associação, as funções administrativas, tudo em sua casa. Junto com a pandemia, vieram diversas pessoas em busca de oportunidade de trabalho, entre elas Aninha, técnica de contabilidade com experiência no ramo e principal personagem nesse setor.

Com a reforma do galpão, as lideranças aprovaram a construção de um escritório para acomodar uma equipe administrativa. Atualmente, além de Aninha, atuam no escritório Chiquinho e Dagoberto. Durante nosso período de observação participante, presenciamos um processo seletivo para a contratação de outra pessoa para atividades de assistência administrativa, basicamente para desempenhar pequenas tarefas burocráticas, além de auxiliar na gestão de mídia.

O escritório é uma pequena sala de madeira, construída no mezanino do galpão e possui uma janela de onde é possível avistar as pessoas trabalhando na esteira de triagem. Possui um armário do tipo arquivo com gavetas e um outro com portas, onde se guardam materiais como EPIs e camisetas. Durante nossa observação participante, o escritório possuía apenas três computadores, para um total de quatro pessoas. Um dos aparelhos é de uso compartilhado entre a assistente administrativa e um voluntário que faz serviços de *marketing* digital.

Setor contábil e RH. As tarefas de gestão contábil e de pessoas, embora sejam pensadas de maneira compartilhada, estão centralizadas na Aninha. Aninha chegou do Rio Grande do Sul antes da pandemia para acompanhar seu esposo em uma oferta de trabalho e passou a morar próximo ao galpão da Pró-CREP, onde conheceu melhor o coletivo e decidiu

atuar como voluntária em suas horas vagas. Conheceu a Professora Hélia e identificou-se com o projeto, sobretudo com o artesanato e a agroecologia, onde de vez em quando se voluntariou para ajudar. Tornou-se amiga pessoal da Professora Hélia que a convidou para “cuidar das contas” da Associação. A Aninha, então, ficou responsável por todas as funções administrativas e financeiras.

Aninha é quem faz todo o trabalho de prestação de contas de todos os projetos dentro da Associação. Cada projeto repassa os valores que receberam até o final do mês. A prestação de contas de cada projeto é feita com base na *confiança*, cada liderança repassa à Aninha o quanto recebeu e o quanto gastou naquele mês. Não há planilhas ou auxílio de computadores e *softwares* para os repasses dos valores. Lembramos que há apenas três computadores na associação e esses estão no escritório.

Aninha repassa todos os valores ao contador da Associação, que faz o registro oficial. No escritório ou em casa, Aninha elabora uma demonstração dos resultados simplificada, feita com as nomenclaturas usuais dos associados para que todos possam compreender como se chegou no valor da partilha. Basicamente, fazem-se os cálculos dos valores de tudo que foi vendido ou recebido e de tudo que foi gasto e, ao final, o valor da hora trabalhada daquele mês.

No início de cada mês é feita uma reunião ordinária com todos os associados, durante o expediente, para que seja apresentada a prestação de contas. Além dos cálculos, Aninha elabora os *slides* da prestação de contas e apresenta os dados, explicando ponto a ponto, com detalhes de cada conta.

Além dessa tarefa, Aninha administra a conta bancária da Associação, embora esteja registrada em nome da Associação e as movimentações precisam de autorização do presidente, vice-presidente e tesoureiros. Ela efetua ainda os pagamentos aos funcionários e fornecedores, os “vales” quando algum associado necessita de uma antecipação de dinheiro, faz compras de materiais de escritório, EPIs, uniformes, etc. Mais recentemente, operacionalizou a compra de um caminhão para transporte de materiais e um veículo menor para transporte de pessoas. Aninha participa e opina nas decisões de compras e investimentos, que são feitas em colegiado e aprovadas com a maioria de votos.

Por vezes, presenciamos o poder de influência de Aninha nas decisões financeiras, sobretudo nos gastos da Associação. A sua experiência e conhecimento prático dos assuntos financeiros passavam segurança a todos, sempre que solicitada ela informava os valores de

memória, quanto determinado fornecedor cobrou, quanto foi recebido de determinada venda, quem estava devendo, quanto podia gastar, etc.

Numa determinada manhã, ao conversarmos sobre a compra dos veículos novos, ela demonstrou seu sentimento com a organização. “Robson, compramos um caminhão e um carro, ai que medo!” A decisão de comprar veículos novos, embora tenha sido coletiva, foi influenciada pelas informações gerenciais de Aninha, que alertava mensalmente sobre os gastos de manutenção com os veículos antigos.

Captação de recursos e projetos. A captação de recursos é uma tarefa que amplia a capacidade da organização em atender os projetos socioambientais. Com o lançamento do Decreto Federal nº 10.936, de 2022, que regulamenta a Lei nº 12.305, de 2010, percebeu-se o aumento do interesse das grandes empresas em financiar projetos na área socioambiental para compensar os danos ambientais que causam. Tivemos a oportunidade de presenciar algumas negociações que ocorreram entre a Pró-CREP e empresas interessadas em financiar projetos.

A mais emblemática foi a visita de uma empresa extratora de petróleo que atua em Santa Catarina. Vieram para conhecer as instalações, além dos técnicos e gestores da equipe local, executivos australianos (Figura 46). Com o investimento, a Pró-CREP realizaria as obras de instalação do *Projeto Oficina de Serralheria*, que iria atuar na fabricação de contentores para materiais recicláveis.

O Chiquinho, como é conhecido pelos colegas, é responsável por identificar oportunidades para obtenção de recursos, pessoais, materiais e financeiros. Já aposentado, trabalhou grande parte da sua vida na administração pública e possui bastante facilidade em circular pelos órgãos públicos da Grande Florianópolis, principalmente São José e Palhoça. Chiquinho é quem acompanha a Professora Hélia nas reuniões com secretários, coordenadores, diretores e demais gestores municipais. Uma de suas principais tarefas é garimpar, dentre os editais que incentivam projetos culturais e socioambientais, aqueles que a Associação possa participar como beneficiária.

Existem diversos editais públicos que já fazem parte do calendário da Associação, como por exemplo o FCB social (setor de assistência social da Federação Catarinense de *Basketball*), programa Petrobras socioambiental, Prêmio Elisabete Anderle de estímulo à Cultura da Federação Catarinense de Cultura (FCC), entre outros.

Figura 46 – Visita de Empresa Multinacional



Fonte: acervo próprio

Percebemos que, naquela região, as ideias de projetos socioambientais se conectam e se transformam em parcerias. Como relatou o próprio Chiquinho numa conversa informal, houve uma reunião organizada pelo Pimenta, à época gestor da Reserva Ambiental (PAEST) em conjunto com a Pró-CREP e lideranças indígenas, na pauta estava o esforço coletivo para ampliar o projeto de educação ambiental na região. Ambas as instituições recebem constantes demandas por visitas, em geral de estudantes, entretanto, falta um roteiro para que os visitantes conheçam os principais projetos ambientais das organizações que estão situadas dentro da área da Reserva.

Até nossa saída do campo, esse projeto socioambiental ainda estava sendo negociado. O principal impasse era a cobrança de uma taxa de visitação nas terras indígenas, ponto em que os indígenas estavam resistentes em ceder.

Marketing e divulgação. Dagoberto é o responsável por fazer toda a divulgação das ações da Pró-CREP nas mídias sociais. Dago, como é conhecido na comunidade, é graduado em Jornalismo, Doutor em Antropologia e faz serviços voluntários para a Associação. Ele mora a cerca de 200 metros do galpão e está sempre muito comprometido com as ações da Pró-CREP. É “*pessoa de confiança*” da Professora Hélia, a quem sempre recorre para consultar ideias e projetos socioambientais.

Dagoberto naturalmente foi se tornando para nós uma espécie de elo entre academia e Associação, pois, embora não exista essa atribuição, ele é a pessoa que acolhe os acadêmicos e pesquisadores, faz questão de orientá-los dentro da Associação, tirar dúvidas, explicar as dinâmicas de trabalho e as relações existentes. Dagoberto nos ofereceu um espaço

em sua casa para ficarmos, e por vezes nos convidava a pernoitar por lá para não precisarmos pegar a estrada à noite de volta a Florianópolis.

Uma pessoa muito conectada com a comunidade com histórias curiosas, certa vez, ele teve sua bicicleta furtada em frente ao galpão, mas, ao invés de se irritar com isso, apenas nos confidenciou: “daqui a pouco ela aparece, acho que alguém queria dar uma voltinha”. Alguns dias depois ele nos informou que o mecânico do bairro, conhecido de longa data, o procurou dizendo que sua bicicleta havia aparecido lá na oficina de bicicletas.

Ele adora fotografar, está sempre com um telefone celular na mão registrando os movimentos no galpão. Nada escapa ao seu olhar. Das rotinas mais comuns até os eventos mais elaborados, Dago busca sempre um ângulo ideal para fazer um registro dos momentos de práticas dos associados. As fotos vão para o computador do escritório e lá recebem alguns ajustes e recortes. As imagens selecionadas vão para as páginas das redes sociais da Pró-CREP.

Percebemos que, após um certo período de observação participante, a preocupação com a imagem da Pró-CREP nas mídias sociais aumentou consideravelmente. Dagoberto afirmou que, no período pandêmico, essa preocupação foi acentuada, e foi o momento em que foi destacado para ser responsável pela gestão das redes sociais.

Os resultados foram sentidos, com maior engajamento da comunidade e conseqüente maior volume de coleta e venda de materiais reciclados. As lojas de brechó e cacareco foram as mais impactadas positivamente com o aumento da exposição.

A partir disso, as lideranças sob orientação da Professora Hélia passaram a ter um olhar mais criterioso sobre o uso da imagem da Associação. Nossa primeira reunião com o coletivo participamos da discussão sobre a utilização das redes sociais oficiais da Pró-CREP para a divulgação dos projetos, produções e quaisquer ações dentro da associação.

Chamou a atenção um movimento para controlar as postagens diretamente nas redes sociais particulares. A proposta era que todas as fotos e vídeos produzidos pelos associados que façam referência a Pró-CREP sejam direcionadas primeiramente para Dagoberto, e somente após a publicação nas redes sociais da Associação poderiam compartilhar em suas páginas pessoais.

Houve divergência, nem todos concordaram com essa forma de controle, alguns acharam impossível controlar o que mais de 60 pessoas publicam diariamente em suas redes

sociais, outros acreditam que se trata de imagens particulares e, portanto, de interesses particulares e não caberia essa espécie de “direito de imagem” da Pró-CREP.

Algumas associadas tinham o costume de postarem em suas páginas pessoais suas práticas e rotinas de trabalho, incluindo sua produção diária. Professora Hélia e mais alguns membros concordam que tudo que é produzido pelos integrantes da Pró-CREP é de interesse coletivo e não particular, portanto as publicações individuais referentes às produções coletivas deveriam ser desestimuladas.

A lógica por trás dessa estratégia parecia ser o interesse em impulsionar as redes sociais da Associação. Mas, quando Professora Hélia se manifestou, ficou claro que sua preocupação ia no sentido contrário, ou seja, o medo do “cancelamento” como potencial risco ao permitir que qualquer pessoa utilize o nome da organização: “Gente, é muito fácil de alguém desandar a Pró-CREP, é muito fácil”, afirmou a Professora Hélia enquanto perguntava aos presentes o que achavam, se concordavam com isso ou não.

Finalizamos a apresentação dos resultados do que encontramos no campo e passamos a apresentar algumas discussões e reflexões a partir do que amadurecemos desde o marco teórico inicial.

7 DISCUSSÕES E REFLEXÕES

Passamos a apresentar as discussões decorrentes dos dados apresentados. Este capítulo segue com nossas considerações reflexivas e propositivas a partir dos objetivos gerais e específicos traçados inicialmente, os quais foram relevantes para respondermos à questão de pesquisa: como ocorrem as práticas de abertura da estratégia orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica pautada na estratégia como prática social em organizações substantivas?

7.1 DIMENSÕES DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS DE SUSTENTABILIDADE

Por mais de um ano nos dedicamos a participar das rotinas de duas organizações substantivas enquanto observamos e registramos suas ações nesse período. Cada uma das organizações possui características muito particulares que as tornam singulares. Em resumo, podemos afirmar que a 9RMS se organiza por meio de um comitê gestor permanente e não possui estruturas físicas próprias, como sedes ou escritórios, e seu presidente acredita ser importante para suas ações não se institucionalizarem. A Pró-CREP, por sua vez, nasceu como projeto de extensão escolar socioambiental e no transcorrer de sua história sentiu a necessidade de se estruturar fisicamente para melhor gerenciar o coletivo de recicladores, saindo da informalidade até oficializar-se como associação.

Mas as diferenças não param por aí, o conteúdo das estratégias é distinto. A 9RMS tem como principal interesse a exploração da imagem e visibilidade do título internacional como reserva de *surf*, pra obter um maior impacto e amplitude em suas ações socioambientais. A Pró-CREP se destaca pela ideia de economia circular e solidária realizada com a união de pessoas socialmente vulneráveis da própria comunidade, que perceberam na coleta de materiais reciclados uma forma de sobreviverem, enquanto ajudam a preservar o ambiente em que vivem.

Passamos a refletir sobre como as estratégias acontecem na prática dentro do contexto dessas organizações substantivas. Usamos como ponto de partida as dimensões da estratégia aberta enquanto categorias de análise presentes na literatura, traçando uma análise crítica dessas dimensões na realidade vivenciada dentro das organizações que estudamos para poder avançar rumo a outras dimensões que emergiram do campo e que julgamos como

elementos importantes em estratégias que possuam uma lógica construtiva em consonância com o *ethos* da sustentabilidade.

7.1.1 Inclusão de pessoas ou inclusão social?

Há alguns anos, uma parte da academia reconheceu que a estratégia acontece por meio de práticas sociais e que a inclusão das pessoas nas construções estratégicas de uma organização é uma das dimensões da estratégia aberta (WHITTINGTON, 2019). Entretanto, ainda precisamos entender melhor o que significa na prática essa “inclusão das pessoas”. Primeiro, que tipo de inclusão é essa que a estratégia aberta propõe? Quais suas abrangências e seus limites? Em seguida, compreender os atores dessa inclusão, quem tem o poder de incluir? Quem está sendo incluído? Quem são os excluídos? Podemos afirmar que a inclusão das pessoas na construção da estratégia é realmente uma preocupação com o social? O que falta para termos inclusão social na estratégia? Ou termos inclusão social como estratégia?

Vamos aos poucos tentar responder essas perguntas e ilustrar que a inclusão de pessoas nas estratégias organizacionais pode ir além do “uso instrumental das pessoas”, e ir além da seleção de atores estratégicos para justificar uma maior participação na conversa estratégica, mas que só ajuda a reforçar o pensamento estratégico ortodoxo e dominante.

O próprio conceito de inovação aberta (Chesbrough, 2003a, 2003b; Chesbrough; Appleyard, 2007), que deu origem ao conceito de estratégia aberta, reproduz essa lógica, a inclusão de pessoas como um processo de se apropriar de conhecimentos internos e externos para diminuição de custos. Guimarães (2022, p. 248) afirma que a inovação aberta foi “inicialmente desenhada por grandes corporações do setor privado [estadunidense] para reduzir os custos da atividade de inovação por meio da constituição de uma rede com atores internos e externos à organização”.

Podemos considerar que tudo começou quando algumas empresas de criação de *softwares* perceberam que “esconder” seus códigos fontes já não significava ter uma vantagem competitiva, ao contrário, limitava seu crescimento. Como solução, “abriram” alguns de seus códigos para que mais profissionais de TI pudessem ceder seus conhecimentos e criatividade para desenvolver novos produtos de forma mais rápida e eficiente.

Acontece que, nesse caso específico, não se constrói estratégia, se constrói inovação tecnológica. Mas a estratégia, esta continua acontecendo nas práticas cotidianas e por meio

das interações entre esses profissionais e suas organizações com o ambiente que se transformam ao longo do tempo. A estratégia aberta não está apenas na formação de redes de trabalho colaborativas, mas na capacidade de inclusão de diferentes atores dentro dessas redes, por mais diferentes que eles sejam e por mais desafiadoras que sejam suas inclusões.

Saindo do campo de tecnologias e inovação, o qual a própria capacidade técnica dos profissionais, exclusiva de um determinado grupo, já é um limite da abertura, e partindo para a construção de estratégias organizacionais, surge a pergunta: é possível considerar que ocorreu inclusão mesmo quando, deliberadamente, excluimos as pessoas interessadas e afetadas pelas ações da organização das conversas estratégicas? Por exemplo, excluir os pensamentos que possam contestar a própria estratégia da organização? Quando a estratégia é pensada dentro de uma lógica mecanicista e utilitarista a resposta é sim, pois trata-se apenas da inclusão de competências e habilidades de pessoas selecionadas previamente para atingir um determinado objetivo, em geral o lucro. Os debates éticos, sociais, ambientais, ecológicos, culturais, psicológicos, históricos, etc. não estão incluídos nessa conversa, sequer são estimulados, e, quando acontecem, são burocráticos e não ultrapassam as obrigações legais e normativas.

Talvez, se a empresa petroquímica Braskem, por exemplo, tivesse incluído de fato em seu grupo estratégico integrantes dos setores da sociedade civil organizada, bem como os representantes das comunidades afetadas, e considerassem, realmente, as suas opiniões sobre os riscos socioambientais das atividades mineradoras dentro do perímetro urbano, Maceió não estaria afundando, literalmente, com diversos bairros e comunidades da capital alagoana sumindo por causa dos efeitos da exploração do sal-gema em seu subsolo, exigindo que milhares de moradores abandonem suas casas (Rossi, 2020).

Em resumo, na estratégia aberta, a inclusão das pessoas não significa inclusão social. Não esperamos que seja diferente nas organizações capitalistas, cujas estratégias são construídas e alimentadas pelo lucro. Entretanto, nas outras formas de organização, é possível que a abertura da estratégia tenha outros contornos e até mesmo dimensões mais amplas e profundas, que perpassam problemas socioambientais, além do econômico.

Acreditamos que, na perspectiva da estratégia como prática social, dentro de um contexto organizacional alternativo regido pela lógica da sustentabilidade, a dimensão humana da construção da estratégia passa a se aproximar mais da inclusão social. E, se isso acontece em um tipo de organização e seus resultados são positivos para toda a sociedade e

meio ambiente, por que não se tornar um elemento na construção e prática estratégica de outras organizações?

As organizações que se preocupam de fato com a sustentabilidade do planeta precisam considerar em suas construções estratégicas a dimensão social em toda a sua complexidade. Não apenas se ocupar com o domínio técnico de seus processos, mas sim abrir frentes para reflexões e ações sobre a condição humana no organizar, voltando seu olhar para as pessoas que sofrem com a exclusão étnica, racial, de gênero, patológicas, neuro divergentes e tantas outras formas de exclusão, explícitas e veladas que existem na sociedade (Jarzabkowski; Fenton, 2006).

Desde que o trabalho humano passou a ser encarado simplesmente como uma mercadoria, com valor de troca igual a qualquer outra mercadoria, as pessoas perderam suas identidades e são utilizadas dentro das organizações como fator de produção para serem descartadas quando deseja-se diminuir custos (Hunt, 1985). O interesse organizacional na construção de estratégias, nesse sentido, ignora as necessidades sociais dos próprios estrategistas e do coletivo que o cerca.

Acreditamos que uma abordagem da estratégia que se propõe inclusiva deveria ser pensada a partir da ideia de homogeneização social²⁰ (Furtado, 1992) e diminuição do abismo entre as classes sociais, estimulando o uso racional dos recursos naturais e a preservação do meio ambiente²¹ (Sachs, 1986), sobretudo, valorizando o ser humano em toda sua plenitude e estimulando a sua emancipação.

Em ambas as organizações que estudamos nesta pesquisa, observamos que o fator social importa na tomada de decisões e, por vezes, determina suas escolhas e decisões. Na 9RMS, por exemplo, as decisões levam sempre em consideração as demandas sociais da comunidade e, mesmo que isso gere conflitos e tensões, a comunidade não deixa de ser incluída no processo. Por tratar-se de uma organização de proteção ambiental, embora seu objeto de interesse seja a qualidade da onda, a organização sabe que suas ações afetam e são afetadas pela sociedade do qual fazem parte. Por isso, as práticas são pensadas e construídas

²⁰ O conceito de homogeneização social não se refere à uniformização dos padrões de vida, e sim a que membros de uma sociedade satisfazem de forma apropriada as necessidades de alimentação, vestuário, moradia, acesso à educação, ao lazer e a um mínimo de bens culturais (FURTADO, 1992, p. 6).

²¹ Ignacy Sachs possui preocupações de ordem prática e no seu entendimento de ecodesenvolvimento, que é uma construção voltada para a ação baseada na ecologia cultural. Sua ideia de planejamento do desenvolvimento envolve a elaboração de políticas que influenciem a ação do homem em relação à natureza e a si mesmo, no processo de utilização do meio natural, ou seja, crescer sem destruir.

de modo que a comunidade seja incluída nas estratégias por meio de debates e diálogos, seja em reuniões, oficinas ou mesmo nas conversas de bar.

Nem sempre o resultado é positivo ou agradável a todos, como o manifesto de apoio ao alargamento da faixa de areia do Rio da Madre em 2021. Tal atitude gerou atrito entre a 9RMS e parte da comunidade. Moradores e empresários afetados pela ação da natureza solicitaram à prefeitura o alargamento, porém, diversos moradores protestaram contra a intervenção humana no curso natural do rio.

Era uma situação complexa e, mesmo sabendo que tal ação poderia afetar a qualidade das ondas, a 9RMS levou o debate aos membros do comitê gestor, que decidiram por apoiar a ação. Entretanto, essa tomada de decisão estratégica colocou em suspeição o *ethos* ambiental da 9RMS perante a comunidade, considerando que havia entre os membros do grupo gestor pessoas que foram beneficiadas diretamente com a ação de dragagem, visto que possuíam imóveis e comércio nos locais afetados pela erosão. De modo que não ficou esclarecido até que ponto houve influência desses personagens na decisão da organização em apoiar uma ação que afetaria negativamente no seu principal objetivo, preservar a qualidade das ondas.

O comitê gestor da 9RMS é acionado para tomar decisões em situações polêmicas, seja com intuito de proteger o indivíduo de reações negativas que uma decisão possa gerar, seja para dar legitimidade e um caráter democrático a uma decisão estratégica. Acreditamos que esse posicionamento interno é válido, mas, sem o amplo debate com a comunidade, ele enfraquece as estratégias e compromete os objetivos da organização. Percebemos que foi justamente o maior envolvimento da comunidade, por meio de diálogos e debates, que permitiu a construção das melhores estratégias, a exemplo das oficinas que buscam solucionar o problema de saneamento no bairro, bem como as reuniões do planejamento estratégico, ambas abertas para a comunidade.

Assim como na 9RMS, na associação Pró-CREP também identificamos aspectos de uma gestão social que contribui para maior inclusão das pessoas na tomada de decisões, entendido isso como um processo gerencial dialógico em que a tomada de decisão é compartilhada entre os praticantes da ação. “O adjetivo social qualificando o substantivo gestão é percebido como o espaço privilegiado de relações sociais onde todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação” (Tenório, Kronemberger, 2017, p. 13).

De fato, o diálogo estratégico na Pró-CREP acontece sem as barreiras das formalidades ou burocracias, e as principais tomadas de decisões são feitas em colegiado permitindo as manifestações espontâneas entre atores e representantes dos projetos nas reuniões de alinhamento das estratégias. Nas decisões em geral, sobretudo as que envolvem ações socioambientais, a opinião popular é incluída e valorizada, prevalece o respeito aos moradores mais antigos e aos costumes locais para que a harmonia e a colaboração entre a associação e a comunidade não se enfraqueçam.

A proximidade com a comunidade é uma força da Pró-CREP. Percebemos que a comunidade enxerga a Associação como um símbolo de luta socioambiental e a protege como um patrimônio de todos. São constantes as manifestações de apreço pela Pró-CREP, seja enaltecendo o esforço do coletivo nas redes sociais e nos grupos de mensagens das coletas seletivas, ou mesmo defendendo ostensivamente nas ruas as ações da Pró-CREP. Um exemplo é a preocupação de que a coleta seja feita exclusivamente pela Associação, por vezes presenciamos moradores “protegendo” os materiais recicláveis que ficam depositados em frente às suas casas da ação de coletores autônomos.

Percebemos, ainda, que a comunidade é incluída nas ações e projetos da Pró-CREP, que disponibiliza canais de comunicação direta com a Associação. A Professora Hélia está sempre repetindo por onde passa a frase: “A Pró-CREP é de todos e para todos, então, todos podem ajudar e serem ajudados”. E a comunidade de fato é incluída em suas práticas e participa ativamente das ações do coletivo, seja opinando ou fazendo críticas ou mesmo sendo voluntária nas tarefas diárias.

A cozinha solidária é um exemplo dessa sinergia entre comunidade e Pró-CREP. Um grupo de voluntários, incluindo *chefs* de cozinha de um restaurante local, se reúnem toda quinta-feira na Associação para preparar um almoço para todos os trabalhadores. A estratégia de adotar a praça vizinha ao galpão foi pensada para atrair a comunidade e promover a inclusão social, diversas melhorias foram realizadas e atualmente é um espaço em que a Pró-CREP promove diversas práticas, como oficinas de música para crianças com instrumentos feitos de materiais recicláveis, a “quarta da terra” com oficina de agroecologia, compostagem, minhocário, horta comunitária, danças e atividades físicas, festival solidário com diversas atrações, promovendo, ainda, os artistas locais, cultura, artesanato, música, etc.

A participação da sociedade nas reuniões estratégicas da Pró-CREP acontece por meio de representações, percebemos que pessoas da comunidade podem ser convidadas a

participar sempre que necessário. Mas a visão da comunidade está sempre presente, afinal são poucos os integrantes da Pró-CREP que não possuem alguma identificação com o local. A Associação é composta, em sua maioria, de pessoas que nasceram no bairro ou que já moram ali há muitos anos.

Observamos que as conversas estratégicas acontecem também durante as práticas cotidianas, nas quais há liberdade e autonomia para que ajustes sejam feitos de maneira célere e procedimentos possam ser alterados sem burocracias. Percebemos que as reuniões agendadas servem para alinhamentos e aperfeiçoamento das estratégias, mas as estratégias não nascem ali, as ideias são pensadas e construídas a partir de conversas e diálogos entre os praticantes durante suas práticas cotidianas. Ali mesmo, entre uma tarefa e outra, eles conversam abertamente sobre suas ideias, em como poderiam fazer algo de maneira diferente, como poderiam criar algum projeto, como melhorar alguma prática, etc. Nas reuniões agendadas com os mediadores, essas ideias são lançadas e colocadas para apreciação. Nesse momento o grupo reunido faz críticas, ponderações e sugestões, para finalmente, mediante votação, decidir o futuro daquela proposta.

Nas reuniões, cada mediador representa sua equipe, entretanto, os membros das equipes podem participar das reuniões. Como se trata de uma associação, mensalmente há uma reunião com todos os trabalhadores, nesse momento, há maior participação em termos de quantidade, e todos têm a oportunidade de falar abertamente sobre qualquer assunto.

Como vimos o fluxo de construção estratégica não é linear, tampouco unidirecional; as ideias, sugestões de mudanças ou novos projetos podem seguir diversos caminhos, de cima para baixo, de baixo para cima, de fora para dentro, vir de dentro, ir para fora e depois voltar; ou mesmo a partir de ações tal qual Andersen (2000, 2004, 2013), Lavarda *et al.*, (2010a, 2010b), Rocha *et al.* (2022) respaldam que o processo de formação da estratégia pode ocorrer a partir desses diferentes sentidos.

Quando citamos o fator social nas estratégias organizacionais, deixamos claro que estamos nos referindo a uma via de mão dupla. Numa estratégia pensada organicamente existe a consciência de que o ator organizacional é um integrante da sociedade, um ator social. O que as pessoas fazem dentro da organização e o que a organização faz por meio dessas pessoas atingem a sociedade. E o inverso é verdadeiro, pois as organizações precisam estar atentas ao que acontece na sociedade, e buscar diminuir os impactos negativos gerados por suas ações, e se envolverem nas soluções dos problemas locais (FARJOUN, 2002).

Acreditamos que, ao falar de inclusão, é necessário abordar a exclusão. Quando a literatura sobre *open strategy* cita a inclusão de pessoas na construção da estratégia, se refere a maior participação dos atores organizacionais na tomada de decisões estratégicas ou na construção do planejamento estratégico. Nesta literatura, o termo inclusão não diz respeito a algum tipo de preocupação em ampliar a diversidade de atores na construção da estratégia. Não encontramos, por exemplo, a dimensão “inclusão de pessoas” associada a uma maior representatividade de pessoas pretas, portadores de necessidades especiais, neurodivergentes ou neuroatípicos, mulheres, LGBTQIAP+, povos indígenas, etc.

Ao tratar-se de inclusão na construção das estratégias, temos que considerar que as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas no mundo. E, se não fossem as Organizações Não Governamentais e organizações associativas (47%), educação (46%) e serviços pessoais e bem-estar (45%), esses números seriam bem menores, de acordo com o Fórum Econômico Mundial (WEF, 2022).

Em um país como o Brasil, constituído por pessoas de várias cores, etnias, culturas, credos, etc., é necessário e urgente tratar de inclusão social no processo de construção de estratégias dentro das organizações. Negros são 56% da população brasileira (IBGE, 2018), porém, menos de 5% dos trabalhadores negros têm cargos de gerência ou diretoria, ou seja, a maioria dos pretos e pardos ocupam posições operacionais (Cavallini, 2022).

É preciso que os grupos minoritários tenham a oportunidade de serem incluídos nas construções das estratégias organizacionais, e que isso não seja apenas um cumprimento de cotas, como bem problematiza a baiana de Salvador Gislene Ramos, comunicóloga e especialista em questões raciais, em uma entrevista à revista *Meio & Mensagem*, que foi reproduzida no site da ONG Impacto, afirma que não basta contratar mulheres negras, PCDs entre outros grupos minoritários e não oportunizar o desenvolvimento dessas pessoas dentro da organização. “Como essas pessoas vão ficar lá dentro? Como será o desenvolvimento delas? Ou elas ficarão estagnadas sendo números para a empresa ficar bem na fita?” (Capitani, 2022).

Até aqui, fica evidente que a inclusão das pessoas na construção da estratégia não significa a construção de estratégias com inclusão social. Na esteira desse pensamento, percebemos que a inclusão de pessoas na construção da estratégia ocorre sem a preocupação com uma política de inclusão social como estratégia organizacional, e com isso perde-se muito em termos de complexidade e diversidade de saberes. Se o corpo estratégico de uma

organização é composto por homens brancos de classe alta e incluímos mais homens brancos de classe alta, haverá inclusão de pessoas? Sim, mas não haverá diversidade e, tampouco, inclusão social.

Dessa forma, entendemos que o pensamento de *open strategy* como alguns pesquisadores propõem (Goldman; Kruger, 2021; Dobusch; Dobusch; Müller-Seitz, 2019; Hautz; Seidl; Whittington, 2019) se apresenta como uma variação do mesmo tema sem sair do tom, ou seja, na prática, continua reproduzindo a mesma lógica da estratégia ortodoxa e funcionalista. Foi a partir da perspectiva de *strategizing* (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) que surgiu a discussão sobre sair da linha dominante da estratégia clássica para tratar da estratégia feita pelas diferentes pessoas (Whittington, 1996, 2006) em diferentes níveis da organização e, inclusive, abordando temas como diversidade e contextos pluralísticos.

Quando há políticas de inclusão social e diversidade em todos os níveis da organização, há maior representatividade nas práticas e construções estratégicas. Percebemos nas organizações estudadas a existência de alguns elementos da inclusão que chamaram a nossa atenção.

Por um lado, na 9RMS, podemos afirmar que há diferentes opiniões técnicas concentradas no seu grupo gestor, representadas pelas diversas áreas de formação ali presentes. Entretanto, a pluralidade ocorre de fato na intersecção entre a 9RMS e a comunidade local, momento em que a inclusão das pessoas na construção da estratégia acontece com maior amplitude, em geral, motivadas pela busca de soluções para os problemas socioambientais que afligem toda a comunidade.

Por outro lado, na Pró-CREP, a pluralidade na construção e nas práticas estratégicas acontece por meio da inclusão social. Nesta organização existem pessoas que vivem à margem da sociedade, outras que carregam as marcas de uma longa e até ancestral história de discriminação, tendo oportunidades de contribuir nas construções estratégicas da organização, tendo espaço para defender suas ideias e pontos de vista sobre as práticas organizacionais. Enfim, na Pró-CREP os grupos minoritários possuem representatividade em todos os cargos considerados estratégicos pela organização, incluindo a presidência.

Cabe destacar que a 9RMS é uma entidade sem fins lucrativos, que se organiza por meio de um grupo gestor, e embora tenha *status* de uma ONG, não possui a estrutura de uma organização, ou seja, não tem sede, CNPJ, funcionários, etc., mas está subordinada a uma

entidade internacional que lhe concedeu o título, e esta impõe algumas exigências, como um planejamento estratégico participativo para cinco anos.

No entanto, as reuniões para a construção do planejamento estratégico que presenciamos não foram amplamente divulgadas, e, por consequência, participaram poucas pessoas da comunidade, além daquelas que faziam parte do grupo gestor. E mesmo o grupo gestor foi pouco representado.

Mesmo assim, com pouca divulgação, a 9RMS não impediu a participação das pessoas da comunidade na construção do planejamento estratégico (PE), ou seja, a construção do PE não fica restrito apenas àqueles que estão em seu quadro pessoal ou consultores externos. Entretanto, o Planejamento Estratégico é apenas uma ferramenta de gestão e, na perspectiva da estratégia como prática social, sobretudo no “fazer estratégia”, entendemos que a inclusão precisa acontecer no cotidiano da organização e não apenas em eventos isolados.

Percebemos que as práticas estratégicas da 9RMS são construídas por meios eletrônicos e digitais, sobretudo no período de pandemia, e que essas rotinas antes eram essencialmente presenciais, por meio de encontros e reuniões. Mas os espaços de deliberações com a comunidade ainda se fazem presencialmente por meio de oficinas, reuniões, eventos, etc. Nesses espaços há aberturas de *falas*, participação, para que os atores se manifestem livremente e se obtenha pluralidade de ideias e de informações.

Os encontros são organizados e realizados de maneira muitas vezes improvisada e com pouca estrutura e conforto. Mas a falta de estrutura da 9RMS não impede as organizações de realizarem seus objetivos, a simplicidade e a criatividade acabam por serem os grandes encorajadores da participação popular nos projetos.

Verificamos diversos episódios estratégicos na 9RMS que tiveram a participação da comunidade na tomada de decisões, o que revela a inclusão da sociedade na estratégia organizacional. Podemos citar as oficinas públicas que capacitaram a comunidade para escolher entre os diferentes sistemas de tratamento de esgoto existentes e possíveis, o que melhor atenderia os interesses dos moradores da Guarda do Embaú. A estratégia da 9RMS foi construir, em conjunto com os moradores locais, entes públicos e a sociedade civil organizada, um caminho que pudesse resolver uma situação que se arrasta por muitos anos e que impacta diretamente seus objetivos como reserva de *surf*, ou seja, a falta de saneamento básico no bairro.

Portanto, foi possível observar que, na 9RMS, existe um envolvimento da comunidade nas ações da organização. Por se tratarem de ações ambientais de interesse comunitário, não poderia ser diferente, ou seja, a comunidade precisa estar incluída nas estratégias da 9RMS. O episódio mais marcante da 9RMS foi o planejamento estratégico participativo, com a possibilidade de toda a comunidade ser incluída na construção das estratégias, podendo, inclusive, participar das execuções de diversas tarefas e ajudar a cumprir as metas e os objetivos.

Mas, internamente, a inclusão das pessoas na 9RMS acontece de maneira limitada, ou seja, a 9RMS é gerida por um comitê gestor que, embora tenha representantes de diversos grupos da comunidade local, não se renova, e essas pessoas pouco participam da conversa estratégica. Podemos considerar que o grupo gestor é permanentemente fechado e a maioria dos membros são pouco atuantes.

Refletimos que a inclusão assume diferentes papéis em ambas as organizações, na 9RMS há uma preocupação, ainda que limitada, com a inclusão da sociedade em suas estratégias, ao passo que na Pró-CREP é a inclusão social que fortalece e dá qualidade às estratégias. São elementos que tornam as estratégias não somente abertas como democráticas e inclusivas ao seu modo, uma pela inclusão da sociedade, outra pela inclusão social. Essas possibilidades de inclusão nas construções e práticas estratégicas ultrapassam os limites do conceito de inclusão de pessoas na estratégia aberta que vimos na literatura.

A Pró-CREP, enquanto organização, reconhece a sua função e sua responsabilidade socioambiental e entende que as pessoas precisam de oportunidades para que possam desenvolver suas aptidões e contribuir com ideias criativas na construção da estratégia. Observamos diversos casos de inclusão das pessoas no processo e construção da estratégia, transformando a realidade organizacional por meio de participação na tomada de decisões compartilhadas.

Os atuais líderes dos diversos projetos da Pró-CREP não foram contratados para essas funções, eles foram selecionados internamente pelo reconhecimento de seus esforços e talentos. Muitos deles são pessoas que estavam à margem da sociedade antes de receberem uma oportunidade na Associação, inclusive, alguns nos confiaram suas histórias de vida, em geral são histórias de dificuldades, pobreza, fome, marginalização, vícios em drogas, crimes, etc. Esses atores organizacionais receberam uma oportunidade de inclusão e são, atualmente, os principais responsáveis pela construção das estratégias da organização.

Uma associada que havia sido contratada há poucos dias para função de assistente administrativa no escritório propôs uma ação no Dia das Mulheres como estratégia para melhorar a autoestima das mulheres trabalhadoras da reciclagem. Foi realizado, então, um desfile de modas, com ensaios fotográficos, produção artística com maquiagens e penteados, entre outras atividades voltadas para a vaidade feminina. O episódio aconteceu com a participação de integrantes da Pró-CREP que se organizaram e buscaram o apoio de diversos pequenos empresários locais para que pudessem realizar essa ação.

Na Pró-CREP percebemos que as práticas de inclusão dos praticantes vão além da “simples” inclusão de pessoas na construção estratégica. Existe uma preocupação com o social, além do ambiental e econômico, a organização sente que deve contribuir com a geração de emprego e renda para os moradores mais vulneráveis.

A Pró-CREP cresceu substancialmente nos últimos três anos, parte dessa expansão foi para absorver os efeitos da pandemia da COVID-19 no bairro, que gerou localmente um aumento do volume de materiais reciclados e o crescimento da taxa de desemprego entre os moradores. A Pró-CREP percebeu que poderia acolher essas pessoas desempregadas com o aumento da demanda no projeto de coleta. Mas isso trouxe muitos desafios, por diversas vezes ouvimos as lideranças alertarem os demais membros sobre os cuidados necessários para que não se perca a “essência” da criação do projeto e evitar que seja apenas mais um comércio como os outros.

A inclusão das pessoas na Pró-CREP vai além da captação de talentos para construção de estratégias, existe uma preocupação com a inclusão social constante, e isso se reflete na maneira como a gestão é feita, oportunizando a todos um crescimento pessoal e profissional em direção à sua emancipação. Encontramos evidências de que é possível aliar políticas de inclusão social com as estratégias de gestão.

A Pró-CREP mudou a vida de diversas pessoas que estavam em situação de vulnerabilidade socioeconômica, entre elas, moradores de rua, ex-detentos, dependentes químicos, imigrantes, negros, mulheres entre outras pessoas que vivem à margem da sociedade. Todos possuem as mesmas oportunidades dentro do coletivo e conseguem transitar pelas diversas funções dentro da organização, de acordo com suas aptidões e interesses, incluindo papéis importantes, como as lideranças e até mesmo a presidência da associação.

Essa inclusão social que a Pró-CREP promove reflete em suas práticas estratégicas e permite uma diversidade de ações e projetos socioambientais conectados com algumas

preocupações da ciência da administração, dentre elas a crise climática, antropoceno e desafios democráticos.

Portanto, distinguimos, na realidade vivenciada, o conceito de inclusão das pessoas na abertura da estratégia (como apresentamos na teoria), com os dados encontrados em ambos os casos. Na 9RMS a inclusão não é exatamente como a apresentada na teoria, há também a inclusão da sociedade na estratégia, quando eles abrem sua estratégia para a comunidade contribuir com suas ideias e opiniões. As construções são feitas por meio de um mecanismo participativo e democrático, em que as pessoas são permitidas e convidadas a participar, mesmo não fazendo parte do grupo gestor. São representações da sociedade civil organizada, como as associações de pescadores, comunitárias, de lojistas, as entidades públicas e privadas, etc. Nesse sentido, parece haver um grau maior de inclusão, embora não exista uma inclusão que vise integrar grupos marginalizados no meio social, como os negros, imigrantes, homossexuais, etc.

Na Pró-CREP é comum observarmos atitudes próprias do conceito de inclusão social em suas estratégias. Observamos que há, em suas práticas, valores da inclusão compartilhados socialmente, como a igualdade de gênero, valorização da mulher e empoderamento feminino, além da inclusão de imigrantes, inclusão de dependentes químicos em tratamento (adictos), apenados em regime semiaberto, liberdade religiosa e de crença, entre outros.

7.1.2 Transparência nas ações e não apenas nas informações

A transparência da informação, uma das dimensões da abertura da estratégia, refere-se à visibilidade interna ou externa das informações sobre a estratégia organizacional durante o processo de formulação e implementação da estratégia (Whittington; Cailluet; Yakis-Douglas, 2011).

As duas organizações estudadas possuíam entendimentos distintos quanto ao acesso às informações, embora agissem de maneira similar. Em ambas as organizações as informações eram divididas principalmente em duas categorias, as de âmbito interno, restritas ao grupo, e as de âmbito externo, que eram compartilhadas com a comunidade.

Na 9RMS, as informações de âmbito externo não são menos estratégicas para a organização, ao contrário, elas são utilizadas de maneira a guiar suas ações e atingir seus

objetivos. Nessa categoria estavam os resultados e andamento das suas ações, informativos e publicidades necessárias para uma aceitação da comunidade em suas tomadas de decisões.

Na segunda categoria, estavam as informações sensíveis, de caráter considerado estratégico na visão da alta direção e que determinam os planos e tomadas de decisões da organização. Estes circulavam apenas em um grupo fechado, o grupo gestor.

Entendemos que a organização 9RMS representa os interesses da comunidade local. O título de reserva mundial foi concedido à praia da Guarda do Embaú e nesse sentido pertence àquela localidade. Título e Organização se fundem e, portanto, a participação da comunidade nas decisões não deve ser apenas uma formalidade, mas sim um direito de todos os moradores da Guarda do Embaú. De certa forma a comunidade é parte integrante da 9RMS.

Entretanto, na prática, a comunidade da Guarda do Embaú desconhece a dinâmica da organização, ou seja, não sabe como ela funciona por dentro. Alguns moradores até acreditam que ela seja particular, que tem um “dono”, outros se questionam sobre a origem das receitas financeiras da 9RMS e aguardam uma prestação de contas das despesas.

Nesse sentido, embora algumas vezes a dimensão transparência das informações na 9RMS aconteça de maneira arbitrada e submissa aos interesses do próprio grupo gestor, há momentos em que ocorre a participação da sociedade em tomadas de decisões, nesse momento a comunidade recebe informações referentes às ações a serem desenvolvidas, e se tem a possibilidade de participar efetivamente do processo de construção das estratégias.

No âmbito interno da organização, as informações da 9RMS circulam em grupos de WhatsApp, redes sociais e encontros presenciais, mas, em geral, as informações mais sensíveis e/ou completas ficam restritas à diretoria do grupo gestor, sendo repassadas com maior empenho aquelas de que necessitam da chancela do grupo.

A transparência das informações no âmbito interno da 9RMS parece ser utilizada como um escudo protetor dos diretores, em que as ações que podem gerar conflitos e tensões com a sociedade encontram amparo e legitimidade no grupo por meio da prática de informar ao grupo gestor suas intenções futuras e esperar deste um posicionamento.

Para além do “fator COVID-19” como justificativa da dificuldade de acessar dados e informações importantes para nosso estudo na 9RMS, existiram encontros não divulgados ou realizados em círculos fechados, além de *e-mails* e mensagens não respondidas.

Compreendemos que a transparência da informação não deve ser apenas utilizada como instrumento ou ferramenta para comunicar ao grupo sua estratégia ou como uma prática auxiliar na execução das estratégias deliberadas, mas, sobretudo, como uma maneira de melhor construir a estratégia por meio da pluralidade de ideias e da criatividade da comunidade e/ou de seus representantes (Rocha; Lavarda, 2021).

Por um lado, a 9RMS possui em sua gestão dois tipos de transparência da informação, uma para tratar de assuntos internos e outra para assuntos externos. As práticas estratégicas que acontecem em seu núcleo gestor seguem majoritariamente a lógica da transferência de informação, como registro e divulgação de planos e ideias. Essa lógica de transparência da informação se concentra apenas no nível de comunicação e no fluxo de informações na conversa estratégica (Hautz; Seidl; Whittington, 2019).

Por outro lado, observamos que as práticas estratégicas da 9RMS conectadas ao interesse coletivo e que exigem uma participação ativa da comunidade na tomada de decisões permitiram uma maior troca de informações na construção das estratégias. As práticas estratégicas que seguiram essa dinâmica, como as reuniões do planejamento estratégico participativo, embora sejam mais tensas e trabalhosas, permitiram a construção de ideias e planos por meio de uma comunicação dialógica, ou seja, com a abertura para diálogos mais reflexivos (Freire, 1975).

Na Pró-CREP, a transparência da informação se apresentou de maneira ampla com uma comunicação direta com todos os membros da Associação. As reuniões ordinárias são marcadas e avisadas com antecedência e com uma presença enorme de associados, nesse dia um período é reservado e todos param suas atividades e participam da reunião.

Nessas reuniões são repassadas informações importantes para o coletivo, como a prestação de contas, mudanças em normas e legislações pertinentes ao trabalho desenvolvido. São momentos como esses que os associados e voluntários constroem um senso maior de coletividade, o respeito às pessoas e ao meio ambiente, com espaços abertos para debater os cuidados com a saúde, segurança no trabalho, entre outros assuntos operacionais.

Quando há um conflito, imediatamente os líderes e liderados se reúnem e discutem qual a melhor maneira de resolver o impasse. Entretanto, quando o conflito envolve agressão, os envolvidos são afastados e punidos com a expulsão da Associação. Em seguida, todos os setores se reúnem e debatem sobre maneiras de se evitarem novas agressões.

A divisão paritária dos lucros (partilha) é transparente, e todo o cálculo contábil é apresentado em assembleia aos associados, que podem a qualquer momento contestar os números. As informações circulam livremente dentro e fora da Associação.

Professora Hélia, sempre que tem oportunidade, quando está reunida com os associados, repassa informações de novos projetos, novas ideias, novos investimentos, retornos que recebeu da sociedade sobre as ações da Pró-CREP. Também é comum rodas de conversas em que membros da associação debatem os novos projetos, evidenciando estarem por dentro das novidades e dos rumos que a associação toma.

As práticas de transparência orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade ocorrem de maneira distinta em ambas as organizações. Enquanto a 9RMS busca se colocar numa posição de autoridade ambiental, se aparelhando e se emparelhando com outras entidades ambientais, a Pró-CREP busca, cada vez mais, fortalecer sua relação com a comunidade, por meio de ações culturais e artísticas que atraem a comunidade para dentro da Associação e evidenciam o tamanho da consciência da interdependência entre organização e sociedade.

Essas duas posições estratégicas distintas refletem nas suas ações de transparência não apenas a transparência da informação, mas, a transparência desde a intenção até à ação. Verificamos que a transparência é um conceito trabalhado de maneira distinta em ambas as organizações. Claro que os gestores de ambas as organizações consideram possuir transparência em sua gestão, mas, enquanto uma organização oculta sua gestão interna e até mesmo os membros do grupo gestor têm dificuldades para explicar como funcionam suas principais práticas administrativas e financeiras (como a gestão financeira, de pessoal, de materiais, etc.), a outra organização possui um dinâmica de prestar contas aos associados e à comunidade de maneira pública e transparente.

Entendemos que a transparência não deveria ser apenas informativa, pois de nada adianta afirmar “nós temos transparência” e na prática as informações estratégicas continuam restritas a um seleto grupo diretivo de “estrategistas”; ela precisa ser evidenciada, ainda que se revele algum nível de opacidade.

Enquanto numa organização não se publica o gerenciamento de suas finanças, informação que circula apenas para alguns membros da diretoria; na outra organização todas as receitas e todas as despesas são conhecidas por todos os membros da organização e disponíveis para consultas pela sociedade. Os lucros financeiros são partilhados

igualmente (proporcional às horas trabalhadas) e expostos mensalmente em assembleias, em que todos podem participar e questionar os resultados.

Ademais, a comunicação na Pró-CREP é essencialmente informal, amplamente compartilhada, democrática e horizontal. As pessoas do coletivo buscam se inteirar dos projetos que estão acontecendo, e as ações são comemoradas em conjunto quando executadas satisfatoriamente. Assim, observamos que existe uma comunicação transparente, dialógica e efetiva, na medida em que as pessoas são informadas das ações que estão acontecendo e como estão acontecendo. Mas, também, recebem informações sobre as intenções do coletivo, dos projetos em elaboração, dos recursos em aquisição, etc.

Em destaque, o nosso próprio processo de inclusão no coletivo, que gerou uma reunião aberta com todos e a exposição de nossos interesses em realizar a pesquisa. Ao final, houve uma consulta informal aos presentes sobre a nossa presença no coletivo. As reuniões são em formato de rodas de conversas e realizadas em ambientes acessíveis a todos e, geralmente, ocorrem no pátio da organização, aos olhos e ouvidos de todos.

7.1.3 Para além da inclusão e transparência

Percebemos em ambas as organizações pesquisadas uma forte preocupação dos atores da estratégia com a sustentabilidade, sobretudo nos aspectos socioambientais. Entretanto, percebemos a existência de múltiplas dimensões da estratégia agindo sobre as práticas organizacionais e que são pouco exploradas pela literatura ortodoxa, mas que, além de possibilitarem confluências com diversas outras áreas da ciência, ampliam o potencial de compreensão da estratégia e permitem explorar outras perspectivas e abordagens, e que nos permitem pensar numa ciência mais integradora (Rocha, 2019).

Nossa proposta é, ao final dessas reflexões e análises, compreender, não apenas como as práticas de estratégias ecológicas acontecem, mas, refletir sobre a ecologia das práticas estratégicas a partir da realidade das organizações que estudamos. O desafio é do tamanho de nossa ousadia e, sem termos a pretensão de esgotar o tema, acreditamos que o esforço pode render bons frutos.

7.1.3.1 *Ecologia como princípio, meio e fim*

O tema ecologia está presente nas práticas estratégicas das organizações que estudamos, sobretudo, nas práticas que se desenvolvem em redes colaborativas que interligam os seus integrantes a outras organizações orientadas pela mesma lógica de preservação do meio ambiente e preocupações sociais. A 9RMS e Pró-CREP se inter-relacionam por meio de projetos conjuntos e fortalecem suas práticas estratégicas por meio de interações com outras comunidades e redes ecológicas que se organizam sob uma forte orientação de pautas sociais, ambientais, culturais, entre outras (Capra, 2002).

As Reservas Mundiais de *Surf* possuem um foco de atuação em questões ecológicas, sobretudo na preservação da biodiversidade e meio ambiente costeiro, embora se envolvam em questões sociais e culturais. O presidente da 9RMS afirmou que “reservas de *surf* normalmente crescem ou aparecem, devido alguma ameaça grave que aconteceu, está acontecendo, ou que está para acontecer naquele lugar”.

Especificamente na 9RMS, os membros do grupo gestor, em sua maioria, são pessoas engajadas e atuantes em diversos movimentos ambientais, alguns são membros de instituições ambientais governamentais e não governamentais, incluindo profissionais de diversas áreas como biólogos, jornalistas, professores universitários, geólogos, etc. Eles são membros nos conselhos da APA da Baleia-Franca, nas unidades de conservação do entorno costeiro, no Parque Estadual da Serra do Tabuleiro, etc.

A presença de ambientalistas na gestão da 9RMS reforça nessa organização sua característica de militância por temáticas socioambientais. As lutas dentro de pautas, que para eles são caras, levaram à criação de redes de apoio com interesses comuns, que ultrapassam os limites do município e até mesmo as fronteiras do país.

Para o presidente da 9RMS, a função de uma Reserva Mundial de *Surf* é também social e precisa contribuir para a criação de uma consciência ecológica dentro da comunidade. Os gestores passam uma mensagem de que é possível a comunidade participar ativamente da construção das soluções para seus problemas, problemas esses que podem futuramente impactar no meio ambiente.

Não por acaso o planejamento estratégico foi construído a partir de um eixo principal, a preservação ambiental do Rio da Madre. A partir desse objetivo é que foram sendo criadas estratégias para que, durante os próximos cinco anos, a saúde do principal rio da Guarda do Embaú melhore.

Entretanto, nem todas as práticas estratégicas da organização seguem o planejamento estratégico, existem demandas que precisam de respostas rápidas. O fato de os gestores serem engajados em causas ambientais faz com que as demandas da comunidade sejam pautadas em suas reuniões periódicas. Quando existe um consenso entre o grupo gestor pela intervenção em alguma demanda social, a 9RMS acaba se envolvendo na ação e emprestando o seu poder de influência em prol de uma solução.

A Pró-CREP nasceu com a finalidade de gerar renda com ações de preservação ambiental. A necessidade de um sistema de coleta seletiva no bairro oportunizou a criação de um projeto socioambiental amplo, que não se limita apenas a reciclar resíduos, mas conecta as pautas ambientais com as carências sociais da comunidade, trazendo soluções e diminuindo a poluição do meio ambiente. Embora não tenha um planejamento estratégico construído formalmente, todas suas estratégias obedecem ao imperativo socioambiental, que ultrapassa os interesses econômicos.

Os projetos que observamos na 9RMS foram criados a partir da identificação de um problema ecológico, ou seja, nasceu de um problema ambiental que foi observado localmente, identificado pelo olhar da própria comunidade. A primeira ação é ouvir a comunidade e levantar informações quanto às possíveis causas e as consequências do problema.

A partir da escuta e diálogo com a comunidade, gera-se um movimento entre a sociedade civil organizada, associações de moradores, empresários, etc. para definir as ações necessárias para a resolução do problema. Quando questionamos sobre a maneira como é gerenciada a reserva, o presidente da 9RMS nos respondeu que “o grande lance é dar um encaminhamento junto com a comunidade”. Os gestores têm consciência do poder da comunidade em legitimar as ações estratégicas da 9RMA, assim como impedi-las de acontecer. O presidente lembrou que o título de reserva mundial pode ser revisto e retirado caso os interesses da comunidade entrem em conflito com as estratégias da reserva.

Por meio de diálogos em oficinas ou reuniões abertas para a comunidade, os gestores criam estratégias para combater os problemas. Algumas ações são pontuais e de curta duração, como, por exemplo, limpeza de praias, colocação de placas e sinalização, movimento para reivindicar alguma melhoria ou infraestrutura, como o caso do sistema de esgoto, etc. Mas existem ações de longo prazo ou permanentes, como o *Projeto Água pela Vida* e o *Projeto Selo Verde*.

Entretanto, essa dimensão ecológica precisa ser mais bem trabalhada com a comunidade. Ainda existem limitações para a inclusão da comunidade nos planejamentos da 9RMS, que poderia ser até mais democrático e transparente. Por vezes, os membros mais humildes da comunidade, sobretudo os nativos, pescadores e grupos minoritários sentem-se excluídos ou ignorados nas decisões, que para eles estão sendo tomadas por pessoas que não os representam.

Portanto, a comunidade exerce um papel fundamental nas práticas estratégicas e precisa estar mais integrada com a organização para ter maior apoio nas ações ecológicas, pois, como disse um barqueiro que entrevistamos, os gestores da 9RMS “são pessoas de fora que vieram para cá, trouxeram essa ideia, umas ideias que, para a visão de muitos moradores nativos, é uma visão diferente, que não beneficia a comunidade geral, apenas algumas pessoas específicas”.

Na associação Pró-CREP, essa relação com a comunidade acontece de uma maneira mais empática, a comunidade se vê representada na associação e possui uma maior identificação com os membros e associados, e conseguem interagir melhor com a organização, se voluntariam nas tarefas e ajudam nos projetos, participando dos eventos sempre que são convidados.

A Professora Hélia tem a legitimidade e a confiança perante a comunidade da Guarda do Embaú, Pinheira e toda a baixada do Maciambu; por ser uma pessoa nativa desse local é muito respeitada dentro da comunidade. O diálogo com a comunidade acontece de diversas formas, em encontros presenciais, eventos populares, por meio das redes sociais digitais, mas sobretudo nas atividades cotidianas da Associação e dos associados, pois seus membros são reconhecidos por onde passam, sempre recebem elogios e ouvem atentamente as críticas, que levam para as rodas de conversas e debatem entre os gestores e liderados.

Os projetos da Pró-CREP nascem dessas interações entre associados e comunidade, como o *Projeto Cozinha Solidária*, que tem a participação voluntária da comunidade. Alguns projetos podem ser adiados ou até mesmo interrompidos de acordo com a percepção dos gestores quanto à aceitação da comunidade naquilo que podemos chamar de *dimensão temporal*.

7.1.3.2 *Tempo e espaço nas práticas estratégicas*

Para o campo da Física, a compreensão de tempo-espaço causou uma profunda ruptura de paradigma (VERGARA; VIEIRA, 2005). Para os historiadores o tempo é relativo e difere-se entre tempo Histórico e tempo Cronológico²². Já para o mercado, o tempo é dinheiro. De qualquer forma somos geridos pelo tempo, e o tempo ganhou até uma disciplina: Gestão do Tempo. Entretanto, o tempo se tornou um dilema para o homem em tempos de racionalidade econômica. No fim do século XIX, o engenheiro Taylor percebeu a importância estratégica do tempo (e dos movimentos) para os interesses capitalistas. Desde então passamos a viver num ritmo acelerado dentro e fora das organizações produtivas, vivemos sem tempo e já quase sem espaço.

Preferimos pensar que o tempo-espaço é socialmente construído, e, portanto, os eventos sociais representam a dimensão humana da espaço temporalidade (VERGARA; VIEIRA, 2005). Dessa maneira, o tempo importa nas práticas estratégicas, pois ele condiciona as práticas que, por sua vez, variam conforme as contingências, que podem ser ambientais, sociais, culturais, econômicas, etc. Em certo sentido, o tempo, como dimensão da estratégia, pode estar relacionado ao momento de realizar (ou de deixar de realizar) uma prática estratégica (*timing*) (Oehmen; Geraldi; Stjerne, 2018; Vergara; Vieira, 2005).

Um exemplo prático da importância de identificar o *momento adequado e oportuno para a ativação de uma estratégia* ocorreu durante ação de colocação de placas nas trilhas ecológicas da Pinheira até a Praia do Maço e Vale da Utopia, que foi suspensa pois a Professora Hélia entendeu que não era o momento adequado, devido ao clima tenso que se instalou na comunidade em razão de um recente episódio, o da demolição do “bar do Mema”, que poderia colocar em risco o sucesso daquela ação.

Encontramos as dimensões temporal e espacial (Oehmen; Geraldi; Stjerne, 2018), atuando nas estratégias da 9RMS alinhadas com a preservação do Rio da Madre. As práticas estratégicas ocorrem em tempos diferentes e possuem diferentes tempos de duração de acordo com o contexto em que estão inseridas. Algumas são mais lentas e demoram mais a acontecer, como a questão do saneamento que depende de diversos fatores externos à organização.

²² No tempo Histórico, relativiza-se o antropocentrismo, admitindo a existência da transformação da energia como manifestação dos grandes processos de regulação da terra e seu meio e o homem limitado e muitas vezes à mercê da natureza. No tempo Cronológico, o homem tem controle e saber sobre a natureza e se debruça para perpetuar-se, alterando os grandes processos de regulação do meio ambiente. O tempo Histórico é, pois, a energia em permanente transformação, e o tempo cronológico é aquele regido por Kronos, ou melhor, com a participação do homem. (VELA, 1993)

Outras podem ser rápidas e de curta duração, mesmo estando de alguma forma conectadas com o planejamento estratégico, ou seja, pois independe da maneira como é construída, deliberada ou como reações a situações imprevistas.

Um exemplo do risco de não considerar a importância da temporalidade na estratégia foi a moção de apoio à dragagem do Rio da Madre, fato que gerou grande repercussão na comunidade e impactou negativamente a imagem da 9RMS. Nesse caso, devido à pressão de alguns moradores que sofriam com a destruição de suas propriedades, o tempo da estratégia para aquela ação foi intencionalmente acelerado e, em curto prazo de tempo, a 9RMS debateu o tema internamente, aprovou a moção de apoio, coletou as assinaturas e encaminhou um ofício à Prefeitura. Entretanto, os próprios membros do grupo gestor questionam-se sobre a velocidade e o momento em que foi praticada a estratégia, pois consideram que não houve tempo suficiente para realizar um estudo ambiental de risco sobre os impactos daquela ação de dragagem no leito do rio.

Podemos citar outro exemplo, que observamos, da dimensão espaço-tempo atuando sobre a estratégia das organizações. Neste caso, da dragagem do rio, sabia-se que o assoreamento da foz traria danos àquele ecossistema, mas o grupo gestor considerou em suas análises que “não havia tempo” para realizar um estudo dos impactos ambientais a fim de propor soluções alternativas e que a situação exigia uma resposta imediata para evitar a ampliação dos estragos nas residências dos moradores.

Já os projetos de longo prazo, em geral, fazem parte do planejamento estratégico participativo da 9RMS e são desenvolvidos a partir de um objetivo central: a preservação do Rio da Madre. As metas são de longo prazo, revistas a cada cinco anos e foram desenvolvidas para propor soluções aos problemas ambientais que afetam o rio, pois é consenso entre os integrantes da organização a relação entre o rio e a onda da Guarda do Embaú.

Observamos nas entrevistas com os gestores e nas conversas com os moradores locais que a comunidade espera e cobra da 9RMS ações pontuais que vão além da postura ambientalista e voltada para a preservação ecológica da Guarda do Embaú. Os moradores muitas vezes cobram melhorias e intervenções em outras áreas que não estão no raio de ação da 9RMS.

O grupo gestor sabe da importância de atuar em conjunto com a comunidade, e a principal prática estratégica é a união de esforços entre os moradores, entidades públicas e

privadas, associações, coletivos, etc., para que os projetos aconteçam. A 9RMS depende diretamente dos sujeitos que com ela se envolvem na luta pela preservação do local.

Aqueles praticantes da estratégia que estão atuando como voluntários na 9RMS e na Pró-CREP doam seu tempo para que as estratégias aconteçam. Nesse sentido, a estratégia acontece porque alguém forneceu a ela o seu tempo, deixou de fazer outra atividade naquele período para que a estratégia pudesse acontecer.

Importante fazer um adendo sobre a confiança, respeito e diálogo com a comunidade, garantindo os interesses coletivos. Acreditamos que essas também são importantes dimensões das estratégias que observamos na prática e que não encontramos na literatura de estratégia aberta. Essas valências são muitas vezes imperativas para atingir os objetivos estratégicos das organizações que estudamos. Mais adiante falaremos da *dimensão confiança* nas práticas estratégicas.

7.1.3.3 *História e historicidade*

Durante nossa pesquisa foi possível perceber a influência da *dimensão histórica* atuando nas práticas estratégicas. Os praticantes carregam consigo marcas históricas de suas vivências, símbolos e *elementos históricos* importantes para a comunidade, que influenciam no comportamento das pessoas e que se refletem na maneira como praticam a estratégia em ambas as organizações.

Os membros das organizações que estudamos compreendem a importância e o valor histórico do lugar em que vivem, assim como as histórias de vida das famílias tradicionais de pescadores e dos moradores mais antigos que chegaram antes. A dimensão histórica impacta diretamente nas ações e práticas cotidianas dessas organizações, podendo definir o sucesso ou o fracasso da estratégia. As práticas estratégicas em ambas as organizações que estudamos são pensadas considerando a historicidade e o conhecimento do passado daquela comunidade para que não sejam compreendidas por essa como uma ameaça.

Conforme nos confidenciaram os gestores da 9RMS, a história de vida dos moradores de uma pequena vila de pescadores artesanais da Guarda do Embaú foi importante para a conquista do título de nona reserva mundial de *surf*. Motivados pela ideia de proteger seu modo de vida dependente dos ecossistemas naturais preservados, os pescadores, barqueiros, pousadeiros e comunidade em geral apoiaram e participaram do processo de seletivo com depoimentos, fornecendo registros e dados históricos.

A história da organização se confunde com a história de vida de seus integrantes. O núcleo diretivo da 9RMS é constituído de surfistas que integram também a Associação de *Surf* da Guarda do Embaú, e isso permitiu que o projeto de candidatura fosse adiante e conquistasse o título. Pelo fato desses mesmos atores não serem nativos da Guarda do Embaú, eles não conseguem obter o mesmo nível de influência e reconhecimento que possuem os barqueiros e canoieiros, por exemplo, na comunidade local.

Em comparação com as outras organizações da sociedade civil presentes naquela localidade, a 9RMS é jovem e possui pouco mais de seis anos desde sua criação. Mas, dentro do seu planejamento estratégico, os aspectos históricos da região da baixada do Maciambu não ficam de fora e são constantemente lembrados e considerados. Seja em ações que outrora os moradores mais antigos realizaram e que obtiveram sucesso ou fracasso, seja nas formas históricas de ocupação e uso dos espaços naturais, como o solo, a caça, a água, entre outros.

A própria história da colonização açoriana e suas relações com os povos originários possuem forte influência na maneira como estes fazem e praticam a estratégia.

Outro exemplo da importância da *dimensão histórica* na estratégia da 9RMS é o esforço conjunto dedicado ao projeto de criação do “Espaço Museográfico da Nona Reserva Mundial de *Surf*”, que fez parte do planejamento estratégico de 2017. O projeto atualmente está em fase de negociação com a Prefeitura de Palhoça.

A dimensão histórica está constantemente tangenciando as decisões estratégicas de ambas as organizações estudadas, mas a história de vida de alguns moradores pode ser tão marcante a ponto de interferir diretamente nas suas práticas estratégicas. Tivemos a oportunidade de presenciar uma dessas histórias de vida influenciando simultaneamente nas decisões de ambas as organizações, que foi o “caso do seu Mema”.

Observamos, durante os debates e discussões do planejamento estratégico da 9RMS de que participamos, o exato momento em que a historicidade se mostrou como potente fiel da balança na construção da estratégia. Durante os debates, discutia-se a demolição do “Bar do Mema”, que funcionava dentro de uma área de preservação ambiental. O revés de um tradicional senhor nativo daquela região cuja família detinha a propriedade por quase dois séculos (SCHÜTZ, 2023) gerou uma reflexão dentro do grupo sobre os planos de ações nas trilhas das encostas dos morros da Guarda, pois essas áreas que se tornaram unidades de conservação ainda pertencem a moradores antigos da comunidade, que precisam ser ouvidos.

Na Pró-CREP, o evento da demolição do “Bar do Mema” na Praia do Maço também repercutiu e fez a Organização rever suas estratégias. A instalação de placas de conscientização ambiental nas trilhas que davam acesso ao Vale da Utopia, nas terras onde funcionava o bar, foram adiadas por respeito ao Sr. Mema que estaria “muito ressentido com o ocorrido” nas palavras da Professora Hélia.

O fato é que, no consciente popular, não se tratava somente da demolição de um bar, mas de um desrespeito à história de vida de uma figura muito conhecida na região, de um estabelecimento com mais de trinta anos de existência e fonte de renda de morador antigo e da sua família que cuidava daquelas terras por quase duzentos anos, e nesse sentido a comunidade ficou com opiniões divididas, e os nossos atores tiveram de considerar esse fator em suas práticas estratégicas.

7.1.3.4 *O valor da cultura*

Percebemos que a *dimensão cultural* está presente nas práticas estratégicas das duas organizações que estudamos, embora, cada uma se relacione de maneira distinta e muito própria com as diferentes manifestações culturais daquela região. O convívio com a arte e o artesanato, a pesca e os pescadores, as festas tradicionais e os festivais solidários, a música e o teatro estão presentes nas estratégias de ambas as organizações pesquisadas, porém identificamos uma maior aproximação da Pró-CREP das manifestações culturais locais.

É fato que, diante dos desafios e oportunidades, a Pró-CREP, assim como a 9RMS, encontra diversas conexões entre a cultura e a tradição local com as suas ações e projetos, e dessa maneira vão costurando uma grande teia de relações e interações que se transformam em apoio para suas práticas estratégicas.

Durante nossa observação participante, tivemos a oportunidade de presenciar as mulheres da Pró-CREP resgatarem uma antiga dança de tradição açoriana, que faz parte da cultura litorânea de Santa Catarina, chamada “Ratoeira”. Durante várias semanas acompanhamos a preparação do grupo com o ensaio dos versos e da dança, que foi apresentada durante a tradicional Festa da Tainha na Praia da Pinheira.

Nem todas as mulheres conheciam a dança da ratoeira, composta de uma coreografia e de alguns versos cantados. Algumas senhoras ainda tinham dificuldade com o idioma, como as haitianas, mas aos poucos foram aprendendo a recitar o refrão e buscando entender o significado das palavras.

As manhãs e tardes no galpão, sobretudo no Setor de Triagem, são em geral barulhentas, com sons de máquinas e equipamentos funcionando, esteira, prensa, motores elétricos, etc. Mas, quando as máquinas dão uma trégua, surge uma espécie de canto de trabalho. As mulheres em coro começam a cantarolar músicas antigas enquanto executam suas tarefas de separar os resíduos.

Quando a associação Pró-CREP começou a produzir biodiesel a partir de óleo de fritura usado dos restaurantes, os principais beneficiados com o projeto foram os pescadores da Praia da Pinheira, que recebiam o óleo para utilizar nos motores de suas canoas. Aqui percebemos que a cultura da pesca artesanal influenciou a prática estratégica. Os pescadores foram incluídos no processo de fabricação do biodiesel, fornecendo avaliações sobre a qualidade do combustível, divulgando a prática entre a comunidade, popularizando o uso do produto e chamando a atenção da mídia para aquela prática estratégica.

Pudemos observar a preocupação com a cultura permeando as práticas estratégicas da Pró-CREP, seja na promoção e participação em eventos culturais, de festividades religiosas de tradição açoriana, desfiles nas ruas em dias comemorativos, como Sete de Setembro, danças e musicalidade, seja a ratoeira e os cantos de trabalho, promoção de feiras e festivais como a semana do meio ambiente, a feira da solidariedade, além de manutenção de espaços públicos tradicionais, como praças e escolas. Além de fortalecer os laços com os pescadores artesanais e os barqueiros.

Na 9RMS a dimensão cultural está muito associada à manutenção da tradição local e respeito às tradições e às festas populares; estas são respeitadas e os saberes e valores partilhados pela comunidade são absorvidos pela gestão, materializados em reuniões e oficinas públicas nas quais se respeita o “jeito de ser” dos nativos e dos moradores tradicionais.

A histórica tensão entre pescadores e surfistas em Santa Catarina ainda existe, nasceu com um choque de cultura que se acirrou com a disputa judicial pelo uso do mar e proibição da prática do esporte na época da tainha. Dificilmente esse contencioso será superado, mas, atualmente, existe uma relação saudável entre as entidades que os representam (associação de pescadores, barqueiros, 9RMS e ASPG), que se respeitam, embora discordem em diversos aspectos. Alguns pescadores e barqueiros não concordam com o ativismo ambiental e ecológico da 9RMS e acreditam que suas estratégias prejudicam os moradores nativos que desejam explorar comercialmente o local.

Quando questionamos os gestores sobre essa relação, eles responderam que buscam dialogar com as entidades e representantes da cultura local, afinal reconhecem a importância de preservar aquilo que foi o diferencial da sua candidatura ao título de reserva mundial e que permitiu a Guarda do Embaú superar outras praias na disputa: a cultura da pesca artesanal da tainha²³.

Adicionalmente, a necessidade de preservar outros elementos da cultura local que advêm da tradição açoriana naquela pequena vila de pescadores foi determinante para a conquista do título de reserva mundial. Podemos dizer que os valores culturais locais estão misturados e imbricados com os valores da organização; a preservação da cultura, eticamente, faz parte de suas estratégias principais e impacta em todas as demais estratégias da 9RMS.

7.1.3.5 *Economia com Isonomia*

Não entendemos essa dimensão como determinante nas práticas estratégicas das organizações estudadas, até porque todas as práticas que observamos acontecem sem gerar lucro excedente oriundo de uma mais-valia. Precisamos, no entanto, reconhecer que a dimensão econômica está presente em boa parte das práticas estratégicas e, mesmo sem direcionar essas práticas, facilitam que as ações aconteçam.

Na 9RMS percebemos que dimensão econômica está presente nas decisões estratégicas. Mesmo que seja não intencional, suas práticas estratégicas em geral repercutem na economia local, seja quando decidem apoiar uma ação de impacto na comunidade, como a dragagem do Rio da Madre, seja no fortalecimento da imagem turística da região, de alguma maneira estão ajudando a movimentar a economia local.

O próprio *status* de reserva mundial, por si só, já causa um impacto econômico na região pela visibilidade que gera na mídia, atraindo mais empreendimentos e turistas. A 9RMS se articula com a Associação de *Surf* na promoção de eventos esportivos, que trazem ainda mais retorno financeiro para a comunidade em geral.

Cabe lembrar que alguns membros do grupo gestor da 9RMS são empresários locais. Portanto, muitas das ações de melhorias local, como de infraestrutura, também beneficiam seus empreendimentos.

²³ Para saber um pouco mais sobre essa cultura e o *fazer* estratégia na pesca artesanal, ver Rocha, Perito e Lavarda (2022).

A 9RMS está trabalhando com a ótica do chamado “turismo sustentável”, suas ações e projetos estão conectados com essa ideia de atrair pessoas que valorizem e respeitem o meio ambiente. As estratégias são criadas pensando em como explorar o turismo, principal fonte econômica do local, sem prejudicar as belezas naturais e conseqüentemente a qualidade das ondas. Aqui surge um ponto de tensão entre a razão substantiva e a razão instrumental sobre o ambiente, sobre o turista, com a atração de eventos internacionais.

Na Pró-CREP, por sua vez, existe uma preocupação geral em praticar a economia circular e a economia solidária. Seus projetos e ações estão todos conectados de alguma maneira nessas duas formas de economia, podendo se enquadrar ainda na chamada “economia verde”.

Os projetos da Pró-CREP são pensados e desenvolvidos de acordo com essas premissas, ser uma solução ambiental e ecológica e cumprir seu papel social gerando emprego e renda para pessoas em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

O lucro não é um item de avaliação na criação de um projeto, pelo contrário, vimos nascer alguns projetos que consumiam recursos materiais, financeiros e mão de obra, além do custo de oportunidade, sem necessariamente haver um mercado ou uma demanda que justificasse sua implantação, como o *Projeto Agro-sustenta* de agroecologia, com a compostagem, minhocário. Além de outros que continuam operando mesmo no vermelho, como a fabricação de sabão e mosaicos.

Além dessas citadas experiências com a dimensão econômica, organizações que atuam na fronteira da sustentabilidade podem receber pagamentos por serviços ambientais (PSA), e o Parque Estadual da Serra do Tabuleiro já sinalizou interesse em financiar organizações como a Pró-CREP, além de patrocinar projetos ambientais que absorvem mão de obra local.

Ambas as organizações guardam em alguma medida o que Ramos (1989) chamou de isonomias, ou seja, ambientes em que seus membros são iguais ou ambientes sociais igualitários. As prescrições são mínimas e quando necessárias são estabelecidas por consenso; são livremente associados, as atividades são assumidas como vocações e não como empregos; a recompensa está no cumprimento dos objetivos intrínsecos de suas práticas e não nas receitas auferidas por suas ações; a eficácia organizacional exige que se predomine as relações interpessoais (Ramos, 2022, p.172).

7.1.3.6 *Educar para sustentar*

A estratégia sob uma perspectiva ecológica e de sustentabilidade possui dimensões que se conectam e se apoiam na construção de outras práticas estratégicas. Algumas não são explícitas, mas é possível perceber que estão presentes e apoiando as práticas estratégicas. Uma delas é a dimensão pedagógica ou educacional, que encontramos em diversas práticas durante nossa observação na associação Pró-CREP.

O pensamento que vigora nas construções estratégicas da Pró-CREP não é o de ensinar uma nova atividade laboral com um novo projeto, mas sim imprimir nos associados e voluntários os valores da educação ambiental.

Nas rodas de conversas, nas reuniões e nos bate-papos descontraídos, o tema ecologia e sustentabilidade são constantes e estão presentes de diversas maneiras nos discursos dos praticantes da estratégia, seja trazendo ideias inovadoras, seja pelo compartilhamento de informações, leituras de artigos, etc.

A educação ambiental faz parte da vida da Professora Hélia, que passou grande parte de sua vida lecionando em escolas e universidades. Não seria estranho que, em suas práticas estratégicas, adotasse o mesmo discurso, sempre com o olhar para a preservação ambiental, não perdendo as oportunidades para repassar seus conhecimentos.

Não queremos diminuir a educação ambiental, que entendemos possuir um valor muito mais alto do que qualquer prática dita "estratégica" e não deve ser regida por uma racionalidade instrumental e unilateral. O que queremos apontar é a capacidade que a educação ambiental tem, quando vivenciada pelos praticantes da estratégia, de influenciar as demais práticas, pois torna-se contraditório não considerá-la em quaisquer de suas ações.

Assim, nasceu o *Projeto de Educação Ambiental*, ou “porta a porta” como chamam internamente, com intuito de conscientizar os moradores a separar os seus resíduos. A educação ambiental foi o principal elemento na construção dessa estratégia, cuja prática é de baixíssimo consumo de recursos naturais. As visitas são feitas a pé, buscando maior capilaridade e interação com a comunidade.

As educadoras ambientais são capacitadas pela própria Professora Hélia, que repassa todo o seu conhecimento e experiência para os associados que se interessam pela atividade. Ciente que todos os associados e voluntários são educadores ambientais em potencial, a Professora Hélia passa horas do seu tempo explicando aos associados a importância de cada atividade na Pró-CREP para o meio ambiente e para a sociedade.

São pequenas palestras diárias sobre educação ambiental, lançadas em doses homeopáticas, quase um mantra. Em geral os diálogos são construídos a partir de alguma situação que aconteceu na própria associação ou na comunidade, ou que poderia ter acontecido, que repercutem positivamente nas práxis dos associados, e conseqüentemente as práticas organizacionais se desdobram e acontecem de acordo com os ensinamentos aprendidos. Os associados desenvolvem um senso de sustentabilidade e muitos confessam que mudaram seus hábitos diários por influência de suas atividades na Pró-CREP. Muitos passaram a separar seu lixo em casa, criaram uma composteira e praticaram agroecologia no próprio jardim.

Além disso, um dos primeiros projetos nasce com essa proposta de *educação ambiental*, conectando a teoria com a prática, a escola com os projetos ambientais locais, enfim, são as visitas guiadas pelos projetos da Pró-CREP, que atraem as crianças das escolas infantis, e jovens do ensino médio e universidades.

As visitas são recebidas e acompanhadas pela Professora Hélia, mas na sua ausência outros educadores ambientais da Pró-CREP tomam a frente para apresentar e explicar como funcionam os projetos e como a comunidade pode participar e ajudar. Esse projeto teve como principal motivação a educação ambiental para os jovens e crianças, mas atualmente atraem adultos e grupos de idosos.

Outra prática estratégica que nos chamou a atenção durante nossa observação participante na Pró-CREP foram as iniciativas de ensinar o idioma aos migrantes haitianos, que não possuem condições de pagar por cursos especializados. Foi criado por um voluntário, em sua própria residência, um espaço para lecionar aulas de português escrito e falado para uma turma de migrantes haitianos, entre eles os que trabalham na Pró-CREP.

Faz parte da estratégia uma comunicação acessível e adequada para que todos os praticantes compreendam. Mas, quando se trabalha com pessoas imigrantes, a língua pode ser um fator de exclusão, e por vezes os líderes expunham nas reuniões as dificuldades de entenderem as necessidades das haitianas. O grupo acabava se fechando e interagindo pouco com os demais integrantes do projeto. A exclusão era quase inevitável, apesar de estarem integradas no projeto, esta integração não era completa pela dificuldade da língua.

A própria ideia de educar ambientalmente todos os associados para que todos tenham uma consciência ecológica sobre suas ações não se completava, pois a educação ambiental das imigrantes acabava sendo prejudicada pela dificuldade com a língua portuguesa. Antes

das aulas, era comum vermos as haitianas sem entender o que estava sendo explicado quando participavam das conversas e sem conseguir se expressar.

As oficinas de artes com materiais reciclados é um exemplo dessa dialética do ensino e da aprendizagem na estratégia. As mediações são feitas por artesãs experientes que transmitem às mais novas as suas habilidades em criar e dar novo sentido a objetos e materiais que iriam ser descartados. As mediações são feitas pelas próprias artesãs da Pró-CREP, mas nada impede que artistas da comunidade participem das oficinas. A maneira como são conduzidas as atividades fortalece a relação entre sujeito e objeto e amplia os vínculos entre o indivíduo e o contexto em que está inserido.

O resultado do aprendizado são obras de artes, como mosaicos, pinturas, ressignificação de objetos, etc. Essas práticas carregam em seu DNA a ideia de sustentabilidade ao evitar que os objetos sejam descartados. Na Pró-CREP, o ensinar e o aprender fazem parte das práticas estratégicas, que, por sua vez, estimulam habilidades cognitivas e metacognitivas dos praticantes. *A educação é a própria estratégia, assim como o educar é um fazer estratégico que estimula práxis criativas e conectadas com o mundo real.*

Defendemos uma maior preocupação com a *dimensão educação* nas práticas estratégicas, até mesmo por que o aprendizado é contínuo, e as técnicas vão se aperfeiçoando à medida que os praticantes desempenham suas atividades e retroalimentam a estratégia com suas experiências e aprendizados.

7.1.3.7 Democracia na prática

Outra dimensão que está presente nas práticas estratégicas é a *dimensão do poder*, que está conectada com a dimensão democrática. Não há dúvidas, por exemplo, de que o “título mundial” concedido pela *Save the Waves Coalition* é uma fonte de poder da reserva de *surf* da Guarda do Embaú. Esse instrumento confere aos seus representantes uma espécie de poder simbólico²⁴ que legitima suas práticas, cria movimentos e articulações na própria comunidade e região. Por meio do título internacional, os membros da organização conseguem maior circulação entre os órgãos públicos e políticos da sociedade, marketing e mídias, apoio e redes organizações, etc.

²⁴ “O poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 1989, p. 7).

O poder da Pró-CREP está no seu coletivo, não à toa o coletivo possui como lema a frase “juntos somos mais fortes”. Observamos que a gestão desenvolvida na Pró-CREP contribui para um ambiente democrático na organização. Os associados possuem grande autonomia para realizarem suas tarefas, construírem seus horários e organizarem suas agendas pessoais em harmonia com suas tarefas que desempenham no galpão.

Parte desse poder deriva da trajetória de vida de seus integrantes, alguns integrantes possuem dentro da comunidade uma forte identificação com o ativismo socioambiental, outros trazem na bagagem histórias sofridas de lutas pela sobrevivência. Seus representantes, assim como acontece na 9RMS, possuem forte capacidade de articulação política e circulam com facilidade pelos órgãos públicos do Município da Palhoça, onde, inclusive, a Professora Hélia chegou a exercer o cargo de vereadora por um breve período.

O próprio Galpão onde funciona o centro de reciclagem, bem como os primeiros veículos para execução do serviço de coletas, foi conquistado por meio de articulações políticas com a Prefeitura local. A Pró-CREP passou a receber um apoio financeiro do município para financiar despesas com alimentação e atualmente financia parte do *Projeto Cozinha Solidária*.

A 9RMS, mesmo não sendo uma pessoa jurídica e não possuindo nenhum poder legal como instituição, possui dentro do comitê gestor cargos, como presidente, vice-presidente e diretores, que conferem poderes aos seus titulares. Percebemos que o presidente desta organização possui poder de representação nas principais práticas estratégicas e tomada de decisões da organização, mesmo essas decisões sendo definidas em colegiado. O presidente da 9RMS representa a organização, entretanto, seu poder de representação é tão forte que, por vezes, configura uma personificação da entidade. O próprio presidente nos contou que algumas pessoas se referem a ele como o proprietário da reserva.

A tomada de decisões da 9RMS, no âmbito interno, embora sejam realizadas em colegiado, precisam de um esforço para aumentar a participação dos membros do comitê gestor, pois as ações são propostas majoritariamente pela diretoria que, por vezes, parece utilizar o comitê como instrumento de legitimação das decisões da organização. A dimensão da democracia nas práticas estratégicas dessa organização fica prejudicada em alguns aspectos. Observamos uma carência no quesito alternância de poder e a falta de mecanismos para a inclusão de novos integrantes no grupo gestor e para os que já estão possam ascender

aos cargos diretivos. O presidente, os diretores e demais integrantes do grupo gestor são os mesmos desde sua criação como Reserva Mundial de *Surf*.

Na Pró-CREP, por se tratar de uma associação, existe uma estrutura de poder constituída legalmente dentro da organização, com hierarquias definidas em diretoria (presidente, vice-presidente e diretores), mediadores e trabalhadores operacionais. Entretanto, essa estrutura é *pro forma*, e, na prática, a gestão é feita cotidianamente por um grupo colegiado misto, onde podem participar mediadores e trabalhadores operacionais de acordo com a demanda.

Da mesma maneira que ocorre na 9RMS, a Pró-CREP possui na pessoa da Professora Hélia uma personificação da entidade, a ponto de, numa reunião, a candidata escolhida e preparada para ser sua sucessora na presidência confidenciar que ouviu conversas de corredores de que ela seria a presidente apenas no papel, pois na prática a presidência permaneceria com a Professora Hélia.

De fato, o poder de influência e liderança da Professora Hélia ultrapassa os limites da organização e avança sobre a própria comunidade, onde ela atua em diversas frentes, sejam elas religiosas, educacionais, políticas, lutas sociais, feminismo, ambientais, entre outras.

Esses elementos de poder e democracia estão intrinsecamente ligados às práticas estratégicas em ambas as organizações. O caráter representativo do poder dessas organizações sobre a comunidade nos chamou a atenção, assim como a personificação da organização na pessoa de seus principais líderes. Essas formas de poder estão presentes nas práticas estratégicas cotidianamente, influenciando-as e direcionando-as, na condução de reuniões internas, nas articulações com outras organizações, nas propostas de novos projetos a serem desenvolvidos, no planejamento e na organização de eventos e de ações socioambientais, na distribuição de tarefas e na alocação de pessoas, etc.

7.1.3.8 *Praticando a confiança*

A partir de nossa inserção na Pró-CREP, sentimos que ignoramos, em nossa observação, uma dimensão abstrata da estratégia durante nossas atividades na 9RMS e, talvez por isso, tenha sido pouco destacada em nossas descrições. A dimensão confiança (DRUMMOND, 2020), que pode se apresentar ainda como falta de confiança e até mesmo como desconfiança, foi determinante em nosso processo de inclusão e participação nas práticas estratégicas da 9RMS. Isso nos fez refletir sobre as relações de confiança existentes

naquela organização e como elas são determinantes para que as práticas estratégicas aconteçam como acontecem, sem contratos e sem nenhuma relação formal de trabalho e, nesse quesito, muito próximo das relações de confiança de um coletivo de pescadores artesanais (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Na Pró-CREP, as relações de confiança surgem como uma característica do fazer estratégia, a relação de confiança entre pares não parece ser maior que entre estes e os gestores. Observamos que essa confiança conduz as diversas práticas organizacionais cotidianamente e se apresenta como suficiente em diversos aspectos, inclusive nas prestações de contas. Apesar dos avanços tecnológicos, o uso de planilhas eletrônicas ou *softwares* para controles são dispensados para os repasses dos valores arrecadados em cada projeto socioambiental, existe um controle social, mas cada integrante é responsável pelas suas ações dentro do coletivo, sem repressões e sem rigorosas fiscalizações.

A seguir apresentamos um quadro resumo (Quadro 5) com as dimensões observadas em campo que vão além da transparência das informações e inclusão de pessoas, para que possamos pensar a estratégia a partir de uma perspectiva mais orgânica e ecológica.

Quadro 5 – Dimensões da Estratégia em organizações substantivas e sustentáveis

Dimensões	Características
Ecológica	Presença do <i>ethos</i> da sustentabilidade e dos princípios da ecologia nas práticas estratégicas, interconexão entre essas práticas e redes colaborativas que compartilham valores como a preservação e restauração ambiental além de preocupações sociais.
Espaço Temporal	As estratégias não são estanques e herméticas, suas práxis são flexíveis e assumem diferentes contornos de acordo com o espaço e tempo. O local, o momento e a duração das ações são apenas algumas das variáveis que influenciam nas práticas estratégicas .
Historicidade	As práticas estratégicas são moldadas também por elementos históricos, com as memórias e os eventos pretéritos, marcas do passado que continuam presentes nas vidas dos praticantes e na comunidade em geral.
Cultural	Eventos culturais ajudam a criar e manter laços interpessoais, e ampliam as relações com outros coletivos.
Economia com Isonomia	O que perpassa nessa dimensão é o senso de igualdade entre os membro da organização aliados ao conceito de economia circular e solidária que são aplicados em projetos e ações visando soluções ambientais e sociais.
Educacional	A dimensão educacional reforça a relação entre sujeito e objeto, estimula habilidades cognitivas e metacognitivas, e promove práticas criativas.
Democracia e Poder	O poder e a democracia moldam as práticas estratégicas, influenciam desde a condução de reuniões até a elaboração de projetos, planejamento de eventos e distribuição de tarefas.
Confiança	A confiança orienta as práticas diárias e permeia várias áreas, inclusive nas prestações de contas.

Fonte: elaboração própria

A partir das dimensões apresentadas neste capítulo, que emergiram do campo por meio dos dados coletados em campo e das reflexões teóricas, um caminho começa a se abrir para que possamos avançar em direção de uma perspectiva ecológica da estratégia. Mas, cabe lembrar que observamos outras dimensões, além das aqui citadas (e supomos que outras ainda possam ser encontradas), porém não foram descritas e analisadas por uma questão de limite de tempo e espaço na pesquisa, entretanto, foram mapeadas por nosso grupo de estudo para que possamos avançar em futuras pesquisas, são elas:

O poder do engajamento na estratégia;

Os afins e as afinidades dos praticantes das estratégias;

As emoções e sentimentos e seus reflexos na estratégia;

Empatia e o amor como fundamentos da estratégia (de bens comuns);*

*(*o amor como emoção fundadora do humano)*

Estratégia cidadã e a perspectiva política da estratégia;

Ancestralidade, diversidade, questões étnicas, povos originários, arte e moral na concepção e implementação da estratégia.

As práticas estratégicas, mesmo as mais simples, são carregadas de complexidades quando envolvem seres humanos. Nas organizações substantivas que observamos durante esta etnografia vimos que as estratégias são construídas por meio de pensamentos não lineares, que conduzem a resultados muitas vezes inesperados e surpreendentes.

Nesse sentido, entendemos que cada uma dessas dimensões merece ser amplamente estudada como dimensão da estratégia e analisada por uma perspectiva diferente da que conhecemos até o momento.

7.2 UMA PERSPECTIVA ECOLÓGICA DA ESTRATÉGIA

Passamos a apresentar algumas reflexões que emergiram do campo e que podem consistir em alternativas ou indicativos de novos caminhos para se (re) pensar a gestão estratégica nas organizações.

A ideia de transdisciplinaridade nos convida a pensar a estratégia por uma perspectiva ecológica, ou seja, observada a partir de sua multiplicidade de dimensões e que, ao navegarmos entre o complexo universo de possibilidades que existe entre o social e o ambiental, nos permite olhar dimensões da estratégia que, talvez, não sejam percebidas por outras perspectivas, como a própria estratégia como prática.

É salutar para uma perspectiva ecológica que nossas pesquisas partam para o rompimento das “barreiras” e dos limites das organizações, para que o pesquisador observe as organizações com um olhar no contexto relacional. As organizações podem ser, por exemplo, movimentos sociais, culturais, artísticos, etc., que se interconectam por diferentes interesses e razões.

A perspectiva ecológica da estratégia precisa ser crítica à lógica dominante da estratégia que produz lucro às custas da natureza e da sociedade. Essa perspectiva lança um olhar crítico, focado em conceitos de ecologia e sustentabilidade, no pensamento e nas práticas de construção das estratégias. Acreditamos que o caminho para reverter os problemas

ambientais como a sobre-exploração de recursos, poluição, alterações climáticas, etc. passa também pela mudança na lógica de construção das estratégias.

O pensamento estratégico organizacional precisa considerar em seus pressupostos o conceito de ambiente por uma visão ecológica, numa compreensão de saber ambiental (racionalidade ambiental, epistemologia ambiental) como a proposta por Enrique Leff, ou seja, um olhar do ambiente enquanto conjunto de “relações complexas e sinérgicas gerada pela articulação dos processos de ordem física, biológica, termodinâmica, econômica, política e cultural” (Leff, 2001, p.1). “Este conceito ressignifica o sentido do *habitat* como suporte ecológico e do habitar como forma de inscrição da cultura no espaço geográfico” (Boeira, 2002a, p. 1).

As estratégias organizacionais, de uma forma geral, são construídas e orientadas por uma visão de mundo mecanicista e com o objetivo de satisfazer as demandas da sociedade do consumo. Não há nesta pesquisa a pretensão de abordar o anticonsumo²⁵, pelo menos não da maneira como os estudos de *marketing* exploram (Kotler; Keller, 2006; Solomon, 2016), ou seja, um mecanismo para compreender o comportamento do consumidor com intuito de substituir padrões de consumo e não reduzir consumo. Na prática, as pessoas podem até abandonar o consumo de refrigerantes e carnes, mas seus substitutos continuam sendo comercializados em recipientes de plástico ou embalados a vácuo, e isso não resolve os problemas ambientais.

Não raro, as mudanças no padrão de consumo são conduzidas e impulsionadas por avanços tecnológicos, e o termo “mais sustentável” virou jargão do mercado, seu uso é quase que obrigatório nos lançamentos de novas tecnologias e produtos. Entretanto, algumas destas “soluções ecológicas” podem ser ilusórias ou, no mínimo, pouco efetivas. O carro elétrico, por exemplo, já está sendo tratado por pesquisadores como uma grande dor de cabeça do ponto de vista ambiental. Para além das críticas ao carro elétrico ser mais poluente ou não, é importante dizer que o uso de motores elétricos em automóveis não resolve nosso vício em carros²⁶ (Delépine, 2022).

²⁵ Gregory e Dalmoro (2022) apresentam um referencial teórico enxuto para compreender as variações nos comportamentos de anticonsumo e abandono de determinadas categorias de produtos a partir de uma perspectiva orientada para o consumidor. Víctor e Peñaloza (2023) tratam do anticonsumo e redução de consumo entre as classes sociais. Já Dalmoro, Matos e Barcellos (2020) descrevem o anticonsumo do ponto de vista dos produtores de alimentos orgânicos.

²⁶ *Le Vert du Faux: La voiture électrique est-elle vraiment écologique?* Diversas revistas francesas de ecologia questionam o “milagre” dos carros elétricos como alternativa ecológica. Leduc (2022), por exemplo, aponta os

Recentemente, um artigo da economista e diretora de pesquisa do *Centre National de la Recherche Scientifique* (CNRS), Nadine Levratto, faz críticas à lei da “indústria verde”, projeto ambicioso que tem por objetivo “tornar a França a primeira nação da indústria verde na Europa”. Na prática, trata-se de facilitar a construção de mais fábricas, e a “inovação industrial” será financiada com recursos dos programas de políticas públicas e ambientais “França 2030”. Outro aspecto criticado no projeto é a proposta de implantar energias renováveis no país, mas em nenhum momento cogita-se reduzir consumo energético (Levratto, 2023).

Esse comportamento das indústrias é coerente com o modelo de desenvolvimento pautado no constante aumento de produção e consumo para gerar maior concentração de riqueza²⁷, ou seja, um crescimento econômico às custas da exploração ambiental e social. Esse modelo de desenvolvimento, que possui o consumismo como mola propulsora, contraria qualquer argumento ético pela preservação dos recursos naturais e do meio ambiente. No sistema capitalista, o “desenvolvimento sustentável” pode ser considerado uma “contradição em termos”.

Do progresso tecnológico e teoria da destruição criadora de Schumpeter (1976) ao progresso técnico e pensamento desenvolvimentista de Raúl Prebisch (Furtado, 1992), as teorias de desenvolvimento concordam que é o consumo que impulsiona o sistema capitalista, que, por sua vez, ignora os efeitos colaterais gerados pela produção em massa.

Para fazer girar e manter em funcionamento a máquina capitalista, é necessária a criação constante de novos bens e serviços, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organizações mais rentáveis.

Sob essa lógica é que o pensamento estratégico se desenvolveu por décadas e que retroalimenta o próprio sistema socioeconômico que o gerou. A estratégia na ótica mecanicista estabelece os fins em si mesma, em um movimento competitivo pela geração de lucros (Farjoun, 2002; Porter, 1999).

impactos ambientais causados pela fabricação, uso e descarte das baterias pesadas. Afirma que as grandes baterias dos carros elétricos (de até 700kg) os tornam mais pesados, o que necessita de pneus maiores e pneus maiores poluem mais. Ainda existem os problemas da extração de minérios para sua fabricação, a falta de reciclagem, e as fontes de produção de energia (Alemanha, China, etc. —, provêm de centrais termoelétricas a carvão).

²⁷ De acordo com Celso Furtado (1992, p. 5), o modelo de desenvolvimento econômico capitalista pode ser visto como um “processo de difusão do progresso técnico, comandada pelos interesses das economias criadoras de novas técnicas. Quem diz progresso técnico diz aumento da produtividade, portanto condições propícias à concentração dinâmica de renda e impulso à acumulação, vetor da difusão de novas técnicas”.

Questionamos o fato de não termos uma teoria nacional sobre estratégia. As teorias que utilizamos em nossas pesquisas em estratégia são estrangeiras, principalmente, americanas ou europeias, construídas a partir de epistemologias de países centrais e dominantes. Poderíamos questionar o valor prático dessas teorias em estratégias construídas a partir de uma realidade diferente da nossa, em outros contextos ambientais, organizacionais, culturais, políticos, etc. e que muitas vezes não nos representam.

Acreditamos que é preciso buscar um pensamento estratégico que nos represente, a partir de uma perspectiva brasileira e que reflita a realidade das nossas organizações, como afirma Ramos (1996, p. 42) quando trata da redução sociológica como um “método para praticar a transposição de conhecimentos e experiências de uma perspectiva para outra”.

A ideia de Ramos (1996) não é negar ou invalidar o conhecimento exterior, mas rebelar-se contra qualquer posicionamento de submissão e ter a consciência de que teorias exógenas foram construídas em outras realidades sociais, que as qualidades e as necessidades do Sul são diferentes daquelas do Norte, assim como os objetos de estudo. Os conceitos e categorias importados precisam ser reinterpretados pela cultura nacional, de forma a adequá-los ao seu conteúdo de sentido.

Encorajados pela abordagem decolonialista e sobretudo pela ideia de redução sociológica de Alberto Guerreiro Ramos, propomos uma revisão na forma de pensar a estratégia nas organizações. É preciso pesquisar outras formas de pensar e fazer estratégias, extraídas de dentro de nossa sociedade, seja ela urbana, rural, oriunda de povos originários, quilombolas, etc. mas que considerem nossas diversidades e diferentes realidades, incluindo nossas culturas, nossas formas de nos organizarmos e de vivermos, compondo dimensões que até então são pouco ou nada exploradas para explicar o fazer estratégico.

Assim como a ecologia política conecta, de maneira transdisciplinar, diversas áreas da ciência, com a perspectiva de desenvolver análise holística para interpretar diversos problemas socioambientais e suas múltiplas implicações (Abarca; Moraes, 2019), propomos, igualmente, uma ecologia da estratégia, cujas teorias e práticas favoreçam a construção de estratégias ecológicas, reflexivas, críticas e que permitam o desenvolvimento de alternativas à ecologia apolítica e suas implicações na economia, no Estado e demais instituições, movimentos sociais, culturais, etc.

7.2.1 Os paradigmas da estratégia

A obra de Sachs (1986) chamada *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir* é um esforço em direção a um convívio mais equilibrado entre homem e natureza. O ecodesenvolvimento propõe “um estilo de desenvolvimento em que, cada ecorregião, insiste nas soluções específicas de seus problemas particulares, levando em conta os dados ecológicos da mesma forma que os culturais, as necessidades imediatas como também aquelas a longo prazo” (Sachs, 1986, p. 18). O ecodesenvolvimento requer o planejamento local e participativo, no nível micro das autoridades locais, comunidades e associações de cidadãos envolvidos na proteção da área.

O ambiente ou meio ambiente é uma dimensão do desenvolvimento e deve ser internalizado em todos os níveis de decisão. “Os problemas de recursos, energia, ambiente, população e desenvolvimento só poderão ser corretamente percebidos quando examinados em suas relações mútuas, o que implica um quadro conceitual unificado de planejamento” (Sachs, 1986, p. 10). O planejamento realizado de maneira transdisciplinar e articulado entre as ciências do homem e as ciências naturais potencializa a apreensão da interação dos processos naturais e sociais, nos quais o homem é igualmente sujeito e objeto.

Embora as ideias de Sachs (1986) sejam propositivas, não propõem uma ruptura com o modelo de desenvolvimento historicamente imposto pelo sistema capitalista, apenas buscam uma alternativa de harmonizar o modelo de desenvolvimento econômico com os ideais ecológicos.

Capra (1996), por sua vez, defende que as soluções para os problemas e crises de nosso tempo requerem uma mudança radical em nossas percepções, nosso pensamento e nossos valores. Estamos presenciando essa mudança fundamental de visão de mundo na ciência e na sociedade, que vai do paradigma mecanicista para o ecológico e que vem ocorrendo em diversos campos do conhecimento. Porém, essa mudança não é uniforme, ela ocorre por meio de avanços e retrocessos.

Capra (1996) chama de “ecologia profunda” uma visão de mundo holística, que compreende o mundo como um todo integrado. Essa perspectiva contrapõe a visão do universo como um sistema mecânico. A tensão básica é a relação entre as partes e o todo. A ênfase nas partes tem sido chamada de mecanicista, reducionista ou atomística; a ênfase no todo, de holística, “organísmica” ou ecológica. “A perspectiva ecológica profunda reconhece

a interdependência fundamental em todos os fenômenos, e o fato de que, enquanto indivíduos e sociedades, estamos todos conectados com a natureza” (CAPRA, 1996, p. 25).

Ao reescrever seu pensamento sobre o desenvolvimento sustentável, Sachs (2009) afirma que o ecodesenvolvimento exige um olhar mais atencioso para o ambiente e para a sociedade, mas principalmente uma mudança da economia predatória para a economia ecológica.

Há tempos economistas já se preocupam em estudar a “economia ecológica” e/ou “economia ambiental” (Mueller, 1998; Cavalcanti, 2010), os termos se confundem e se fundem como um ramo das ciências econômicas, para definir um “valor qualitativo” para os recursos naturais com uma visão orientada para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Mueller (1998), uma escola de pensamento em economia ambiental deveria trabalhar em harmonia com as três dimensões da sustentabilidade (econômica, social e ambiental), entretanto, a escola neoclássica de economia ambiental enfatiza as economias de mercado industrializadas e de curto prazo.

Já outra escola, que poderia ser denominada “economia de sobrevivência”, enfatiza o longo prazo: “Essa escola de pensamento considera explicitamente a economia um subsistema de um sistema maior – o meio ambiente – e reconhece a complexidade das relações entre os dois sistemas” (Mueller, 1998, p.76).

Ao trazer a discussão para o campo da estratégia, vimos que esta tem sido forjada ao longo do tempo por uma visão mecanicista e que, a partir da década de 90, passa a disputar a arena científica com uma visão mais orgânica da estratégia. Farjoun (2002) acredita que as discussões centrais no campo da estratégia organizacional, que envolvem conceitos, modelos causais que relacionam a estratégia a outros construtos e os modelos de gestão estratégica, progrediram, de forma polarizada. Houve uma mudança epistemológica no campo da estratégia, que parte dos pressupostos mecanicistas para orgânicos, ou seja, “de tempo discreto para incessante, de fluxo direcional para interativo e de construtos e modelos diferenciados para integrados” (Farjoun, 2002, p. 561).

Até aqui, concordamos com Farjoun (2002), que se propôs a esboçar um conceito de estratégia orgânica, porém, entendemos que esse conceito ainda está aprisionado dentro da lógica mecanicista de estratégia e precisa evoluir para além de um modelo teórico integrativo de estratégia.

Primeiramente, é preciso deixar claro que Farjoun (2002) não abandona a visão clássica ou neoclássica da estratégia, apenas combina a perspectiva mecanicista com ideias orgânicas. O modelo proposto ainda parece valorizar os pressupostos mecanicistas e diminuir o orgânico quando afirma que “combina os *insights* da perspectiva mecanicista com as ideias orgânicas mais relevantes” (Farjoun, 2002, p. 561).

Embora Farjoun (2002) tenha uma contribuição interessante, potencializada pela carência de publicações nessa temática, entendemos que sua principal proposta é fazer uso instrumental das estratégias orgânicas, o que, no mínimo, deixa margem para o funcionalismo se adaptar ao novo cenário.

Na prática, não há em Farjoun (2002) uma proposta de mudança de paradigma, trata-se apenas de uma adaptação do pensamento estratégico clássico (poderia ser chamada de estratégia neoclássica), que reforça a lógica mecanicista como pensamento dominante na estratégia, pois o modelo proposto seleciona e se apropria das “ideias orgânicas mais relevantes” e as posiciona para dentro do quadrante paradigmático funcionalista.

Dessa maneira, embora Farjoun (2002) contribua para uma visão mais atualizada sobre as questões centrais da estratégia, sobretudo no tocante à urgência de uma perspectiva mais orgânica, sua contribuição ainda se mantém dentro da gaiola paradigmática positivista e, assim, essa perspectiva orgânica se mantém presa à ideia de modelagem da estratégia, e não avança sobre uma mudança de pensamento e práticas da estratégia.

O próprio modelo, seja ele qual for, já impõe limites ao potencial de criação e desenvolvimento de novas ideias, sobretudo da capacidade de promover mudanças e disrupções nos processos estratégicos, o que consideramos um paradoxo para uma perspectiva orgânica.

Em diversas áreas do conhecimento, as perspectivas orgânicas, em geral, se apropriam de conceitos ecológicos e de sustentabilidade e, embora reconheçam a importância do convívio harmônico com o meio ambiente e a natureza, a incorporação dessas dimensões em suas teorias e práticas ainda é feita de maneira parcial.

Na próxima seção citamos exemplos de conceitos ecológicos e de sustentabilidade presentes em estratégias organizacionais que estão contribuindo para uma mudança de paradigma nas práticas da estratégia.

7.2.2 A estratégia na era da sustentabilidade

Para mim, a possibilidade de sobreviver dignamente neste planeta depende da aquisição de uma nova mentalidade. Esta nova mentalidade precisa, entre outras coisas, ser talhada em uma epistemologia radicalmente diferente, que irá orientar as atitudes relevantes (Varela, 1990, p. 45).

Nas ciências “duras”, sobretudo nas engenharias, há um crescente interesse pelo conceito de soluções verdes, embora se questione esse interesse, não há como negar o esforço de resistência dos ecologistas presentes nas diversas áreas da ciência. As Soluções Baseadas na Natureza (SBN), por exemplo, simulam ou mimetizam processos naturais para a construção, conservação ou recuperação de ecossistemas modificados ou artificiais (Kocangul; Tram; Connor, 2018). SBN “trata-se de uma definição ampla de bioengenharia que contempla ampla variedade de abordagens relacionadas aos ecossistemas e busca dar subsídios para questões e desafios socioambientais” (GIP-SBN, 2023, s.n.).

Christofidis, Assumpção e Kligerman (2019) tratam as SBN como um novo paradigma que incentiva o ser humano a cooperar com os ecossistemas, a entender, a respeitar e a estar em sintonia com os solos, com o relevo, com a fauna e com a flora, com os ciclos das águas.

Sachs (2009) chama esse movimento de transformação do conhecimento dos povos dos ecossistemas (habitantes das florestas e população rural), decodificado e recodificado pelas etnociências, como um ponto de partida para a “invenção de uma moderna civilização de biomassa, posicionada em ponto completamente diferente da espiral do conhecimento e do progresso da humanidade” (Sachs, 2009, p. 30).

O termo “invenção” é usado por Sachs (2009) por entender que necessitamos de novas soluções e não somente de transposição mímica de soluções desenvolvidas para outros ambientes socioculturais naturais. A proposta é enfatizar um desenvolvimento endógeno sem deixar de se beneficiar das experiências de outros povos.

Para criar essa moderna civilização e saldar nossa histórica dívida social e ecológica, Sachs (2009) acredita que a estratégia adequada é adotar uma abordagem holística e interdisciplinar, na qual cientistas sociais e naturais trabalhem juntos para desenvolver ciências de ponta com ênfase em biologia e biotécnicas que permitam explorar o paradigma do “B ao cubo”: *biodiversidade, biomassa e biotécnicas*.

A proposta de Sachs (2009) é o uso de técnicas oriundas de conhecimentos das ciências naturais e sociais que, trabalhando juntas em direção ao uso racional dos recursos da natureza, respeitem a biodiversidade. O que parece já estar acontecendo em alguma medida.

A bioengenharia, engenharia biológica ou engenharia natural são termos usados para designar um conjunto de técnicas e ações que utilizam materiais de construção vivos, sobretudo plantas, associados como materiais inertes, que atuam como um sistema orgânico com intuito de recuperação ecológica e estabilização dos solos (Holanda, 2020, 2021; Sutili *et al.*, 2018).

Frank Lloyd Wright pesquisou na década de 1930 a arquitetura orgânica, cuja ideologia é promover uma harmonia entre habitação humana e natureza, e foi uma ruptura com a arquitetura modernista pautada no racionalismo. De uma forma geral, a arquitetura orgânica é considerada como um contraponto (e, em certo sentido, uma reação) à arquitetura racionalista influenciada pelo *international style* de origem europeia (Foresti, 2008).

O organicismo de Wright²⁸ tem por princípio a máxima integração da construção da obra ao meio em conjunto com a preocupação relacionada a influência psicológica que uma edificação poderá exercer em seus usuários” (Paris; Dias; Drabick, 2016).

Entretanto, o conceito organicista na construção civil não se preocupou com o principal problema de moradia: o déficit habitacional, que só no Brasil chegou a quase 6 milhões em 2019. Essas pessoas querem morar, pouco importa se sua casa terá um projeto arquitetônico orgânico. As casas e edifícios planejados de acordo com os preceitos de Wright não representam necessariamente uma solução para os muitos problemas sociais e ambientais existentes. Parece muito mais uma questão estética, produzida para satisfazer um estilo de vida *art nouveau* de uma elite da sociedade disposta a pagar.

Ainda que o organicismo não resolva (e parece não ter mesmo essa pretensão) os problemas socioambientais, é uma mudança na forma de pensar a habitação e que despertou o interesse para novas formas de construir. A partir desse pensamento, tornaram-se mais próximos os conceitos de construção e sustentabilidade, avançando, inclusive, para utilização de materiais e métodos menos agressivos ao meio ambiente e mais acessíveis para a

²⁸ O conceito de organicismo foi desenvolvido através das pesquisas de Frank Lloyd Wright, que acreditava que uma casa deve nascer para atender às necessidades das pessoas e do caráter do país como um organismo vivo e, com isso, o *design* é pensado para se aproximar de uma construção integrada ao máximo com seu terreno e seu entorno. Sua convicção era de que os edifícios influenciam profundamente as pessoas que neles residem, trabalham ou rezam, e por esse motivo o arquiteto é um modelador de homens (PARIS; DIAS; DRABICK, 2016).

população em geral. Atualmente, a bioconstrução²⁹ é uma das principais estratégias usadas pela permacultura.

Podemos dizer que “a arquitetura sustentável seja uma continuação da arquitetura orgânica” (Paris; Dias; Drabick, 2016), numa tentativa de se aproximar dos problemas sociais, ambientais e econômicos que envolvem as moradias.

Este outro olhar da realidade, observado pela lente da sustentabilidade e analisado de uma maneira holística, mais distante da ecologia rasa e antropocêntrica e mais próxima de uma ecologia profunda (Capra, 1996), parece agora estar se enraizando por diversas áreas da ciência. Mesmo aquelas que respondem pelos principais problemas ambientais, já reconhecem as consequências danosas e efeitos colaterais do uso de suas descobertas, e gradualmente buscam fazer uma ciência mais orgânica, ecológica e apoiada no conceito de sustentabilidade.

Ainda é preciso estar atento e vigilante às práticas nocivas ao meio ambiente e à sociedade, camufladas por sedutores “discursos verdes”, que usam a sustentabilidade como verniz para vender produtos e serviços. Mas é necessário reconhecer o esforço de diversos grupos de pesquisas debruçados seriamente em estudos com objetivos de apresentar soluções mais ecológicas.

As áreas de física e química, que alimentam indústrias poderosas com sua ciência, já admitem sua parcela de culpa na crise ambiental e há algum tempo vem questionando seus princípios epistemológicos e preocupando-se cada vez mais em inserir o pensamento ecológico e de sustentabilidade ao seu ensino e à formação de novas práticas químicas. De acordo com Roloff e Marques (2018), a chamada Química Verde (QV)³⁰ já é uma realidade nacional como campo de estudos e está associada à química ambiental e ao desenvolvimento ambiental, representando o crescente compromisso da Química com o meio ambiental.

²⁹ A bioconstrução é um método utilizado na construção civil que engloba técnicas que visam à construção de casas ecológicas e sustentáveis, através de materiais de impacto ambiental mínimo, sendo uma das principais técnicas de combate ao déficit habitacional (DA SILVA *et al.*, 2017). Atualmente a permacultura é considerada uma ciência socioambiental de planejamento de assentamentos humanos autossustentáveis, que evoluem naturalmente em relacionamentos dinâmicos e renováveis com o ambiente ao seu redor, que congrega o saber científico com o tradicional popular e visa, é claro, a nossa permanência como espécie na Terra (REDE NEPERMA BRASIL, 2022).

³⁰ Estando a Química envolvida em boa parte da crise ambiental – origem, natureza, efeitos e soluções –, sua reação proativa tem se fundamentado e está na base da QV. Mas a complexidade da química exige muita pesquisa e inovações, especialmente no campo do design para o alcance da benignidade de moléculas e de processos mais limpos para a degradação de compostos ao final de seu uso. Algo que exige uma mudança de mentalidade, agora dirigida à sustentabilidade, fazendo evoluir a prática da química tradicional para uma química verde (ROLOFF; MARQUES, 2018).

Marcelino (2020) afirma que a QV é direcionada por uma racionalidade crítica e os praticantes da QV têm características poéticas, indo além da mera explicação da realidade como ela é, também criando objetos e fenômenos no mundo”.

Podemos apontar, ainda, as “tecnologias verdes”³¹ como tecnologias adaptativas e mitigadoras das mudanças do clima, o que compreende redução da emissão de carbono e poluição, aumento da eficiência energética e de recursos e a redução da perda de biodiversidade e dos ecossistemas (Santos *et al.*, 2017).

De acordo com Santos *et al.* (2017), até 2013 cerca de 80% das patentes verdes do planeta foram registradas por apenas cinco países, sendo eles China, Japão, Estados Unidos, República da Coreia e Alemanha, sendo que os países asiáticos somam 63% do total desses registros. Parece ser uma nova agenda que se conforma com as indústrias, ditada por uma economia verde, não como uma opção, mas como uma tendência imperativa da economia mundial.

Percebe-se um domínio das grandes potências econômicas mundiais no chamado mercado de tecnologias verdes, que está evidente na corrida pelo patenteamento dessas tecnologias. É importante pensar que isso também pode dificultar o acesso de outros países aos processos inovadores mais sustentáveis e, por consequência, dificultar o processo de transição ecológica³² (Favareto, 2019).

A Agenda 2030 e os ODS convidam o ser humano a pensar novas formas de relação entre sociedade e natureza para que as necessidades humanas não se sobreponham a preservação dos recursos naturais. Por consequência, é preciso repensar o nosso sistema de desenvolvimento que atualmente opera em desarmonia com o meio ambiente, e os modelos de organizações que dominam a economia não são capazes de conciliar a “democracia, expansão das bases materiais e do bem-estar e conservação ambiental.” No Brasil, estamos indo na

³¹ Como consequência do maior destaque que a temática ambiental ganhou, há alguns termos específicos que estão sempre presentes e, por isso, precisam ser compreendidos. O primeiro deles é usado para se referir a tecnologias com potencial para reduzir o desperdício e a emissão de gases estufa. Trata-se das *green technologies* (tecnologias verdes), que também são denominadas *eco-friendly technologies*, *environmentally friendly technologies* ou *environmentally sound technologies* (ESTs). Este último termo é o adotado pela UNFCCC para se referir às tecnologias que (i) protegem o meio ambiente; (ii) são menos poluidoras; (iii) utilizam recursos de maneira mais sustentável; (iv) reciclam/reaproveitam os resíduos e produtos que emitem; ou (v) manejam os resíduos que emitem de maneira mais aceitável do que a tecnologia que substituem (SARRA, 2013).

³² O avanço das mudanças climáticas trouxe para o primeiro plano nas preocupações de lideranças políticas, do movimento ambientalista e de gestores públicos a ideia de transição ecológica. Porém, não existe uma literatura científica em torno desta ideia (FAVARETO, 2019).

contramão dos compromissos assumidos nos Acordos de Paris, em 2015, além de não superarmos os velhos padrões de desenvolvimento, ficamos com a herança de uma economia especializada e dependente da exportação de *commodities*. Dessa maneira, precisamos desenvolver uma ideia de transição em direção a outro modelo, num movimento chamado de transição ecológica (Favareto, 2019).

Esse é um desafio para as organizações, passar pelo processo de transição ecológica. A nossa própria área de gestão estratégica já admitiu a necessidade de acompanhar o pensamento evolutivo da temática sustentabilidade (Jarzabkowski; Dowell; Berchicci, 2021), mas, ainda, está fora do compasso. Avanços da academia em termos de gestão ambiental e sustentabilidade pararam nos modelos de gestão com base em ferramentas de controle e indicadores socioambientais visando economia de recursos, agora na versão ESG (*Environmental, Social and Governance*).

Entretanto, considerando os crescentes problemas climáticos e ambientais que o planeta está sofrendo, não parece suficiente as atuais estratégias de gestão desenvolvidas pelas indústrias para diminuir os impactos causados pelas suas próprias atividades produtivas. Ainda que sejam desenvolvidas tecnologias, novos processos de produção, diminuição de desperdícios e outros instrumentos considerados “mais sustentáveis”, não há uma preocupação com a lógica do pensamento estratégico de gestão.

A lógica de estratégia que acompanha os modelos de gestão ambiental, ou socioambiental, ou ESG, e circula pelas organizações de mercado é a mesma que alimenta a academia, ou seja, pensa o meio ambiente como uma oportunidade de negócios e considera a sustentabilidade como vantagem competitiva, fator econômico, seja pela economia de custos, seja pelo incremento de receitas (De Moura, 2023; Munck, 2020).

Críticas e questionamentos aos objetivos e resultados das ditas soluções verdes para uma transição ecológica, como as que já citamos, podem ser compreendidas como tensões entre as dimensões econômica, social e ambiental, que refletem a disputa de forças por espaço numa arena dominada pelo capital econômico dentro de um contexto socioambiental preocupante, com o acirramento da crise climática e um sistema de vida predatório em termos ecológicos.

Isaguirre-Torres e Maso (2023), por exemplo, defendem a importante luta dos camponeses diante dos avanços do agronegócio e problematizam o que chamam de capitalismo climático e falsas soluções do capitalismo verde. Em seu artigo fica evidente que

“os povos e movimentos sociais, enquanto grupos de alta vulnerabilidade à mudança do clima, também atuam como guardiões da biodiversidade, sendo importantes agentes sociais para a transição ecológica na perspectiva da justiça climático-ambiental” (Isaguirre-Torres; Maso, 2023, p. 1).

As tensões continuarão existindo, em diversos campos e áreas em que se propõe uma maior aproximação com o tema sustentabilidade. O que, de fato, precisamos desenvolver é uma postura ética em relação às práticas de sustentabilidade nas organizações, para que as ações estratégicas sejam de fato ecológicas, sociais e apoiadas nas múltiplas dimensões da sustentabilidade de maneira equilibrada.

Durante esta pesquisa nos deparamos com uma diversidade de debates sobre sustentabilidade e crise climática em âmbitos federativos, nacionais e internacionais, alguns desses debates até evoluíram para pactos ecológicos. Na Europa, estão chamando esse movimento de *green transitions* (European Union, 2023a), por aqui no Brasil, também já estamos debatendo políticas governamentais para uma transição ecológica³³ (Chiaretti, 2023).

A transição ecológica a que nos referimos pode ser compreendida como uma mudança de posicionamento estratégico de algumas economias em países preocupados com as alterações climáticas ou com a opinião internacional sobre o tema. Os europeus estão chamando de pacto ecológico ou *green transition*, apresentada como uma nova estratégia de crescimento que visa transformar os processos produtivos e consumo energético até 2050 (European Union, 2023a).

No Brasil, segue-se o mesmo caminho e algo semelhante já desponta no horizonte, o ministro Fernando Haddad³⁴ pretende lançar no segundo semestre de 2023 um plano de transição ecológica. A estratégia do Ministério da Fazenda passa pela criação de um mercado

³³ Não estamos nos referindo à transição ecológica de Urie Bronfenbrenner, pois esta não se insere no debate sobre antropoceno e emergências climáticas, embora nos permita pensar que as mudanças que acontecem em níveis micro e macro estão relacionadas e, portanto, não há dúvidas sobre a responsabilidade das instituições, do Estado e das grandes corporações em relação aos padrões de produção e consumo predatórios e no próprio comportamento humano nocivo ao meio ambiente. Urie Bronfenbrenner sugeriu uma estrutura ecológica para examinar o comportamento e desenvolvimento humano, explicado por fatores individuais (microsistema), relações interpessoais (mesossistema), o ambiente externo (exossistema), valores sociais e crenças (macrossistema) e transição do curso de vida (transição ecológica) (Maciel; Azevedo, 2023).

³⁴ O Ministério da Fazenda está empenhado em montar um “Plano de Transição Ecológica”, como vem sendo chamado provisória e internamente um pacote de medidas “verdes”. A criação do mercado regulado de carbono, taxonomia sustentável e regulamentação e emissão de títulos verdes são peças importantes da estratégia (Chiaretti, 2023).

regulado de carbono, taxonomia sustentável e regulamentação e emissão de títulos verdes (Chiaretti, 2023).

Essas medidas sinalizam para uma nova forma de desenvolvimento, o ecodesenvolvimento (Sachs, 2009) do qual emerge a consciência de que as atividades econômicas estão solidamente alicerçadas no ambiente natural.

Os estudos em estratégias organizacionais precisam acompanhar esses movimentos e considerar em seus pressupostos as inter-relações existentes na sociedade e desta com o meio ambiente para, então, propor práticas estratégicas mais conectadas com a sustentabilidade.

Diante do que expomos até aqui, resta-nos propor a abertura de uma agenda de estudos para desenvolver, por meio de abordagem holística e transdisciplinar, uma outra forma de pensar e construir estratégia, com maior aprofundamento em estudos referentes às estratégias ecológicas, socioambientais e voltadas à solução dos grandes desafios climáticos ou, ao menos, a atenuar seus efeitos, ao que poderíamos convencionar chamar de bioestratégias ou ecoestratégias.

Acreditamos que as estratégias ecológicas precisam ser pensadas fora do paradigma mecanicista e construídas a partir de uma visão orgânica da estratégia, cuja epistemologia seja reflexiva, dialética e busque compreender toda a complexidade que envolve as suas dimensões, que, conforme analisamos nesta pesquisa, vão além da inclusão das pessoas e transparência das informações e envolvem aspectos importantes da sua construção até a prática, como a sustentabilidade social, ambiental, ecológica, cultural, pedagógica, política, entre outras. A dimensão econômica seria apenas mais um fator dentre tantos outros existentes, e sua presença seria uma consequência das práticas da ecoestratégia ou bioestratégia.

Compreendemos que é necessária uma virada ecológica da estratégia. Esse posicionamento epistemológico nos traz inúmeras possibilidades de construções científicas inter e transdisciplinares. A ecologia de saberes (Santos, 2007; Santos; Meneses, 2010) reconhece a existência de conhecimentos marginalizados e seu “conceito visa promover o diálogo entre vários saberes que podem ser considerados úteis para o avanço das lutas sociais pelos que nelas intervêm” (Carneiro; Krefta; Folgado, 2014).

Adicionalmente, podemos articular a estratégia com a “ecologia semiótica” (Quéré, 2016), pois há muito conhecimento estratégico fora do universo *business*, que não são reconhecidos como estratégia. São estratégias pensadas em ambientes ignorados pela

academia, ou seja, nas comunidades rurais e urbanas, nas favelas, e construídas por pessoas marginalizadas na sociedade.

Assim, uma estratégia ecológica é antes de tudo ética e sustentável e, relacionando com os dois casos que vivenciamos, acreditamos que suas práticas são construídas socialmente a partir do real envolvimento das pessoas, considerando a cultura local, as histórias de vida, os valores como respeito e confiança, e diálogo como forma de comunicação.

São múltiplas, complexas e interconectadas as dimensões que fazem parte dos construtos da estratégia ecológica. Mas é imprescindível que ela se desenvolva sob uma perspectiva que considere, além dos princípios e pilares da sustentabilidade, o respeito a todas as formas de vida, com ênfase na preservação das espécies e seus ecossistemas. Portanto, na perspectiva ecológica da estratégia, os conceitos e as dimensões da estratégia aberta e *strategizing* se ampliam e permitem inúmeras possibilidades de análises. A inclusão das pessoas na estratégia cede lugar à preocupação sincera com a inclusão social, a transparência não se limita ao campo informacional ou informativo, avança para o campo da dialogicidade ou comunicação dialógica.

As nossas observações participantes em duas organizações substantivas permitiram identificar, ainda, outros elementos em comum (ainda que sejam compreendidas de maneiras distintas em cada organização) que impactam na estratégia e que precisam ser aprofundados, como o pensamento e as práticas ecológicas, historicidade, cultura, temporalidade, educacional e pedagógica. Além de elementos que precisam ser tratados de maneira crítica e questionadora pelas organizações, como as dimensões econômicas e de poder.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi compreender como ocorrem as práticas de abertura da estratégia orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica pautada na estratégia como prática social em organizações substantivas. Pesquisamos, em duas organizações que se apresentam como *non-profit organizations* e motivadas pela preocupação com o meio ambiente, a preservação da cultura local, os cuidados com a comunidade e a promoção de um convívio harmonioso entre o ser humano e a natureza.

Nosso interesse em conectar os temas *open strategy* e sustentabilidade dentro de uma pesquisa etnográfica foi frutífera, e, durante nossa trajetória no campo, identificamos outras dimensões pouco exploradas da estratégia que podem ser mais bem compreendidas se assumirmos uma perspectiva ecológica da estratégia.

Entendemos que “o caminhar é que faz a trilha”, e, nesse sentido, em nossas idas e vindas da teoria à prática, alguns ajustes precisaram ser feitos para que os nossos objetivos de pesquisa fossem atendidos. Encontramos guarida nas palavras dos experientes pesquisadores que compuseram a nossa banca de qualificação ao nos questionarem: “por que sustentabilidade e não ecologia?” e, mais ainda, “por que *open strategy* e não deixar que o campo apresente outras possibilidades?” Foi assim que ousadamente nos enveredamos pelo complexo e sedutor caminho da estratégia orgânica e ecológica como possibilidade, na busca da compreensão sobre o fenômeno em evolução.

Portanto, acreditamos que nosso objetivo principal foi alcançado, sobretudo se considerarmos que foi possível observar as práticas estratégicas orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade no instante em que estavam acontecendo nessas organizações. Pudemos acessar os detalhes das interações dos praticantes das estratégias, os seus sentimentos, as emoções, os conflitos e as tensões que cercam essas pessoas que vivem em organizações cujas maiores missões são a preservação do meio ambiente e a promoção de práticas de sustentabilidade, preocupando-se com o presente, sem deixar de olhar para o futuro. Todos esses elementos são importantes para as construções estratégicas de sustentabilidade.

Observamos o *ethos* de sustentabilidade atuando nas ações das organizações e orientando as práticas estratégicas dos diversos personagens de nossas narrativas. As principais lideranças e mediadores de ambas as organizações aqui estudadas conduzem suas

organizações movidas pelo *ethos* da sustentabilidade e tentam repassar esses valores para os demais integrantes.

Identificamos práticas de inclusão dos praticantes orientados pelo *ethos* da sustentabilidade em ambas as organizações. O *ethos* da sustentabilidade foi descrito por meio de narrativas que trazem um pouco das histórias de vida dos praticantes, mas, sobretudo, nas experiências que vivenciamos no cotidiano dessas organizações, trazendo, nos episódios em que observamos e dos quais participamos, aqueles que nos chamaram a atenção pelas características próximas das dimensões da sustentabilidade, com maior destaque aos episódios que envolvem as ações socioambientais.

Os objetivos específicos nos levaram a identificar novas dimensões da estratégia como prática em conexão com a sustentabilidade, que vão além da inclusão de pessoas e transparência da informação, dentre elas podemos citar a *inclusão social* como possibilidade estratégica, o *diálogo* e a dialogicidade como alternativas à comunicação por simples transferência de informação, não medido apenas pelo nível de transparência mas realizado de maneira complexa por práticas dialógicas que instauram relações com o sentido e promovem a interação das múltiplas vozes que constituem e atravessam a palavra (Vygotsky, 1991).

Pudemos observar na prática como as estratégias acontecem nessas organizações e como elas são construídas de acordo com os seus elementos sociológicos estruturantes, entre eles o econômico, político, social, cultural, histórico, religioso, etc., e acrescentam, ainda, outros elementos presentes em suas vivências coletivas, como o ecológico, de sustentabilidade, pedagógico, as relações de poder e de democracia, etc.

Adicionalmente, trouxemos alguns destaques de nossos achados, como a dimensão *pedagógica* atuando diretamente nas práticas estratégicas e as transformando continuamente. As pessoas envolvidas na organização Pró-CREP, por exemplo, praticam rotineiramente o ensino e a aprendizagem ao trocar experiências e conhecimentos entre si e com demais membros da sociedade em seus projetos socioambientais. A dimensão ecológica, muito presente nas práticas estratégicas de ambas as organizações, conduz a tomada de decisões e influencia as rotinas diárias das organizações e suas ações e projetos são desenvolvidos tomando por base a preocupação com o meio ambiente e com a sociedade. Trouxemos, ainda, outros elementos importantes que identificamos no campo, como a historicidade, a cultura, o poder, a democracia, a educação, além dos elementos políticos e religiosos, atuando nas práticas estratégicas dessas organizações.

Assim, consideramos que a estratégia em organizações substantivas não é uma propriedade limitada aos “muros” da empresa, ela é, por natureza, relacional, inclusiva e coletivamente articulada em contextos de transparência.

As contribuições teóricas trazemos nesta pesquisa passam pela reflexão sobre o fazer estratégia nas organizações e não apenas como fazer estratégia, mas fazer estratégia para quem? A partir disso, passamos a compreender que as estratégias organizacionais precisam incluir em seus pressupostos, talvez como referenciais epistêmicos e ontológicos, preocupações que vão além da melhoria de performance econômica das empresas, e que se permita o campo avançar para uma transição ecológica também da estratégia, valorizando o *ethos* da sustentabilidade na gestão e preocupando-se com impactos socioambientais, ecológicos, culturais, entre outros, de forma verdadeira.

Vimos que o campo de estratégias organizacionais buscou nos últimos 20 anos se aproximar timidamente de áreas como sociologia, antropologia e filosofia, e, embora precisamos reconhecer esse esforço transdisciplinar, ficou evidente a deficiência nas transposições de conceitos. São flagrantes as tentativas de se apropriar de conceitos-chave de outras áreas da ciência, como a inclusão de pessoas na estratégia aberta, para inseri-los no mercado. Portanto, acreditamos que é necessário um debate maior com outras ciências para que não sejam ignorados temas importantes para o avanço da estratégia como ciência social. Tentamos dar espaço para a ecologia e outros temas importantes marginais na estratégia, como o ecodesenvolvimento (Sachs, 1986), a ecologia política (Latour, 1994), a racionalidade epistêmica e ambiental (Leff, 2009; Leff; Cabral, 2006), o decolonialismo e a ecologia do saber (Santos, 2007; Santos; Meneses, 2010), entre outros.

Nossas contribuições teóricas e práticas talvez estejam em apresentar como possibilidade uma estratégia preocupada com a vida, com a dignidade humana e com o território. Indicar que é urgente e necessário estar no debate sobre estratégias, assuntos fora do eixo mercado-capital, e que se avance para os debates sobre o antropocentrismo e ecocentrismo, crise climática, ecologia, política, democracia, fome, segurança e soberania alimentar, entre outros.

Para construir esta pesquisa, sobretudo nossa prática etnográfica, encontramos diversas limitações, mas a principal delas, sem dúvidas, foi a pandemia da COVID-19. Essa crise de saúde global nos trouxe limitações no campo, pois as restrições sanitárias reduziram consideravelmente a qualidade de nossas aproximações e interações com os atores

organizacionais, que passaram a ser mais robustas pelo intermédio da internet e das modernas ferramentas de comunicação e informação. Além disso, reduziu o nosso tempo de campo e não possibilitou realizar a pesquisa em outras organizações, pelo menos não com a profundidade que gostaríamos e que tentamos imprimir nas duas organizações que selecionamos para estudar.

Para futuras linhas de pesquisa, acreditamos ser importante mais estudos etnográficos, com maior foco nas práticas estratégicas ecológicas e de sustentabilidade. Nossa indicação é de abertura de uma agenda de pesquisa para o que podemos chamar de estratégia ecológica, bioestratégia ou ecoestratégia, que possibilite aos pesquisadores em estratégia terem uma outra perspectiva em suas pesquisas.

Entendemos que a “perspectiva da estratégia ecológica” pode ser mais limitada que a “perspectiva ecológica da estratégia”, e, durante a escrita desta tese, surgiram diversos *insights* sobre a construção de uma perspectiva ecológica da estratégia e como ela daria sustentação a novas abordagens e linhas de pesquisa da estratégia. Mas, ainda que a tenhamos tangenciado, não foi possível nos aprofundarmos em toda sua extensão neste espaço. Entretanto, julgamos que é um importante campo de estudo a ser explorado futuramente.

Estratégias voltadas para a agroecologia, bem como a agroecologia como estratégia política social, ambiental e econômica, são pontos pouco explorados em nosso campo de atuação e podem ser mais bem explicados por uma visão multidimensional da estratégia, que considere múltiplas lógicas envolvidas nas práticas estratégicas.

Ainda não compreendemos profundamente, pela perspectiva da estratégia como prática, como acontecem as estratégias em nível micro nas organizações voltadas para a sustentabilidade, em conexões com uma compreensão de nível macro, global, geopolítico, multidimensional especificamente com relação à economia circular, economia solidária, economia verde, o que poderia ser nova possibilidade de agenda para pesquisadores da estratégia ecológica.

Outro aspecto que merece estudos aprofundados é a relação da estratégia organizacional e a inclusão social. Ainda há muito que avançar nessa área de estudo até que as organizações passem a acreditar ser possível transformar a realidade social por meio de estratégias construídas para dar oportunidades às pessoas em situações de vulnerabilidade. A diversidade e a inclusão social são temas urgentes e emergentes nas agendas de pesquisa da

estratégia e podem ser exploradas pela perspectiva da estratégia como prática social em conjunto com a visão ecológica da estratégia.

A transparência das informações como dimensão estratégica, igualmente, precisa ser mais bem pesquisada para que essa transparência possa representar uma estratégia organizacional e não ser apenas um elemento secundário da estratégia. Aproximar a transparência das informações de outros temas como *accountability* (Hale, 2008; Heimstädt; Dobusch, 2020) parece promissor.

É importante citar nossa autorreflexão, pois existiu uma limitação da potencialidade das análises por conta das “amarras” mentais dos pesquisadores, concentrando esforços em compreender os objetos de pesquisa na figura de organização. Por mais que tenhamos buscado uma visão crítica, permanecemos ainda presos no que Max Weber chamou de gaiola de ferro dos estudos organizacionais.

Por exemplo, poderíamos ter ampliado nossa percepção de organização e olhá-las mais como um imbricamento de relações culturais, sociais, econômicas, ambientais, institucionais, do que um comitê gestor representativo. Mas, a busca por padrões organizacionais convencionais nos objetos de estudos para que estes se encaixem em doutrina científica que exigem comparações e aproximações, nos fez perder boa parte das riquezas substantivas durante as análises.

Chegando ao fim desse ciclo de estudos, sentimos a necessidade de voltar ao início e relembra o que nos trouxe até aqui. Essa jornada se iniciou em 2017 com a disciplina isolada de Estratégias Organizacionais com a Professora Rosalia Lavarda, que nos motivou a pensar a estratégia por uma perspectiva pragmatista, construída socialmente por meio das ações e interações entre pessoas de todos os níveis da organização e conectada com a sociedade e com o meio ambiente.

Quando esboçamos nosso projeto de tese em 2019, nossa proposta subjacente, que foi considerada pelos membros da banca de qualificação como ousada e desafiadora, consistia numa tentativa de abrir o campo das estratégias organizacionais para olhares mais humanistas. Durante nossa jornada de estudos, percebemos que os pesquisadores de estratégia, sobretudo de *estratégia como prática e estratégia aberta*, chegaram até à porta do paradigma humanista, mas não entraram, chegaram até a bater na porta do pragmatismo, mas, quando essa se abriu, por alguma “razão”, não entraram. Os “pragmatistas da estratégia” parecem se recusar a construir pensamentos estratégicos com abordagens críticas e dialéticas, e que favoreçam, se

não soluções, mais discussões e melhores compreensões da realidade, com outras possibilidades e alternativas para os dilemas que afligem a sociedade e o meio ambiente.

Compreendemos, durante o curso de doutorado, que ainda havia muito o que fazer para que o campo da estratégia pudesse cruzar as fronteiras paradigmáticas. Consideramos que ela está com um pé de cada lado, sem a coragem de dar um salto. Parte dessa dificuldade de transpor limites está na própria academia, que insiste em reproduzir a mesma lógica nos fazendo acreditar que ciência se resume à satisfação de um método. Fizemos, então, a pergunta: “como encontrar lugares diferentes se seguimos sempre os mesmos caminhos?” (Rocha, 2019). Fomos, então, por novos caminhos.

Decidimos pesquisar organizações substantivas, para compreender como é o fazer estratégia fora da lógica dominante do mercado. Ainda, era preciso ousar no método, e a etnografia foi nossa opção pelas suas inúmeras possibilidades de apreender o conhecimento de forma pragmática. Encaramos a pesquisa com seriedade e alegria, saboreando cada momento de imersão no campo com as rotinas de pesquisa, aprendendo com os pesquisados, compartilhando emoções e sentimentos.

Carregamos, junto com os apetrechos de pesquisa, as lembranças, das aulas de epistemologia com o Professor Maurício Serva, nas quais afirmava que a potência das ciências de administração estava justamente em sua capacidade de dialogar com diversas outras áreas de conhecimento. Esse pensamento, convergente com o paradigma da complexidade de Edgar Morin que estudamos nas aulas de métodos qualitativos do Professor Sérgio Boeira, nos fez analisar que é possível o campo de estratégias organizacionais avançar em direção a outras epistemologias e ontologias, dialogando com os conhecimentos produzidos em outros campos da ciência, mas produzindo nossas próprias teorias de estratégia, mais pragmáticas e coerentes com a nossa realidade.

A perspectiva ecológica da estratégia é uma tentativa de semear esses pensamentos, construídos e amadurecidos durante todos esses anos de estudo.

Assim, finalizamos esta pesquisa com a expectativa de haver fomentado e, principalmente, de proporcionar que estudos futuros possam sedimentar a possibilidade do fazer estratégico de forma “mais” orgânica e realmente identificada com a ótica da sustentabilidade e da ecologia.

REFERÊNCIAS

- 9RMS. **Guarda do Embaú**: 9ª reserva mundial de surf. 24 abr. 2023. Instagram: @guardadoembaums. Disponível em: <https://www.instagram.com/guardadoembaums/>. Acesso em: 19 jul. 2023.
- ABARCA, Aura Luz Fernandez; MORAES, Lucia Maria. Ecologia Política Urbana no Estudo da Cidade Segregada Latino-Americana. **Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE**, Salvador, v. 2, n. 43, p. 274-295, ago. 2019. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/viewFile/6296/3956>. Acesso em: 29 maio 2023.
- ADOBOR, Henry. Opening up strategy formulation: benefits, risks, and some suggestions. **Business Horizons**, [s.l.], v. 62, n. 3, p. 383-393, maio 2019. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2019.01.005>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681319300059>. Acesso em: 2 jun. 2023.
- ADOBOR, Henry. Open strategy: role of organizational democracy. **Journal Of Strategy And Management**, [s.l.], v. 13, n. 2, p. 310-331, 26 mar. 2020. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jsma-07-2019-0125>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2019-0125/full/html>. Acesso em: 2 jun. 2023.
- ALVES, J. E. D. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): boa intenção, grande ilusão. **Ecodebate**, 2015a.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. Os 70 anos da ONU e a agenda global para o segundo quinquênio (2015-2030) do século XXI. **Revista Brasileira de estudos de população**, v. 32, p. 587-598, 2015b.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. **Long Range Planning**, v. 33, n. 2, p. 184-200, 2000.
- ANDERSEN, Torben Juul. Integrating the strategy formation process:: An international perspective. **European Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 263-272, 2004.
- ANDERSEN, Torben Juul. **Short introduction to strategic management**. Cambridge University Press, 2013.
- ANDION, C.; SERVA, M. A Etnografia e os Estudos Organizacionais. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANGROSINO, M. V. Etnografia e observação participante. **Introdução aos estudos etno-antropológicos**. Porto Alegre: Artmed. Bernardi, B. (1974). Edições 70, 2009.

ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

APPLEYARD, Melissa M.; CHESBROUGH, Henry W. The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 310-321, 2017.

ARNDT, Andressa Dias. Ratoeira: música de tradição oral e identidade cultural. **Revista InCantare**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 92-100, jan./jun. 2015.

ASHLEY, P. A. Agenda ODS: Muito mais do que continuidade. In: ASHLEY, P. A.; RODRIGUES, L. B. O. **Informativo Mensal nas Pétalas do Girassol de Ecolíticas**, Niterói: Núcleo de Estudos em Ecolíticas e EcoConsCiencias, v.1, n. 3, 2015.

ARAUJO, V. S.; FARIAS, L.A.; BEDENDO, M. H. O valor simbólico da sustentabilidade e as formas de sua apropriação pelas empresas: o exemplo das marcas Prius, Natura e Patagônia. **Comunicação & Informação**, v. 18, n.1, p. 140-156, 2015.

BALOGUN, Julia *et al.* Symposium: Challenging Traditions in Strategy: Strategizing and Strategy as Practice – a Micro Perspective. **Academy of Management Conference**, 2004.

BALOGUN, J.; JOHNSON, G. Organizational restructuring and middle managers sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.

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.

BARTUNEK, J.; MCKENZIE, J. (Eds.). **Academic-Practitioner Research Partnerships: Developments, complexities, and opportunities**. New York: Routledge, 2017.

BARREIROS, Bruno Costa. A conformação de adeptos da “gestão sustentável”: investigando a “turma da sustentabilidade” da FGV-EAESP. **Política & Trabalho**, v. 1, n. 48, p. 38-56, 2018.

BARREIROS, Bruno Costa. **A institucionalização da “sustentabilidade” no espaço empresarial brasileiro: a emergência de uma elite de top managers e a conformação dos neófitos**. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

BARREIROS, Bruno Costa. A APROPRIAÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NO ESPAÇO EMPRESARIAL BRASILEIRO. **Novos Rumos Sociológicos**, v. 9, n. 16, p. 146-177, 2021.

BARUERI, Núcleo Ods. **Objetivos de desenvolvimento sustentável: agenda 2030**. Disponível em: <https://odsbarueri.org/nucleo-ods-barueri/>. Acesso em: 15 ago. 2021.

BEYER, J. M.; TRICE, H. M. The utilization process: A conceptual framework and synthesis of empirical findings. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 591–622, 1982.

- BERNARDI, Bernardo. **Introdução aos Estudos Etno-Antropológicos**. Edições 70: Lisboa, 1974.
- BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 132-161, 2013.
- BISPO, M. S.; GODOY, A. S. Etnometodologia: uma proposta para pesquisa em estudos organizacionais. **Revista de Administração da Unimep**, v. 12, n. 2, p. 108-135, 2014.
- BOEIRA, Sérgio Luís. Crise civilizatória & ambientalismo transetorial: internet, estado nascente e democracia. *Revista de Ciências Humanas*, v. 16, n. 23, p. 71-102, 1998.
- BOEIRA, S. L. Saber ambiental. **Revista Ambiente & Sociedade**, ano V, n.10, São Paulo, 2002a.
- BOEIRA, S. L. Ecologia Política: Guerreiro Ramos e Fritjof Capra. **Revista Ambiente & Sociedade**, ano V, n. 10, São Paulo, 2002b.
- BOSQUETTI, M. A.; SOUZA, M. **Surfonomics Guarda do Embaú, Brazil**: contribuição do turismo de *surf* para a economia local. Florianópolis: UFSC, 2020. [e-book ISBN: 978-65-80460-76-2]
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Trad. Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BOURDIEU, P. **Razões Práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas: Papiрус, 1992.
- BRASIL, O. N. U. **Transformando nosso mundo**: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf> Acessado em: 06/10/2023.
- BRONFENBRENNER, U. *The Ecology of Human Development: Experiments by nature and design*. **Harvard University Press**, 1979.
- BRONFENBRENNER, U. **A ecologia do desenvolvimento humano**: experimentos naturais e planejados. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- CAPITANI, Lidia. Gislene Ramos: não adianta contratar mulheres negras sem ter um plano de carreira. **Meio&Mensagem**: Women to Watch, São Paulo, p. 1-1. nov. 2022. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/gislene-ramos-nao-adianta-contratar-mulheres-negras-sem-ter-um-plano-de-carreira>. Acesso em: 1º jul. 2023.
- CAPRA, F. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1996.
- CAPRA, F. **Conexões ocultas**, as. Editora Cultrix, 2002.

CARDOSO, R. C. L. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, R. (Org.). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 95-105, 1986.

CATARINA, Movimento Nacional Ods Santa. **Os 5'Ps da sustentabilidade**. Disponível em: <https://sc.movimentoods.org.br/os-5ps-da-sustentabilidade/>. Acesso em: 1º ago. 2021.

CAVALCANTI, Clóvis. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Estudos avançados**, v. 24, p. 53-67, 2010.

CAVALLINI, Marta. Negros ocupam só 0,4% dos cargos de diretoria, mostra levantamento: os negros só lideram em posições operacionais e técnicas, mostra levantamento da vagas.com. **G1**, São Paulo, p. 1-1. 16 set. 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/09/16/negros-ocupam-so-04percent-dos-cargos-de-diretoria-mostra-levantamento.ghtml>. Acesso em: 5 jun. 2023.

CENI, Jéssica Cristina; RESE, Natália. Samarco e o rompimento na barragem de Fundão: a narrativa como um recurso performativo da prática estratégica de sensegiving inerente ao strategizing pós-desastre. **Organizações & Sociedade**, v. 27, p. 268-291, 2020.

CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: The MIT Press, 1962.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: the New Imperative for Creating and Profiting from Technology**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003a.

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **MIT Sloan Management**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003b.

CHESBROUGH, H.; APPELYARD, M. M. Open innovation and strategy. **Califórnia Management Review**, v. 50, n. 1, p. 57, 2007.

CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. **European Management Review**. v.1, n. 1, p. 29-34, 2004.

CHIARETTI, Daniela. Conheça o "plano verde" de Haddad: estratégia passa pela criação do mercado regulado de carbono, taxonomia sustentável e regulamentação e emissão de títulos verdes.. **Valor Econômico**. Belém, 21 jun. 2023. p. 1-1. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2023/06/21/fazenda-quer-criar-plano-de-transicao-ecologica.ghtml>. Acesso em: 19 jul. 2023.

CHRISTOFIDIS, D.; ASSUMPÇÃO, R. dos S. F. V.; KLIGERMAN, D. C. A evolução histórica da drenagem urbana: da drenagem tradicional à sintonia com a natureza. **Saúde debate**, v. 43, n. spe3, p. 94-108, dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-11042019S307>.

CMMD. COMISSÃO MUNDIAL SOBRE O MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso Futuro Comum**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1991.

COELHO, Neusa Bernado. PROFESSORA HÉLIA: história de amor à natureza. **Portal Palhoca**. Palhoca, p. 1-1. 30 mar. 2022. Disponível em: <https://portalpalhoca.com.br/coluna/historia-em-foco-com-neusa-coelho/professora-helia-historia-de-amor-a-natureza>. Acesso em: 19 jul. 2023.

COSTA, L.; NEUMANN, S.; DORION, E.; OLEA, P.; SEVERO, E. (2019). Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável no contexto das Ciências Sociais: do Século XVIII ao Século XXI. **Revista Metropolitana de Sustentabilidade**, v. 9, n. 2, p. 6-19, 2019.

COUTURE, Fannie; JARZABKOWSKI, Paula; LE, Jane Kirsten. Assessing the Unintended Consequences of Legitimizing Responses to Grand Challenges. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2021. p. 10117.

DA COSTA, Frederico Lustosa. Lembrança de Guerreiro. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 5, p. 17 a 23-17 a 23, 1997.

DALMORO, M.; DE MATOS, C. A.; DE BARCELLOS, M. D. Anticonsumption beyond consumers: The role of small organic producers in environmentally oriented anticonsumption. **Psychology & Marketing**, v. 37, n. 2, p. 291-307, 2020.

DAMERON, S.; LÊ, J. K.; LEBARON, C. Materializing Strategy and Strategizing Materials: Why Matter Matters. **British Journal of Management**, v. 26, n. S1, p. S1-S12, 2015.

DA SILVA, L. M. et al. Capacitação em permacultura e bioconstrução no âmbito de movimentos de moradia: uma experiência dos Engenheiros Sem Fronteiras–São Paulo. **Anais dos Encontros Nacionais de Engenharia e Desenvolvimento Social-ISSN 2594-7060**, v. 14, n. 1, 2017.

DE MOURA, Luiz Antônio Abdalla. **Economia ambiental: gestão de custos e investimentos**. Freitas Bastos, 2023.

DEBERT, G. G. Problemas relativos à utilização da história de vida e história oral. In **A aventura antropológica**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 141-156, 1986.

DELÉPINE, Justin. TRANSPORTS: la voiture électrique est-elle vraiment écolo? **Alternatives Economiques: ENVIRONNEMENT**. Paris, p. 1-1, out. 2022. Disponível em: https://www.alternatives-economiques.fr/voiture-electrique-vraiment-ecolo/00104884?utm_source=emailing&utm_medium=email&utm_campaign=hebdo&utm_content=23102022. Acesso em: 3 jul. 2023.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DIAS, V. V.; MENEZES, U. G.; PALMA, E. P.; GROHMANN, M. Z. A sustentabilidade e sua relação com as estratégias organizacionais. **Revista FAE**, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 1-14, jul./dez. 2010.

DIRIKER, Damla; PORTER, Amanda; TUERTSCHER, Philipp. What does it take to be open? Sustaining openness through closure in open organizing initiatives. **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2020. p. 18662.

DOBUSCH, Laura; DOBUSCH, Leonhard; MÜLLER-SEITZ, Gordon. Closing for the benefit of openness? The case of Wikimedia's open strategy process. **Organization studies**, v. 40, n. 3, p. 343-370, 2019.

DOBUSCH, Leonhard; KAPPELLER, Jakob. Open strategy-making with crowds and communities: Comparing Wikimedia and Creative Commons. **Long Range Planning**, v. 51, n. 4, p. 561-579, 2018.

DRUMMOND, Virginia Souza. *Confiança e liderança nas organizações*. **Cengage Learning**, 2020.

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The triple bottom line of 21st century business. Mankato, MN: Capstone, 1997.

ELKINGTON, J. Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. **Environmental Quality Management**, v. 8, n. 1, p. 37-51, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>

EUROPEAN UNION. **Green transition**. 2023a. Disponível em: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/green-transition_en. Acesso em: 7 jun. 2023.

EUROPEAN UNION. European Commission. **A European Green Deal**: striving to be the first climate-neutral continent. Striving to be the first climate-neutral continent. Strategy and policy. 2023b. Disponível em: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. Acesso em: 7 jun. 2023.

FARIAS, K. M. **Pesca mais limpa e econômica**. Instituto Ciência Hoje. Publicado em 25 jan. 2011; atualizado em 25 jan. 2011. Disponível em: <http://cienciahoje.uol.com.br/noticias/2011/01/pesca-mais-limpa-e-economica>. Acesso em: 13 jun. 2023.

FARJOUN, Moshe. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 23, n. 7, p. 561-594, 2002. Wiley. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.239>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.239>. Acesso em: 26 abr. 2023.

FAVARETO, Arilson. Transição para a sustentabilidade no Brasil e o desenvolvimento territorial nos marcos da Agenda 2030 e dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. **Parcerias Estratégicas**, v. 24, n. 49, 2019.

FORESTI, Débora Fabbri. **Aspectos da arquitetura orgânica de Frank Lloyd Wright na arquitetura paulista: a obra de José Leite de Carvalho e Silva**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

FREIRE, Paulo. **Extensão ou comunicação?** 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975.

FURTADO, Celso. O subdesenvolvimento revisitado. **Economia e Sociedade**, v. 1, p. 5-19, ago. 1992.

GAMEZ, M. **Objetivos y metas de desarrollo sostenible** - Desarrollo Sostenible. 17 mar. 2020. Disponível em: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

GARCIA, A.; MONTENEGRO, L. M. Faço sentido; logo, aprendo: As propriedades do sensemaking na aprendizagem experiencial. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 6, n. 3, p. 573-615, 2019.

GARLICK, A. **Making sense of strategizing**: the process and practice of participation during strategy formulation. Doctoral thesis – University of West London, 2021. Disponível em: <http://repository.uwl.ac.uk/id/eprint/8059/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

GEGENHUBER, Thomas; DOBUSCH, Leonhard. Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 337-354, 2017.

GIP-SBN. **Grupo de Interação à Pesquisa em Soluções baseadas na Natureza**: gip-sbn. GIP-SbN. Disponível em: <https://sites.usp.br/gipsbn/solucoes-baseadas-na-natureza/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

GIRAUDEAU, M. The Drafts of Strategy: Opening Up Plans and their Uses. **Long Range Planning**, v. 41, n. 3, p. 291-308, 2008.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLDMAN, G. A.; KRUGER, J. Viewing ‘open strategy’ as a viable approach to the management of strategy. **Journal of Economic and Financial Sciences**, v. 14, n. 1, p. 579, 2021.

GOMES, Marina. Fome atinge pior nível já medido no Brasil desde 2004: Unesp mapeia suas redes de estudo e pesquisa voltadas ao combate à insegurança alimentar, que disparou no país. **Jornal da Unesp**, São Paulo, p. 1-2, 15 jun. 2022. Disponível em: <https://jornal.unesp.br/2022/06/15/fome-atinge-pior-nivel-ja-medido-no-brasil-desde-2004/>. Acesso em: 19 maio 2023.

GREGORY, Ivana Grazielle; DALMORO, Marlon. Agência dos Objetos no Abandono de Consumo de Alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, p. e210255-e210255, 2022.

GUIMARÃES, T. de A. A Nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 3, jul-set, 1981.

GUIMARÃES, Raissa de Luca. Inovação no setor público e condições da proteção intelectual, uso e exploração dos resultados. In: SANTOS, Bruna (Org.). **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: Enap, 2022, p. 1-392. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7420/1/caminhos_da_inovacao_no_setor_publico.pdf. Acesso em: 18 jun. 2023.

GUNGEL, Marcos Aurélio. Reserva Mundial de *Surf* monitora Rio da Madre. **Palhocense**, Palhoça, p. 1-1, 30 ago. 2021. Disponível em: <https://www.palhocense.com.br/noticias/reserva-mundial-de-surf-monitora-rio-da-madre>. Acesso em: 2 jun. 2023.

HALE, Thomas N. Transparency, accountability, and global governance. **Global Governance**, p. 73-94, 2008.

HAUTZ, J.; SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 298-309, 2017.

HEIMSTÄDT, M.; DOBUSCH, L. Transparency and accountability: Causal, critical and constructive perspectives. **Organization Theory**, v. 1, n. 4, p. 2631787720964216, 2020.

HEINE, P. B. Considerações sobre a cena enunciativa: a construção do *ethos* nos blogs. **Linguagem em (Dis)curso**, v. 8, n. 1, p. 149–174, jan. 2008.

HEINZEN, Cassia; LAVARDA, Rosalia Aldraci B. Open strategizing activities & practices: The openness and closure paradox control by digital tools. In: Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2021. p. 13981.

HERACLEOUS, Loizos. **A dialogic perspective on open strategy**. Cambridge handbook of open strategy. Cambridge University Press, Cambridge, p. 259-271, 2019.

HERACLEOUS, Loizos; GÖßWEIN, Julia; BEAUDETTE, Philippe. Open strategy-making at the Wikimedia foundation: a dialogic perspective. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 54, n. 1, p. 5-35, 2018.

HERACLEOUS, L.; JACOBS, C. Understanding organizations through embodied metaphors. **Organization Studies**, v. 29 n. 1, p 45–78, 2008.

HOFFMAN, A. J. **From heresy to dogma: an institutional history of corporate environmentalism**. San Francisco Califórnia: New Lexington Press, Stanford Business Books, 2001.

HOLANDA, Francisco Sandro Rodrigues et al. Degradation of geotextiles of *Typha latifolia* Linn used in soil bioengineering techniques. **Ciência Florestal**, v. 30, p. 1147-1160, 2020.

HOLANDA, Francisco Sandro Rodrigues et al. Um panorama da Bioengenharia de solos no nordeste do Brasil. **Revista Ambiente & Água**, v. 16, 2021.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Conceitos e Métodos Rio de Janeiro: IBGE; 2018.

ISAGUIRRE-TORRES, K. R.; MASO, T. F. As lutas por justiça socioambiental diante da emergência climática. **Revista Direito e Práxis**, v. 14, n. 1, p. 458–485, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2023/73122>.

JAIME, P. Sustentabilidade e formação de administradores: Diálogos cruzados e a contribuição do ensino-aprendizagem de sociologia. Cap. 11. *In*: BRUNSTEIN, J.; GODOY, A. S.; SILVA, H. C. (Orgs.) **Educação para Sustentabilidade nas Escolas de Administração**. São Carlos: RiMa Editora, 2014.

JAIME JÚNIOR, P. Etnografia, antropologia e o universo organizacional. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 6, p. 105-121, 1996.

JALONEN, K.; SCHILDT, H.; VAARA, E. Strategic concepts as micro-level tools in strategic sensemaking. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 10, p. 2794–2826, 2018.

JARZABKOWSKI, P. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity based approach**. Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; DOWELL, G. W. S.; BERCHICCI, L. Strategy and organization scholarship through a radical sustainability lens: A call for 5.0. **Strategic Organization**, v. 19, n. 3, p. 449-455, Aug. 2021.

JARZABKOWSKI, Paula; FENTON, Evelyn. Strategizing and organizing in pluralistic contexts. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 631-648, 2006.

JARZABKOWSKI, P.; KAPLAN, S. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JARZABKOWSKI, P.; KAVAS, M.; KRULL, E. It’s Practice. But is it Strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. **Organization Theory**, v. 2, n. 1, p. 1-13, jul. 2021.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, P.; MOHRMAN, S. A.; SCHERER, A. G. Organization studies as applied science: The generation and use of academic knowledge about organizations. **Organization Studies**, v. 31, n. 9–10, p. 1189–1207, 2010.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P.; SMETS, M. Material artifacts: Practices for doing strategy with ‘stuff’. **European Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 41-54, 2013.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Como “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE.Br**, v. 10, p. 329-356, 2012.

JUNQUILHO, G. S.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; CARRIERI, A. P. A estratégia como prática na administração pública contemporânea. **Coletânea em Administração Pública**. Lisboa: Escolar, v. 1, p. 143-162, 2012.

KOCANGUL, E.; TRAN, M.; CONNOR, R. *et al.* Relatório Mundial das Nações Unidas sobre Desenvolvimento dos Recursos Hídricos 2018. **Soluções baseadas na natureza para gestão das águas**. Itália: Unesco, 2018. Disponível em: <http://infraverde.com.br/wp-content/uploads/2018/03/SOLU%C3%87%C3%95ES-BASEADAS-NA-NATUREZA-PARA-A-GEST%C3%83-DA-%C3%81GUA--FATOS-E-DADOS.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

KOHTAMAKI, M.; WHITTINGTON, R.; VAARA, E.; RABETINO, R. Making connections: Harnessing the diversity of strategy-as-practice research. **International Journal of Management Reviews**, v. 2, n. 3, p. 1-23, jul. 2021.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12. Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006, p. 177-179; 182-186; 532.

KOUAMÉ, S.; LANGLEY, A. Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 559–581, 2018.

KOZINETS, Robert V. **Netnografia: realizando pesquisa etnográfica online**. Penso Editora, 2014.

KRONEMBERGER, Denise Maria Penna. Os desafios da construção dos indicadores ODS globais. **Ciência e Cultura**, v. 71, n. 1, p. 40-45, 2019.

GUEDES, Valdir Lamim. Desenvolvimento sustentável ou sustentabilidade. **Revista de Educação Ambiental em Ação**, São Paulo, n. 52, 2018. Disponível em: <https://www.revistaeea.org/artigo.php?idartigo=2047>. Acesso em: 14 jun. 2023.

LANGENMAYR, Theresa; SPLITTER, Violetta; SEIDL, David Nils. Introducing Open Strategy: Dealing with clashes between the traditional and open-strategy discourse. In:

Academy of Management Proceedings. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2021. p. 11796.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, p. 358-370, 2010a.

LAVARDA, R. A. B.; CANET-GINER, M. T.; PERIS-BONET, F. J. Integrative strategy formation process and the management of complex work—a microorganizational analysis. **Brazilian Business Review**, v. 7, n. 3, p. 108-129, 2010b.

LAVARDA, R. A. B.; CARNEIRO, V. P.; RESE, N. Estratégia Como Prática. *In*: ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (Org.). **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil**, v. 1, n. 1, p. 159–176, 2019.

LAVARDA, R. A. B.; PERITO, B. Z.; ROSSI, E. Strategizing in pluralistic contexts: a narrative literature review. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 2, p. 125-142, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i2.16985>. Acesso em: 21 de jul. 2023.

LAVARDA, R. A. B. et al. Open strategizing e incerteza percebida: o enfoque estratégico e contingencial no enfrentamento à crise causada pela pandemia do Covid-19. **REAd. Revista Eletrônica de Administração** (Porto Alegre), v. 27, p. 1-34, 2021.

LÊ, J. K.; SPEE, A. P. The material turn in organization studies and strategy as practice. *In*: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. (Orgs.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press; United Kingdom, 2015.

LEDUC, Alban. LE VERT DU FAUX: la voiture électrique est-elle vraiment écologique?. **Vert: Le média qui annonce la couleur**. Paris, out. 2022. Disponível em: <https://vert.eco/articles/la-voiture-electrique-est-elle-vraiment-ecologique>. Acesso em: 3 jul. 2023.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder**. Petrópolis: Vozes, 2001.

LEFF, Henrique. **Ecologia, capital e cultura: a territorialização da racionalidade ambiental**. Editor de Vozes, 2009.

LEFF, Henrique; CABRAL, Luís Carlos. Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza. *In*: **Racionalidade ambiental: a reapropriação social da natureza**. 2006. pág. 555-555.

LEITE-DA-SILVA, A. R.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

LEVRATTO, Nadine. Loi sur « l'industrie verte »: en route pour un nouvel échec !. **Alternatives Economiques**. Paris, p. 1-1, 26 jan. 2023. Disponível em: <https://www.alternatives-economiques.fr/nadine-levratto/loi-lindustrie-verte-route-un-nouvel-echec/00105801>. Acesso em: 5 jun. 2023.

LOVISCEK, V. Triple Bottom Line em Direção a um Quadro Holístico para a Sustentabilidade: Uma Revisão Sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, 2020.

MACHADO JUNIOR, J. A.; BERTI, L. N.; GALLI, L.C.L.A. A estratégia como prática social: um estudo bibliométrico. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, p. 22 - 44, 2018.

MACIEL, Tatiana Frade; AZEVEDO, Moura Leides Barroso. Epistemological assumptions of age-friendly cities: a scoping review. **Acta Paulista de Enfermagem**, [s.l.], v. 36, p. 1-14, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.37689/acta-ape/2023ar002022>. Disponível em: https://acta-ape.org/wp-content/uploads/articles_xml/1982-0194-ape-36-eAPE00202/1982-0194-ape-36-eAPE00202.x64645.pdf. Acesso em: 7 jun. 2023.

MACK, D. Z.; SZULANSKI, G. Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 385-396, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>.

MANTERE, Saku. What is organizational strategy? A language-based view. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 8, p. 1408-1426, 2013.

MARCELINO, Leonardo Victor. **OS TIPOS DE RACIONALIDADE NA QUÍMICA VERDE E SUAS RELAÇÕES COM O ENSINO**. 2020. 198 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Educação Científica e Tecnológica, Centro de Ciências Físicas e Matemáticas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/216068/PECT0442-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 jul. 2023.

MARIA, Brunela. Guarda do Embaú, em Palhoça, cobra urgência na implantação do esgoto sanitário. **Nd+**. Palhoça, p. 1-1. 20 abr. 2017. Disponível em: <https://ndmais.com.br/seguranca/guarda-do-embau-em-palhoca-cobra-urgencia-na-implantacao-do-esgoto-sanitario/>. Acesso em: 2 jun. 2023.

MATEUS, S. The hybrid rhetorical ethos. **Linguagem em (Dis)curso**, v. 21, n. 2, p. 197-209, maio 2021.

MEADOWS, Donella H. et al. **Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad**. Fondo de cultura económica, 1972.

MELO, Bianca Fortes; TENÓRIO, Julio Barros de Mesquita. Entrevista. In: BONFIM, Mariana Pereira (org.). **Manual para Pesquisas Qualitativas**. Curitiba: Appris, 2022. Cap. 1. p. 11-21.

MIGUEL, F. V. C. A Entrevista como Instrumento para Investigação em Pesquisas Qualitativas no Campo da Linguística Aplicada. **Revista Odisseia**, [S. l.], n. 5, 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/odisseia/article/view/2029>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, jul./set. 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORTON, Josh; WILSON, Alexander D.; COOKE, Louise. The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 29, n. 2, p. 101613, 2020.

MOURA, L. A. A. **Qualidade e Gestão Ambiental**. Belo Horizonte: Del Rey, 2011. 418p.

MUELLER, Charles C. Avaliação de duas correntes da economia ambiental: escola neoclássica e a economia da sobrevivência. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 18, n. 2, 1998.

MUNCK, L.. **Gestão da Sustentabilidade nas Organizações:: reflexões e propostas a partir das lógicas do agir organizacional e das competências**. Cengage Learning, 2020.

MUNCK, L. **Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional**. São Paulo: Cengage, 2013.

MUNCK, L.; SOUZA, R. B. Análise das inter-relações entre sustentabilidade e competências: um estudo em uma indústria do setor eletroeletrônico. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 9, n. 3, p. 270-290, 2012.

ODS, Estratégia. ODS 1: erradicação da pobreza. erradicação da pobreza. Disponível em: <https://www.estrategiaods.org.br/>. Acesso em: 19 jul. 2023.

OEHMEN, Josef; GERALDI, Joana; STJERNE, Iben. On timing and rhythm for strategy implementation. **Lse Business Review: The London School of Economics and Political Science**. London, p. 1-4, 26 out. 2018. Disponível em: <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/>. Acesso em: 11 jul. 2023.

OKAYAMA, E. Y.; GAG, M.; OLIVEIRA JUNIOR, P. F. P. Análise da produção científica em estratégia como prática. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 2, p. 191-204, maio/ago. 2014.

OLIVEIRA, L. L. Guerreiro ontem, Guerreiro hoje. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 31, n. 5, p. 9-14, set/out 1997.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Conheça os novos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU**. 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>. Acesso em: 20 jul. 2020.

ONU. Organização das Nações Unidas. **Número de pessoas afetadas pela fome sobe para 828 milhões em 2021**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/189062-n%C3%BAmero-de-pessoas-afetadas-pela-fome-sobe-para-828-milh%C3%B5es-em-2021>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PÁDUA, Elizabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da Pesquisa: Abordagem teórico-prática**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2007. 124 p.

PAEST - PARQUE ESTADUAL DA SERRA DO TABULEIRO CATARINA. **Instituto do Meio Ambiente de Santa Catarina**. Disponível em: <https://www.ima.sc.gov.br/index.php/biodiversidade/unidades-de-conservacao/parque-estadual-da-serra-do-tabuleiro>. Acesso em: 21 jun. 2022.

PALMA, L. C.; PEDROZO, E. A.; ALVES, N. B. Sustentabilidade, organizações e formação de gestores: uma pesquisa exploratória em cursos de administração no Rio Grande do Sul. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 11, n. 5, p. 1324-1343, dez. 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/16473/pdf>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PARCERIA: UniSul desenvolve estufa na Pró-CREP: O objetivo da parceria é o de impulsionar novas perspectivas rumo ao desenvolvimento sustentável. **Palhocense**, Palhoça, p. 1-1, 3 dez. 2022. Disponível em: <https://www.palhocense.com.br/noticias/parceria-unisul-desenvolve-estufa-na-pro-crep>. Acesso em: 21 maio 2023.

PARIS, B. C.; DIAS, S. S.; DRABIK, M. M. Aproximações Teóricas: Análise Discursiva da Arquitetura Orgânica e da Arquitetura Sustentável. 14º ECCI – Encontro Científico Cultural Interinstitucional. **FAG. Dom Bosco**. 2016. Disponível em: <https://www.fag.edu.br/upload/ecci/anais/5b8d7672ad9d0.pdf> Acesso em: 19 jul. 2023.

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M. Da Filosofia para os Estudos Organizacionais: O Percorso Ontológico de Schatzki na Teoria da Prática Social. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2019.

PASSOS, A. P. P.; WOLLINGER, H.; SANTOS, I.; MARINHO, S. Análise Sistemática da Literatura sobre Estratégia como Prática Social na área de Administração. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, p. 1-26, 2020.

PAULO LOPES. Praia Guarda do Embaú. Prefeitura Municipal de Paulo Lopes. **Praia Guarda do Embaú: Guarda do Embaú, um paraíso e dois municípios**. 2018. Disponível em:

<https://www.paulolopes.sc.gov.br/noticias/index/ver/codMapaItem/33881/codNoticia/527068>. Acesso em: 14 fev. 2023.

PENSSAN, Rede. II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da COVID-19 no Brasil (II VIGISAN): relatório final. Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar-PENSSAN. São Paulo, SP: **Fundação Friedrich Ebert: Rede PENSSAN**, 2022.

POP, M. S.; AAGAARD, A.. Grand challenges—what we know and a process model of how organizations tackle them. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2021. p. 15286.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUÉRÉ, Louis. L'écologie sémiotique de Charles Goodwin. **Tracés. Revue de sciences humaines**, n. 16, p. 47-60, 2016.

QUICK, K. S.; FELDMAN, M. S. Distinguishing Participation and Inclusion. **Journal Of Planning Education and Research**, [s.l.], v. 31, n. 3, p. 272-290, 22 jun. 2011. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0739456x11410979>.

RAMOS, G. A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989 [1981].

RAMOS, A. G. **A redução sociológica**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices a Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

WAVES, Redação. Soluções para o Esgoto: série de oficinas aponta soluções para tratamento de esgoto da guarda do embaú (sc). **Waves**. São Paulo, 09 abr. 2019. p. 1-1. Disponível em: <https://www.waves.com.br/variedades/ambiente/oficina-aponta-solucoes/>. Acesso em: 21 jul. 2023.

REDE NEPERMA BRASIL. **Ensinando permacultura**. Edição continuada. Brasil: Rede Brasileira de Núcleos e Estudos em Permacultura, 2022. Disponível em: <www.redepermacultura.ufsc.br/ensinandopermacultura>. Acesso em: 17 JUL 2023.

REYES-SARMIENTO, Martha Eugenia; RIVAS-MONTOYA, Luz María. Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A Systematic Literature Review. **AD-minister**, n. 35, p. 165-193, 2019.

ROCHA, R. V. C. Repensando a administração: um ensaio sobre os caminhos de uma ciência integradora. **Ciências em Debate**, v. 3, 2019. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/15iq-SDQGMoRIruqaNRZsuizwL-v-PRsV/view>. Acesso em: 4 jul. 2023.

ROCHA, R. V. C.; LAVARDA, R. A. B. Open Strategizing e a Força do Olhar Etnográfico: Uma Alternativa Metodológica Para Compreender a Abertura da Estratégia nas Organizações. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 8, n. 3, p. 538-580, 2021.

ROCHA, R. V. C.; PERITO, B. Z.; LAVARDA, R. A. B. Ações autônomas e strategizing na cultura da pesca artesanal. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 102, p. 490-523, 2022.

ROHRICH, S. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Sustentabilidade ambiental nas Instituições de Ensino Superior, um estudo bibliométrico sobre as publicações nacionais. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 2, e2861. Epub, 9 maio 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530x2861-19>.

ROLOFF, Franciani Becker; MARQUES, Carlos Alberto. Contribuições de produções acadêmicas nacionais sobre Química Verde e seu ensino. Amazônia: **Revista de Educação em Ciências e Matemáticas**, v. 14, n. 32, p. 78-91, 2018.

ROSSI, M. O bairro com data para sumir do mapa em Maceió. **El País Espanha**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-01-14/o-bairro-fantasma-que-a-mineracao-deixou-para-tras-em-maceio.html>. Acesso em: 12 abr. 2023.

ROULEAU, L. Micro-strategy as gendered practice: resisting strategic change through the family metaphor. **European Group for Organization Studies**, Copenhagen, under review, jul. 2003.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, p. 1413-1441, 2005.

ROULEAU, L.; BALOGUN, J. Exploring middle managers' strategic sensemaking role through practical knowledge. Trajectories, Paths, Patterns and Practices of Strategizing and Organizing. **JMS Conference**, Saint Anne's College, Oxford, p. 23-25, sep. 2008.

RODRIGUES, K. L. S.; PAIVA, A. L.; BRITO, M. J. A Produção Científica Brasileira em Estratégia como Prática: Um Estudo Bibliométrico. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia RBGE**, ISSN 2237-1664, ed. 17, p. 26-41, 2018.

RUBEN, G.; SERVA, M.; CASTRO, M. L. Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia. **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 3, p. 68-80, 12 abr. 1996.

SACHS, Ignacy. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo: Vértice, 1986. 208 p.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009. 96 p.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do Pensamento Abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, Coimbra, v. 2, n. 78, p. 3-46, 1 out. 2007. OpenEdition. <http://dx.doi.org/10.4000/rccs.748>. Disponível em: <https://journals.openedition.org/rccs/753>. Acesso em: 19 jul. 2023.

SANTOS, Boaventura de Sousa; MENESES, Maria Paula (Orgs.). **Epistemologias do Sul**. São Paulo: Cortez, 2010. 637p.

SANTOS, R. N. M. et al. Tecnologias verdes para um mundo autossustentável: um olhar sobre Brasil e Espanha. **Em Questão**, [s.l.], p. 277-294, 26 abr. 2017. Faculdade de Biblioteconomia Comunicação. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245232.277-294>. Disponível em: https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/26164/tecnologias_EQ_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 5 jun. 2023.

SARRA, A. Propriedade intelectual e tecnologias verdes. **Humanidades em Diálogo**, [S.L.], v. 5, p. 77-91, 23 nov. 2013. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestão da Informação Acadêmica (AGUIA). DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-7547.hd.2013.106241>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/humanidades/article/view/106241>. Acesso em: 5 jun. 2023.

SCHATZKI, T. R. Peripheral vision: the sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**, 1942. 1976. Disponível em: https://media4.manhattan-institute.org/sites/as/files/SKM_C45818012317090.pdf. Acesso em: 19 jul. 2023

SCHÜTZ, W. Demolição de bar e camping no Vale da Utopia deixa família sem fonte de renda: ação ocorreu na terça-feira (15); estabelecimento demolido estava há décadas sob administração de Ivanir Hermínio da Silveira. **Palhocense**, Palhoça, p. 1-1, 17 mar. 2023. Disponível em: <https://www.palhocense.com.br/noticias/demolicao-de-bar-e-camping-no-vale-da-utopia-deixa-familia-sem-fonte-de-renda>. Acesso em: 30 maio 2023.

SCOPEL, Bruno Ricardo; COSTA, Frederico Santos da. **Empreendedorismo na Pesca**. Curitiba: E-Tec Brasil, 2011. 120 p. Disponível em: https://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/441/Empreendedorismo_na_atividade_pesqueira.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 13 jun. 2023.

SERVA, M. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 2, p. 36-43, 1993.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. 1996. FGV EAESP - CDAE: Teses, Doutorado em Administração de Empresas Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4533> Acessado em: 07/10/2023.

SERVA, M. A Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações-um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE**. br, v. 13, p. 414-437, 2015.

SERVA, M. A Racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa e pesquisa em administração – uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.1, p. 64-79, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300008>.

SERVA, M. et al. A análise da racionalidade nas organizações-um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE**. v. 13, p. 414-437, 2015.

SILVA, M. A. R.; DRUMMOND, J. A. Certificações socioambientais: desenvolvimento sustentável e competitividade da indústria mineira na Amazônia. **Cadernos EBAPE**, v. 3, n. 3, p. 1-21, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000300003>.

SILVA, M. S. de O.; FERNANDES, A. S. A.. Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infantojuvenil na cidade de Natal (RN). **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1327-1361, 2011.

SOARES, L. A. A. Guerreiro Ramos: considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado. Rio de Janeiro: **Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro**, 2005.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. Porto Alegre: Bookman, 2016.

SPLITTER, V.; SEIDL, D. N.; WHITTINGTON, R. Effective participation in Open Strategy processes: How employees get heard by senior management. *In: ACADEMY OF MANAGEMENT PROCEEDINGS*. Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**, 2021. p. 10457.

SUNNER, A.; ATEES, A. Open strategy: a review and research agenda. *In: BAM 2019 Conference Proceedings*. **British Academy of Management**, 2019.GBR. ISBN 9780995641327. Disponível em: <https://strathprints.strath.ac.uk/id/eprint/70118>. Acesso em: 21 de jul. 2023

SUTILI, F. J. et al. W. Avaliação da propagação vegetativa de espécies utilizadas na estabilização de obras de terra com técnicas de engenharia natural. **Ciência Florestal**, v. 28,

n. 1, p. 1-2, jan. 2018. Acesso em: 5 maio 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1980509831567>. Acesso em: 21 de jul. 2023

SWC. **Guarda do Embaú LSC update on Rio da Madre Project**. 2022. Disponível em: <https://www.savethewaves.org/guardarivermouth/>

SZTOMPKA, P. **Society in action: the theory of social becoming**. Cambridge, UK: Polity Press, 1991.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão Socioambiental: estratégias na nova era da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

TAVAKOLI, A.; SCHLAGWEIN, D.; SCHODER, D. Open Strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualization as a practice. **Journal of Strategic Information System**, v. 26, n. 3, p. 163-184, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2017.01.003>.

TENÓRIO, Fernando Guilherme; KRONEMBERGER, Thais Soares. **Gestão social e conselhos gestores Vol. 3**. Editora FGV, 2017.

TENÓRIO, F. Tem razão a administração? **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 2, p. 5-9, 1990 Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/9044>

TENÓRIO, F. G. Tem razão a administração? Ensaio de teoria organizacional e gestão social. Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2002.

TRF4. **Prefeitura de Palhoça tem dois anos para recuperar Rio da Madre na Praia do Embaú (SC)**. 2017. Disponível em:

https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=noticia_visualizar&id_noticia=13191. Acesso em: 2 jun. 2023.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Sands: Grupo de Pesquisa em Surf e Sustentabilidade**. 2019. Disponível em: <https://sands.ufsc.br/>. Acesso em: 9 dez. 2019.

UFSC. **Observatório de Justiça Ecológica apoia ação de proteção ambiental da Baixada do Maciambu**. 2022. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/2022/04/observatorio-de-justica-ecologica-apoia-acao-de-protecao-ambiental-da-baixada-do-maciambu/> Acesso em: 2 jun. 2023.

UNISUL. Unisul vence prêmio Santander de Universidade Solidária. **Revista Gestão Universitária**, Palhoça, p. 1-1, 25 nov. 2010. Disponível em: <http://gestaouniversitaria.com.br/artigos?utf8=%E2%9C%93&q=unisul+vence>. Acesso em: 13 jun. 2023.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 1-52, jun. 2012. DOI: 10.1080/19416520.2012.672039.

VAN DE VEN, A. H. **Engaged Scholarship**: a guide for organizational and social research. Oxford: Oxford University Press, 2007.

VARELA, F. **O caminhar faz a trilha**. In: THOMPSON, W. I. (Org.) **Gaia**: uma teoria do conhecimento. São Paulo: Gaia, 1990, cap. 2, p. 45-60.

VELA, Hugo. O tempo histológico e o tempo cronológico nas ideias sobre a natureza. **Extensão Rural**, n. 1, p. 39-50, 1993.

VELHO, G. Observando o familiar. **E. Individualismo e Cultura**: notas para uma antropologia da sociedade contemporânea. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

VERGARA, Sylvia Constant; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 9, n. 2, p. 103-119, jun. 2005. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552005000200006>.

VICTOR, C.; PEÑALOZA, V. A adoção do anticonsumo entre as classes sociais: evidências da América Latina. **Revista Gestão & Conexões**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 48-70, 2023. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.38951.48-70. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/38951>. Acesso em: 3 jul. 2023.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WADE, B.; PICCININI, T. Teaching scenario planning in sustainability courses: the creative play method. **Sage**, v. 44, n. 6, 2020.

WEF. World Economic Forum. **Global Gender Gap Report**. Jul. 2022. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. Acesso em: 18 jun. 2023.

WHITTINGTON, R. Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, [s.l.], v. 27, n. 5, p. 613-634, 9 jan. 2006. **SAGE Publications**. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840606064101>.

WHITTINGTON, R. **Opening strategy**: professional strategists and practice change, 1960 to Today. Oxford University Press, 2019. 307p. DOI: <https://doi.org/10.1093/oso/9780198738893.001.0001>.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996. DOI: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00068-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00068-4).

WHITTINGTON, R. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R. The practice turn in organization research: towards a disciplined transdisciplinarity. **Accounting, Organizations and Society**, v. 36, n. 3, p. 183-186, 2011.

WHITTINGTON, Richard. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic organization**, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, Londres, v. 12, n. 4, p. 396-409, dez. 2003.

WHITTINGTON, R.; MOLLOY, E.; MAYER, M.; SMITH, A. Practices of Strategizing/ Organizing, Broadening Strategy Work and Skills. **Long Range Planning**, v. 39, n. 6, p. 615-629, 2006.

WHITTINGTON, R.; CAILLUET, L.; YAKIS-DOUGLAS, B. Opening strategy: evolution of a precarious profession. **British Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 531-544, 2011.

WILLIAMS, A.; WHITEMAN, G. A call for deep engagement for impact: addressing the planetary emergency. **Strategic Organization**, v. 19, n. 3, p. 526-537, 2021. DOI: 10.1177/14761270211011703.

YAKIS-DOUGLAS, B. et al. Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition. **Long Range Planning**, v. 50, n. 3, p. 411-422, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.06.007>.

ZANIRATO, Sílvia Helena; ROTONDARO, Tatiana. Consumo, um dos dilemas da sustentabilidade. **Estudos avançados**, v. 30, p. 77-92, 2016.

ZANONI, B. L.; OLIVEIRA, S. A. de. Reflexões sobre o sentido de sustentabilidade em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 63, n. 2, p. e2022-0028, 2023.

APÊNDICE A – Modelo de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
Centro Socioeconômico
Programa de Pós-Graduação em Administração

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Gostaríamos de convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada “**As Práticas de Abertura da Estratégia Orientadas pelo *Ethos* da Sustentabilidade: Caminhos para uma Perspectiva Ecológica da Estratégia**”. A presente pesquisa está associada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Esta pesquisa tem por objetivo principal compreender como ocorrem as práticas de abertura da estratégia orientadas pelo *ethos* da sustentabilidade, a partir de uma visão crítica da estratégia como prática social. Para isso, durante a fase de campo da pesquisa, você será entrevistado(a) de forma individual e reservada.

Solicitamos o seu consentimento para a gravação da entrevista por meio de gravador digital de áudio e vídeo. O uso deste servirá a um maior resgate do conteúdo das falas para a posterior análise, através da transcrição a ser realizada. Deixamos explicitado que a interrupção da gravação é permitida a qualquer momento da entrevista. Os pesquisadores estabelecem o compromisso em garantir acesso ao conteúdo das transcrições das entrevistas e o sigilo quanto à identificação em qualquer forma de divulgação dos resultados da pesquisa.

Ressaltamos que os pesquisadores serão os únicos a ter acesso às informações das entrevistas e tomarão todas as providências necessárias para segurança dos dados. Informamos, ainda, que a legislação brasileira não permite que você tenha qualquer compensação financeira pela sua participação em pesquisa.

Eu, _____, RG _____, li este documento (ou tive este documento lido para mim por uma pessoa de confiança) e obtive dos pesquisadores Robson Vander Canarin da Rocha e Rosália Aldraci Barbosa Lavarda todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Palhoça, ____ de _____ de ____

Assinatura do(a) participante

ANEXO A – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA 9RMS

Meta:	Ameaça:	Causas:	Estratégias:	Atividades:
META: Promover a revitalização da beira do Rio da Madre	AMEAÇA 1: Contaminação da água do rio	CAUSA 1.1: Modelo inadequado do cultivo de arroz (rega using the use of agrochemicals)	ESTRATÉGIA 1.1.1: Mudança de modelo e adequação das técnicas de cultivo sustentável de arroz	ATIVIDADE 1.1.1.1: Verificar o estado atual do TAC/ACP sobre os arrozais do estado. A partir disso buscar estratégias com o APABF, e PEST. (Pimenta quando/Morgana)
			ATIVIDADE 1.1.1.2: Estudar mecanismos de devolução da água para o rio; uma forma de tratar antes de voltar ao rio. Afastar o cultivo de beira do rio (Pimenta/Morgana)	
			ATIVIDADE 1.1.1.3: Buscar certificação orgânica. (Artur)	
			ATIVIDADE 1.1.1.4: Avaliar e monitorar a qualidade e vazão da água do rio (Gerardo/Kitto)	
				ATIVIDADE 1.1.1.5: Buscar linhas de financiamento/crédito para mudança do modelo de produção. (Pimenta)
				ATIVIDADE 1.1.1.6: Desenvolver diálogo, um programa com os produtores. (quando/quem)
			ESTRATÉGIA 1.2.1: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guadalupe do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.	ATIVIDADE 1.2.1.1: Executar o estudo Surfonomics. (Kitto/Marcos Souza/Marcos Bosquetti)
				ATIVIDADE 1.2.1.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo)
META: Promover a revitalização da beira do Rio da Madre	Ameaça 2: Uso inadequado da água do rio	CAUSA 2.1: Modelo inadequado do cultivo de arroz	ESTRATÉGIA 2.1.1: Mudança de modelo e adequação das técnicas de cultivo sustentável de arroz	ATIVIDADE 2.1.1.1: Proposições de recuperação da mata ciliar (escrever projetos e buscar financiamento). (Pimenta/Morgana)
				ATIVIDADE 2.1.1.2: Buscar certificação orgânica. (Artur)
				ATIVIDADE 2.1.1.3: Buscar linhas de financiamento/crédito para mudança do modelo de produção. (quando/quem)
				ATIVIDADE 2.1.1.4: Buscar e estudar outros modelos, como de mostradas. (Artur)
				ATIVIDADE 2.1.1.5: Avaliar e monitorar a qualidade e vazão da água do rio (Gerardo/Kitto)
				ATIVIDADE 2.1.1.6: Sugerir mudanças na legislação, uma normatização para contribuições. (Monica)
				ATIVIDADE 2.1.1.7: Desenvolver diálogo, um programa com os produtores. (quando/quem)
			ESTRATÉGIA 2.2.1: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guadalupe do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.	ATIVIDADE 2.2.1.1: Executar o estudo Surfonomics. (Kitto/Marcos Souza/Marcos Bosquetti)
				ATIVIDADE 2.2.1.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo)
			ESTRATÉGIA 3.1.1 Adoção de sistema de tratamento coletivo adequado (sistema de raízes)	ATIVIDADE 3.1.1.1: Formar comissões. (Mariana/Gerardo/TeIma/Tina/Plínio/Caio/Adriano)
				ATIVIDADE 3.1.1.2: Criar selo verde. (Kitto/Gerardo)
				ATIVIDADE 3.1.1.3: Contatar Prefeitura e Sema. (Kitto/Gerardo/Lucas/Sandro/Marcos Souza)
	AMEAÇA 3: Esgoto	CAUSA 3.1 Sistemas de esgoto inadequados (individuais)		ATIVIDADE 3.1.1.4: Definir áreas e peculiaridades individuais. (Grupo Trabalho Saneamento/Comissão Técnica)
				ATIVIDADE 3.1.1.5: Criar um fundo para executar sistemas de tratamento individuais. (Caio/Sandro)
				ATIVIDADE 3.1.1.6: Coletas de balneabilidade de mais pontos, inclusive Paulo Lopes. (Kitto/Gerardo)
				ATIVIDADE 3.1.1.7: Buscar alinhamento com outras legislações em construção. (Grupo Trabalho Saneamento)
		CAUSA 3.2: Ligações na rede pluvial/rio	ESTRATÉGIA 3.2.1: Sensibilizar e orientar a população com campanhas educativas	ATIVIDADE 3.2.1.1: Promover campanhas educativas (Felipe/Kitto/Plínio/Rodrigo/Madeira/Monica/Pimenta)
			ESTRATÉGIA 3.2.2: Desenvolver e criar parcerias com setor público e privado	ATIVIDADE 3.2.2.1: Estabelecer parcerias com o setor privado e público (Grupo Trabalho Saneamento/Sandro)
			ESTRATÉGIA 3.3.1 Criar mecanismos que efetivem a fiscalização	ATIVIDADE 3.3.1.1: Criar Grupo de Trabalho interinstitucional para elaboração de plano de fiscalização integrado (Grupo Trabalho Saneamento)
			ESTRATÉGIA 3.3.2: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guadalupe do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.	ATIVIDADE 3.3.2.1: Executar o estudo Surfonomics. (Kitto/Marcos Souza/Marcos Bosquetti)
				ATIVIDADE 3.3.2.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo/Marcos Souza)
			ESTRATÉGIA 4.1.1: Promover a participação das comunidades nos processos de planejamento territorial junto ao poder público	ATIVIDADE 4.1.1.1: Cobrar do poder público uma agenda de fiscalização integrada. (Kitto/TeIma/Adriano/Sandro + Diretoria Executiva)
			ESTRATÉGIA 4.1.2: Construir coletivamente um plano de desenvolvimento para a região	ATIVIDADE 4.1.1.2: Acompanhar o monitoramento remoto. (Plano Diretor/Caio/Gerardo/Sandro/Pimenta)
			ESTRATÉGIA 4.1.2: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guadalupe do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.	ATIVIDADE 4.1.2.1: Executar o estudo Surfonomics. (Kitto/Marcos Souza/Marcos Bosquetti)
META: Promover a revitalização da beira do Rio da Madre	AMEAÇA 4: Ocupação irregular do solo/zoneamento inadequado	CAUSA 4.1: Planejamento urbano em desacordo com as características socioambientais locais		ATIVIDADE 4.1.2.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo/Marcos Souza)
				ATIVIDADE 4.2.1.1: Cobrar do poder público uma agenda de fiscalização integrada. (Kitto/TeIma/Adriano/Sandro + Diretoria Executiva)
			ESTRATÉGIA 4.2: Criar um canal de comunicação entre a comunidade e os órgãos fiscalizadores	ATIVIDADE 4.2.2.1: Utilizar o envio de e-mail, rede social, meios de comunicação, etc. (Diretoria Executiva)
			ESTRATÉGIA 4.2.3: Demonstrar o impacto econômico do surf na Guadalupe do Embaú, que depende da "saúde" do Rio da Madre.	ATIVIDADE 4.2.3.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo/Marcos Souza)
		CAUSA 4.2: Desrespeito às leis ambientais e leis orgânicas do município	ESTRATÉGIA 4.2.1: Exigir do poder público um plano de fiscalização com ações efetivas	ATIVIDADE 4.2.1.1: Cobrar do poder público uma agenda de fiscalização integrada. (Kitto/TeIma/Adriano/Sandro + Diretoria Executiva)
				ATIVIDADE 4.2.2.1: Utilizar o envio de e-mail, rede social, meios de comunicação, etc. (Diretoria Executiva)
				ATIVIDADE 4.2.3.2: Entregar um relatório final às autoridades e aos interessados. (Kitto/Gerardo/Marcos Souza)