

Gustavo Matarazzo Rezende

**GESTÃO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL:
PERSPECTIVAS PRAGMÁTICAS E ORGANIZACIONAIS**

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

Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rezende, Gustavo Matarazzo
Gestão de Unidades de Conservação Ambiental :
Perspectivas pragmáticas e organizacionais /
Gustavo Matarazzo Rezende ; orientador, Maurício
Serva - SC, 2017.
271 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós
Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão. 3. Unidades de
Conservação. 4. Sociologia Pragmática Francesa. 5.
Práticas. I. Serva, Maurício. II. Universidade
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação
em Administração. III. Título.

Gustavo Matarazzo Rezende

**GESTÃO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL:
PERSPECTIVAS PRAGMÁTICAS E ORGANIZACIONAIS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutor, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 20 de Abril de 2017.

Prof. Marcus Venícius de Andrade Lima, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Maurício Serva, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Eloísa Helena Cabral, Dr.^a
Universidade Federal de Lavras

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Hans Michael Van Bellen, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Maria Carolina Martinez Andion, Dr.^a
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof. Theóphilos Rifiotis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais que me permitiram
sonhar, e o fizeram comigo.

À minha avó, Rosália Matarazzo (*in
memoriam*), por sempre estar presente,
mesmo na ausência.

AGRADECIMENTOS

Depois de quatro anos, fazer jus a todos que contribuíram com esta jornada – tese – é uma tarefa muito complicada. Com isso, sabendo das dificuldades em abarcar a todos, o meu muito obrigado àqueles que estiveram juntos comigo e, de alguma forma, são partes desse processo.

Aos meus pais, por constituírem o porto-seguro em meio às tempestades da vida. Obrigado Dona Branca e Seu Dirceu, esta tese também é de vocês!

À minha família, em especial, aos meus primos e padrinhos.

Às pessoas do Núcleo de Pesquisas ORD, por compartilharem o cotidiano comigo. Em especial, Danilo Melo, grande irmão que a vida me deu. Tiago Bini e Felipe Quintão, por me ensinarem a ter mais calma. Jorge Sturmer e Diego Domingos, pelos vinhos, conversas e cafés. Vanêssa Simon, amiga e segunda-mãe, agradecimento que se estende a toda sua família, em especial, Júlia e Bob.

Aos meus amigos de Cerqueira César, parceiros de uma vida – Bagali, Chico, Daniel, Felipe, Ju, Juninho, Luan, Lucão, Marques, Matheus, Nico, Romeu, Vitão e Subirá.

Aos meus amigos de Florianópolis: Duda e Mari; Fernanda e Fontan; Paulinho, por podermos perpetuar nossa amizade para além das fronteiras da UFSC.

Aos meus amigos que se transformaram na extensão de minha família, enquanto afilhados: William e Camila; Jú e Neto.

Aos pais dos meus amigos e que viraram grandes amigos, Maria Helena por seu apreço materno comigo e Maurício, pelos frequentes diálogos e reflexões, demonstrando que a busca por conhecimento está além dos aspectos formais e se constitui em uma forma de viver.

À Dona Ivone Rossetto Nogueira por ter corrigido o texto desta tese de maneira cuidadosa e zelosa.

Ao meu orientador Maurício Serva, não só pelas orientações para esta tese, mas por se constituir em um verdadeiro amigo para a vida. Maurício, agradeço à confiança, às conversas e às possibilidades que me proporcionou.

À banca de avaliação. Carolina Andion, pela parceira na troca de experiências em direção às pesquisas pragmatistas. Obrigado também por participar da banca e ter sido sempre uma fonte de considerações que me fizeram refletir. À professora Eloísa Cabral, pelas conversas e por ter se dedicado a este trabalho. À professora Gabriela Fiates, pelas contribuições e questionamentos. Ao professor Hans Michael van Bellen, por ter sido um entusiasta do tema no Programa e ser um exemplo no que

tange à empatia epistemológica. Ao professor Théophilos Rifiotis, por suas pesquisas e suas aulas serem fontes de inspiração. Agradeço também a possibilidade de aproximação e constituição de um diálogo franco e humilde, um verdadeiro mestre!

Aos atores deste estudo, o meu muito obrigado a todos aqueles que se relacionarem comigo durante o campo de estudos.

Au Groupe de Sociologie Pragmatique et Réflexive (GSPR) pour m'accueillir à Paris. Notamment, Francis Chateauraynaud pour les enseignements. Stéphanie Taveneau pour l'appui quotidien au GSPR et pour l'amitié construite. Adhémar Saunier pour m'enseigner sur "la vraie France". Martin Denoun pour m'enseigner sur être gauchiste. Jean Francés pour m'enseigner sur être un chef dans la cuisine. Nassima Abdelghafour, Angele Grovel et Flore Guiffault pour les moments enrichissants dans l'académie et dans la vie. Markku Lehtonen pour m'approximer du Brésil avec son portugais et pour les expériences avec les vins. Merci!

Ao pessoal do PPGAdm – em especial, Rodrigo Botelho - e aos professores que passaram pela minha formação. Destaco o grande amigo e mestre Silvio Cário que me ensinou a sempre priorizar a seriedade e o comprometimento com o que se faz.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pelo financiamento que possibilitou esta pesquisa.

“Agora não pode por causa do bagre, jogaram o bagre no colo do presidente. O que eu tenho com isso? Tem que ter uma solução”.

(Luiz Inácio Lula da Silva, 2007)

RESUMO

O objetivo central desta tese é o de compreender a gestão de uma Unidade de Conservação (UC) federal gerida pelo ICMBio. Para atingi-lo, realizei um estudo etnográfico entre os anos de 2014 e 2015 em uma área protegida situada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. O referencial teórico-analítico que utilizei se inicia com uma discussão sobre o posicionamento epistemológico assumido, baseie-me, fundamentalmente, nos autores pragmatistas clássicos. Posteriormente, apresento o surgimento de estudiosos preocupados com o tratamento da ação social, em especial, os estudos baseados em práticas e a sociologia pragmática francesa. Com isso, exponho as ferramentas analíticas que foram utilizadas, em especial, questões da sociologia da expertise e noções do pensamento de Gilbert Simondon. Ao finalizar as exposições teórica e metodológica, introduzi um capítulo destinado aos elementos para a ação, composto por um conjunto de documentos que esboçam o campo de atuação das UCs. Em seguida, identifiquei e analisei as práticas dessa organização, como resultado me deparei com dois fenômenos que garantem certos modos de existência à organização, personalização e personificação. No primeiro, a organização ganha aspectos peculiares que a individualiza das demais, no segundo é influenciada pelas características pessoais e grupais dos servidores. Após a exposição das práticas da UC estudada, busquei um salto analítico, com análises dos referenciais dinâmicos para as ações dessas organizações, que puderam ser identificados a partir de seis operadores, a saber: individualizações, materialidade, formas de organização, situações de prova, redes inter-organizacionais e noções de responsabilidade. No último capítulo, realizei comparações entre a literatura representativa e difundida sobre gestão e os gestores, que é utilizada para embasar as metodologias aplicadas no ICMBio com os elementos evidenciados por esta tese, com base na pesquisa etnográfica realizada. Nesse sentido, compreendi que a gestão é um fenômeno de coordenação de ações que garante espaços para negociações sobre o engendramento de ações coletivas que resultarão em performances organizacionais, que poderão ser alvos de julgamentos.

Palavras-chave: Unidades de Conservação. Gestão. Sociologia Pragmática Francesa. Práticas.

ABSTRACT

The central objective of this thesis is to understand the management of a Federal Conservation Unit (UC) managed by ICMBio. To achieve this, I conducted an ethnographic study between 2014 and 2015 in a protected area located in the city of Florianópolis, Santa Catarina. The theoretical-analytical framework that I have used begins with a discussion of the assumed epistemological positioning, based fundamentally on the classical pragmatist authors. Subsequently, I present the emergence of scholars concerned with the treatment of social action, in particular, practice-based studies and French pragmatic sociology. With this, I present the analytical tools that were used, in particular, questions of the sociology of expertise and notions of the Gilbert Simondon thought. At the end of the theoretical and methodological expositions, I introduced a chapter devoted to the elements for action, composed of a set of documents that outline the field of action of UCs. Then, I identified and analyzed the practices of this organization, as a result I came across two phenomena that guarantee certain modes of existence to the organization, personalization and personification. In the first, the organization gains peculiar aspects that individualize it from the others, in the second it is influenced by the personal and group characteristics of the servers. After analyzing the practices of the UC studied, I looked for an analytical leap, with analyzes of the dynamic references for the actions of these organizations, that could be identified from six operators, namely: individuations, materiality, forms of organization, proof situation, Inter-organizational networks and notions of responsibility. In the last chapter, I made comparisons between the representative and diffused literature on management and managers, which is used to support the methodologies applied in the ICMBio with the elements evidenced by this thesis, based on the ethnographic research carried out. In this sense, I understood that management is a phenomenon of coordination of actions that guarantees spaces for negotiations on the generation of collective actions that will result in organizational performances that may be the targets of judgments.

Keywords: Units of Conservation. Management. French Pragmatic Sociology. Practices.

PRÓLOGO

Decidi construir este prólogo para expor algumas questões e temas que orbitaram o desenvolvimento desta tese. Sobretudo, no que tange a minha história na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e os meus envolvimento que foram fundamentais para a constituição dos posicionamentos assumidos. Ingressei no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC no ano de 2011, como egresso do curso de bacharelado em Administração da Universidade Estadual de Maringá. Nessa universidade me envolvi com programas de iniciação científica que me influenciaram na escolha da academia enquanto plano de vida. No mestrado, fui orientado pelo professor Sérgio Boeira, participante ativo do Núcleo de Pesquisas Organizações Racionalidade e Desenvolvimento (ORD), coordenado pelo professor Maurício Serva, que passou a ser meu orientador de doutorado, logo na sequência do mestrado.

Ao me envolver nas atividades do núcleo de pesquisa passei a ter um contato maior com as questões epistemológicas que perpassam as pesquisas nos Estudos Organizacionais, sobretudo, por essas preocupações estarem no cerne da existência do próprio núcleo. Enquanto que no que tange à área ambiental, dois fatores me aproximaram, a saber: projetos do núcleo e contato com um colega de doutorado e servidor do Instituto Chico Mendes da Biodiversidade (ICMBio). No início do doutorado, o núcleo foi contemplado em um edital da organização não governamental SOS Mata Atlântica, que objetivava a criação de mecanismos para o fortalecimento e institucionalização de Unidades de Conservação marinho-costeiras no Brasil. Por meio desse projeto, passei a ter um maior contato com servidores do ICMBio e com atores do campo ambiental em Santa Catarina. Dei início ao campo etnográfico, com a vinculação em um programa de voluntariado desenvolvido na área protegida escolhida.

Após a realização do campo etnográfico, fui contemplado, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), com uma bolsa de doutorado sanduíche. Realizei o estágio na *École des Hautes Études en Sciences Sociales* (EHESS) de Paris, instituição de grande importância na realização de pesquisas e de pós-graduações na área de Ciências Sociais na França. O coordenador do meu estágio foi Francis Chateauraynaud, estudioso, dentre outros temas, da sociologia da expertise e reconhecido pela sua importância na sociologia pragmática francesa, corrente de estudos que será apresentada e

explanada¹, posteriormente. Além dessa oportunidade, juntei-me a alguns pesquisadores e estudantes do *Museum d'Histoire Naturelle* que se dedicavam às reflexões sobre territórios e áreas protegidas no campo da eco-antropologia.

Depois de um ano de doutorado sanduíche, retornei ao Brasil para a finalização do documento e, então, defesa desta tese. Achei interessante esse relato inicial para que os leitores saibam dos espaços e lugares que me permitiram realizar as reflexões presentes neste estudo. Boa leitura!

¹ Vale ressaltar, de início, que o Apêndice II desta tese é constituído por um glossário de terminologias e noções empregadas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema do conceito de prise	51
Figura 2: Uniforme da educadora ambiental.	96
Figura 3: Uniforme dos agentes de fiscalização.	97
Figura 4: Utilização de painel interativo com crianças.	100
Figura 5: Esquema analítico da atividade de educação e interpretação ambiental.	103
Figura 6: Unidade de conservação e o bairro vizinho.....	104
Figura 7: Foto de placa com registro lúdico-informativo.	117
Figura 8: Foto de placa com registro jurídico-formal.	117
Figura 9: Esquema analítico da prática de comunicação.	131
Figura 10: Gráfico de ocorrências de ações que se caracterizam no artigo 24 do decreto federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008.	136
Figura 11: Gráfico de ocorrências de ações que se caracterizam no artigo 35 do decreto federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008.	139
Figura 12: Esquema analítico da prática de proteção e fiscalização.	152
Figura 13: Esquema analítico das práticas administrativas e cotidianas.	171
Figura 14: Esquema analítico da organização para a educação ambiental.....	182
Figura 15: Esquema analítico da organização para a produção de expertise. ..	189
Figura 16: Esquema analítico da organização para a fiscalização e proteção da natureza.	195
Figura 17: Fenômeno da gestão.	229

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Eixos temáticos e objetivos gerais do PNAP.	79
Quadro 2: Ações gerenciais gerais internas contidas no Plano de Manejo.	82
Quadro 3: Ações gerenciais gerais externas contidas no Plano de Manejo.	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNUC - Cadastro Nacional de Unidades de Conservação
EHES - *École des Hautes Études en Sciences Sociales*
GSPR - *Groupe de Sociologie Pragmatique et Réflexive*
IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMBio - Instituto Chico Mendes da Biodiversidade
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ONU - Organização das Nações Unidas
ORD - Núcleo de Pesquisas Organizações Racionalidade e Desenvolvimento
SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação
TCU - Tribunal de Contas da União
UCs - Unidades de Conservação
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UICN - União Mundial pela Natureza
UNEP - *United Nations Environment Programme*
WCMC - *World Conservation Monitoring Centre*

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	1
2. PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS	3
3 REFERENCIAL TEÓRICO-ANALÍTICO	13
3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	13
3.1.1 Estudos Baseados em Práticas (EBP)	22
3.1.2 Ação humana e social: heterogeneidade e pluralidade	25
3.2 COORDENAÇÃO E OBJETOS: PERSPECTIVAS DA AÇÃO À LUZ DA SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA FRANCESA.....	39
3.3 FERRAMENTAS ANALÍTICAS	46
3.3.1 Situações de prova; tangibilidade; <i>prises</i>; expertise; lançadores de alertas	46
3.3.2 Perspectivas de Gilbert Simondon: ontologia e regimes de individuações.....	57
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
5 ELEMENTOS PARA A AÇÃO.....	71
5.1 HISTÓRICO DAS UCS BRASILEIRAS.....	72
5.2 SNUC E ARCABOUÇO LEGAL	73
5.3 POLÍTICAS E PLANOS.....	77
5.4 NOTAS SOBRE A INSCRIÇÃO TERRITORIAL.....	88
6 PRÁTICAS DE UMA UC FEDERAL BRASILEIRA.....	91
6.1 PRÁTICAS DA UC.....	92
6.1.1 Educação e interpretação ambiental	93
6.1.2 Comunicação.....	103
6.1.3 Proteção e fiscalização.....	131
6.1.4 Administrativas e cotidianas.....	152
6.2 MODOS DE EXISTÊNCIA: PERSONALIZAÇÃO E PERSONIFICAÇÃO	172
7 REFERENCIAIS PARA A AÇÃO.....	177
7.1 ANÁLISES	178

7.1.1 Organização para a educação ambiental	178
7.1.2 Organização para a produção de expertise.....	183
7.1.3 Organização para a proteção e fiscalização da natureza.....	190
7.2 RESUMO CONCLUSIVO	195
8 GESTÃO DE UCS.....	201
8.1 LITERATURA SOBRE GESTÃO	202
8.1.1 As funções do executivo	203
8.1.2 A realidade da gestão, gerentes e seus trabalhos.....	208
8.1.3 Comportamento administrativo	212
8.1.4 Administrador racional.....	216
8.1.5 Prática da administração	218
8.1.6 <i>Managing</i>	222
8.2 <i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC.....	225
8.3 GESTÃO DE UCS – RESUMO CONCLUSIVO	228
CONSIDERAÇÕES FINAIS	241
REFERÊNCIAS	248
APÊNDICES.....	258
ANEXOS	271

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta tese é fruto de diversos estudos e parcerias que se desenvolveram no âmbito do Núcleo de Estudos Organizações Racionalidade e Desenvolvimento (ORD) da Universidade Federal de Santa Catarina. Mais especificamente, a partir do fomento e inter-relação de duas de suas linhas de pesquisa, a saber: governança ambiental, gestão e ação coletiva e epistemologia da ciência da administração. A perspectiva que adotei foi a de compreender processos e dispositivos de uma organização de proteção e conservação da natureza (Unidade de Conservação – UC) substanciada em uma epistemologia pragmatista. Com isso, após esta introdução, desenvolverei o capítulo relacionado com a problemática que embasou a pesquisa realizada nesta tese. Após essa discussão, a qual finalizo com a formulação da pergunta norteadora deste estudo, apresento os objetivos propostos para respondê-las.

Apresentada a problemática, discutirei, no terceiro capítulo, o referencial teórico-analítico que construí para a posterior análise dos dados. Iniciei o referencial teórico-analítico com a explicitação das bases epistemológicas, nas quais esta tese foi fundada. Por se tratar de um conjunto de autores pouco aplicados no campo dos Estudos Organizacionais, esta subseção se torna um ponto fundamental. Com isso, divido-a em duas subseções, a saber: os Estudos Baseados em Práticas (EBP) e Ação humana e social: heterogeneidade e pluralidade. Esses dois conjuntos teóricos embasam aquilo que apresentarei na subseção 3.2, intitulada: “Coordenação e objetos: perspectivas da ação à luz da sociologia pragmática francesa”. Todo este conjunto teórico traça caminhos para a apresentação das ferramentas analíticas (subseção 3.3), que também se dividem em outras duas subseções intituladas “Situações de prova; tangibilidade; *prises*; expertise; lançados de alertas” e “Perspectivas de Gilbert Simondon: ontologia e regimes de individuação”. Com isso, na subseção 3.3.1 trabalho com alguns conceitos da sociologia da expertise e na 3.3.2 com perspectivas sobre ontologia e regimes de individuação baseadas no pensamento do filósofo Gilbert Simondon.

Após o referencial teórico-analítico, apresento os procedimentos metodológicos (capítulo 4) que foram empregados. Em resumo, exponho algumas visões históricas sobre o método etnográfico, posteriormente, retrato discussões mais atuais para então destacar determinadas perspectivas sobre o seu emprego nos Estudos Organizacionais. Em complemento, devoto um espaço para as entrevistas semi-estruturadas que foram utilizadas enquanto ferramenta de apoio para coleta de dados.

Finalizo o capítulo com um relato a respeito de como se constituiu a trajetória desta pesquisa para então explicitar algumas balizas que nortearam a análise dos dados.

As análises foram divididas em quatro capítulos (5, 6, 7 e 8). O quinto capítulo é denominado de “Elementos para a ação”, nele trabalho com elementos que pude considerar como influenciadores das ações nas UCs. Esses elementos são divididos como o histórico das UCs brasileiras (5.1), o Sistema Nacional de Unidades de Conservação e arcabouço legal (5.2) e políticas e planos envolvidos nesta temática. Posteriormente, identifique e analise as práticas de uma UC federal brasileira (capítulo sexto), para tanto dividi o capítulo em duas partes. Na primeira delas – práticas da UC, apresento as análises de cada uma das práticas identificadas, a saber: educação e interpretação ambiental (6.1.1), comunicação (6.1.2), proteção e fiscalização (6.1.3) e administrativas e cotidianas (6.1.4). Na segunda parte refleti sobre dois processos identificados nessas práticas, o de personificação e o de personalização da UC. No sétimo capítulo, busquei um salto analítico que me desprendesse, em certa medida, do campo realizado e traçasse perspectivas mais gerais sobre as UCs brasileiras. Para tanto, desenvolvi questionamentos e análises a respeito do conjunto de referenciais dinâmicos que estão presentes nas ações dessas organizações. Tal tarefa se deu em duas subseções (7.1 Análises e 7.2 Resumo Conclusivo), a primeira delas é dividida em três partes (organização para a educação ambiental, organização para a produção de expertise e organização para a proteção e fiscalização da natureza), enquanto que a segunda é composta por um resumo conclusivo. O oitavo capítulo (Gestão de UCs) tem como objetivo evidenciar as contribuições científicas desta tese. Para atingi-lo, desenvolvi a subseção 8.1 baseado nas contribuições de autores do campo da Administração sobre a gestão e as tarefas dos gestores (8.1.1 As funções do executivo; 8.1.2 A realidade da gestão, gerentes e seus trabalhos; 8.1.3 Comportamento administrativo; 8.1.4 Administrador racional; 8.1.5 Prática da administração; 8.1.6 *Managing*) para que assim pudessem realizar comparações sobre as perspectivas da gestão trabalhadas neste estudo com os argumentos desenvolvidos por autores consolidados e reconhecidos no campo. Já a subseção 8.2 dediquei à análise e reflexão do emprego da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) às UCs. Finalizei o capítulo com um resumo conclusivo.

Findadas as análises, concluo esta tese com determinados elementos apresentados nas “Considerações finais”, para, posteriormente, apresentar as referências, os apêndices e os anexos.

2. PROBLEMÁTICA, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVAS

De início, mais que outros setores, o meio ambiente ganhou lugar nas agendas governamentais sob a pressão de uma dupla mobilização: a dos movimentos sociais associativos, como também, dos grupos de experts. Nas transformações das políticas ambientais, a proteção é conjugada à produção de conhecimento. Esse será objeto do primeiro ponto consagrado à construção dos “problemas públicos” ambientais.

Em seguida, o meio ambiente é um jogo “complexo” de múltiplas maneiras. Porque as decisões são frequentemente difíceis de se tomar, ademais o poder político deve arbitrar entre dimensões e interesses diferentes e frequentemente conflituosos.

Enfim, as políticas ambientais são confrontadas, mais do que as outras, à questão do território onde elas se aplicam e aos jogos dos atores locais. A conjunção dos problemas combinando o local e o global é uma das maiores dificuldades de se colocar em ação os programas ambientais. Embora haja um crescente conhecimento das degradações e uma avaliação de medidas adotadas, a implementação resta aleatória. (LASCOUMES, 2012, p. 80).

As Unidades de Conservação² (UCs) brasileiras consistem em uma categoria jurídica de áreas protegidas. Elas são definidas como um espaço territorial (incluindo seus recursos ambientais e suas águas jurisdicionais), que é legalmente instituído pelo poder público. Apresentam objetivos de conservação específicos e limites definidos. Essas áreas são administradas em regime especial, a fim de garantir um adequado nível de proteção (SNUC, 2000). O termo “unidade de

2 No Brasil se utiliza o termo Unidades de Conservação, frequentemente, porque representa uma categoria jurídica. No resto do mundo, o termo mais utilizado é o de “áreas protegidas”, segundo a International Union for Conservation of Nature (IUCN) a área protegida é “[...] a clearly defined geographical space, recognised, dedicated and managed, through legal or other effective means, to achieve the long term conservation of nature with associated ecosystem services and cultural values.” (IUCN, 2008).

conservação” é utilizado, basicamente, no Brasil, já que internacionalmente, a noção empregada a esses espaços é a de “áreas protegidas”. Tal fato faz com que tenham surgido controvérsias como a redução legal causada por esse termo, em termos jurídicos. Medeiros (2006) afirma que a utilização do termo “Unidade de Conservação” pode resultar em deficiências concretas às possibilidades de conservação e proteção.

As áreas protegidas são um dos dispositivos de governança ambiental mais utilizados em todo o mundo. Os anos 1970 foram fundamentais para a legitimação desse instrumento, sobretudo com a maior influência da Organização das Nações Unidas (ONU) e a constatação da nocividade de determinadas atividades humanas na natureza. No ano de 2014, por exemplo, o *World Conservation Monitoring Centre* (WCMC) do *United Nations Environment Programme* (UNEP), vinculado à ONU, lançou um relatório denominado “*Protected Planet Report*” onde constatou que cerca de 15,4% da área terrestre e 8,4% da área marinha e costeira de todo o planeta são áreas protegidas. No mesmo relatório, há uma projeção para que em 2020 se chegue a 17% da área terrestre e 10% da área marinha e costeira.

Segundo dados do Cadastro Nacional de Unidades de Conservação (CNUC), o Brasil possuía, no ano de 2015, 1940 UCs (nos níveis municipal, estadual e federal), o que representa uma área de 1.551.196 km². Para se ter uma ideia dessa extensão territorial, ela é maior do que a soma das áreas da Alemanha, França, Holanda e Bélgica. Das 954 áreas de proteção em nível federal, 320 são geridas pelo Instituto Chico Mendes da Biodiversidade (ICMBio), autarquia federal criada no ano de 2007, resultado de um desmembramento do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais (IBAMA). O ICMBio tem como objetivo central executar as ações do Sistema Nacional de Unidades de

Conservação (SNUC)³, propondo, implantando, gerindo, protegendo, fiscalizando e monitorando as UCs instituídas pela União. Além dessas funções, o Instituto também é responsável por fomentar e executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção dessas UCs.

Segundo o SNUC, os poderes públicos municipal, estadual e federal podem instituir UCs. Essas áreas são divididas em dois grandes grupos: proteção integral e uso sustentável. As áreas de proteção integral permitem apenas o uso indireto dos recursos naturais, o que possibilita atividades como pesquisa científica, turismo ecológico e educação e interpretação ambiental, dentre outras. Já as UCs de uso sustentável visam a conciliar a conservação da natureza com o uso sustentável dos recursos naturais. A utilização dos recursos naturais é permitida, desde que garantida a perenidade dos recursos ambientais renováveis e dos processos ecológicos.

A gestão dessas áreas pode ser realizada de três formas principais: gestão solo, cogestão e gestão integrada. Na primeira delas é assumida uma estratégia na qual a totalidade das ações é realizada pelos agentes públicos e suas equipes. Na cogestão, a gestão ocorre por meio de convênios e outros tipos de cooperação entre instituições, como, organizações não governamentais. Por fim, a gestão integrada trata da associação de diversas organizações e é um tipo bastante incomum no

³ O SNUC conta com os seguintes objetivos: contribuir para a conservação das variedades de espécies biológicas e dos recursos genéticos no território nacional e nas águas jurisdicionais; Proteger as espécies ameaçadas de extinção; Contribuir para a preservação e a restauração da diversidade de ecossistemas naturais; Promover o desenvolvimento sustentável a partir dos recursos naturais; Promover a utilização dos princípios e práticas de conservação da natureza no processo de desenvolvimento; Proteger paisagens naturais e pouco alteradas de notável beleza cênica; Proteger as características relevantes de natureza geológica, morfológica, geomorfológica, espeleológica, arqueológica, paleontológica e cultural; Recuperar ou restaurar ecossistemas degradados; Proporcionar meio e incentivos para atividades de pesquisa científica, estudos e monitoramento ambiental; Valorizar econômica e socialmente a diversidade biológica; Favorecer condições e promover a educação e a interpretação ambiental e a recreação em contato com a natureza; e proteger os recursos naturais necessários à subsistência de populações tradicionais, respeitando e valorizando seu conhecimento e sua cultura e promovendo-as social e economicamente.

Brasil devido à complexidade de coordenação interinstitucional (SALES, 2012).

Embora cada uma das UCs seja categorizada em uma categoria jurídica que as tornam homogêneas, organizacionalmente é possível destacar suas peculiaridades, sobretudo, no que tange aos contextos com os quais elas se relacionam. Cada área protegida apresenta diferentes dimensões históricas, sociais, ecossistêmicas e biológicas que atuam de forma ubíqua nas formas como elas existem. Enquanto organizações, possuem objetivos plurais e, frequentemente, conflituosas, já que atuam na mediação de diversos interesses presentes nos territórios. Com esse cenário, extremamente dinâmico, instável e composto por uma multiplicidade de campos de conhecimento, a gestão é um fenômeno que se estrutura em diferentes dimensões, pois faz ressoar características institucionais (da UC, do ICMBio, do Ministério do Meio Ambiente, do Governo Federal, e, em termos gerais do próprio Estado) na escala do local (do território no qual a UC está inserida). Nesse sentido, é possível constatar remodelações e transformações dos instrumentos formais de governança ao serem inseridos em dinâmicas territoriais específicas. A partir desse contexto, a gestão da UC se apresenta como um fenômeno, essencialmente ligado à produção do “local”, ou seja, em como as normas e a organização passam a existir. Baseado nessas noções, traço um primeiro questionamento: como a gestão de UCs tem sido tratada cientificamente?

Na tentativa de circunscrever esse objeto realizei uma pesquisa em diferentes bases de dados. Em meio internacional⁴, o termo “*protected areas*” apresenta mais de 10 mil artigos que se dividem entre as ciências naturais e as humanas. Ao me aproximar das pesquisas realizadas na América Latina, em uma base de dados específica das ciências humanas e sociais, desde 1999 foram encontrados 59 artigos⁵. Identifiquei que os temas mais discutidos são: participação, educação ambiental, populações tradicionais e turismo. É possível, com o contato com esses artigos, afirmar de início, que a gestão é um termo utilizado para nomear fenômenos heterogêneos que se dão em diversas escalas (local, regional, nacional e internacional). De maneira geral, os artigos trabalham com uma perspectiva denunciatória dos “problemas de gestão” com os quais

⁴ Pesquisa realizada em janeiro de 2017 na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (CAPES).

⁵ Pesquisa realizada em janeiro de 2017 na base de dados da *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO), em periódicos revisados por pares, com os termos “*protected areas*”. A lista de artigos se encontra nos apêndices.

as áreas protegidas convivem. Araújo (2007), por exemplo, indica um estado de “penúria”, enquanto que Gerhardinger et al (2011) destacam a pobre coordenação interinstitucional do sistema brasileiro de áreas marinhas protegidas. Já Sales (2010) diz haver a necessidade de uma “boa” burocracia para as áreas protegidas nacionais. Em todos os trabalhos é possível enxergar menções à uma crise institucional que aprofunda problemas e cria obstáculos entre as redes e instâncias locais de gestão e administração.

Sobre a efetividade da gestão, no ano de 2007, o IBAMA e a ONG WWF-Brasil realizaram um estudo avaliativo do sistema de áreas protegidas até o ano de 2010. Esse estudo foi resultado da assinatura do Programa de Trabalho para as Áreas Protegidas da Convenção sobre a Diversidade Biológica (CDB). Tal publicação apresenta os resultados do estabelecimento do marco zero do método Rappam (*Rapid Assessment and Priorization of Protected Area Management*). O objetivo central era o de fornecer ferramentas para o desenvolvimento de políticas públicas adequadas. O estudo contemplou 245 UCs federais brasileiras (84,48% de todas as UCs federais da época). O método Rappam teve seu início em 1995 no âmbito de um grupo de trabalho da Comissão Mundial de Áreas Protegidas (CMAP) da União Mundial pela Natureza (UICN). A partir de um alicerce teórico criado nesse grupo, o Rappam foi desenvolvido para analisar três áreas distintas: contexto, efetividade de gestão e análise do sistema de unidades de conservação. Focalizarei na efetividade de gestão, que é um tema analisado por meio dos seguintes elementos: planejamento, insumos, processos e resultados. O planejamento está ligado aos objetivos da UC, amparo legal e desenho e planejamento das UCs; os insumos avaliam os recursos humanos, meios de comunicação e informação, infraestrutura e os recursos financeiros; os processos são avaliados pelo planejamento da gestão da área, modelos para tomada de decisão, mecanismos de avaliação e monitoramento e pela relação entre pesquisa e necessidades da área; os resultados avaliam as ações relativas ao planejamento da gestão, recuperação de áreas e ações mitigadoras, manejo de recursos naturais, divulgação e informação à sociedade, controle de visitantes e turistas, implantação e manutenção de infraestrutura, prevenção, detecção de ameaças e aplicação da lei, supervisão e avaliação de desempenho de funcionários, capacitação e desenvolvimento de recursos humanos, organização, capacitação e desenvolvimento das comunidades locais e conselhos gestores, desenvolvimento de pesquisas e monitoramento de resultados. Apresentarei, como exemplo inicial, os resultados referentes às estações

ecológicas⁶ e reservas biológicas, a média de efetividade foi de 43%, sendo o Planejamento o elemento que mais contribuiu positivamente (55% da pontuação) e os Insumos o que mais onerou negativamente (35%). Segundo a publicação, os únicos módulos que apresentaram valores considerados altos (acima de 60%) são aqueles relacionados aos objetivos das UCs e com os processos de tomada de decisão, já os valores mais baixos são atribuídos aos recursos humanos, recursos financeiros, planejamento da gestão e aos itens relacionados à pesquisa, avaliação e monitoramento. A publicação pontua ainda que os recursos humanos e financeiros se encontram em situação crítica.

Um outro estudo a respeito da efetividade da gestão das UCs foi realizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no ano de 2014. A publicação apresentou as avaliações das condições normativas, institucionais e operacionais das UCs, federais e estaduais, na Amazônia. A auditoria levantou três aspectos: insumos, articulação e resultados. O TCU criou 14 indicadores, e dentre as conclusões chama a atenção que apenas 4% das UCs federais e estaduais encontram-se com alto grau de implementação e de gestão na Amazônia. Outra questão é que o conjunto de problemas identificados está ligado a vários fatores, como por exemplo, a falta de disponibilização, por parte dos governos federal e estaduais, dos insumos que são essenciais para a implementação e a boa gestão das UCs. O TCU também sinaliza falhas no SNUC que comprometem as ações de articulação entre os atores. No entanto, aponta para certa efetividade no controle do desmatamento e na redução do desflorestamento.

A gestão é uma terminologia utilizada para um conjunto variado de fenômenos. É possível, por exemplo, identificar a gestão de uma política ambiental, bem como, de uma UC em si. Dessa forma, vale ressaltar que estou tratando com um tema que congrega uma multiplicidade de perspectivas e dimensões. Identifiquei, por exemplo, que algumas deficiências na estrutura institucional, a falta de recursos e insumos ou a fragilidade das relações interinstitucionais, são fenômenos considerados como “problemas de gestão”. Se por um lado isso torna o fenômeno da gestão pluralizado, por outro lado ele oblitera uma de suas perspectivas, que é a qual pretendo tratar nesta tese: a gestão a partir de

⁶ A UC estudada nesta tese é uma Estação Ecológica.

uma perspectiva relacional⁷ entre os contextos. Esse caráter se torna mais evidente, à medida em que me aproximo de uma proposta de estudo que verse sobre uma (re)consideração dos aspectos considerados como “micros”. Ou seja, acompanhar aquilo que um gestor faz em seu cotidiano e engendrar, a partir disso, reflexões sobre o fenômeno da gestão de UCs.

Lascoumes (1995) afirma que a gestão de áreas protegidas parecer ir na contramão do que o senso comum sustenta, sobretudo, com a ideia de que há um conjunto de ordens sancionadas que são aplicadas pelos atores quase que militarmente. O autor destaca que a organização é produzida por um sistema que garante a construção de compromissos metaestáveis, caracterizando-se enquanto dispositivos de regulação e de conciliação dos interesses particulares com os gerais. Uma área protegida é, portanto, uma estrutura de ajustamento de interesses que se apoia em duas características centrais, a normatividade e a regulação. A normatividade porque esse sistema designa aquilo que deve ou não ser protegido, e determina poderes específicos para ação. Regulação porque estabelece processos específicos para a qualificação das situações e os ajustamentos dos interesses, quase sempre de forma problemática. Portanto, ao invés de figurar a representação de uma organização jacobina, que é porta voz de uma legalidade uniforme e abstrata, pelo contrário, há a presença de múltiplos atores com funções diversas que resolvem seus dilemas de ação por meio de alianças que podem se alterar. Processos que resultam em uma racionalidade “semi-legal” e “semi-material” que coloca em exercício legalidades ligadas à geometria variável das configurações dos atores locais. Ou seja, há uma produção local (e do local) a partir da organização.

Parto, portanto, de uma perspectiva pela qual a gestão das UCs não tem sido abordada no campo científico, a organizacional. Posiciono-me epistêmico-metodologicamente, a fim de assumir lentes analíticas que não foram incorporadas até então nesse fenômeno. Ao trocarmos a objetiva, como afirma Revel (1998, p. 31), “as realidades que aparecem podem ser muito diferentes”. Essa necessidade de trazer novos olhares não está constituída em uma noção de que teremos perspectivas melhores ou piores, mas que novas perspectivas podem trazer inovações analíticas. Certeau (2008), ao escrever sobre a caminhada nas cidades, realiza uma metáfora bastante profunda no que tange às escalas de análises. O autor

⁷ O caráter relacional a que me refiro é no sentido de Strathern (1996), que afirma que o conceito de relação possui duas propriedades. A primeira é que ele pode ser aplicado a qualquer forma de conexão, e a segunda é que as relações necessitam de outros elementos que a completam.

se pergunta de onde vem a necessidade de superação e totalização dos textos humanos, no sentido da busca pelo conjunto. Essa pretensa “visão panorâmica” cria um ambiente de esquecimento e desconhecimento das práticas ordinárias. Cohen (2013) também realiza uma reflexão sobre a obliteração que se tem da perspectiva microssociológica. Ao pesquisar a figura do chefe e do comando durante a União Soviética, o autor abre algumas reflexões sobre a escala na pesquisa. Afirmar, por exemplo, que o espaço do discurso sobre as organizações assim como sobre o comando não proporciona a chave das práticas na realidade micro, que é o local onde de fato elas se desenvolvem.

Com isso, a noção de que a gestão é um fenômeno dinâmico e multiescalar que, frequentemente, não é estudado a partir de sua característica organizacional que privilegie perspectivas relacionais e microssociológicas. Proponho a seguinte questão de pesquisa, que se baseia nessa lacuna teórico-empírica: como se dá a gestão de Unidades de Conservação federais geridas pelo ICMBio?

Pretendo então, como objetivo central, compreender a gestão de uma Unidade de Conservação federal gerida pelo ICMBio. Para tanto traço outros três objetivos específicos.

- Descrever e analisar as práticas organizacionais de uma Unidade de Conservação federal brasileira;
- Descrever e analisar os referenciais para a ação de uma Unidade de Conservação federal brasileira;
- Compreender a gestão, a partir de comparações entre as evidências do campo empírico com a literatura específica, em uma Unidade de Conservação federal brasileira.

As justificativas para a realização deste estudo podem ser subdivididas em teóricas e práticas. As justificativas teóricas serão subdivididas da seguinte forma: utilização da abordagem da sociologia pragmática francesa; peculiaridade do campo científico; utilização das práticas como objeto de análise; tratamento da ação coletiva nas organizações. Enquanto que as justificativas práticas: UCs em Florianópolis; utilização do dispositivo organizacional por meio de instituições multilaterais, como a ONU; problemas de gestão; organizações que não são comuns ao ensino da Administração.

A primeira perspectiva que embasa as justificativas teóricas é a utilização de uma abordagem que pode ser classificada como parte das sociologias pós-bourdiesianas. Esses escopos teóricos, dentre outros objetivos, visaram a (re)considerar determinadas dimensões e perspectivas analíticas, que serão apresentadas, com mais profundidade,

no capítulo do referencial teórico-analítico. Sendo assim, uma primeira justificativa teórica é a de assumir uma nova plataforma de estudos, baseada em outros aspectos ontológicos e epistemológicos – que se constituem em fronteiras paradigmáticas (PAES DE PAULA, 2015), para a análise da gestão. Com isso, as novas perspectivas e dimensões que essas lentes trazem ao fenômeno da gestão se constituem na primeira justificativa teórica.

A segunda justificativa teórica que elencarei é a da peculiaridade do objeto científico no campo de estudos das áreas protegidas. Ou seja, embora muito se fale da gestão e de seus problemas no campo das organizações e dispositivos de proteção e conservação da natureza, o fenômeno é pouco estudado enquanto tal. Com isso, este estudo se apresenta como uma possibilidade de investigação a respeito do fenômeno por uma perspectiva relacional que tende a se aproximar dos aspectos vividos dos sujeitos. Há, portanto, uma troca das lentes que estão sobre um fenômeno, no intuito de dessubstancializá-lo.

A terceira justificativa teórica é a da identificação das práticas de uma UC. Nesta tese, as práticas assumem um estatuto epistemológico próprio, pois é a partir delas e sobre elas que as análises serão realizadas. Esse tipo de estudo habilita a compreensão das perspectivas organizacionais que compõem o cotidiano dos sujeitos, além de proporcionar a visão sobre as múltiplas lógicas de ação que estão em jogo. Por fim, as práticas permitem uma zona intermediária entre aspectos micros e macros, o que possibilita escapar das dualidades comuns às visões sobre as organizações, por exemplo, interno/externo e formal/informal.

A quarta e última justificativa teórica que evidenciarei é sobre o tratamento da ação coletiva nas organizações. Enquanto que as noções de ação coletiva tendem a serem aplicadas em espaços menos formalizados, como os coletivos, esta tese pretende utilizá-la em uma organização pública, que congrega os aspectos comuns às organizações burocráticas. Com isso, pretendo expandir as investigações da gestão enquanto um fenômeno de múltiplas escalas e plural. Passarei, a seguir, para as justificativas práticas do trabalho.

Apresentarei algumas justificativas práticas que estão ligadas com a utilização por praticantes não acadêmicos do conhecimento a ser gerado por esta tese. A primeira delas está relacionada com a cidade na qual a UC estudada está instalada. Florianópolis apresenta características ecossistêmicas singulares, como, a presença de resquícios da Mata Atlântica. Além do mais, a cidade é uma ilha, capital do Estado, que conta com necessidades de expansão territorial. No entanto, há um conjunto de

áreas protegidas no território que atuam na mediação de interesses e envolvem diversos atores sociais e coletivos.

Em uma perspectiva mais ampla, as áreas protegidas são o dispositivo de proteção e conservação mais utilizado em todo o mundo, ainda mais com o papel da ONU na expansão dessas organizações. Logo, as investigações sobre as múltiplas experiências organizacionais e de governança territorial que essas organizações exercem são fundamentais para discussões sobre a efetividade dessas organizações. Tal reflexão resvala nas noções éticas sobre a perpetuação e manutenção de ecossistemas enquanto fundamentais para a própria existência humana.

Ainda nessa temática, a perspectiva da denúncia dos “problemas de gestão” que são compreendidos como obstáculos para o alcance dos objetivos organizacionais parece ser a tônica do tratamento científico ao fenômeno da gestão. Nesse contexto, reflexões que dessubstancializam a gestão, a fim de compreender melhor como os processos são produzidos, auxiliam os servidores na evidência das problemáticas com as quais convivem em seus cotidianos.

A quarta justificativa prática está relacionada com as experiências sobre organizações que se diferenciam das características daquelas que são comumente utilizadas no ensino da Administração. Logo, essa justificativa ainda está relacionada com as reflexões sobre a gestão e as suas perspectivas práticas aos indivíduos que se relacionam com esse fenômeno em seus cotidianos. Com isso, a tese se justifica por empreender discussões nas intersecções entre o campo dos Estudos Organizacionais e da Administração Pública.

3 REFERENCIAL TEÓRICO-ANALÍTICO

3.1 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

Estruturei o presente capítulo de forma a apresentar, como já disse anteriormente, os autores em ordem cronológica. Utilizei como apoio alguns trabalhos de estudiosos contemporâneos do pragmatismo clássico ou norte-americano. Por conseguinte, apresentarei algumas ideias de Charles S. Peirce, seguido por William, e, no final, John Dewey. No fim do capítulo traçarei alguns questionamentos na tentativa de aproximar as preocupações dos pragmatistas com os estudos organizacionais.

Kinouchi (2007) realizou um levantamento da origem etimológica da palavra pragmatismo e encontrou dois grandes significados. Um primeiro que advém do grego *pramátiké*, ou seja, o conjunto de regras que condicionam as cerimônias oficiais e religiosas. O segundo que está relacionado com o entendimento de que o pragmatismo consideraria as coisas a partir de um ponto de vista prático. Num sentido mais genérico, Nascimento (2011) considera que o termo deriva da palavra grega *prágma*, cujo significado é fazer, denotando ação, ato ou caso. Refletindo com base na antropologia pragmática kantiana o termo se aproxima da ética, na prática. “Na definição kantiana, o horizonte pragmático representa a adaptação do conhecimento à finalidade moral, aos fins da vida prática, do agir” (NASCIMENTO, 2011, p. 1).

O início dos estudos denominados pragmatistas pode ser devotado a um grupo surgido no ano de 1870 na cidade de Cambridge, no Estado de Massachussets, Estados Unidos. Esse grupo se reunia frequentemente no intento de discutir filosofia e ironicamente, autodenominou-se: “*The Metaphysical Club*”, subentendendo uma crítica à metafísica clássica. Os pensadores compartilhavam um posicionamento comum de

[...] oposição às filosofias especulativas; uma revisão do empirismo; a superação da filosofia contemplativa pela racionalidade científica; a objeção ao ceticismo, bem como a formulação de uma nova concepção de verdade (NASCIMENTO, 2011, p. 2).

À sombra da vigília do agnosticismo e de uma metafísica arraigada às questões de substancialidade do ser e do descaso com a experiência do sujeito, o pragmatismo se expandiu por diversos países como, por exemplo, Inglaterra, França e Itália. Tal fato se deu com base, de início,

nos trabalhos de Charles S. Peirce, americano nascido na cidade de Cambridge no ano de 1839 e falecido em Milford em 1914, um dos filósofos mais versáteis, atuando em diversos campos do conhecimento. Considerado o pai da semiótica e com grandes contribuições à lógica, matemática e filosofia. Filho de Benjamin Peirce, um dos matemáticos mais importantes de Harvard, Charles S. Peirce licenciou-se em ciências e doutorou-se em química, também em Harvard. Além de ser físico e astrônomo, Peirce deixou grande legado para as disciplinas de linguística, filologia e história, além da psicologia experimental. A influência da matemática marcou toda a sua produção relativa ao pragmatismo, evidenciando assim a centralidade da lógica em sua obra.

O caráter experimentalista da obra peirceana é facilmente identificado quando o autor explana que a ação apresenta uma referência exclusiva àquilo que afeta os sentidos. A ideia ocorre, segundo o autor, em nossas mentes a partir do momento em que concebemos os efeitos sensíveis das coisas. Portanto, a ideia concebida sobre qualquer coisa é a nossa experiência sensível dessas coisas. O autor desenvolve a noção do que cunhou como a máxima pragmatista, ou seja, a concepção dos efeitos do objeto constitui o conjunto da nossa concepção do objeto. Cometti (2010, p. 59) ao comentar sobre essa concepção, diz que na obra posterior à “Como tornar nossas ideias claras”, denominada “Lógica”, Peirce desenvolveu melhor o conceito, para tanto, esclareceu que “a significação intelectual das ideias está inteiramente contida nas conclusões que podem delas ser tiradas e, em última instância, nos efeitos que elas têm sobre nossa conduta”. Peirce vislumbrou pragmatismo enquanto uma metafísica amplamente clarificada, que pudesse embasar tanto a arte como a técnica na ciência. O pragmatismo, em resumo, seria a tentativa de construção de um método capaz de determinar o verdadeiro sentido dos conceitos, doutrinas, signos e etc. (PEIRCE, 1993). Nesse cenário, a metafísica seria o principal alvo de críticas. No entanto, a ideia era de não abandoná-la, mas reformulá-la com a utilização do método científico (KINOCHI, 2007). Tal método teria o espírito baseado na lógica, que seria entendida como a arte e técnica de pensar a verdade, ou seja, de tornar os conceitos claros (DEWEY, 2007). “Caracterizar a verdade”, portanto, “é uma questão de correspondência e coerência entre os fatos e as nossas crenças” (NASCIMENTO, 2011, p. 3). Peirce se mantinha cético quanto à forma em que a ciência estava estruturada; para ele resultava numa certa improdutividade advinda, principalmente, das discussões filosóficas. “Para superar as contendas metafísicas seria necessário a adoção de outro método em filosofia. O pragmatismo teria esse desafio” (NASCIMENTO, 2011, p. 3).

Segundo Frega (2016, p. 342), a máxima de Peirce garante bases para uma “teoria da significação fundada na análise das consequências produzidas na experiência pelo fato de se ter uma crença como verdadeira e agir de acordo com o que ela dita⁸”. Dessa forma, as práticas assumem um papel central como sendo o meio de uma espécie de produção epistemológica ordinária. Com isso, a questão da reflexividade dos atores é fruto de reexames, sobretudo, ao se entender que os atores mantêm relações reflexivas com as suas ações e as dos outros em graus diferentes (BARTHE et al, 2013). Portanto, ao reconhecer a reflexividade dos atores, as práticas assumem um outro estatuto, sobretudo, por possibilitarem a produção de conhecimento a partir delas e sobre elas. A atitude do pesquisador passa a estar relacionada com um comportamento muito mais descritivo do que explicativo, já que as compreensões sobre os fenômenos estão relacionadas com eles próprios e não com estruturas externas.

O segundo autor a ser tratado é William James, nova iorquino nascido no ano de 1842, e morto em 1910 em Tamworth, estudou filosofia na Universidade de Berlim e graduou-se em medicina por Harvard, onde, posteriormente, tornou-se professor. Oriundo de família rica, o pai era teólogo e dois de seus irmãos escritores. William James tem sua história ligada à fundação da psicologia, sobretudo, da psicologia funcional e da parapsicologia. Para James (1974, p. 9-10) “o método pragmático é, primeiramente, um método de assentar disputas metafísicas que, de outro modo, se estenderiam interminavelmente”. Assim como Peirce, o autor não pretende pôr fim à metafísica, pelo contrário, visa a criar um método capaz de acabar com as disputas. O exemplo trazido pelo autor é a discussão ocorrida durante um passeio, ao se ver um homem e um esquilo e entre eles uma árvore. A pergunta metafísica fruto dessa situação cotidiana é: o homem anda em torno do esquilo ou o contrário? James acredita que, na verdade, as duas situações podem estar ocorrendo, pois depende do sentido prático que se dá a “ir em torno”.

O método pragmático tem como tarefa a interpretação de cada noção traçando assim suas consequências práticas respectivas. Dessa forma,

Se não pode ser traçada nenhuma diferença prática
qualquer então as alternativas significam

⁸ [...] *théorie de la signification fondée sur l'analyse des conséquences produites dans l'expérience par le fait de tenir une croyance pour vraie et d'agir ce qu'elle dicte.*

praticamente a mesma coisa, e toda disputa é vã. Sempre que uma disputa é séria, devemos estar em condições de mostrar alguma diferença prática que decorra necessariamente de um lado, ou o outro está correto (JAMES, 1974, p. 10).

A filosofia, para James, exerce a função de encontrar a diferença que determinada formulação de mundo fará na vida das pessoas, em instantes definidos. Isto é, se a “fórmula A” for a verdadeira, quais as respectivas consequências práticas dela? E caso seja a “fórmula B”? Nesse sentido, a filosofia, por meio do método pragmático, habilita-nos a entender as diferenças definitivas que cada uma dessas fórmulas fará em nossa vida caso seja adotada. Nascimento (2011) explana que, para James, o método pragmatista seria uma possibilidade entre o racionalismo e o empirismo, ao estabelecer uma maneira de concílio entre as divergências. O autor trabalha para que a filosofia estabeleça conexão entre o mundo real e as abstrações intelectuais, garantindo assim que as disputas metafísicas não se estendam interminavelmente. Kinouchi (2007) destaca que ao compararmos os posicionamentos assumidos por Charles S. Peirce e William James encontramos uma maneira mais relativizada de se pensar a ciência com o segundo autor. Nascimento (2011), corroborando o exposto, afirma que a obra de William James traz uma ampliação do significado da verdade. Enquanto Dewey (2007) destaca que o autor ao mesmo tempo em que estreitou a aplicação do método peirceniano, também o estendeu, o que trouxe um aspecto mais nominalista aos trabalhos de William James.

O problema central com a metafísica, para James, está ligado à sua dificuldade de se aproximar da ciência, pois as teorias têm se tornado respostas aos enigmas. Dessa forma, o universo é entendido como detentor de uma espécie de enigma, o qual seria desvendado por uma palavra mágica. ““Deus”, “matéria”, “razão”, “absoluto”, “energia”, são muitos desses nomes encantados. Podemos repousar quando os temos. Chegamos ao fim de nossa pesquisa metafísica” (JAMES, 1974, p. 12). Ao assumir o método pragmático enquanto orientação filosófica, as teorias transformar-se-ão em instrumentos. Essa atitude do método pragmático pode ser entendida como a possibilidade advinda de buscar “além das primeiras coisas, dos princípios, das categorias, das supostas necessidades; e de procurar pelas últimas coisas, frutos, consequências, fatos.” (JAMES, 1974, p. 13).

Kinouchi (2007) destaca que o autor sempre trabalhou no sentido de expandir o pragmatismo para as questões vitais da existência humana.

Já que para ele as discussões sustentadas pela metafísica apresentavam pouca importância no que tange às diferenças práticas nas vidas das pessoas. Por isso, o autor é tributário de um empirismo radical que trouxe novas visões às questões ontológicas, por exemplo.

Desse modo, para James, o pragmatismo sente-se mal longe dos fatos; não é confortável ao pragmatismo atuar na base das abstrações, o pragmatismo é uma teoria da complexidade, como se diz pós-modernamente, pois, enquanto o racionalismo se apega à lógica e o empirismo se agarra aos sentidos externos, o pragmatismo está disposto a “tomar tudo”. (NASCIMENTO, 2011, p. 9).

Frega (2016, p. 243) destaca que o empirismo radical de James “apresenta uma ontologia fundada sobre as noções de tornar-se, fluxo, singularidade que resiste a toda ‘sobre determinação’ teórica externa⁹”. Portanto, as noções fixas e estáveis capazes de explicar fenômenos sociais por meio de mecanismos externos são substituídas por visões ontológicas mais processuais, caracterizadas pela importância das situações nos processos de constituição desses fenômenos. Tal fato faz com que os objetos e não humanos ganhem importância nas análises a serem desenvolvidas, já que eles se tornam pontos de apoio para as ações, bem como, demonstram determinada capacidade de agência.

Por último, gostaria de tratar de John Dewey. Nascido no pequeno estado norte-americano de Vermont, mais precisamente, na cidade de Burlington no ano de 1859 e morto no ano de 1952. Filósofo e importante figura da pedagogia, Dewey graduou-se pela Universidade de Vermont, exercendo o ofício de professor secundário. Posteriormente, doutorou-se pela Universidade John Hopkins. John Dewey vinculou-se ao pragmatismo após alguns anos de produção intelectual. No entanto, é possível afirmar que ele sempre esteve ligado ao pragmatismo, fundamentalmente, por sua postura profissional, pois foi um defensor da aplicação da ação e da atividade em seu projeto educacional. Dessa forma, Dewey acessou ao pragmatismo pela via social e política, fundamentalmente, com suas preocupações comunitárias (NASCIMENTO, 2011).

⁹ [...] met en place une ontologie fondée sur les notions de devenir, de flux, de singularité qui resiste à toute sur-détermination théorique externe.

Pode-se designar a essa trajetória intelectual e política a importância central da experiência na obra de Dewey. O autor sempre pontuou sobre a separação entre o homem e a experiência, para ele os pilares da filosofia e da ciência moderna fundaram-se nessa cisão. Nesse sentido,

Estes lugares-comuns provam que a experiência é ‘da’ tanto quanto ‘em’ a natureza. Não é a experiência que é experienciada, e sim, a natureza – pedras, plantas, animais, doenças, saúde, temperatura, eletricidade, e assim por diante. Coisas interagindo de determinadas maneiras são a experiência; elas são aquilo que é experienciado. (DEWEY, 1985, p. 5).

Dessa forma, a ciência também é fruto de um processo de experiência. Isto é, “a própria existência da ciência é evidência de que a experiência é um tipo de ocorrência que penetra a natureza e aí se expande sem limitações” (DEWEY, 1985, p. 5). Para tanto, a experiência não pode ser compreendida como algo desconectado da natureza, pois tudo que existe é resultado de um conjunto de inter-relações em que corpos agem uns sobre os outros, modificando-se de forma recíproca. Porém, ao se analisar a história da filosofia e da ciência, experiência e natureza sempre foram objetos de ruptura, ou seja, tanto o racionalismo quanto o empirismo trataram-nas dessa maneira. No intuito de pensar além dessa noção e reverter essa situação, Dewey se propõe a um naturalismo empírico ou um empirismo naturalista, ou ainda a um humanismo naturalista. Mesmo com tantas denominações, o objetivo é o mesmo, a oposição à tradição que concebe absurda a associação entre a natureza e a experiência (NASCIMENTO, 2011).

Experiência e ciência são, portanto, concepções incorporadas uma a outra.

Isto porque tudo o que é designado pela palavra “experiência” está de tal modo incorporado aos procedimentos e aos objetos científicos que mencionar a experiência seria apenas duplicar, através de um termo geral, aquilo que já se encontra circunscrito por termos definidos. (DEWEY, 1985, p. 6).

A tarefa epistemológica intentada por Dewey está vinculada a reconstruir a filosofia, a fim de aproximar experiência e natureza. Assim como William James o autor sustenta o caráter primitivo da metafísica. Ciência e filosofia passaram a ocupar jurisdições diversas, sendo por séculos sustentadas de forma separada. No entanto,

À medida que as aplicações da nova ciência provavam seu benefício em muitos setores da vida prática, a nova ciência física foi sendo tolerada sob a condição de não somente se ocupar das questões materiais inferiores, sem inserções nos “reinos” superiores e espirituais do Ser. Este “acordo”, obtido graças ao artifício da divisão mencionada sob jurisdição, deu origem aos dualismos que constituem a mais grave preocupação da filosofia “moderna”. Na evolução dos fatos, que atingiu o ápice na geração passada, o acordo sobre essa divisão de jurisdições ruiu completamente na prática (DEWEY, 2011, p. 21-22).

A experiência pode ser compreendida como uma palavra com dois sentidos, um primeiro deles que se refere àquilo que os homens fazem e padecem, e, um segundo em como os homens fazem suas ações. Apesar do duplo sentido existente, a experiência carrega em si um aspecto de integridade, ou seja, contém em si uma totalidade. Portanto, não admite cisão entre “ato e matéria, sujeito e objeto” (DEWEY, 1985, p. 10), por exemplo. A filosofia clássica, pelo contrário, sempre trabalhou com essas separações, em que “[...] consiste em ver os resultados da reflexão como possuindo, em e de si próprios, uma realidade superior à da matéria de qualquer outro modo de existência.”. O alvo da filosofia clássica sempre foi algum tipo de pedra filosofal, que estivesse muito além de quaisquer perspectivas temporais, na realidade, alguma substância que fosse a chave para desvendar o universo.

Permanência, essência real, totalidade, ordem, são predicados laudatórios. Quando encontramos tais termos sendo utilizados para descrever os fundamentos e as conclusões próprias de algum sistema filosófico, há motivos para suspeitar que se efetuou alguma simplificação artificial da existência. A reflexão determinante da preferência por um bem eventual forjou dialeticamente um

milagre de transubstanciação (DEWEY, 1985, p. 22).

No entanto, “a tarefa da filosofia futura é a de clarificar as ideias dos homens quanto aos embates da ordem social e moral da época em que vivem” (DEWEY, 2011, p. 50). A experiência é inerente, “pois nenhum filósofo pode sair da experiência, ainda que o deseje” (DEWEY, 1985, p. 24). A experiência é entendida como sobrecarregada e repleta de produções antigas; nesse sentido, está carregada de interpretações e classificações. Fazendo com que a tarefa da filosofia esteja ligada à construção de crítica a esses preconceitos.

Esses resultados incorporados de reflexões passadas, caldeados na matéria genuína da experiência primária, podem tornar-se instrumentos de benefícios, uma vez detectados e exercida reflexão sobre eles. Se não detectados, frequentemente ofuscam e distorcem. Quando são detectados e delineados, clarificação e emancipação os acompanham; e um dos grandes objetivos da filosofia é cumprir tal tarefa. (DEWEY, 1985, p. 27).

A cisão entre naturalismo e humanismo que carrega consigo as separações do abstrato e do material, assim como, do mecânico e do abstrato, por exemplo, pode ser ultrapassada com o emprego do método pragmático. Método esse que pode servir de base a uma reconstrução das bases filosóficas. Para tanto, a ideia de indivíduo como um ser concebido e pronto também sofre alterações. Pois,

Num sentido social e moral, indivíduo é alguma coisa a ser criada, a ser produzida: significa iniciativa, espírito inventivo, desembaraço em meio das situações, tomada de responsabilidade na escolha de crença e de conduta. Estas coisas não são dons, mas conquistas, e, enquanto tais, não são absolutas, mas sim, relativas ao uso que delas se faça. E este uso varia com a ambiência. (DEWEY, 2011, p. 164).

Os projetos filosóficos que se preocupam com a busca de verdades eternas são rejeitados pelo pensamento deweyniano. Esse tipo de pensamento, segundo sua análise, são heranças de uma filosofia platônica

simplificadora, já que o que está fora da concepção de imutabilidade ou da perfeição, por exemplo, é entendido como menor e aparente, ou seja, algo secundário e ilusório. A obra de Dewey apresenta uma constante preocupação com a articulação entre experiência e natureza, até então entendidos de forma desconexa pela filosofia clássica. Nesse sentido, o autor defende a aplicação e utilização do método científico no entendimento dos problemas morais e sociais (NASCIMENTO, 2011).

Frega (2016, p. 342) ao refletir sobre o pragmatismo clássico afirma que a “a concepção deweyana de investigação define o raciocínio e o conhecimento em termos de atividades se desenvolvendo em um espaço situacional de práticas sociais de todos os gêneros¹⁰”. Dessa maneira, a perspectiva situacional se torna central para o entendimento das práticas sociais, o que deixa de lado visões que colocam mecanismos externos como centrais nos fenômenos sociais. Ainda sobre os pontos de referência que demarcam os posicionamentos epistemológicos desses autores, a obra de Dewey apresenta o desenvolvimento de uma visão “de ação humana e de vida social centrada sobre a ideia de uma ligação dinâmica constantemente repetida entre os hábitos sociais instituídos e a criatividade humana¹¹”.

Enquanto uma subseção de posicionamento epistemológico, tracei como objetivo apresentar alguns posicionamentos daquilo que se denomina pragmatismo americano ou clássico. Vertente filosófica que possibilita o reexame de diversas questões centrais da filosofia clássica. Sem a intenção de realizar um exercício exaustivo no que tange à produção dos autores, essa subseção teve como objetivo permitir que o leitor tenha uma visão ampla daquilo que, epistemologicamente, sustenta grande parte das ferramentas analíticas utilizadas nesta pesquisa. Nesse sentido, as perspectivas da estabilidade do social e do estatuto epistêmico das experiências são essenciais. Sendo assim, a noção de que o social é de uma constante produção, na qual termos fixos e estáveis não são meios explicativos dos fenômenos. Já o estatuto epistêmico das experiências é garantido à medida que elas se tornam objetos legítimos de estudos.

¹⁰ [...] *la conception deweyenne de l'enquête définit le raisonnement et la connaissance en termes d'activités se déployant dans l'espace situationnel de pratiques sociales de tout genre.*

¹¹ [...] *de l'action humaine et de la vie sociale centrée sur l'idée d'un rapport dynamique sans cesse repris entre les habitudes socialement instituées et la créativité individuelle.*

Portanto, uma noção horizontalizada aos desenvolvimentos dos autores pragmatistas é de que,

[...] a prática tem um poder de organização e estruturação do real, ela é uma forma imanente, não subjetiva, de produção da ordem social, que, em se apoiar sobre as formas de agência humana e não humana, é parcialmente emancipada¹² (FREGA, 2016, p. 344, tradução nossa).

As práticas são objeto de estudos de diversas áreas, para tanto, acredito que seja necessário demarcar os desenvolvimentos teóricos com os quais me aproximo, a fim de que seja possível traçar inter-relações entre uma epistemologia pragmatista e a noção de ser prática a ser empregada. Para tanto, a subseção seguinte será devotada à apresentação de diversas visões sobre as práticas e, mais precisamente, da noção que será utilizada nesta tese.

3.1.1 Estudos Baseados em Práticas (EBP)

As práticas são objetos analíticos de um grande número de estudiosos¹³ e áreas do conhecimento¹⁴. A característica central dessa abordagem é o entendimento de que a vida social está em constante produção, a qual se relaciona com ações recorrentes das pessoas (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) destacam, ao menos, três correntes que centralizam o debate nesse campo: uma primeira advinda do trabalho de Karl Marx, outra que se relaciona com a fenomenologia e o interacionismo simbólico, e, uma terceira que se baseia na obra de Wittgenstein. Os Estudos Baseados em Práticas (EBP) apresentam influência da etnometodologia, fenomenologia e dos estudos de Wittgenstein, como também, de sociologias mais contemporâneas como de Pierre Bourdieu e de Anthony Giddens. A

¹² [...] *la pratique a un pouvoir d'organisation et de structuration du réel, elle est une forme immanente, non subjective, de production d'ordre social qui, tout en s'appuyant sur les formes d'agentivité humaine et non humaine, en est patiellement émancipée.*

¹³ Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Karl Marx, Michel Foucault são alguns exemplos de pensadores que trabalharam com a questão das práticas.

¹⁴ Filosofia, ciências linguísticas, estudos das ciências e tecnologias e teoria cultural, por exemplo.

utilização dessa vertente no campo da Administração – e, mais especificamente, nos Estudos Organizacionais – é recente. A organização de pesquisadores e estudos dessa área se iniciou no ano de 1998 em virtude de um simpósio da *Academy Management*. Posteriormente, os eventos da área foram se articulando e ganhando espaço, como a publicação de uma edição especial da revista *Organization* no ano 2000. Esse movimento inicial resultou na publicação do livro “*Knowing in organizations: a practice-based approach*”¹⁵, em 2003. O grupo de professores e pesquisadores se fortificou nas edições do *European Group for Organizational Studies* – EGOS, nos anos de 2005, 2006 e 2007, sobretudo (BISPO, 2013). Os estudos reverberaram, e os eventos continuam com interesses na temática. Schatzki (2001) destaca dois pontos fundamentais que caracterizam os EBP, o primeiro ligado ao relato das práticas, que acontece a partir do próprio campo das práticas ou de algum subdomínio dele. E, o segundo, que trata o campo de práticas como local para estudar a natureza e a transformação do assunto. De qualquer forma, o pluralismo conceitual é a tônica dos EBP, Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) propõem duas linhas para se compreender o conceito de prática, uma enquanto objeto empírico e outra como posicionamento epistemológico. Feldman e Orlikowski (2011) seguem a mesma linha de argumentação, ao proporem três focos para se enxergar a estrutura do campo das práticas: empírico, teórico e filosófico.

A possibilidade de deslocar a centralidade das análises organizacionais da discussão dicotômica entre estrutura e agência se dá, portanto, nesta tese, com a visão de que as práticas são produtoras de vida social. Para Schatzki (1996, p. 89), a prática se constitui por nexos de “fazeres” (*doings*) e “dizeres” (*sayings*) que não estão desconexos na produção do corpo e da mente, conforme propõem as análises cartesianas. Tão pouco elas pertencem aos sujeitos. As práticas se constituem na relação do “um” com “outro” (SCHATZKI, 2005) tendo, portanto, uma perspectiva relacional e processual. Para se entender como as organizações “acontecem”, as práticas podem ser objetos de acesso às múltiplas ações organizadas no espaço e no tempo por meio de arranjos materiais. Portanto, as organizações podem ser consideradas espaços sociais praticados (SCHATZKI, 2006).

Theodore Schatzki é um sociólogo americano que tem sido referência para além de sua capacidade criativa, sobretudo, na sistematização de trabalhos com a temática das práticas. Esse movimento foi denominado por alguns estudiosos como o “*practice turn*”. Segundo

¹⁵ Editado por Davide Nicolini, Silvia Gherardi e Dvora Yanow.

Essa “virada” caracterizou a filosofia e as ciências sociais das últimas três décadas e apresenta origens tanto no pragmatismo americano como na filosofia da linguagem ordinária de Wittgenstein, e é caracterizada por dois traços distintos. O primeiro deles é que as práticas substituem “[...] as estruturas, os sistemas e o mundo da vida enquanto categorias que permitem apreender o social de uma maneira sintética¹⁶”. O segundo está na rejeição do individualismo metodológico e na “prioridade explicativa que ele concede às unidades simples e internamente homogêneas, sejam as ações, as proposições ou os indivíduos¹⁷” (FREGA, 2016, p. 325, tradução nossa).

Para Schatzki (2005), as práticas podem ser entendidas como atividades humanas organizadas, como, por exemplo, as práticas políticas, culinárias e educacionais. As práticas se constituem, portanto, como um organizado, indeterminado espacial e temporalmente composto por uma multiplicidade de ações. No seio das múltiplas perspectivas que orbitam o tema, há três fenômenos que auxiliam nas compreensões, a saber: do entendimento de como as coisas são feitas, das regras e da estrutura teleoafetiva. Santos e Alcadipani (2015) dizem que o primeiro está relacionado com as habilidades que são utilizadas nas ações definidoras de significados das diferentes situações. O segundo fenômeno – as regras - está relacionado com as formulações explícitas, princípios e instruções que regulam, de certa forma, as ações dos sujeitos. Em certa medida, as regras são codificações de regularidades de ações passadas, essa característica normativa pode influenciar ações futuras. Por fim, a estrutura teleoafetiva é constituída a partir de um conjunto, definido hierarquicamente, de fins, meios e emoções que é considerado como legítimo em cada prática. Sendo assim, embora cada participante carregue consigo uma micro-versão da estrutura teleoafetiva, cada sujeito tem sua própria biografia fazendo com que as estruturas teleoafetivas sejam incorporadas de maneiras diferentes em cada sujeito.

O emprego da noção de práticas é parte de um esforço para se ultrapassar o dualismo que opõe holismo social e individualismo, já que se busca focalizar as formas complexas, e, “[...], portanto, circunscritas, das interações entre atores sociais¹⁸” (FREGA, 2016, p. 332, tradução

¹⁶ [...] *les structures, les systèmes et le monde de la vie en tant que catégorie permettant d'appréhender le social d'une manière synthétique.*

¹⁷ [...] *la priorité explicative qu'il accorde à des unités simples et intérioritément homogènes, que ce soient les actions, les propositions, ou les individus.*

¹⁸ [...] *pourtant circonscrites, d'interactions entre acteurs sociaux.*

nossa). Nesse sentido, se, em parte, a coexistência humana acontece por meio das práticas, ela também se dá pelos arranjos materiais. Com isso, o lugar do social acontece em uma malha de práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2005; 2006). Portanto, trabalhar que a noção do real seja a de um conjunto de práticas (*nexus de pratiques*) traz a necessidade da adoção de posicionamentos metodológicos e ontológicos específicos e de uma epistemologia que seja coerente com eles.

Frega (2016, p. 343, tradução nossa) afirma que “o pragmatismo tem notadamente desenvolvido uma epistemologia que satisfaça essas condições¹⁹” e que está ligada com quatro princípios, a saber: o contextualismo; a rejeição ao atomismo individualista; um viés empirista; o anti-determinismo. O autor destaca ainda algumas concepções dos autores pragmatistas que são alinhadas a esse posicionamento epistemológico, como, por exemplo, a noção de investigação desenvolvida por John Dewey que define lógicas e conhecimentos em termos de atividades que se processam em um espaço situacional de práticas. Há ainda o empirismo radical de William James que contribui para uma ontologia fundada nas noções de tornar-se, fluxos e singularidade. Por fim, a própria noção de ação humana e da vida social que, segundo John Dewey, é centrada na ideia de relações dinâmicas entre os hábitos socialmente instituídos e a criatividade humana.

Após as visões e noções dos EBP, pretendi com esta subseção evidenciar o alinhamento que esse grupo de estudos apresenta com noções epistemológicas pragmatistas. Passarei, mais especificamente, para discussões sobre a ação.

3.1.2 Ação humana e social: heterogeneidade e pluralidade

Esta seção tem como objetivo levantar algumas questões que suscitaram diversos debates nas Ciências Sociais durante os anos 1990. Debates esses que, em certa medida, fundaram e revisitaram os posicionamentos teóricos, epistemológicos e metodológicos que estão no cerne da discussão empreendida nesta tese. Devido à tradição assumida e à influência do estágio doutoral realizado, minha atenção se volta, em especial, ao campo francófono, mas farei um esforço ao apontar preocupações em outros domínios. Vale ressaltar que me empenharei na apresentação e desenvolvimento de discussões em paralelo com o campo dos Estudos Organizacionais, onde considero estar inserido. Campo que

¹⁹ *Le pragmatisme a notamment développé une épistémologie qui satisfait ces conditions.*

se constitui como um espaço multidisciplinar e, em certa medida, interdisciplinar, no qual a noção de gestão se torna um operador analítico que é aplicado em larga escala.

Alguns estudiosos definem o início dos anos 1990 como aqueles que evidenciaram determinados “movimentos” nas Ciências Sociais, sobretudo, nos campos da linguística, sociologia da ciência e sociologia da expertise, por exemplo. Esses movimentos tinham como centralidade as mudanças no tratamento da ação social enquanto objeto científico, com isso, campos como o da filosofia, sociologia, economia e linguística passaram a produzir diversas discussões.

Joas (2008) destinou um capítulo de sua brilhante obra “A criatividade do agir” (tradução nossa) ao que denominou de nascimento da teoria da ação. O autor assinala que o intento de buscar uma teoria da ação mobilizou diversos autores, como os clássicos Max Weber e Talcott Parsons, mas também correntes mais laterais ao pensamento social representadas por George H. Mead e Alfred Schütz. Além de outros projetos mais recentes como o da teoria do agir comunicacional de Jürgen Habermas, da estruturação de Anthony Giddens e a filosofia prática aristotélica que influenciou os trabalhos de Cornelius Castoriadis e Alain Touraine. Para Joas (2008), o ponto de partida é a síntese feita por Parsons na obra “*The Structure of Social Action*” de 1937, que inspirou Habermas, por exemplo. Segundo ele, nessa obra há um posicionamento que ganhou notoriedade pela hegemonia que assumiu no campo de estudos da ação e que até então contava discussões dispersas em diferentes campos. Parsons assumiu a tese da convergência, descrita por ele mesmo como um tipo de “realismo analítico”, em que objetivava uma crítica definitiva ao utilitarismo. Para tanto o autor se baseia em um pluridimensionalismo construído a partir da herança de clássicos europeus, sobretudo, Max Weber, Émile Durkheim, Vilfredo Pareto e o economista britânico Alfred Marshall. Embora esse conjunto de autores não tivesse sofrido influências claras recíprocas em seus diferentes contextos, Parsons acreditava em um ponto de vista comum sobre a ação humana. Enseja, portanto, uma mistura do positivismo de Durkheim, do utilitarismo de Marshall e Pareto e do idealismo alemão de Weber. Segundo Parsons, esse conjunto de pensamento seria capaz de resolver o problema proposto por Hobbes (como uma ordem social pacífica pode nascer de um estado de natureza no qual os sujeitos agem por motivos perfeitamente egoístas?) ao mesmo tempo em que ultrapassaria a falsa problemática introduzida pelo utilitarismo. Nesse sentido, sem me aprofundar excessivamente na argumentação tecida por Joas, mas me apoiando na sua análise, é interessante notar que Parsons abriu a possibilidade de relativizar o

modelo racional de agir. No entanto, o realismo analítico proposto por ele não é a posição última sobre a reflexão epistemológica da teoria da ação. Há uma multiplicidade de problemáticas assinaladas pela obra de diversos autores. Alfred Schütz discute a subjetividade dos atores, Stephen Warner o elemento cognitivo na ação, Niklas Luhmann os limites do esquema de meios e fins e Alain Touraine a questão da formação das normas e dos valores comuns. Joas (2008) destaca algumas falhas na abordagem de Parsons, como por exemplo: incapacidade de criticar o modelo racional do agir para além do problema da ordem social; trata as ligações sociais em termos de consenso normativo; ambiguidade para avaliar a significação social do fator normativo; imprecisões para diferenciar desejo egoísta e interesse racional.

Em especial, no que tange aos Estudos Organizacionais, a obra de Talcott Parsons influenciou diversas concepções e correntes de estudos. Seja porque a sua obra é uma síntese de diversas teorias com uma proposta crítica ao utilitarismo, como explicou Joas (2008). Seja porque ele era o tradutor oficial de Max Weber, do Alemão para a língua inglesa. Münch (1999) afirma que nos anos 1970, alguns estudiosos decretaram a morte da teoria parsoniana, mas que nos anos 1980 houve uma renovação. De maneira geral, a proposta de uma teoria voluntarista da ação em que o positivismo e o idealismo – duas das principais correntes filosóficas ocidentais – seriam integradas e superadas é central à obra de Talcott Parsons. Uma das correntes teóricas dos Estudos Organizacionais fortemente influenciada pela obra parsoniana é a da Teoria da Contingência que afirma não haver uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. Dessa forma, a otimização da estrutura depende de determinados fatores como as estratégias e os tamanhos das organizações. Com isso, uma organização ótima é contingente a determinados fatores, denominados como contingenciais. Para esses teóricos, a organização se adapta ao seu ambiente (DONALDSON, 2010).

Ortner (2007) apresenta uma visão da teoria da prática que passou a demarcar um outro momento no campo das Ciências Sociais. Segundo a autora, o final da década de 1970 tinha uma paisagem teórica de três grandes correntes: antropologia interpretativa de Clifford Geertz, economia política marxista e o estruturalismo francês de Claude Lévi-Strauss, bem como, pelos seus desenvolvimentos, contemplados nos diversos pós-estruturalismos. Embora se tratassem de empreendimentos diferentes, todos eles eram baseados em teorias da “coerção”, já que o comportamento humano era entendido como plasmado, ordenado e definido por forças e formações socioculturais externas, como a cultura,

a estrutura mental e o capitalismo. Esses empreendimentos teóricos levantaram uma problemática no campo, a respeito de como pensar em uma teoria puramente baseada na coerção, ou seja, que não considera nem a agência humana nem os processos que produzem e reproduzem essas coerções – as práticas sociais. Na Sociologia, a obra de Erving Goffman, que inaugurou o interacionismo, proporcionou questionamentos sobre esses posicionamentos. No entanto, o interacionismo assumia um outro extremo, focado na microsociologia da interpretação interpessoal, com isso não admitia, claramente, a influência de outras escalas. Mas, de qualquer forma, manteve a oposição estrutura/agência. Três trabalhos publicados em um mesmo espaço de tempo empreenderam o desafio de trabalhar com essa oposição, “*Esquisse d’une théorie de la pratique*” de Pierre Bourdieu (1978), “*Central problems in social theory: action, structure, and contradiction in social analysis*” de Anthony Giddens (1979) e “*Historical metaphors and mythical realities: structure in the early history of the Sandwich Islands Kingdom*” de Marshal Sahlins (1981). Segundo a Ortner (2007), todos esses autores, de diferentes maneiras, trabalharam com dialéticas entre as coerções estruturais e as práticas, trazendo à análise os atores sociais.

Em outras palavras, a teoria da prática oferecia genuínas resoluções de problemas que estavam incomodando o campo, alguns deles remontando ao funcionalismo, e outros gerados pelas novas escolas de teoria das décadas de 1960 e 1970. (ORTNER, 2007, p. 21).

A Sociologia em seu campo francófono apresentou um movimento no final dos anos 1980 que é fundamental para o posicionamento que assumi nesta tese. O início dos anos 1970 era fortemente influenciado por um pós-estruturalismo crítico, inspirado, fundamentalmente, no marxismo e em alguns movimentos da Escola de Frankfurt, em que o ator era fruto de diversos condicionamentos sociais. Esses condicionamentos poderiam ser resumidos aos mecanismos de dominação presentes nas relações, fazendo com que o trabalho do sociólogo fosse evidenciá-los e denunciá-los (BOLTANSKI, 2011). Pierre Bourdieu, por um lado, considera que os atores agem por meio de manobras desenvolvidas no processo de socialização, construindo assim uma falsa consciência, que é contrabalanceada por uma hiper-consciência portada pelo sociólogo. Enquanto que Michel Crozier e Raymond Boudon, por outro lado, enxergam a ação social como parte de uma estratégia racional de

realização dos interesses próprios dos atores. Quaisquer outros motivos para que essa ação fosse realizada eram frutos de truques estratégicos das racionalizações ideológicas (DUBET, 1999).

Especialmente, o grupo de Pierre Bourdieu trabalhou num sentido de se distanciar das abordagens puramente filosóficas, por exemplo, com a prática da sociologia enquanto profissão, mesclando requisitos de supervisão da prática sociológica com posições radicalmente críticas. Nesse sentido, Pierre Bourdieu se inspirou na sociologia durkheimiana, no interacionismo de George G. Mead e na fenomenologia sociológica de Alfred Schutz, assim como, na antropologia cultural do início do século XX. Enquanto que a visão sobre dominação advinha das influências de Max Weber e Karl Marx. Surge assim uma dupla orientação, por um lado as descrições dos fatos e análise das modalidades de dominação e por outro lado o objetivo emancipatório. Algumas inquietações brotaram à medida em que se tinha uma sociologia fortemente inspirada pelas contribuições da fenomenologia e das abordagens intersubjetivas, mesclada com um posicionamento auto definido, por influência da objetividade e da neutralidade axiológica, que possibilitaria realizar a crítica social (BOLTANSKI, 2011).

Livet (2001) discute que as análises baseadas na noção de uma estrutura na sociedade que possa ser identificada de antemão passaram a ser questionadas pelas distorções das explicações sistêmicas que podem causar se comparadas com a vida dos sujeitos em si. Segundo ele, Bourdieu enxergava uma dobra com uma dupla estrutura interna por trás de duas faces visíveis. A dupla estrutura interna se dava, por um lado, pela manutenção ou aumento do capital simbólico, via, por outro lado, pelo *habitus*. Enquanto que as duas faces visíveis, conscientes ou inconscientes, se constituíam, por um lado, pelos jogos simbólicos de prestígio e do status social, e, por outro, pelas trocas econômicas. Boltanski (2011) exemplifica essas distorções analíticas por meio da intensidade e extensão da utilização da noção de dominação. O que, segundo o autor, torna as explicações da maioria das relações sociais baseadas em uma dimensão vertical, já que advêm de relações hierárquicas que acabam por categorizar a grande maioria das relações pessoais em formas de dominação. Sendo assim, ao se acompanhar o vivido das pessoas, esse tipo de constructo teórico passa a se distanciar daquilo que ocorre no dia-dia dos sujeitos.

Ao estudar a ação é necessário ter em conta a tensão entre holismo e individualismo nos planos epistemológico e metodológico. Segundo Livet (2001), é necessário pensar na relação da determinação das atividades pela sociedade por um lado, e, por outro, na sua determinação

pelos próprios agentes individuais. De uma parte está então em compreender a maneira como as atividades dos atores sociais são impregnadas por suas próprias identificações, e, portanto, também nas produções dessas atividades em um ambiente relacional social. O social não é compreendido como um ajuntamento de atores individuais. O que faz com que suas ações e intenções sejam relacionais, ou estejam situadas (explícita ou implicitamente) a partir das ligações às redes de relações sociais. Mas, o social não se constitui como um sistema que determina as atividades dos atores, elas podem, segundo os diversos interesses, se desviarem e jogarem com a pluralidade das relações. Tal cenário coloca dois polos - holismo e individualismo - em uma dupla tensão, a primeira em explicar as ações a partir dos indivíduos, e a outra baseada no sistema. A primeira perspectiva, em seu extremo, pode ser entendida como um exemplo de algumas utilizações da teoria da escolha racional baseada nas contribuições de Vilfredo Pareto. A segunda noção está sustentada na visão de que o sistema determina as ações dos indivíduos. Algumas leituras a respeito do *habitus* podem indicar um posicionamento como esse: de um lado uma explicação que se relaciona com o individualismo metodológico, do outro um posicionamento holista, a partir das macroestruturas.

Em resumo, há uma grande diversidade de teorias de ação, o que resulta em um campo de extrema heterogeneidade. Tal heterogeneidade pode ser resumida em dois polos de explicação, um primeiro, da ação individual (intenção, desejo, crença, vontade, racionalidade) e o outro, da ação coletiva (comunidade, norma, acordo, máxima, legitimidade). Duas opções epistemológicas organizam e reduzem essa heterogeneidade. Na sociologia, ela se expressa na relação entre individualismo e holismo, e, na filosofia da ação entre a compreensão das razões e a explicação das causas. Essas oposições são rebatidas uma sobre a outra, o que faz com que a atenção aos seres coletivos caminhe junto com as descobertas de regularidades expressas por leis causais similares àquelas do mundo da física (THÉVENOT, 1990).

Dentre as diversas teorias da ação, Friedberg (1992) se posiciona de maneira interessante, sobretudo, ao evidenciar que a singularização da organização como dispositivo social particular a coloca em oposição a outras formas de ação coletiva. Por se tratar de um fenômeno de caráter formalizado com objetivos, estruturas e papéis, a perspectiva da formalização traria uma ruptura da organização com outros campos da ação. Segundo o autor, há um duplo erro que se estabelece na dualidade (inexistente) entre a organização formalizada – caracterizada apelo controle e submissão, transparência, previsibilidade e estruturação – e a

ação coletiva – caracterizada pelo tornar-se, desordem, aleatoriedade e fluidez. Com isso, há por um lado uma espécie de subestimação do caráter organizado dos campos mais difusos da ação e, por outro, superestimação do caráter estruturante e discriminante da formalização das organizações. O posicionamento desse autor se estabelece de forma alinhada com o desta tese, já que coloca as organizações como uma espécie particular de ação coletiva e não como oposta a ela. Friedberg (1992) discute graus de formalização da ação organizada, pois o papel das organizações formais está relacionado com a estruturação de espaços de negociações e dos jogos entre os atores. Sendo assim, a regra é algo que resta fundamentalmente incerto. Dessa forma,

Em tanto quanto processo de construção de uma ordem local e contingente, o fenômeno ‘organização’ incorpora e superpõe sempre natureza e cultura, propriedades construídas ou emergentes, coerção e contrato, intenção e acaso (FRIEDBERG, 1992, p. 540).

Dito isto, e voltando ao tratamento da ação nas Ciências Sociais, Livet (2001) sinaliza que a trajetória de Talcott Parsons é uma referência do deslocamento ocorrido na sociologia contemporânea, de uma ênfase no social em direção aos atores. Tal mudança pode ser entendida a partir da influência do programa “relacional” de estudos, de um lado o interacionismo simbólico e de outro a etnometodologia. Parsons construiu seu posicionamento sobre as lógicas de ação baseando-se na crítica ao paradigma economicista. Ou seja, ao invés de se entender as ações a partir de uma epistemologia utilitarista-pretiana que sustenta a determinação dos atores devido a um cálculo de interesses, Parsons propôs que os atores interiorizem as normas e fiquem aptos a definir seus papéis, inscrevendo-se em diversas lógicas ligadas às diferentes funções necessárias para a manutenção do sistema social. Com isso, houve uma reação à postura funcionalista que reduz o ator ao seu papel. Dessa forma, a etnometodologia, propondo uma interpretação radical das interações dos atores, insere então o observador dentro do processo que redefine o senso das ações. Com esses posicionamentos, as sociologias contemporâneas se preocupavam em escapar de uma perspectiva sem referência e também de não cair em um sistema de papéis imposto de cima aos atores. A saída adotada são as variantes da ideia central de que os atores se referem a uma pluralidade de lógicas que são interpretativas (ao senso da ideia de

performance²⁰). Essas interpretações não são, portanto, um simples conjunto de cálculos, mas interpretações que estão sujeitas às mudanças, fazendo com que os atores possam utilizá-las em coexistência, sinergia ou conflituosamente, em função de suas motivações, e das interações que eles realizam dentro destas lógicas ou de outras, segundo diferentes distribuições.

Esses questionamentos marcaram o cenário do final dos anos 1980 na França, sobretudo a respeito das ações dos indivíduos serem imbuídas e influenciadas por suas próprias identificações – produzidas e situadas em um ambiente relacional. O social passa a não ser entendido como um ajustamento de atores individuais – proposta da teoria da escolha racional. Ações e intenções dos atores são situadas em uma rede de relações sociais. Com isso, três possibilidades se apresentaram para o estudo da ação. A primeira com as noções etnometodológicas de descrição das atividades e pela descrição de situações em que são evidenciados os pressupostos que fazem as atividades parecerem óbvias para os atores, ou mesmo que destacam a importância que eles dão a essas atividades. A segunda com a construção da autocrítica realizada pelos próprios sociólogos a respeito de uma abordagem que colocaria em um mesmo nível o sistema social e suas funções, para tanto, procurar-se-ia compreender como e onde os atores “encarnam”, por meio do *habitus*, as modalidades de reprodução do sistema social. Por último, a terceira possibilidade reconheceria a capacidade dos atores em constituir ou entender, por meio dos debates sobre as ações e os objetos, os diferentes modos de justificação e de valores, o que permitiria o reconhecimento dos diferentes aspectos da ação, bem como, dos valores sociais (LIVET, 2001).

Essa terceira plataforma de estudos, que destaca a capacidade crítica dos atores, pode ser associada a outras vertentes de estudos que,

²⁰ O termo performance será aplicado e operacionalizado posteriormente, por isso acredito que deva ser explanado, neste momento. É fundamental que o leitor entenda que a ideia de performance não está ligada à de efetividade ou eficácia, que denotam a noção de atingimento de resultados. A noção empregada aqui é aquela relacionada com aquela desenvolvida no senso do pragmatismo e operacionalizada, mais especificamente, por autores da sociologia pragmática francesa. Dessa forma, a ideia é que a questão da performatividade ofereça uma alternativa para quadros analíticos causais. Callon (2006) explana que as ações e a materialidade que estão relacionados com as declarações são também parte constitutiva dos efeitos. Com isso, o poder performativo de uma afirmação não é confinado na afirmação em si.

juntas, constituem a chamada **sociologia pragmática francesa**²¹. Chateauraynaud (2015) destaca três correntes de estudos que substanciaram esse cenário epistemológico pós-bourdiesiano: a teoria ator-rede, os estudos sobre a ação situada e os trabalhos baseados na noção de justificação. Dedicarei a subseção seguinte a alguns desenvolvimentos mais específicos dessa plataforma de estudos. No entanto, a fim de apresentação dessas correntes, destaco o esquema de Chateauraynaud (2015) que propõe visualiza-las a partir de um triângulo em que cada aresta representa um conceito e uma vertente de estudos. A primeira é formada pela teoria ator-rede (*Actor-Network Theory* (ANT)), sobretudo, com os trabalhos de Michel Callon, Bruno Latour e Madeleine Akrich. Uma segunda linha de trabalhos se dá com o conceito de ação situada, proposto por Louis Quéré a partir dos estudos sobre cognição, etnometodologia e interacionismo simbólico. A última aresta é formada pela noção de justificação, trabalhada na obra “*De la justification*” de Luc Boltanski e Laurent Thévenot (1991). O eco desses estudos em diversos campos do conhecimento trouxe reflexões em parte das ciências sociais da época, Breviglieri e Stavo-Debaugé (1999) destacam esse movimento como um “gesto pragmático”. Hennion (2013) cita como posicionamento epistemológico comum, o pluralismo e a rejeição da exterioridade, a questão da prova²² e da investigação, assim como, dos debates e das controvérsias.

As ciências da linguagem são um dos campos de estudos que mais influências trouxe para a sociologia pragmática francesa, especialmente, no que tange aos estudos em semântica da ação com aporte pragmático, por exemplo, a semiótica pragmática-construtivista de Charles S. Peirce, que retira dos signos a noção de categorização fixa, pois considera fundamental a compreensão do contexto e do uso deles. Para o autor, o sujeito não é o ponto de partida nem uma causa, mas um produto das interações públicas. Os estudos do filósofo John L. Austin são fundamentais também, principalmente, porque instituem o conceito de “*speech acts*” ou atos performativos (BOUGNOUX, 2001). A sociologia

²¹ Vale ressaltar que esse não se trata de um campo de estudos homogêneo, que replica modelos determinados por uma determinada corrente. Há, um conjunto de estudos que se preocupa com a questão da ação e passa a estudá-la baseado nessas contribuições apresentadas. Entendo, portanto, o campo da sociologia pragmática francesa mais como um conceito “guarda-chuva” que abarca um conjunto de posicionamentos epistêmico-metodológicos similares.

²² De *épreuve* em francês, posteriormente explicarei o sentido amplo que essa palavra tem para a língua francesa.

pragmática francesa, de forma geral, foi influenciada pelos estudos no campo da linguagem. Boltanski e Thévenot (1991), em especial, são, claramente, influenciados pelos estudos hermenêuticos de Hans-Georg Gadamer e da semiótica de Algirdas Julien Greimas.

Em especial, nos Estudos Organizacionais, Dumez (2007) afirma que a grande parte das teorias que buscam representar os processos organizacionais e também são utilizadas na gestão das organizações é baseada nas teorias racional e instrumental da ação. Essas teorias concebem que os atores clarificam seus objetivos, para, posteriormente, escolherem os meios adaptados para os atingirem e, por fim, avaliarem os resultados das suas ações em função dos seus objetivos iniciais. Esse modelo apresenta diversas fragilidades, por se distanciar da realidade dos atores. A partir desse cenário, a fim de se aproximarem da realidade organizacional, surgiram algumas correntes marginais. Trarei três campos de estudos, consolidados no campo dos Estudos Organizacionais, que apresentam visões diferenciadas para se tratar a ação. A primeira visão é a que busca sustentar uma ontologia baseada em perspectivas que trabalhem de forma processual com as organizações e os seus fenômenos. A segunda visão é a do emprego dos Estudos Baseados em Práticas (EBP) nos Estudos Organizacionais. E, por fim, as pesquisas em racionalidades que se preocupam, sobretudo, em ampliar as compreensões sobre as lógicas empregadas nas tomadas de decisões.

Os trabalhos de Karl Weick se apresentam como fontes para diversas releituras ao se tratar da dimensão ontológica. O autor trata da oposição entre *organizing* e *organization*. Este último, segundo alguns estudiosos, traz um posicionamento padronizado para a análise das organizações (WEICK, 1973), já que trata as organizações como algo “pronto” e “dado”, Duarte e Alcadipani (2013) falam, por exemplo, que o conceito de *orgazination* traz uma noção naturalizada e reificada do conceito. A ontologia processual se apresenta como uma forma de fuga do estruturalismo reificado. Weick (1973) propõe sete pontos chave para as análises organizacionais. O primeiro deles se relaciona com a ideia de que as organizações necessitam que seus processos sejam continuamente refeitos, ou seja, mesmo em um estado de inércia há um conjunto complexo de relações que pode ser, facilmente, perturbado. Posteriormente, há um foco nas relações, o que faz com que o controle seja um processo realizado por meio de relações interpessoais e não somente de pessoas. O terceiro entendimento se relaciona com a pluralidade de objetivos nas organizações, ou seja, o acordo quanto aos objetivos não é um axioma de ordem e peculiaridade. Em quarto lugar, há a necessidade de se analisar as organizações em tríades, pois há uma

contínua relação de condicionalidade. Em quinto, aquilo que acontece na situação presente, influencia a atenção que o ator dispensa à sua experiência passada. O sexto entendimento é de que as organizações existem fundadas em duas categorias mutuamente exclusivas, flexibilidade e estabilidade, o que necessita, portanto, de equilíbrio. Por fim, a organização seria um meio de afastar a ambiguidade do ambiente, o que faz com que se limite a amplitude de possibilidades. Exemplos de estudo nesse sentido são o de Henriksen e Seabrooke (2016) que tratam da ideia de *organizing* transnacional, e traçam análises a respeito da importância das redes nesse processo. Alcadipani e Hassard (2010) discutem a questão da política nos estudos organizacionais baseados na teoria ator-rede e, para tanto trabalham por meio de uma “política de *organizing*”. A visão ontológica processual das organizações traz uma atenção maior ao cotidiano e não desperta muitos interesses nos Estudos Organizacionais. Dessa forma,

[...] podemos legitimamente perguntar como é que qualquer organização persiste ou continua a funcionar, apesar da complexidade das relações que contém [...]. Portanto, a afirmação de que as organizações continuam a existir, - uma afirmação aparentemente inócua - na realidade contém alguns dos mais fascinantes problemas da teoria das organizações. (WEICK, 1973, p. 35).

O segundo ponto se reflete nos Estudos Baseados em Práticas, que também objetiva se afastar das perspectivas reificadas de organização. Vale ressaltar que não é um campo homogêneo, mas que, de maneira geral, visa ao entendimento de como a vida social se organiza nos mais diversos espaços (OLIVEIRA, 2014). Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010) destacam que há um pluralismo conceitual nos EBP, o que torna esse conceito uma espécie de guarda-chuva, já que abarca as pluralidades e diferenças do campo. Feldman e Orlikowski (2011) propõem três formas de categorizar o campo das práticas, uma primeira relacionada com foco empírico, em como as pessoas agem nos contextos organizacionais. Uma outra com foco teórico, no entendimento das relações entre as ações das pessoas e as estruturas da vida social. Por último, um olhar filosófico, no papel constitutivo das práticas em produzir a realidade social. As autoras, inclusive, fazem menção à importância do conceito de *organizing* no âmbito dos EBP.

Questões como as transformações da vida social, a racionalidade e a normatividade podem ser consideradas como preocupações nos EBP. A partir da pluralidade de enfoques e de campos de estudos que trazem a questão das práticas, Schatzki, Knorr-Cetina e Savigny (2001) destacam dois pontos fundamentais para essa abordagem, um primeiro que se relaciona com a preocupação em desenvolver um relato das práticas, a partir do próprio campo em que elas estão inseridas. E outro ponto, que pode ser caracterizado pelo interesse em estudar a natureza e a transformação do assunto. Santos e Alcadipani (2015) destacam que ao introduzir sua concepção ontológica, Schatzki a coloca em um horizonte mais amplo, o qual denomina de ontologias contextuais (*ontologies sites*). Essas ontologias sustentam que a vida social, ou seja, a coexistência humana, é inerente a um contexto. Para tanto, na análise e compreensão de qualquer fenômeno social, o papel do contexto torna-se central (SCHATZKI, 2005).

A abordagem das práticas ao ser fundamentada na noção de ontologia social, entende que o social é um campo de sujeitos, materialmente interligados por práticas, que são organizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados (SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001). Um espaço, por exemplo, é um tipo de contexto. Dessa forma,

Actions likewise transpire in historical contexts, dependente on times, places, traditions, and contemporaneous events. Sites, however, are a particularly interesting sort of context. What makes them interesting is that context and contextualized entity constitute one another: what the entity or event is tied to the context, just as the nature and identity of the context is tied to the entity or event (among others). (SCHATZKI, 2005 p. 468).

As práticas são entendidas como múltiplas ações estruturadas no espaço e no tempo. A coexistência humana acontece, portanto, em parte pelas práticas, mas também por arranjos materiais (SCHATZKI, 2005). Santos e Alcadipani (2015) destacam que esses arranjos constituem cenários, que se moldam em forma de *layouts*, nos quais as atividades humanas acontecem. Por isso, há o entendimento de que as práticas são compostas também por entidades materiais, ou seja, são inter-relacionadas e conectadas nesses arranjos. O estudo das organizações, baseado nessa ontologia social, apresenta, pelo menos, três grupos de

tarefas chave. A primeira delas se relaciona com a compreensão da organização a partir da identificação das ações que a compõem. Uma segunda tarefa que busca identificar os conjuntos de arranjos das práticas do qual as ações fazem parte. E, por fim, a identificação de outras redes de arranjos de práticas que compõem a rede na qual a organização estudada está inserida (SCHATZKI, 2005).

Uma das vertentes que trabalha com as práticas é baseada na obra de Michel de Certeau. No Estudos Organizacionais, essas análises se orientam para posicionamentos que substanciam visões sobre os atores nos processos de fabricação cultural. Ao trabalhar com as noções de tática e estratégia no cotidiano, Certeau (2008) abre espaço para o ordinário, o homem comum. Para ele, esses sujeitos desconhecidos constroem trajetórias indeterminadas, devido à incoerência com o espaço construído e pré-fabricado no qual se movimentam. Estas trilhas criadas nas brechas da racionalidade tecnocrática que é imposta e estruturante nesses espaços, ocorrem de maneira fluída e circulante, ou seja, aparecem e desaparecem em formas heterogêneas demonstrando as astúcias desse sujeito “profano e ordinário”. Souza e Carrieri (2012), pautados nesse referencial, propõem, uma visão da identidade nos EO que articule as ideias: da identidade como prática cotidiana; da prática como prática discursiva e da prática discursiva pautada por racionalidades. Além das possibilidades de trabalhar com a questão da identidade, a obra de Certeau também propiciou a análise da estratégia enquanto prática social (ver: Silva; Carrieri; Junquilha, 2011). Gouvêa e Ichikawa (2015) analisaram a maneira como alguns indivíduos se posicionavam para romper com processos de alienação em uma feira de pequenos produtores, gerenciada pelo sistema cooperativo.

Os estudos em racionalidade são o terceiro grupo de trabalhos que trago para ilustrar as preocupações de determinados conjuntos teóricos com a ação nos Estudos Organizacionais. A obra de Alberto Guerreiro Ramos é central para esse grupo; saliente que o autor atuou em diversos campos, como o da literatura e da política, por exemplo. Atento aos fins desta tese, analisarei as perspectivas da racionalidade da ação a partir da proposição de Ramos (1989) que se sustenta entre instrumentalidade e substantividade. O autor, em “A Nova Ciência das Organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações”, objetiva analisar princípios que, segundo ele, foram transmutados pela sociedade centralizada no mercado, na qual vivemos. Dentre a riqueza desse trabalho, o autor coloca a questão da racionalidade como aspecto central. A partir de sua fina análise sobre as mudanças trazidas pela “modernidade”, o autor constata que as racionalidades conceituadas por Aristóteles e Herbert Simon são

qualitativamente diferentes. Enquanto a primeira é caracterizada por um determinado padrão objetivo de valores guias dos comportamentos, a segunda é embasada em princípios calculistas e utilitários.

Alberto Guerreiro Ramos faleceu em um momento de grande produção teórica, tal fato deixou determinadas temáticas em aberto, em sua obra. Diante dessa lacuna, Serva (1996) buscou uma teoria da ação para aproximar analiticamente os conceitos criados por Ramos e as práticas e processos organizacionais. Com a Teoria da Ação Comunicativa de Jürgen Habermas, o autor criou um modelo analítico para os processos organizacionais, baseado nas racionalidades. Esse modelo é composto de processos organizacionais que podem ser analisados segundo a predominância das características de algum dos tipos de racionalidades, instrumental ou substantiva. Esse modelo frutificou em diversos estudos que são alvos de uma análise por parte de Serva et al (2015). Os autores realizam um levantamento sobre o campo de estudos que se constituiu após a criação desse modelo em 1996, dividindo-o em três fases. Nessas três fases, os autores enxergam deslocamentos de sua versão original que era constituída de um posicionamento mais normativo, no sentido de uma flexibilização, a fim de se aproximarem das ações dos indivíduos.

Nesta subseção, apresentei algumas inquietações sobre as teorias da ação. Sobretudo, com as reflexões acerca das ditas grandes teorias da sociedade. Para tanto, apresentei alguns movimentos das Ciências Sociais que podem ser exemplificadoras dos deslocamentos ocorridos em diversas correntes teóricas, com o intuito de acompanharem “mais de perto” as ações dos sujeitos. A centralidade esteve no cenário francófono do final dos anos 1980, que era impulsionado por questões entre agência e estrutura. Posteriormente, sinalizei a abertura de uma plataforma de estudos na convergência entre os conceitos trazidos pela teoria ator-rede, ação situada e justificação, denominada como sociologia pragmática francesa. No que tange aos estudos organizacionais, apresentei as perspectivas do *organizing*, dos Estudos Baseados em Práticas e das reflexões sobre a racionalidade nos processos organizacionais, tais noções, a meu ver, também evidenciam preocupações sobre as formas de análise da ação na sociedade e nas organizações. Na subseção posterior me aproximarei de algumas noções caras a alguns dos movimentos tratados nesta seção, a fim de apresentá-las e tratá-las para que, posteriormente, as operacionalize.

3.2 COORDENAÇÃO E OBJETOS: PERSPECTIVAS DA AÇÃO À LUZ DA SOCIOLOGIA PRAGMÁTICA FRANCESA

Thévenot (2006) afirma que cada teoria do social apresenta um modelo de ação em sociedade. Nesse sentido, destaco o posicionamento de Corrêa (2014), que afirma que a sociologia pragmática francesa se diferencia de autores considerados neoclássicos - por exemplo, Pierre Bourdieu, Harold Garfinkel, Anthony Giddens e Erving Goffman – sobre a forma como trata o social. Enquanto os chamados neoclássicos tratam o social como uma coisa, substancializando-o por meio das relações, os autores da sociologia pragmática buscam tratá-lo como fluxos problemáticos instáveis. Com isso,

[...] o social deixa de ser o elemento explicativo das coisas e torna-se aquilo que deve ser explicado a partir de relações e movimentos problemáticos. O social não é mais, como em Durkheim (1912), o elemento explicativo das noções de espaço e de tempo ou das formas elementares da vida religiosa, nem, como em Bourdieu (1979), o elemento explicativo da lógica da distinção dos juízos estéticos, dos comportamentos e das ações guiadas pelas estruturas encarnadas nos corpos (*habitus*), mas, ao contrário, é tratado como um emaranhado de relações e associações dinâmicas, dúcteis e fluídas que podem ser captadas através de situações problemáticas (CORRÊA, 2014, p. 39).

Nesse cenário, de início, atentarei ao reexame da sociologia crítica – na época hegemonicamente influenciada pela obra de Pierre Bourdieu - proposto por Boltanski e Thévenot (1991). A mudança proposta – de sociologia crítica para uma sociologia **da** crítica - trouxe um conjunto de reflexões sobre as formas como a sociologia crítica realizava seus estudos empíricos. Essencialmente, essa reflexão propôs levar mais a sério o papel dos atores nos processos de realização das críticas sociais. Para tanto, a obra se baseia na proposição de uma concepção normal de ação, na qual há uma relação entre as atividades normativas dos indivíduos e suas atividades críticas, garantidas pelas economias da grandeza. Essa ideia de normalidade da ação tem um duplo papel, afasta a perspectiva que vê os atores como cegos e também a existência de uma elite intelectual com o monopólio da crítica legítima. Dubet (1999) destaca que a obra de Boltanski e Thévenot deu aos atores a possibilidade de fazerem filosofia

política, pois são eles que decidem aquilo que é bom e justo, ou seja, o que faz parte de uma grandeza ou de uma decadência. A sociologia da crítica proposta se pauta, sobretudo, na rejeição da assimetria entre o sociólogo (iluminado pela ciência) e as pessoas comuns (iludidas – com visões deturpadas ligadas aos seus posicionamentos no campo). A tarefa descritiva assume um lugar central, com o intento de aumentar o rigor empírico da sociologia, ao oferecer melhores traços das atividades dos atores em situações particulares. A instabilidade do social e a questão da crítica, que até então eram pensadas a partir da tensão entre as exigências descritivas e as orientações normativas, são visualizadas por meio da observação, descrição e interpretação das situações, onde as pessoas se engajam na crítica, como as disputas públicas, por exemplo. Epistêmico-metodologicamente se apoiaram em posicionamentos advindos do pragmatismo clássico americano (sobretudo, a partir dos estudos no campo das ciências da linguagem), do interacionismo simbólico e da etnometodologia; complementados por preocupações teóricas mais recentes como as de Bruno Latour, Wittgenstein e Paul Ricoeur (BOLTANSKI, 2011).

A ação passa a ser estudada enquanto fato humano, isto é, a noção de que ela seja provida de propriedades particulares como significação, reflexividade, intencionalidade e moralidade, por exemplo. Um emblemático número da revista *Raisons Pratiques* da Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais de Paris (EHESS) trouxe essa temática como central para o estudo da ação, em 1990. A ideia era desenvolver um entendimento para além das manifestações comportamentais ou estruturais observáveis. Na apresentação da obra, Pharo e Quéré (1990) afirmam que a partir de um duplo movimento, por um lado a renovação dos estudos da semântica da ação e, por outro, o aprofundamento da reflexão sociológica sobre a relação entre ações e estruturas, sobre os mecanismos de coordenação de ação ou sobre a interação entre a ação e ordem social possibilitaram um novo exame dos problemas. Os autores sinalizam que a análise da linguagem da ação, advinda de horizontes teóricos diversos – filosofia analítica, fenomenologia, hermenêutica, ciências da linguagem e da cognição, teoria da comunicação – colocou novas visões sobre o problema da relação entre a ação e suas descrições. A semântica da ação apresentou alternativas para uma melhor compreensão do papel da linguagem na constituição do campo prático. Tais desenvolvimentos encontraram eco nas ciências sociais, sobretudo, nos pesquisadores categorizados como pertencentes ao “paradigma interpretativista”, que trabalham com base nas obras de Simmel, Weber, Mead e Schütz. Em complementariedade, os estudos empíricos sobre as

formas concertadas de ação social, sobre a reparação dos incidentes da interação ou sobre a organização das conversas, baseados nas obras de Goffman, Garfinkel, Sacks e outros, evidenciaram o papel da interpretação na estruturação da ação e analisaram as principais dimensões do emaranhamento da ação e da linguagem ordinária. Essas abordagens renovaram o questionamento e a pesquisa sobre a ação, começaram a tratá-la como um fenômeno em si, suscetível de investigações empíricas, ou seja, iniciaram uma nova forma de fazer a teoria da ação.

A entrada pela coordenação é uma alternativa para não se pensar a partir de uma ordem estabelecida ou reproduzida, mas, pelo contrário, por uma organização instável, duvidosa e problemática. Thévenot (2006) fala em um regime de ajustamento dinâmico que toma como apoio o ambiente, com isso, mais do que dar atenção ao ator para caracterizar a ação, a orientação à coordenação incita a colocar em destaque a maneira como o ambiente é entendido. A entrada pela coordenação, segundo Dodier (1993), possibilita a observação das formas de ajustamento das pessoas, entre elas ou com o ambiente, nas ações concretas. Esse ajustamento ocorre por meio de apoios convencionais, ou seja, o conjunto de recursos que possibilita a elaboração de um senso de comum, mesmo que mínimo. Essa coordenação das ações pode ocorrer pelos apoios ancorados nas pessoas ou em suportes externos como os objetos e as referências. Apoios que

[...] são convencionais, ao senso no qual sua existência testemunha um trabalho anterior para constituir, entre as pessoas, ou entre as pessoas e seu ambiente, as condições prévias de uma orientação comum. Eles são então os depósitos de um passado que pode tomar o sentido de um acordo explícito, como em um uso estreito da noção de convenção, mas que pode igualmente tomar a forma de uma iniciativa individual imposta aos outros, de um acordo tácito, ou da inscrição progressiva de apoios para o efeito de tradições e aprendizagem cuja origem se concentra

difícilmente sobre um momento fundador²³
(DODIER, 1993, p. 66, tradução nossa).

Com essa entrada para o estudo das ações, os objetos assumem uma perspectiva central, o que leva a novas visões e posicionamentos tanto epistemológicos como metodológicos. Conein, Dodier e Thévenot (1993) destacam que os sociólogos são, frequentemente, inclinados a superestimar as relações interpessoais nas relações sociais, e, dessa forma, negligenciar os objetos, pois visam ao estudo dos grupos e dos laços sociais. Com isso, “o estatuto dos objetos tende a oscilar entre os condicionamentos naturais rígidos, os instrumentos técnicos que transmitiriam a vontade dos atores, ou os símbolos sociais que cristalizam as crenças comuns²⁴” (CONEIN; DODIER; THÉVENOT, 1993, p. 7, tradução nossa). Dessa forma, os autores destacam que a renovação das categorias clássicas para as análises sociológicas, que demarcou o final dos anos 1980 na França, trouxe novas formas de apreender os objetos e a ação, o que resultou em formas de realismo rompedoras das figuras do social centradas nas representações do comum. Nesse sentido, a teoria ator-rede é uma forma de se exercitar uma atitude epistêmico-metodológica de simetria entre humanos e não-humanos, já que apresenta um quadro de análise de associações entre essas duas entidades e trabalha com as articulações em rede e as hibridizações.

Considerar que os objetos estão presentes nas relações torna necessário repensar a própria noção de interação social que é comumente empregada, sobretudo, na questão da agência que é de primazia dos atores humanos. Os objetos são, frequentemente, marginalizados nas análises, o que os coloca como impossibilitados de se engajarem na produção do social.

²³ *Ils sont conventionnels, au sens où leur existence témoigne d'un travail antérieur pour constituer, entre les personnes, ou entre les personnes et leur environnement, les préalables d'une orientation commune. Ils sont donc les dépôts d'un passé qui peut prendre l'allure d'un accord explicite, comme dans un usage restreint de la notion de convention, mais qui peut prendre également la figure de l'initiative individuelle imposée à d'autres, de l'accord tacite, ou de l'inscription progressive des appuis par l'effet de traditions et d'apprentissages dont l'origine se concentre difficilement sur un moment fondateur.*

²⁴ *Le statut des objets tend à osciller entre celui de contraintes naturelles rigides, d'instruments techniques transmettant la volonté des acteurs, ou de symboles sociaux cristallisant des croyances communes.*

Compreende-se então porque reintroduzir objetos, falar do peso das coisas, dotar os seres inanimados de verdadeiras forças sociais, é um pecado, é retornar ao objetivismo, ao naturalismo, à crença. Portanto, nós não podemos dar lugar aos objetos sem modificar a deontologia das ciências sociais e sem aceitar uma certa dose de fetichismo. Os objetos fazem qualquer coisa, eles não são somente telas ou retroprojetores de nossa vida social. Sua única função não é de “esbranquiçar” a origem social das forças sociais que nós projetamos sobre eles²⁵ (LATOURE, 1994, p. 49, tradução nossa).

Boltanski e Thévenot (1991, p. 130) ao traçarem perspectivas que sustentam o modelo de sociologia da crítica criado por eles, garantem aos objetos um espaço central. Ao descreverem as condições de uma situação de prova, os autores afirmam que *“the proof must be based on objects that are external to persons, objects that will serve in some sense as instruments or devices for determining worth”*. Portanto, os objetos podem servir como apoios para garantir determinada estabilidade aos mundos nos quais pertencem, pois manifestam as grandezas que estão presentes nas situações de prova. Dessa forma, os objetos podem ser considerados pertencentes a um certo mundo, o que os leva a imposições que os restringem e limitam. Thévenot (2006) destaca que os objetos se beneficiam de uma qualificação geral segundo ordens de grandeza. Esse tipo de qualificação caracteriza os processos de coordenação enquanto estruturados segundo convenções coletivas legítimas.

Pickering (2013) afirma que a sociologia desde Durkheim desenvolveu diversas ferramentas para pensar a atividade dos seres humanos autônomos como se eles fossem os mestres de um universo passivo. No entanto, a construção do mundo é engajada no mundo material, por isso a existência de ilhas de estabilidade. As ilhas de estabilidade para ele são os momentos em que pequenos pontos de estabilidade surgem na interseção da agência entre humanos e não-

²⁵ *On comprend donc pourquoi réintroduire les objets, reparler du poids des choses, doter les êtres inanimés de vraies forces sociales, c'est fauter à leurs yeux, c'est revenir à l'objectivisme, au naturalisme, à la croyance. Pourtant, nous ne pouvons donner place aux objets sans modifier la déontologie des sciences sociales et sans accepter une certaine dose de fétichisme. Les objets font quelque chose, ils ne sont pas seulement les écrans ou les rétroprojecteurs de notre vie sociale. Leur seule fonction n'est pas de “blanchir” l'origine sociale des forces que nous projetons sur eux.*

humanos. No entanto, nunca se sabe onde exatamente se encontram essas ilhas; a busca por elas é semelhante à sintonização de um rádio, é experimental (PICKERING, 2011).

A inserção dos objetos nas análises sociológicas e organizacionais traz a necessidade de se repensar o arcabouço teórico que as embasa, Bessy e Chateauraynaud (2014) estudam o engajamento dos objetos a partir da relação corporal estabelecida. Para tanto, eles realizam uma construção teórica baseada em diferentes maneiras de se conceber os objetos. A ideia central é de que um objeto “plano” que não seja alvo de contestações ou dúvidas, detenha uma rede que veicula

[...] um jogo de definições estáveis ancoradas sobre as propriedades físicas invariantes que permitem uma percepção comum, clara e distinta. Sensações, percepções e avaliações (com ou sem instrumentos adicionais) se encadeiam naturalmente, a tal ponto que não se pode mais dissociar um “real” de uma “construção” ou um “artifício”. Assim é necessário um ponto crítico nesse jogo de provas para que o objeto se torne um problema, a impossibilidade de qualifica-lo a partir de caracterizações comuns, que a apreensão de suas propriedades materiais mude constantemente, de um momento a outro ou de um sujeito a outro²⁶ (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014, p. 313, tradução nossa).

A fim de desenvolver uma definição mais robusta, ao tratarem o objeto como algo que não é puramente passivo, mas que cria restrições e fornece recursos, Bessy e Chateauraynaud (2014) definem o objeto em “pedaços”, a saber: objeto-matéria, objeto-rede, objeto percebido e objeto-definição. Cada um desses “pedaços” é representativo de uma determinada visão daquilo que seria o objeto. O objeto-matéria é aquele

²⁶ [...] un jeu de définitions stables elles-mêmes ancrées sur des propriétés physiques invariantes et permettant une perception commune, claire et distincte. Sensations, perceptions et évaluations (avec ou sans instruments additionnels) s'enchaînent naturellement, à tel point que l'on ne peut plus dissocier un 'réel' et une 'construction' ou un 'artifice'. Il suffit pourtant d'un décrochage dans ce jeu d'épreuves pour que l'objet devienne un problème, soit que l'on ne parvienne pas à le qualifier a partir des caractérisations communes, soit que l'apprehension de ses propriétés matérielles change constamment, d'un moment à l'autre ou d'un sujet à l'autre.

que se tornou redefinido pelas ciências e técnicas, é, portanto, pensado a partir da resistência que exerce no ambiente, no qual se operam trocas de energias. Com isso, a materialidade da coisa é aquilo que continua a se impor com o contato. O objeto-rede faz circular e religa atores diversos, para se tornar imutável; nesse cenário altamente mutável, ele toma forma de um padrão, que ao buscar a perfeição, torna-se invisível e transparente. Dessa forma, o que se enxerga, na verdade, é a rede de atores que ele religa e que compõe a métrica. O objeto-percebido interessa à fenomenologia e à antropologia cognitiva, a noção é de partir dos sujeitos e chegar à apreensão com os objetos. Nessa perspectiva, ao tratar dos sentidos dos indivíduos, ele assegura um engajamento mínimo, por meio da presença no mundo. O objeto-definição é fruto da virada linguística que centraliza o papel da linguagem enquanto mediadora decisiva nos processos de fixação da identidade dos objetos. Assim sendo, os objetos existem enquanto referências a um determinado conceito ou a um nome que serve de ponto fixo. Os autores esquematizam essas definições no seguinte quadro:

Quadro 1: O objeto em definições.

Objeto	Prova principal	Condicionamento essencial	Forma recebida
Objeto-matéria	Instrumentação	Ambiente	Material
Objeto-rede	Circulação	Tradução	Padrão
Objeto-percebido	Percepção	Sensação	Fenômeno
Objeto-definição	Categorização	Linguagem	Conceito

Fonte: Bessy e Chateauraynaud (2014, p. 314, tradução nossa).

Bessy e Chateauraynaud (2014) propõem o tratamento do objeto a partir das relações estabelecidas entre o nível corporal e o mundo. A ideia é que ao se refletir sobre o engajamento do corpo nas relações, o entendimento desses modos de expressão dos corpos não pode ser reduzido nem ao convencionalismo, nem à cognição distribuída e nem à antropologia das ciências. O convencionalismo trabalha com os jogos de representações, a cognição distribuída com as propriedades dos ambientes e a antropologia das ciências com nós de redes sociotécnicas. A ideia é que cada uma dessas perspectivas destina centralidade a um ponto

específico e que marginalizam o nível corporal nas relações. Nesse sentido, os autores destacam que as relações entre corpos e matérias acontecem por meio dos sentidos, sobretudo, porque os corpos são inacabados e abertos, logo eles possibilitam diversas qualificações.

Nesta subseção, apresentei o cenário no qual a sociologia pragmática francesa se estabeleceu na França. Muito embora alguns estudiosos tenham afirmado haver uma “virada pragmática” (*tournant pragmatique*), concordo que ela não tenha acontecido como um bloco, como afirmam Thévenot (2006) e Chateauraynaud (2015). Parece-me que ela tenha se constituído como uma plataforma de estudos, a qual é caracterizada por posicionamentos ontológicos, epistemológicos e metodológicos convergentes. A ação é uma temática que passou a ser analisada enquanto fato humano e, com isso, a noção de coordenação de ações assume um papel importante. Já que se passa a compreendê-la para além de uma perspectiva de ordem social, mas de uma organização instável, duvidosa e problemática. Nesse cenário, os objetos são vistos de maneira diferenciada, sobretudo, no que tange a agência nas relações. Ao se refletir sobre as diversas formas de estudá-los, as relações entre corpos e matéria têm apresentado uma via frutífera, já que permitem aproximar as reflexões sobre os objetos e as perspectivas da expertise.

3.3 FERRAMENTAS ANALÍTICAS

Dividirei este capítulo em duas subseções, uma relacionada com perspectivas da sociologia da expertise e a outra com preocupações ontológicas e a respeito das individuações sustentadas pelo filósofo Gilbert Simondon. As ferramentas que apresentarei serão, posteriormente, operacionalizadas nos momentos de análises dos dados. Assim sendo, na subseção seguinte tratarei das noções de situações de prova, tangibilidade, *prises*, expertise e lançadores de alertas. Após, evidenciarei algumas dimensões e preocupações simondonianas.

3.3.1 Situações de prova; tangibilidade; *prises*; expertise; lançadores de alertas

De início destacarei algumas questões que se referem à tradução das palavras francesas *épreuve* e *preuve*²⁷. Para tanto, é importante

²⁷ Basei-me na nota de tradução de Diogo Corrêa para o texto – “*L'épreuve du tangible: Expériences de l'enquête et surgissements de la preuve*” – de Francis Chateauraynaud.

ressaltar que para a língua portuguesa, esses dois sentidos distintos estão contemplados na palavra prova. *Preuve* está relacionada com a noção de evidência, isso é, um fato. Já *épreuve* se relaciona com os processos de verificação ou teste. Sociologicamente, as situações de prova – palavra escolhida para a tradução – são parte de nosso cotidiano. Tal fato centralizou as preocupações de Boltanski e Thévenot (1991) que dedicaram a obra “*De la justification*” para compreender a relação entre acordos e desacordos estabelecidos pelos sujeitos. Com esse intuito, criaram um quadro de análise com métodos e instrumentos teóricos a fim de estudarem operações críticas, nas quais as pessoas desejam demonstrar seu desacordo sem se utilizarem de violência. “No cotidiano, as pessoas nunca suprimem completamente suas ansiedades, e, como cientistas, as pessoas comuns nunca param de suspeitar, questionar e submeter o mundo a testes²⁸” (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 37, tradução nossa).

As situações de prova são preocupações de longa data no campo da sociologia. Elas podem ser aproximadas da noção de investigação, a qual o pragmatista clássico John Dewey trata na sua obra: “Lógica – a teoria da investigação”. Para ele, as investigações fazem parte do viver cotidiano dos homens e, com isso, resolver as coisas intelectualmente; inferir e julgar são atitudes naturais tais como produzir e trocar mercadorias, por exemplo.

Por causa do modo íntimo e decisivo pelo qual a investigação e suas conclusões participam na administração de todos os assuntos da vida, nenhum exame destes é adequado, a não ser na medida em que seja observado de que maneira são afetados pelos métodos e instrumentos da investigação que comumente ocorre (DEWEY, 1974, p. 214).

Um dos posicionamentos epistemológicos que move as reflexões sobre a noção de situações de prova é o de colocar entre parênteses as perspectivas preditiva e explicativa, no intuito de radicalizar a indeterminação situacional. Os estudiosos que se baseiam nas explicações substanciadas pelos aspectos da socialização fomentam uma concepção que tende a normalizar e mecanizar o comportamento dos indivíduos em

²⁸ *In everyday life, people never completely suppress their anxieties, and, like scientists, ordinary people never stop suspecting, wondering, and submitting the world to tests.*

situação (LEMIEUX, 2008). O pluralismo e a indeterminação são, portanto, postulados inerentes às situações a que os indivíduos podem se deparar no cotidiano, porém não é em todos esses momentos que os sujeitos colocam os fatos à prova (CHATEAURAYNAUD, 2011). As situações de prova são, portanto, “[...] o barulho do mundo, no entanto, isso pode ser temporariamente silenciado por uma situação de prova, é o que move o mundo²⁹” (BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006, p. 135, tradução nossa). É possível, portanto, dizer que as situações de prova são os momentos de incerteza e indeterminação, nas quais os sujeitos provam suas competências, designando, qualificando ou justificando humanos e não-humanos. É nesses momentos que há a suspensão do fluxo ordinário da ação, como destacam os fenomenólogos, no qual a ação é colocada entre parênteses.

As situações de prova requerem que haja a presença de um fato aceitável (prova), a fim de encerrar uma disputa ou de chegar a um acordo momentâneo. Essas situações não são constituídas somente de conjunturas e pretensões, mas também de corpos e de materiais cujas propriedades não são auto evidentes. “De uma maneira geral, a prova emerge de uma situação requerida, capaz de colocar em acordo o conjunto dos protagonistas – daí a intensidade dos debates sobre as condições desta situação de prova³⁰” (CHATEAURAYNAUD; TORNY, 2013, p. 41, tradução nossa). A noção de tangibilidade, criada por Chateauraynaud (2011), é central nessas questões, sobretudo, porque os protagonistas desenvolvem uma epistemologia prática adaptada às situações em que se encontram. Para se diminuir as incertezas inerentes às situações, tornar um fato/prova tangíveis é a maneira encontrada pelos atores e, para isso, podem se utilizar de três principais formas para administrar as provas. A primeira delas está relacionada com o ato de tornar sensível o objeto ou fenômeno em discussão, com isso, um maior número de pessoas poderá contestá-lo. A segunda forma de administração da prova se dá pela noção de tangibilidade que se sustenta no recorte de múltiplas versões independentes. Ou seja, ao se apresentar diversos pontos de vista independentes que podem (ou não) se convergir, os atores passam aos acordos sobre graus de tangibilidade. Um exemplo é o das argumentações baseadas em estudos e relatórios de instituições diversas e que sejam

²⁹ [...] *the noise of the world, although it can be temporarily silenced by a test, is what moves the world.*

³⁰ *D'une manière générale, la preuve sort d'une épreuve obligée, capable de mettre d'accord l'ensemble des protagonistes – d'où l'intensité des débats sur les conditions de cette épreuve.*

independentes (que é algo a ser negociado, sobre quais instituições são “verdadeiramente” independentes) sobre determinado fenômeno. A terceira forma de administração da prova é centrada na noção de padrão, a tangibilidade se procede com a concepção de um mesmo espaço de cálculo, por meio de padrões e quadros comuns que permitem produzir resultados isomorfos a serem reintroduzidos no modelo de partida. Os protagonistas atuam para medir as variações tangíveis, em função de ações ou intervenções operadas por ajustamentos progressivos. Essas três formas de administração da prova apresentam um mesmo pressuposto, que é o de fundação da prova no senso comum. A garantia da resistência dos fatos a todos os protagonistas sociais, isso é, à submissão a um exame crítico aprofundado, não está ligada a uma questão puramente de retórica. Em um plano ortogonal ao do discurso, existem os operadores de factualidade³¹; são eles que tornam visíveis os fenômenos. Dessa forma, o conceito de tangibilidade se forma na necessidade de restabelecer a comunicação entre a metalinguagem sociológica e a experiência ordinária no mundo sensível. “A busca por provas faz agir, conjuntamente, as expectativas e as surpresas, as referências coletivas e as instituições singulares³²” (CHATEAURAYNAUD, 2011, p. 254, tradução nossa). Ao se elaborar as provas, coloca-se, ao público, as *prises*³³ sobre o mundo sensível e o agenciamento dos operadores de factualidade que são necessários para a produção do senso comum. Um fato tangível é, portanto, aquele que resiste às variações perceptivas, instrumentais e argumentativas, às quais os atores dotados de representações e interesses diferentes são submetidos. Uma pragmática da prova reside no ato de explorar modalidades de passagem da dúvida para a evidência compartilhada que se dá em um *continuum* entre as capacidades perceptivas em jogo no mundo sensível e os modos de atestação mais utilizados. A prova não se reduz, portanto, a uma negociação de interesses (autoridade), a coerência da representação do que é justo, ou a simples atestação em presença, mas no jogo entre representações coletivas e as percepções no mundo sensível, entre espaços de cálculo e instâncias de julgamento. “Os arranjos coletivos [...] resultam de uma série de

³¹ Ato de tornar um fenômeno factual.

³² *La recherche des preuves fait travailler ensemble des attentes et des surprises, des repères collectifs et des institutions singulières.*

³³ Conceito que tratarei posteriormente, mas que, de início, pode ser traduzido como apreensão.

provações de tangibilidade por meio das quais se elaboram novas *prises*³⁴ [...]” (CHATEAURAYNAUD, 2011, p. 259, tradução nossa). As situações de prova e as discussões críticas são processos pelos quais as certezas e os conhecimentos são revistos, são nos sinais de fraqueza da tangibilidade que as (in)certezas podem ser colocadas em questão.

Nesse contexto, a noção de *prise* se torna fundamental, assim como a tradução da palavra francesa *épreuve* para o português apresenta algumas idiossincrasias, a da palavra *prise* também. Dessa forma, decidi por manter a palavra na língua francesa devido à múltipla significação que ela³⁵ apresenta na língua própria. Em uma nota explicativa de um texto de Francis Chateauraynaud, o tradutor diz que o conceito de *prise* está ligado à noção de aderência que existe entre os corpos e as dobras da matéria. Portanto, o conceito se situa em um *continuum* entre a total falta de apreensão – estado no qual as coisas flutuam – e a apreensão excessiva – estado em que falta movimento, há aprisionamento. Uma *prise* comum entre os sujeitos permite, aos protagonistas, – sem pressupor quaisquer assimetrias irreversíveis ou intangíveis – refazer as situações de prova, ao mesmo tempo que reduz as dúvidas ou as tensões inerentes às relações com objetos. Dessa forma, as *prises* não se relacionam somente com as representações, mas se estendem aos corpos, materiais e instrumentos. Ao se entender que a expertise é parte de uma arte das apreensões, ou seja, das *prises*, recai-se sobre dois tipos ideais canônicos de experts, um primeiro enquanto utilizador de procedimentos especializados e, outro, como um sujeito dotado de conhecimentos específicos. Esses dois tipos rebocam a dois tipos de apreensões, uma que pode ser considerada produto de uma interpretação, isso é, construção mental – algo na cabeça das pessoas que orienta a leitura do mundo e a apreensão enquanto forma de conexão entre os corpos – abordagem de cunho empirista e behaviorista. A noção de *prise* tem como objetivo aproximar essas duas versões, “A *prise* é o produto do encontro entre um dispositivo suportado por ela ou pelas pessoas engajadas nas situações de prova e uma rede de corpos que fornece as saliências, as dobras e os interstícios³⁶” (BESSY;

³⁴ *Les dispositions collectives [...] résultent d'une série d'épreuves de tangibilité à travers lesquelles se forment de nouvelles prises [...].*

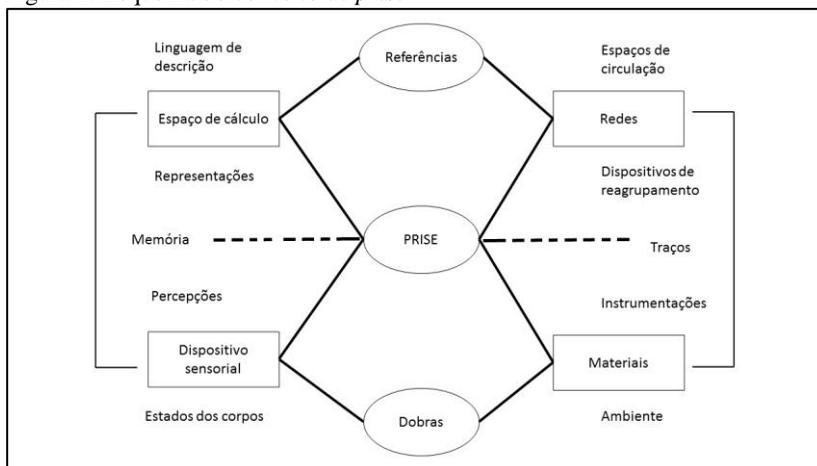
³⁵ Basei-me na nota de tradução de Diogo Corrêa para o texto – “*L'épreuve du tangible: Expériences de l'enquête et surgissements de la preuve*” – de Francis Chateauraynaud.

³⁶ *La prise est le produit de la rencontre entre un dispositif porte par la ou les personnes engagées dans l'épreuve et un réseau de corps fournissant des saillances, des plis, des interstices.*

CHATEAURAYNAUD, 2014, p. 195, tradução nossa). Nesse cenário, o ambiente é o espaço no qual um grande conjunto de traços é fornecido, por isso que todos os julgamentos e avaliações devem, claramente, designar seus pontos de ancoragem no mundo. Há, portanto, dois estados limites: um ambiente ausente de polo de atração que estrutura a percepção – o que possibilita infinitas construções – e um mundo organizado, no qual poucas dobras são possíveis e os pontos de vista já foram definidos. Nesse contexto, a noção de *prise* pode ser utilizada para descrever as relações entre os homens e as coisas em dois grandes sentidos: ter apreensão sobre determinada coisa – predominância do humano sobre o objeto e o ambiente, e também de dar apreensão à alguma coisa – garantindo irreduzibilidade aos corpos (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014).

A seguir reproduzirei uma figura com a qual pretendo esquematizar o conceito de *prise*. Nele há três formas no centro (referências, *prise* e dobra), a *prise* seria a conjunção das referências e das dobras. Ao aproximar esses dois polos, as *prises* alcançariam também os espaços de cálculo dos dispositivos sensoriais e as redes dos objetos materiais. Portanto, a ideia de Bessy e Chateauraynaud (2014) é de instituir os corpos e os sentidos em um esquema que é, frequentemente, dominado pelas perspectivas cognitivas. As dobras são o espaço do ambiente que complementa o esquema e torna os sentidos um dos aspectos fundamentais das *prises*.

Figura 1: Esquema do conceito de *prise*



Fonte: Bessy e Chateauraynaud, 2014, p. 300, tradução nossa.

A *prise* possibilita, portanto, restituir os jogos entre os corpos e as qualificações, e entre os engajamentos físicos e os enunciados. Em sua consolidação, a partir de uma relação durável entre as referências e as dobras no ambiente, permite associar as representações com os estados dos corpos de maneira harmoniosa. São nos momentos de prova, nos quais a ação é suspensa, que os atores, frequentemente, reelaboram as *prises* e as submetem à cisão entre, de um lado, as representações e de outro lado as dobras no ambiente. Por isso, Bessy e Chateauraynaud (2014) entendem que a referência (polo acima) seja um depósito de informação de determinado objeto, facilmente decifrada por um intérprete humano. A noção de dobra vem da obra de Gilles Deleuze, a qual ele consagra à Leibniz. A dobra se refere à noção matemática de inflexão, que é o oposto de inclusão. Deleuze (1988) diz que o múltiplo é aquilo que pode ser dobrado diversas vezes, com isso, a inflexão é um processo que não remete às coordenadas, ela reside na imponderabilidade. “[...] a inflexão é o puro Acontecimento da linha ou do ponto, o Virtual, a idealidade por excelência” (DELEUZE, 1988, p. 31). Dessa forma, a inflexão não admite simetria, ela faz de todo intervalo um lugar para novos dobramentos. O corpo se torna um aspecto fundamental na noção de *prise*,

O corpo, das pessoas e das coisas, é alternativamente um jogo de qualificações utilizado por si mesmo ou pelos outros – em uma argumentação, por exemplo – e um dispositivo engajado que produz estados bem particulares – os sentidos nos permitem apreciar a “realidade”, seja ela também “construída”. Em resumo, é um meio de sair do relativismo sociológico sem tomar em um substancialismo³⁷ (BESSY; CHATEURAYNAUD, 2014, p. 341, tradução nossa).

³⁷ *Le corps, des personnes et des choses, est alternativement un jeu de qualifications utilisé pour soi-même ou pour d’autres – dans une argumentation par exemple – et un dispositif engagé qui produit des états bien particuliers – et dont les sens nous permettent d’apprécier la “réalité”, aussi “construite” soit-elle. Bref il y a moyen de sortir du relativisme sociologique sans pour autant retomber dans un substancialisme.*

A materialidade na ação é uma maneira de desenvolver reflexões sobre como é possível tratar os objetos. No entanto, é necessária uma visão que não caia no materialismo e conecte a matéria em uma lógica de rede, a fim de torná-la histórica, para tanto, a matéria é entendida por meio de redes sócio técnicas em constante evolução, visão proposta pela teoria ator-rede. Bessy e Chateauraynaud (2014) afirmam que um objeto “plano” é aquele no qual a sua rede veicula um jogo de definições estáveis sobre suas propriedades físicas invariantes, o que resulta em uma percepção comum e clara. As sensações, percepções e avaliações apresentam um encadeamento natural, no qual o real e o construído são indissociáveis. Os objetos ao serem alvos de descolamentos nas situações de prova podem se tornar um problema. Com isso, o objeto não é algo puramente passivo, ele cria restrições e obrigações e também oferece recursos. Os objetos apresentam propriedade das matérias que os dispositivos técnicos mantêm em equilíbrio entre o visível e o invisível, o palpável e o impalpável. Mesmo com a supressão de todos os órgãos dos sentidos, a materialidade é algo que se impõe ao sentido do contato. Para tanto, a atitude epistêmico-metodológica de simetrização é fundamental já que os objetos atuam como dispositivos de coordenação que permitem o encadeamento de ações heterogêneas. Com isso, “Ao admitirmos a existência de tais objetos-fronteiras, temos a possibilidade de descrever a utilização em termos rigorosamente simétricos daqueles que são utilizados para dar conta da concepção³⁸” (AKRICH, 1993, p. 54, tradução nossa). Para que os atores consigam estabelecer um espaço comum para o surgimento de interpretações coerentes sobre determinado fenômeno ou coisa, o conceito de espaço de cálculo é essencial (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014). Esse espaço é entendido como o conjunto de dados, procedimentos e conceitos compartilhados entre um grupo de atores, sendo assim, cada disciplina científica e atividade profissional tem um espaço de cálculo pertinente, o que permite que os atores definam estratégias específicas para cada um dos espaços que operam.

Em resumo, as situações de prova podem ser entendidas como os momentos em que os protagonistas suspendem as ações e iniciam uma discussão crítica a respeito de determinado fenômeno. Essas situações são cruciais para se analisar os processos de garantia de tangibilidade das provas. Ou seja, nos momentos em que determinado objeto ou fenômeno

³⁸ *En admettant l'existence de tels objets-frontières, on se donne la possibilité de décrire l'utilisation em des termes rigoureusement symétriques de ceux qui sont utilisés pour rendre compte de la conception.*

são colocados à prova, há o papel dos protagonistas em demonstrar os pontos de apoio para as apreensões entre as representações e as experiências sensoriais. A partir dos caminhos garantidos pelas *prises*, pode-se garantir que as disputas sejam encerradas por um certo período de tempo. Segundo Chateauraynaud (2011), as provas não substituem as experiências, mas fornecem uma certa imagem que permite que sejam estruturadas. A prova apresenta um traço de sintetização que torna possível o acordo; ao demonstrar o compartilhamento de experiências, garante a elaboração de *prises* comuns sobre o mundo. A expertise surge nesse cenário como a arte das *prises*, cabe aos protagonistas fazerem emergir as situações de provas pertinentes aos objetos e elaborarem *prises* adequadas. Nesse sentido, a separação canônica entre experts e profanos não se dá pela dicotomia entre o intelectualismo – saber formal – e o empirismo – recurso ao corpo. O profano, utilizar-se-á das referências comuns, enquanto que o expert atuará sobre as *prises* capazes de prender as referências e as dobras da matéria. Com esse cenário da vida social permeada de expertises, Latour (2015) destaca que é impossível escapar de um governo de “sábios”.

Os lançadores de alertas são uma das figuras que surge em um espaço comum de experiências e que possibilitam uma vida social regular. Com o entendimento de que o corpo aprende por meio de processos de atenção/vigilância, aquilo que é possível ver, tocar e sentir pode se tornar um primeiro sinal para o lançamento de alertas. A emissão de um alerta, em síntese, tende a ser realizada por três grupos de atores: profissionais do risco; sujeitos que detêm uma relação de representação, ou seja, são delegados para a função; indivíduos que agem a partir de eventos marcantes. A presença de determinados grupos, que foram caracterizados por conflitos anteriores, nesses processos, pode desacreditar o sinal de alerta. Outra característica dessa noção é que a posição social não pré-determina os recursos utilizáveis. O alerta não é somente o resultado de um ato de percepção, é a recomposição em um código de uma experiência perceptual, a fim de torná-la presente e tangível para outros atores. Como os agentes que recebem não têm nenhum contato direto com o fenômeno a ser alertado, todos os alertas devem encontrar um bom equilíbrio entre matéria/experiência e as restrições narrativas e taxinômicas que permitem sua decodificação. Portanto, o alerta pode ser caracterizado entre dois polos de um *continuum*, entre a presença física, que marca a urgência do alerta, e a figura do alerta formatado, expresso por meio de um código utilizado por uma instituição ou uma rede de instituições. Os processos de alertas não são lançados em um vazio, há um conjunto de instituições e formas de organização que evita que as pessoas se encarreguem

individualmente de todas as operações necessárias. Lançar determinado alerta abarca noções de responsabilidade. A partir de uma visão pragmática, que considera a pluralidade desses sentidos de responsabilidade, é possível destacar, ao menos, seis sentidos para a responsabilidade em um lançamento de alerta. O primeiro sentido está ligando o engajamento na ação, ser responsável está ligado à presença no mundo, ao assumir a participação no curso das coisas. O segundo sentido apresenta a noção de responsabilidade como obrigação contratua; aqui a perspectiva da responsabilidade profissional pode ser um exemplo enquanto conjunto de obrigações imposto para o exercício de uma profissão. O terceiro sentido de responsabilidade é garantido pela lógica das trocas argumentativas. Nesse caso, a acusação abre um espiral argumentativo, no qual os protagonistas percorrem uma rede de regras e convenções para encontrar suas incompletudes, o que pode ser entendido como o ato de colocar em discussão a gestão e política de uma instituição, por exemplo. O quarto sentido destinado à responsabilidade tem relação com a ideia de culpa, já que o lançamento de alertas cria sempre uma obrigação de verificação da fonte e de seu suporte. O quinto sentido de responsabilidade é o do elemento de cálculo fundado em equivalência da lógica de risco, a responsabilidade se funda na indexação da atividade a um espaço de cálculo estatístico, o que permite tratar os eventos como atualização de riscos que o conjunto de agentes participantes de uma mesma esfera de atividades corre. Por fim, em sexto lugar, o alerta é compreendido como um ato ético, no qual ele convoca a responsabilidade dos destinatários sobre as consequências posteriores de suas ações (CHATEAURAYNAUD; TORNY, 2013).

Apresentadas algumas das noções de diversas obras de autores considerados como pertencentes à sociologia pragmática francesa, finalizarei esta seção com um breve resumo, no qual, as situações de prova são entendidas como os momentos em que a suspeita e o questionamento são a tônica, nessas ocasiões; a indeterminação e o pluralismo são compreendidos como perspectivas fundamentais das situações. Há, portanto, a necessidade de provas para encerrar momentaneamente os processos críticos, essas provas necessitam ser aceitas, ou seja, tornadas tangíveis à medida em que os atores engendram uma epistemologia adaptada às situações. A noção de *prise* auxilia no entendimento da aproximação entre as referências e as dobras da matéria, sobretudo, nas descrições das relações entre os homens e as coisas as quais se restituem os jogos entre os corpos e as qualificações. Tais conceitos orbitam à relação clássica entre experts e profanos, que é reconfigurada a partir das noções de que os experts são aqueles que

conseguem demonstrar os pontos de apoio para a formação de *prises*, e os profanos os sujeitos que se utilizam das receitas mais comuns. A expertise é entendida como a capacidade de encontrar boas mediações, por isso, o conceito não é reduzido ao trabalho dos experts e ao jogo de suas relações profissionais. O ato de expertise tem como função

[...] reagrupar, [...], os materiais, os modos de percepção, as redes de pessoas e objetos, mais ou menos, organizadas sob a forma de instituições e de coletivos, e as convenções descritivas que asseguram a coerência e as designações e lógicas. Esse trabalho de mediação faz emergir as *prises* pelas quais se efetua a expertise.³⁹ (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014, p. 289-290, tradução nossa).

Por fim, apresentei o conceito de lançador de alerta que é uma forma de compreensão das determinadas situações de prova que adicionam ao pensamento lógico, “modalidades de passagem entre o local e o global, entre o individual e o coletivo, o profano e o expert, o subjetivo e o objetivo⁴⁰” (CHATEAURAYNAUD; TORNAY, 2013, p. 15, tradução nossa).

Neste momento finalizo a subseção destinada, sobretudo, à sociologia da expertise e seus desenvolvimentos baseados em uma epistemologia pragmatista. Esse conjunto de noções e perspectivas passaram a se tornar fundamentais, conforme a pesquisa etnográfica foi sendo desenvolvida. Já que possibilitarão visões que poderão substanciar as análises das práticas da UC, a serem realizadas, posteriormente. Na seção seguinte trabalharei com algumas visões de Gilbert Simondon que me habilitarão a realizar algumas reflexões sobre determinados aspectos ontológicos.

³⁹ [...] à rassembler, [...], des matériaux, des modes de perception, des réseaux de personnes et d'objets, plus ou moins organisés sous forme d'institutions et collectifs, et des conventions descriptives assurant la cohérence des désignations et des raisonnements. Ce travail de médiation fait émerger les prises par lesquelles s'effectue l'expertise.

⁴⁰ [...] mettent en jeu les modalités de passage entre le local et le global, entre l'individuel et le collectif, le profane et l'expert, le subjectif et l'objectif.

3.3.2 Perspectivas de Gilbert Simondon: ontologia e regimes de individuações

Nesta seção trabalharei com algumas noções desenvolvidas por Gilbert Simondon. Após um período de tempo no ostracismo, sua obra foi (re)descoberta por alguns pensadores contemporâneos, como Bruno Latour. Destaco esse interesse com a reedição de 2012 da tese de doutorado de Gilbert Simondon intitulada: “Do modo de existência dos objetos técnicos⁴¹” (tradução nossa). A partir de uma postura ontológica que privilegia as relações entre humanos e não-humanos, o pensamento simondoniano se apresenta como uma possibilidade de tratamento dos fenômenos. Livet (2000) afirma que discutir as questões da ontologia é se perguntar sobre qual tipo de entidade se convoca quando se fala de qualquer coisa. Com isso, os modos de existência de certas entidades e suas relações de dependência e prioridade são os elementos fundamentais para as discussões engendradas nesse campo de estudos.

Parte da discussão empreendida na tese de doutorado de Gilbert Simondon foi publicada no livro, “A individuação à luz das noções de forma e informação⁴²” (tradução nossa) de 1958. Nele, o autor discute as pré-individualidades do ser, sobretudo, com críticas às visões de que substância e matéria estariam atreladas a termos fixos, estáveis e autônomos. Para ele, a noção de substância necessitaria ser colocada em questão, pois as individuações apresentam um princípio anterior, que poderia explicar o surgimento de indivíduos singulares. Simondon (1958) afirma que o indivíduo se funda em objeto de pesquisa ao mesmo tempo que tem por princípio a sua própria explicação. Por isso, que a formação de um indivíduo natural ou técnico não pode ser compreendida por um esquema que se baseia na aplicação de uma forma a uma determinada matéria. Nesse esquema, todas as condições energéticas de tomada de forma que residem nos potenciais energéticos dispostos na estrutura da matéria são deixadas de lado. Esses potenciais podem ser liberados, orientados e canalizados na formação dos indivíduos, pela ação do acaso ou do trabalho humano. Com isso, ao se refletir sobre a formação de um poema, seu processo de individuação é irreduzível se comparado com o de outro poema, por isso, trata-se de um processo de diferenciação que se desenvolve a partir de um campo de tensões individuais, constituintes do horizonte metaestável do mundo. Em tal cenário, as pesquisas sobre o princípio de individuação, frequentemente, atuam em uma contradição,

⁴¹ *Du mode d'existence des objets techniques.*

⁴² *L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information.*

pois buscam no indivíduo, já formado, as explicações sobre a sua formação. Essas explicações, na maioria das vezes, estão relacionadas com termos fixos tanto de forma, como de matéria. As críticas de Simondon (1958) foram constituídas baseadas nas descobertas do campo da Física na sua época, por isso, o autor trabalha com a noção de energia, que impossibilita de trabalhar as relações a partir de dois termos já individualizados. Aspectos como a ressonância interna do sistema trazem novas visões para os processos de individuações. O autor, então, propõe que o indivíduo passe a ser conhecido por meio dos processos de individuações, ao invés de se conhecer as individuações a partir dos indivíduos.

O processo de individuação é uma forma de se expandir o entendimento das formações de singularidades; Bessy e Chateauraynaud (2014) afirmam que o indivíduo estabelece uma relação dialética com o meio que ele contribui a criar. Dessa forma, o indivíduo é sempre relativo em dois sentidos: primeiro porque ele nunca é todo o ser, ou seja, está sempre relacionado com potenciais de mudanças, e segundo porque ele é o resultado de um estado de ser no qual ele não existiria nem como indivíduo nem como princípio de individuação (SIMONDON, 1958). A individuação é, portanto, um sistema “subsaturado”, já que o ser pré-individual é um ser que vai além de uma única unidade. Sendo assim, a individuação pode ser considerada uma resolução parcial e relativa manifesta em um sistema.

Nesse contexto, a posição epistemológica assumida é da existência de uma metaestabilidade primitiva e original do real. Simondon (1958) utiliza o exemplo do cristal, que não pode ser representado pelo encontro entre forma e matéria, mas como um sistema metaestável com forma, matéria e energia pré-existente. Ao conservar uma atividade de individuação permanente, o indivíduo se encontra em um regime de ressonância interna, ao contrário de um indivíduo substancializado, inserido em um mundo exterior a ele. O pré-individual é um conjunto de potenciais que causam instabilidade e incompatibilidade, o que faz com que a individuação não seja um processo de síntese. Portanto, o que diferencia um ser do outro não é a matéria, nem a forma, mas a operação pela qual essa matéria assume uma forma dentro de um sistema de ressonância interna. O indivíduo existe enquanto há tomada de forma, “[...] a vida é assim uma individuação perpetuada, uma individuação

continua através do tempo, prolongando uma singularidade⁴³” (SIMONDON, 1958, p. 63, tradução nossa).

No lugar de conceber a individuação como uma síntese de forma e de matéria, ou de corpo e de alma, nós a representaremos como um desdobramento, uma resolução, uma partilha não simétrica que se torna uma totalidade, a partir de uma singularidade⁴⁴ (SIMONDON, 1958, p. 63, tradução nossa).

Essas compreensões sobre o processo de individuação fazem com que o indivíduo seja entendido para além de algo absoluto ou como uma totalidade. As noções de unidade e identidade passam a ser aplicadas a somente uma das fases dos indivíduos. Vale ressaltar que esse posicionamento não faz com que as características do ser individuado sejam falsas, mas que foram colocadas em um processo mais amplo e global. Portanto, é ilegítimo considerar que um dos modos de existência seja entendido como a realidade completa. O estado estável é aquele que tem o menor nível de energia acumulada, por isso ele necessita de energia externa (DEBAISE, 2002). “O indivíduo não é considerado como idêntico ao ser; o ser é mais rico, mais durável, mais amplo que o indivíduo: o indivíduo é indivíduo do ser, indivíduo preso sobre o ser, não constituinte primeiro e elemento do ser⁴⁵” (SIMONDON, 1958, p. 220, tradução nossa). O indivíduo apresenta uma relação constante com o meio associado, o qual é produtor dessa inadequação permanente, essa tensão entre indivíduo e meio se prolonga a partir de uma estrutura reticular. O indivíduo é, então, uma constante inadequação com ele mesmo, pois há o conjunto que ele tece com o meio associado, de natureza indeterminada, mas mais ampla do que a identidade a ele atribuída.

⁴³ [...] *la vie est ainsi une individuation perpétuée, une individuation continuée à travers le temps, prolongeant une singularité.*

⁴⁴ *Au lieu de concevoir l'individuation comme une synthèse de forme et de matière, ou de corps et d'âme, nous la représenterons comme un dédoublement, une résolution, un partage non symétrique survenu dans une totalité, à partir d'une singularité.*

⁴⁵ *L'individu n'est pas considéré comme identique à l'être; l'être est plus riche, plus durable, plus large que l'individu: l'individu est individu de l'être, individu pris sur l'être, non constituant premier et élément de l'être.*

O pensamento de um indivíduo e um meio associado, participante de sua identidade ou, mais exatamente, ao fundamento de sua identidade, produz uma imanência do tornar-se ao indivíduo. A inadequação não é acidental ou secundária, ela é o fundamento do indivíduo e de suas capacidades de transformação pelas tensões internas que se cristalizam⁴⁶ (DEBAISE, 2002, p. 65, tradução nossa).

Além do indivíduo, o meio é um fator fundamental para as relações que constituem nos processos de individuação. A perspectiva dialética que fundamenta e engendra esses processos é essencial para a compreensão de que os dois se alteram, ou seja, trata-se de uma perspectiva relacional. Debaise (2002) afirma que ao se refletir sobre meio associado para além de uma questão dicotômica resumida entre interioridade e exterioridade, o indivíduo pode ser pensado a partir da relação. Não como dentro de uma relação ou prévio a ela, mas a relação como a única realidade da qual emergem os processos de individuação. A relação é constituinte do ser, o que não garante uma única modalidade de existência a ele. As individuações são múltiplas, singulares e sempre diferentes, de caráter heterogêneo e dependentes das condições locais. Assim sendo, as individuações são processos constantes que singularizam os indivíduos momentaneamente.

Por fim, a perspectiva ontológica relacional, fundada no pensamento de Gilbert Simondon, auxilia a (re)pensar os fenômenos no que tange às formas substancializadas e reificadas nas quais as visões hegemônicas dos Estudos Organizacionais se baseiam. Nesse sentido, a pré-individualidade passa a ter um maior espaço para reflexões sobre a individualidade. Ao assumir um posicionamento epistemológico pragmatista que não fixa termos, a questão ontológica pode ser discutida a partir das condições energéticas envolvidas, que mantêm o estado de metaestabilidade. Portanto, meio e indivíduo são vistos como frutos de processos dialéticos, que ocorrem por causa de uma espécie de inadequação permanente. Finalizo a discussão teórica empreendida até então e, a partir desse momento, iniciarei os capítulos referentes às

⁴⁶ *La pensée de l'individu et d'un milieu associé, participant de son identité ou plus exactement au fondement de son identité, produit une immanence du devenir à l'individu. L'inadéquation n'est pas accidentelle ou secondaire, elle est au fondement de l'individu et de ses capacités de transformation par les tensions internes qui s'y cristallisent.*

análises dos dados. Serão quatro capítulos (5 – Elementos para a ação, 6 – Práticas de uma UC federal brasileira, 7 – Referenciais para a ação e 8 – Gestão de UCs) antes das considerações finais.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método etnográfico tem suas origens ligadas ao século XIX, quando a antropologia ocidental considerava a etnografia como tarefa de descrever uma determinada comunidade ou cultura. Etnografia e etnologia eram vistas de maneira complementar. Naquele momento, a etnologia era considerada o núcleo do trabalho antropológico, já que era embasada em relatos etnográficos que foram produzidos, inicialmente, por viajantes e missionários. Posteriormente, o termo “etnologia” caiu em desuso, já que os antropólogos iniciaram seus próprios trabalhos de campo. Etnografia passou a se referir tanto à pesquisa empírica de primeira mão como à interpretação teórica e comparativa da organização social e da cultura. Tal mudança transformou a forma como a etnografia era realizada no início do século XX, pois colocou a pesquisa de campo no centro do método etnográfico. A pesquisa de campo ficou entendida como a atitude do pesquisador em morar conjuntamente, por um grande período de tempo, com o grupo estudado. Durante todo o século XX, a etnografia passou a ser um modelo de estudos dos efeitos da urbanização e industrialização nos Estados Unidos. Em paralelo, entre os anos 1920 e 1950, os sociólogos da “Escola de Chicago” desenvolveram o método denominado como “estudo de caso” para análises da vida humana, que era similar em alguns aspectos-chaves à pesquisa antropológica. Com isso, os anos 1960 foram testemunhas da criação de diversos campos de estudos em um conjunto variado de disciplinas, influenciados pela Escola de Chicago. Houve também o aumento dos estudos sobre cultura, área que converge a antropologia com a sociologia, que incluiu para além de análises históricas e textuais o uso do método etnográfico. Posteriormente, as últimas décadas do século XX viram um aumento da utilização do método etnográfico em vários outros campos, como a psicologia e a geografia (HAMMERSLEY; AKINSON, 2007). Esse breve histórico indica como se constituiu, com o passar dos anos, de maneira complexa o cenário da pesquisa etnográfica. Tal fato fez com que, atualmente, haja uma variedade de campos do conhecimento que se utilizam desse método para realizar suas pesquisas, como é o caso dos Estudos Organizacionais.

A etnografia é alvo de incompreensões, sobretudo em questões como a falta de representatividade e pouca utilidade prática. A fim de ultrapassar as querelas que marcam o campo, Cefaï (2010) sugere uma definição mínima. O autor propõe que a etnografia possa ser entendida como uma abordagem de pesquisa, que esteja relacionada com a observação prolongada de um determinado meio ou de situações. Ela está

ligada a procedimentos como os do acesso ao campo, a tomada de notas de forma densa e o registro em áudio e/ou vídeo das sequências de atividades, quando possível. Essencialmente, a etnografia se apoia na implicação direta do pesquisador, com isso, o principal meio de pesquisa é a experiência encarnada do pesquisador. Essa forma de se fazer uma pesquisa está relacionada com um espiral, o ponto de impulsão é nutrido pelo conjunto de turbulências práticas e/ou teóricas que oneram a compreensão do pesquisador. O campo de pesquisa se constitui como um espaço no qual o etnógrafo encontra apoios para a condução da pesquisa, realizando operações de interação, observação e registro, amostragem, codificação e análise. Sendo assim, é com esse conjunto de atividades aparentemente desconexas, que se torna possível a resolução dos problemas de ordem empírica ou teórica.

Enfim, a etnografia não é o reinado da improvisação contra a técnica, da sensação contra o conceito. Ela não é um exercício de imaginação literária, mas engaja as habilidades de pesquisa, de análise e de escrita, nas quais podemos fixar cânones, mas sem formalizá-los em uma metodologia geral⁴⁷ (CEFAÏ, 2010, p. 10).

A etnografia é, assim, uma forma pela qual o pesquisador entra em contato com os pesquisados e pode compartilhar um horizonte com eles. A intenção não é pertencer ou permanecer no grupo pesquisado, mas seguir os pesquisados até onde seja possível, estabelecendo uma relação de troca, saindo das situações com uma pista nova, não prevista anteriormente. Logo, não é o acúmulo de detalhes que caracteriza uma etnografia, mas sim a atenção que se dá a eles. As experiências etnográficas podem ser divididas em dois grupos, aquelas que se caracterizam como as de primeira impressão, e as experiências reveladoras. As primeiras impressões estão relacionadas com os primeiros contatos que o estudioso tem com o tema e o campo, que até então são desconhecidos. Já as experiências reveladoras ocorrem ao longo da pesquisa, sobretudo, porque os momentos de estranhamento ou deslumbramento iniciais já passaram (MAGNANI, 2009).

⁴⁷ *Enfin, l'ethnographie n'est pas le règne de l'improvisation contre la technique, de la sensation contre le concept. Elle n'est pas un exercice de l'imagination littéraire, mais elle engage des savoir-faire d'enquête, d'analyse et d'écriture, dont on peut fixer des canons, sans pour autant les formaliser en une méthodologie générale.*

A observação participante, na etnografia, pode ser vista como uma técnica, na qual o pesquisador coleta os dados por meio da participação na vida cotidiana do grupo ou organização. O acompanhamento do comportamento rotineiro e cotidiano dos participantes em determinadas situações auxilia nas interpretações dos acontecimentos observados. Uma das características desse tipo de pesquisa é a produção de uma grande quantidade de descrições detalhadas, o que requer processos de análises do material, a fim de apresentar conclusões com certo aspecto de validade científica para o campo. Por fim, a apresentação dos dados em si é um ponto problemático, já que as observações não podem ser simplesmente categorizadas e apresentadas sem perder o seu caráter de evidência (BECKER, 1994). Pelo menos quatro usos do termo “observação” são recorrentes. Um primeiro, no qual se trata de um processo de observação das mudanças sociais que está ligado com a preocupação em recolher os dados estatísticos, de documentos e entrevistas visando a uma visão mais ampla do que acontece. Um segundo significado que compreende a observação a partir dos estudos do meio social, com o acompanhamento dos eventos de maneira sistemática e prolongada. O terceiro entendimento prega que a observação seja, frequentemente, entendida como “*travail de terrain*” na tradição antropológica francesa ou “*field work*” na etnografia norte-americana. Significa, portanto, a presença sistemática e prolongada nos locais de pesquisa. Por último, a observação está relacionada com o posicionamento do pesquisador em uma situação, a fim de interpretá-la, com esforço para que não a modifique (PERETZ, 2004).

Nos Estudos Organizacionais, Andion e Serva (2006) afirmam que a adoção de uma abordagem etnográfica traz consigo uma postura dialética. Essa postura, ao substanciar a forma como o conhecimento científico é construído, reexamina relações como sujeito-objeto, indivíduo-sociedade, particular-geral e subjetividade-objetividade. Ao se adotar a etnografia para além de uma ferramenta, ou seja, como uma estratégia de pesquisa, os momentos para a sua realização são essenciais como: concepção do campo temático, realização do trabalho de campo e elaboração do texto. Alguns exemplos da utilização do método etnográfico nos Estudos Organizacionais podem ser encontrados nos trabalhos de Serva (1996) com a racionalidade em organizações substantivas; Andion (2003) ao analisar redes e desenvolvimento local sustentável; Castilhos e Cavedon (2004) ao estudarem o mercado público porto-alegrense, enquanto espaço organizacional e Oliveira (2014) com as práticas do circo contemporâneo.

Considero que esta tese seja fruto de um conjunto de relacionamentos permitidos pela minha vinculação com o núcleo de

pesquisas ORD-UFSC. O contato com a temática das UCs se iniciou no ano de 2013. Naquele momento, um grupo de pesquisadores, vinculado ao núcleo, decidiu por concorrer a um edital da organização não-governamental SOS Mata Atlântica. O perfil das propostas deveria seguir linhas de pesquisa, sendo uma delas denominada “Fortalecimento de Unidades de Conservação Marinha”. Com a preocupação central em UCs de ambientes marinhos e costeiros, o edital previa, dentre outras questões, a criação de ferramentas que apoiassem a gestão dessas organizações. Para tanto, o núcleo, juntamente com outras organizações, apresentou a proposta de criação de uma metodologia denominada “Princípios e diretrizes para a incorporação da abordagem territorial à formulação, desenvolvimento e revisão de planos de manejos das UCs integrantes do NGI-SC”. No desenvolvimento desse projeto, realizamos visitas às diferentes UCs federais, bem como, a uma série de atores dos setores privado e público e do terceiro setor que se relacionam com essas organizações. Além dessa perspectiva, a participação no núcleo de pesquisa ainda, possibilitou-me seguir uma trajetória de investigações na plataforma da sociologia pragmática francesa. Nesse sentido, vale ressaltar, o trabalho de orientação do professor Maurício Serva em diversos trabalhos, como: Tonet (2014), Karam (2014), Maciel (2016) e de Déris Oliveira Caetano em via de publicação, sendo esta a quinta tese nesse escopo.

A necessidade de trabalhar em conjunto com essas organizações me aproximou, mais especificamente, da UC estudada nesta tese e, conseqüentemente, do grupo de servidores lotado nela. Já com a proposta de realizar esta pesquisa, em setembro de 2014, me inscrevi no projeto de voluntariado da UC. E, a partir de então, até o mês de setembro de 2015 participei de diversas situações que compuseram as experiências retratadas e analisadas nesta tese. Como tenho formação no campo da Administração, decidimos – eu, a responsável pelo voluntariado e o chefe da UC – por auxiliar em atividades relacionadas com essa área, sobretudo, aquelas, denominadas por eles, como burocráticas ou o “trabalho chato”. Desde de o início, eu desenvolvi uma maior relação com o chefe da UC, já que minhas atividades dependiam daquilo que ele havia planejado. O planejamento inicial se constituiu na minha presença por três vezes na semana, situação que, com o tempo, se intensificou.

Com isso, minha estratégia inicial foi a de me aproximar daqueles profissionais com os quais tive contato na construção do projeto com a ONG SOS Mata Atlântica. O início é sempre um momento problemático no sentido de estar relacionado com um clima de desconfiança, tanto dos servidores comigo, como, vice-versa. Notei, por exemplo, que alguns

assuntos eram silenciados, sobretudo, sobre as relações dos servidores com outras UCs e órgãos que compartilhavam o escritório. No entanto, a relação com o chefe da UC, mais especificamente, foi se estreitando à medida que realizávamos as atividades propostas no programa de voluntariado. E, com isso, passamos a almoçar juntos, o que facilitou diversos momentos de conversas e trocas de informações, que foram fundamentais para a construção desta tese. Com o tempo, ganhei certa autonomia no que se refere às decisões sobre o desenvolvimento das diversas atividades do voluntariado.

Durante a observação, além do acompanhamento das práticas da organização, participei também de palestras, ações inter-organizacionais (dentro e fora da UC) e visitas a determinadas instituições em companhia dos servidores, como, por exemplo: na Colônia de Pescadores vizinha, outras áreas protegidas e na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina. Tais situações resultaram em aproximadamente 550 horas de observação, que foram registradas, da maneira mais densa que pude, em um diário de campo. Esse diário subsidiou a construção de um caderno de campo que foi redigido assim que retornava à minha casa, após o dia de voluntariado/observação. Embora estivesse em uma organização que costumeiramente recebia pesquisadores, notei que me apresentar aos atores como voluntário tornava a situação mais confortável, do que como pesquisador. Com isso, em determinados momentos não era possível registrar instantaneamente as situações.

Com o passar do tempo, sentia-me mais próximo da equipe e pude participar de almoços coletivos, bem como, ser convidado para pequenas confraternizações. Tal fato me tornou um participante do grupo, o que me possibilitou emitir opiniões e sugestões sobre as atividades desenvolvidas pela UC, como a construção de um banco de dados. Tal cenário, auxiliava-me a questionar alguns temas que pareciam problemáticos para a equipe, seja nas relações com atores externos, seja entre os servidores da própria UC. Desenvolvi, nesse momento, análises sob perspectivas mais longitudinais, em termos temporais; os relatos dos servidores me auxiliavam a questionar como determinadas temáticas problemáticas foram se constituindo. Consequentemente, observei situações de prova para o grupo que se evidenciavam nos silêncios, gestos e alguns comportamentos presentes nas experiências.

As minhas relações com os atores externos eram subsidiadas pelos membros da UC, que me apresentavam, frequentemente, como pertencente à equipe. Tal fato fazia com que os comportamentos tendessem às situações “normais”, ou seja, acredito que ser apresentado como um dos membros da equipe influenciava o mínimo possível. No

entanto, por outro lado, eu também não era visto como um possível interlocutor para esses atores externos, o que barrava, de início, quaisquer possibilidades de acesso a informações que eles não quisessem compartilhar com um sujeito pertencente à UC. No entanto, tentei minimizar tal fato a partir das relações criadas, previamente, durante o desenvolvimento do projeto junto à ONG SOS Mata Atlântica. Com isso, em certos momentos, eu era visto sob duas “identidades”, ora como o “voluntário”, ora como “pesquisador da universidade”.

Momentos essenciais de discussão foram forjados durante a redação do caderno de campo, porque contei com interlocutores tanto da academia quanto de profissionais pertencentes às organizações ambientais do território. Em especial, um colega do curso de doutorado que se demonstrou extremamente solícito, e que me apresentou a diversos outros membros do Instituto. A partir desses contatos, e com a possibilidade de questionar a respeito das ações institucionais, pude expandir a capacidade de compreensão a respeito dos fenômenos organizacionais. Dessa forma, a possibilidade de desenvolver ideias e noções e colocá-las sob o prisma das experiências dos sujeitos foi fundamental para a construção desta tese.

Além da observação realizei também entrevistas semi-estruturadas com servidores e atores que se inter-relacionavam com a UC. A fim de preservação da identidade, identifiquei os servidores com o seguinte código AA junto de um numeral, para os analistas ambientais lotados na UC, e SERV junto de um numeral para servidores de outras instâncias do Instituto. Do grupo de servidores, entrevistei os AA1 (chefe, naquele momento), AA3 e AA5. Os outros não foram entrevistados por falta de compatibilidade de horário, no entanto, existiam conversas informais – sem o registro de áudio. Dois atores externos (presidente da associação de moradores de bairro vizinho e lideranças dos pescadores) foram entrevistados. Tais entrevistas realizavam-se em períodos diversos, os momentos surgiram, sobretudo, com a necessidade de recolhimento de informações adicionais para a condução do processo de observação.

A literatura utilizada para a construção do referencial teórico-analítico desta tese foi sendo adotada conforme os dados demonstravam a necessidade de tratá-los. Portanto, embora tenha partido de noções que inquietavam o campo, sustentadas tanto na literatura desenvolvida sobre ele, como também, pela experiência etnográfica, a gestão era a temática que me guiava mais profundamente no nível reflexivo. Com isso, conforme estudava as práticas e os seus desdobramentos, toda uma literatura passou a se apresentar como pertinente para realizar as análises. Nesse processo, fui, fortemente, influenciado pela estada na *École des*

Hautes Études en Sciences Sociales de Paris, em especial, pela literatura construída pelo sociólogo Francis Chateauraynaud, responsável pelo *Groupe de Sociologie Pragmatique et Réflexive* (GSPR). A partir da compreensão da convergência, em termos epistemológicos, daquilo que Chateauraynaud produz, notei a possibilidade criativa de tratamento analítico das práticas da UC. Posteriormente, a partir de uma postura pragmatista, desenvolvi um capítulo que tratou dos referenciais ativos presentes nas ações das UCs. Em seguida, para analisar a gestão de UCs, realizei uma comparação com a literatura funcionalista, que influencia, de maneira evidente, a aplicação de diversos conjuntos de metodologias de gestão no âmbito do Instituto.

5 ELEMENTOS PARA A AÇÃO

Que importância eles têm para nós? – bradou então o guarda grande. – O senhor se comporta como uma criança. O que quer, afinal? Quer acabar logo com seu longo e maldito processo discutindo conosco, guardas, sobre identidade e ordem de detenção? Somos funcionários subalternos que mal conhecem um documento de identidade e que não têm outra coisa a ver com o seu caso a não ser vigiá-lo dez horas por dia, sendo pagos para isso. É isso tudo o que somos, mas a despeito disso somos capazes de perceber que as altas autoridades a cujo serviço estamos, antes de determinarem uma detenção como esta, se informam com muita precisão sobre os motivos dela e sobre a pessoa do detido. (KAFKA, 2015, p.12)⁴⁸.

Neste capítulo, tratarei de alguns temas que pude considerar elementos influenciadores das ações nas UCs. Esse posicionamento se deu a partir da experiência na pesquisa de campo, que evidenciou os agenciamentos de determinados elementos históricos e normativos em certas situações. Apresentarei três subseções: histórico das UCs brasileiras, SNUC e arcabouço legal e políticas e planos. Nelas, destacarei resumidamente os documentos – técnicos, legais e políticos – que considere como referenciais e finalizarei com um breve resumo indicando a influência deles no cotidiano das organizações. A subseção dedicada ao histórico das UCs brasileiras foi baseada em aspectos legais que possibilitaram a criação de tipologias de áreas protegidas. Posteriormente, apresentarei o SNUC de maneira sintética, a fim de

⁴⁸ As citações da obra “O Processo” de Franz Kafka tem o objetivo de incitar o leitor a refletir sobre o “absurdo existencial”. A ideia é que tal tema possa ser articulado com uma espécie de absurdo organizacional, no sentido de que a “racionalidade tecno-burocrática” produza situações que são incompreensíveis, ou seja, não se tem o entendimento das suas existências, por parte dos atores. Muito embora, eles tenham consciência daquilo que realizam, as estruturas burocrático-institucionais parecem se constituir em espaços que funcionam com lógicas que obstaculizam aquilo que eles entendem como o sentido organizacional. Portanto, há procedimentos, normas e instruções que são ilógicas, incoerentes e incongruentes (na visão dos atores que convivem com elas) e que existem por razões que os atores não conhecem e que acreditam que seja por falta de uma “lógica” dessa estrutura.

evidenciar sua característica plural e, então, complementarei com aspectos do arcabouço legal, sobretudo, aqueles relacionados com crimes ambientais. Por fim, sinalizarei as principais políticas e planos, as quais iniciarei com a Convenção da Biodiversidade Ecológica, para seguir com o Plano Nacional de Áreas Protegidas e finalizar com o Plano de Manejo da UC estudada.

5.1 HISTÓRICO DAS UCS BRASILEIRAS

O histórico das UCs brasileiras está atrelado ao conjunto legal que normatiza a criação de espaços protegidos no país. Segundo Drummond e Barros-Plataiu (2006⁴⁹) é possível identificar três grandes fases que caracterizam as legislações ambientais. A primeira fase de 1934 até 1964 pela constituição de códigos e normas regulacionistas da produção de minérios, madeira, água, energia e outros recursos naturais. A segunda fase de 1964 até 1988 foi marcada, assim como a primeira, por uma forte intervenção estatal e expansão econômica, no entanto, com esforços para a renovação de regulamentações e políticas ambientais. Na terceira fase do ano de 1989 até os dias hodiernos, a economia vive um fraco índice de crescimento, ao mesmo tempo em que há uma diminuição, cada vez maior, da intervenção estatal. As leis ambientais se tornaram mais abrangentes, baseadas em critérios científicos e também mais punitivas. Nesse período, mecanismos e instrumentos foram instituídos em consonância com aqueles empregados internacionalmente.

O primeiro parque criado no mundo é o de Yellowstone nos Estados Unidos em 1872. No Brasil, Drummond, Franco e Oliveira (2011) afirmam que a primeira proposta de criação de parques foi em 1876, quando um engenheiro sugeriu duas áreas protegidas em locais distintos, na Ilha do Bananal, às margens do rio Araguaia e nas Sete Quedas, às margens do rio Paraná. Tais parques foram criados quase que 60 anos, posteriormente. No entanto, o primeiro espaço protegido a ser criado foi o Parque Estadual da Capital instituído no Brasil, mais especificamente, no Estado de São Paulo no ano de 1896. Há também o registro de duas outras áreas – estações biológicas - criadas com fins de pesquisas e estudos. Esse cenário de empreendimentos diversos demonstra a tendência à multiplicidade nas tipologias das UCs. Em nível federal, os primeiros parques surgiram na década de 1930, graças à

⁴⁹ O artigo relata com grande especificidade a política ambiental brasileira de 1934 a 2002.

regulamentação instituída pelo Código Florestal de 1934⁵⁰, mais especificamente, com o Parque de Itatiaia em 1937. Já em 1965 e 1967, respectivamente o Código Florestal e o Código de Fauna inovaram com a possibilidade de criação de UCs de uso indireto (parques nacionais, estaduais, municipais e reservas biológicas), o que determinou a diferenciação com as de uso direto (florestas nacionais e parques de caça). Já em 1981, com a lei nº 6.902, novas categorias de UCs foram instituídas, as estações ecológicas e as áreas de proteção ambiental. Em 1984 o Decreto nº 89.336 e, posteriormente, a Resolução nº 12 do CONAMA de 1987, criaram duas novas categorias: reservas ecológicas e áreas de relevante interesse ecológico. Em 1987 com base na Portaria 627 do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) juntamente com o Decreto 98.897 de 1990, a categoria de reserva extrativista foi criada. Por fim, o Decreto 1.992 de 1996 criou a categoria: reserva particular do patrimônio particular, modalidade de área protegida, criada em terras particulares por iniciativa dos proprietários (DRUMMOND; BARROS-PLATIAU, 2006).

Os anos de 1990 foram essenciais para a consolidação da legislação referente às UCs brasileiras. Sobretudo, porque havia uma grande variedade de tipologias que se encontravam de forma não sistematizada. No Congresso Nacional, diversas propostas tramitavam em diversos sentidos, a fim de garantir algum tipo de ordenamento para o setor. Era evidente a necessidade de congruência entre diversos setores da sociedade, a fim de criar um texto que possibilitasse instituir meios para a gestão de áreas protegidas. E após mais de dez anos de negociações, o Sistema Nacional de Unidades de Conservação (SNUC) foi criado pela lei nº 9.985 de 2000.

5.2 SNUC⁵¹ E ARCABOUÇO LEGAL

Nesta subseção, trabalharei, mais especificamente, com a temática do SNUC, enquanto legislação específica referente às UCs. Alguns anos após a convenção da ONU, no ano de 2000, a classe política brasileira aprovou o texto final do SNUC, que resultou na lei nº 9.985 de 18 de

⁵⁰ Primeiro texto legal que previu a criação de parques nacionais, estaduais e municipais.

⁵¹ Vale ressaltar que o marco legal brasileiro apresenta um histórico bastante particular, no que tange às disputas que o resultaram. Tal cenário faz com que as UCs sejam um tipo de área protegida que se difere estruturalmente da maioria daquelas existente em outros países.

julho. Uma das características mais marcantes da aprovação dessa lei é o tempo de negociação e tramitação, mais de 10 anos, para que o seu texto final fosse aprovado. Até hoje ele é objeto de crítica pelas diferentes posições ideológicas presentes no campo ambiental, algumas mesmo contraditórias entre si, como por exemplo, os preservacionistas, conservacionistas, socioambientalistas e ruralistas (PECCATIELLO, 2011). Com esse cenário de disputa e incertezas, o papel da sociedade civil é fundamental, Lascoumes (2012) afirma que as políticas públicas ambientais são, frequentemente, resultados da impulsão da sociedade civil, que, historicamente, apresenta um papel fundamental na formulação dessas políticas.

Como resultado desses processos de disputas⁵² entre diversas classes de atores sociais, o SNUC apresenta treze objetivos principais:

1. Contribuir para a conservação das variedades de espécies biológicas e dos recursos genéticos no território nacional e nas águas jurisdicionais;
2. Proteger as espécies ameaçadas de extinção;
3. Contribuir para a preservação e a restauração da diversidade de ecossistemas naturais;
4. Promover o desenvolvimento sustentável a partir dos recursos naturais;
5. Promover a utilização dos princípios e práticas de conservação da natureza no processo de desenvolvimento;
6. Proteger paisagens naturais e pouco alteradas de notável beleza cênica;
7. Proteger as características relevantes de natureza geológica, morfológica, geomorfológica, espeleológica, arqueológica, paleontológica e cultural;
8. Proteger e recuperar recursos hídricos e edáficos;
9. Recuperar ou restaurar ecossistemas degradados;
10. Proporcionar meio e incentivos para atividades de pesquisa científica, estudos e monitoramento ambiental;
11. Valorizar econômica e socialmente a diversidade biológica;
12. Favorecer condições e promover a educação e a interpretação ambiental e a recreação em contato com a natureza; e
13. Proteger os recursos naturais necessários à subsistência de populações tradicionais, respeitando e valorizando seu

⁵² Benjamin (2000) e Medeiros (2006) discutem as confusões taxonômicas a respeito das definições apresentadas no texto final.

conhecimento e sua cultura e promovendo-as social e economicamente.

O SNUC foi criado com a intenção de que as instituições ambientais pertencentes aos poderes públicos federal, estaduais e municipais pudessem trabalhar de forma conjunta e complementar. No que tange às UCs, o sistema divide-as em dois grandes grupos, de uso sustentável e de proteção integral. Esses dois grandes grupos são subdivididos, o que resulta em doze categorias distintas, que apresentam objetivos específicos que condicionam e moldam os regimes de administração, segundo as formas de proteção, a que cada uma delas são submetidas. A ideia central na constituição do Sistema é potencializar o papel das UCs enquanto instrumentos de proteção e conservação da natureza, a partir de amostras significativas de populações, habitats e ecossistemas. Por isso, o conjunto legal foi constituído com a noção de sistema, congregando as três esferas do governo.

No artigo 2º, há a definição de **unidade de conservação** como:

[...] espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituído pelo Poder Público, com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção;

As UCs de proteção integral têm como objetivo a preservação da natureza, a partir do uso indireto dos seus recursos naturais, salvo exceções previstas em lei. Já as UCs de uso sustentável devem compatibilizar a conservação da natureza com o uso sustentável de uma parte dos seus recursos naturais. Dessa forma, são de proteção integral: Estação Ecológica; Reserva Biológica; Parque Nacional; Monumento Natural; Refúgio da Vida Silvestre. Já as de uso sustentável são: Área de Proteção Ambiental; Área de Relevante Interesse Ecológico; Floresta Nacional; Reserva Extrativista; Reserva de Fauna; Reserva de Desenvolvimento Sustentável; e Reserva Particular do Patrimônio Natural. Reproduzirei em uma tabela, que se encontra nos apêndices (apêndice III) desta tese, as doze tipologias de UCs contidas no SNUC, seus objetivos e suas principais características.

Como a pesquisa de campo desta tese foi realizada em uma Estação Ecológica, é fundamental se atentar ao artigo 9º que trata, exclusivamente,

da questão. Essa categoria apresenta como objetivo **a preservação da natureza e a realização de pesquisas científicas**. Enquanto UC de proteção integral, na categoria ESEC está proibida a visitação pública, exceto se com objetivo educacional, de acordo com plano de manejo⁵³. Os ecossistemas presentes no interior da área protegida só podem ser alterados em caso de medidas que visem à restauração daqueles que foram modificados. O manejo de espécies é permitido somente com o fim de preservar a diversidade biológica. Já a coleta de componentes dos ecossistemas deverá apresentar finalidades científicas. Em termos de possibilidades para ação dos diversos atores sociais do entorno, a ESEC é uma das categorias que apresenta um dos repertórios mais limitados.

Findo o breve resumo sobre o SNUC, iniciarei uma rápida apresentação de três conjuntos legais: Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998, Decreto nº 6.514 de 22 de julho de 2008 e Instrução Normativa ICMBio nº 06 de 01 de dezembro de 2009. A Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998 dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências. Ela é composta pela aplicação de pena; apreensão do produto e do instrumento de infração administrativa ou de crime; ação e do processo penal; dos crimes contra o meio ambiente; infração administrativa; da cooperação internacional para a preservação do meio ambiente. Já o Decreto nº 6.514 de 22 de julho de 2008 dispõe sobre as infrações e sanções administrativas ao meio ambiente, estabelece o processo administrativo federal para apuração destas infrações e dá outras providências. Ele estabelece procedimento para as infrações e sanções administrativas ao meio ambiente, bem como, regulamenta os processos administrativos para apuração de infrações ambientais. Por fim, a Instrução Normativa ICMBio nº 06 de 01 de dezembro de 2009 que dispõe sobre o processo e os procedimentos para apuração de infrações administrativas por condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Nela são definidas as competências dos agentes de fiscalização, chefes das UCs e coordenadores regionais, assim como, definem-se procedimentos para as notificações, autuações e processos administrativos.

Como não tinha o intuito de realizar um exercício exaustivo frente ao conjunto legal ambiental, busquei apresentá-los a fim de evidenciar as

⁵³ Segundo o SNUC (2000), Plano de Manejo é o documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade.

suas complementariedades na atuação dos servidores, sobretudo, ao desempenharem o papel de agentes de fiscalização. Há diversos outros conjuntos legais que versam sobre variadas temáticas ambientais, no entanto, os três conjuntos apresentados (Lei nº 9.605 de 12 de fevereiro de 1998; Decreto nº 6.514 de 22 de julho de 2008; Instrução Normativa ICMBio nº 06 de 01 de dezembro de 2009) se constituem de maneira a conformar o código pelo qual as ações de proteção são realizadas. Embora a legislação seja comum a todas as UCs, há um processo de especificação que se desenvolve a partir das características das áreas protegidas. Dessa forma, os servidores lotados em uma área protegida marinho-costeira desenvolvem uma expertise maior a respeito da legislação específica com a qual atuam, como a pesca. A seguir, apresentarei as principais políticas e planos que se constituem também como referenciais para a ação.

5.3 POLÍTICAS E PLANOS

Nesta subseção, apresentarei os referenciais para a ação. É importante salientar, neste momento, que considero que as ações sejam realizadas em um determinado ambiente que apresenta certos referenciais. Na Administração Pública, esses referenciais se constituem, frequentemente, em um conjunto de documentos, planos e políticas que almejam regular e normatizar as ações dos órgãos e instituições do Estado. Dito isto, apresentarei alguns dos principais planos e políticas relacionadas com as UCs, a partir de uma perspectiva descritiva. Esta subseção é fruto, portanto, de um trabalho *a posteriori*, já que ele foi construído após o período de experiência no campo. Em resumo: aquilo que os atores e actantes me demonstraram ser importantes. Sendo assim, esta seção resultou em um exercício que se caracteriza pela descrição. O leitor pode se perguntar, por que falar dos planos? Porque, a meu ver, os planos são importantes fontes para estudar as ações, ou seja, servem de referenciais para elas. Para Cohen (2013) os planos podem ser pensados de quatro maneiras, a primeira é que além de serem suportes simbólicos para as ações, eles também são formas materializadas, são documentos físicos em si. Em segundo lugar, porque a própria construção dos planos é fruto de um conjunto de ações em si. Em terceiro lugar, os planos, enquanto referenciais para as ações, se constituem como componentes delas mesmas. Por último, os planos podem ser utilizados como apoios para as justificações de determinadas ações. Tendo em vista as considerações apresentadas, elenco quatro documentos e planos que se demonstraram de alguma maneira interessantes analiticamente; tratá-los-ei segundo a ordem cronológica, na qual foram publicados, Convenção

da Biodiversidade Ecológica (CDB), Plano Nacional de Áreas Protegidas (PNAP) e o Plano de Manejo da UC estudada. Além do sentido cronológico, há um outro movimento, de especificação. Ou seja, como um funil, já que parto de uma convenção mundial e chego até ao plano de gestão da UC estudada.

O marco inicial da política nacional do meio ambiente é a lei nº 6.039 de 31 de agosto de 1981, que estabelece o Sistema Nacional do Meio Ambiente (SISNAMA), entendido como o conjunto de órgãos e entidades responsáveis pela “proteção e melhoria da qualidade ambiental”. Tais órgãos são divididos segundo tipologias: superior, consultivo e deliberativo, central, executores, seccionais e locais. As UCs fazem parte dos órgãos executores, que em nível federal são representados pelo ICMBio e pelo IBAMA, que, atualmente, é responsável pelas UCs é o ICMBio.

A CDB é um tratado formalizado no âmbito da Organização das Nações Unidas que se firmou como um importante instrumento de governança ambiental mundial. A convenção foi realizada durante a ECO-92⁵⁴ e assinada por mais de 160 países, entrou em vigor no final do ano de 1993. Neste encontro, alguns estudiosos afirmam que se iniciou e reforçou o posicionamento do princípio de precaução, que se repete desde então em ocasiões desse tipo. Chateauraynaud e Torny (2013) afirmam que o princípio tem um papel fundamental no desenvolvimento de questões relativas aos modelos de responsabilidade e de expertise, o que marcou novas restrições administrativas, em parte ligadas à descentralização e a redefinição conjunta de competências de diferentes serviços públicos, de preocupações ambientais e de problemas sanitários novos. A CDB é estruturada sobre três bases - conservação da diversidade biológica; uso sustentável da biodiversidade; e repartição justa e equitativa dos benefícios provenientes da utilização dos recursos genéticos. No ano de 1994, o Brasil instituiu essa convenção por meio de decreto legislativo. Além da importância legal e política das intenções formalizadas nesse documento, ele se tornou base para várias outras convenções e conjuntos jurídicos mais específicos, entre eles o PNAP que tratarei nesta mesma seção.

Apresentada de forma breve a CDB, passo para o PNAP. Plano, instituído no ano de 2006 pelo decreto 5.758 de 13 de abril, que, em sua

⁵⁴ A Eco-92 é conhecida também como a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento, Cúpula da Terra, Cimeira do Verão e Conferência do Rio de Janeiro. Agregou diversos chefes de estado, foi organizada pela ONU e realizada no ano de 1992 no Rio de Janeiro

página de apresentação, intitula-se como um instrumento para enfrentar o “desafio de proteger e gerir adequadamente esse imenso território [das UCs]” (PNAP, 2006 - (Decreto nº 5758)). Durante a leitura do documento é perceptível a influência que a CDB tem em vários de seus aspectos. Já que o plano foi assinado na ocasião da Sétima Convenção das Partes (COP-7) da CDB, na qual o Ministério do Meio Ambiente assumiu um protocolo de intenções com as principais ONGs mundiais socioambientais, no âmbito da ONU. Na figura abaixo represento os eixos temáticos do documento bem como os objetivos gerais de cada um deles.

Quadro 1: Eixos temáticos e objetivos gerais do PNAP.

Eixos temáticos	Objetivos gerais
Planejamento, fortalecimento e gestão;	Estabelecer e fortalecer os componentes federal, distrital, estaduais e municipais do SNUC;
	Aprimorar o planejamento e gestão do SNUC;
	Integrar as UCs às paisagens terrestres e marinhas mais amplas, de modo a manter a sua estrutura e função ecológicas e socioculturais;
	Estabelecer e fortalecer a colaboração com países vizinhos para gestão de UCs e demais áreas protegidas contíguas ou próximas;
	Impedir as ameaças e mitigar os impactos negativos aos quais as UCs e suas zonas de amortecimento estejam expostos.
Governança, participação, equidade e repartição de custos e benefícios;	Promover e garantir a repartição equitativa dos custos e benefícios resultantes da criação e gestão de UCs;
	Promover a governança diversificada, participativa, democrática e transparente do SNUC;
	Potencializar o papel das UCs e demais áreas protegidas no desenvolvimento sustentável e na redução da pobreza.

Capacidade institucional;	Estabelecer um ambiente político, institucional, administrativo e socioeconômico favorável para a implementação do SNUC nas três esferas do governo;
	Desenvolver a capacidade de planejar, estabelecer e administrar UCs;
	Desenvolver, aplicar e transferir tecnologias para o SNUC;
	Garantir a sustentabilidade econômica das UCs e do SNUC;
	Fortalecer a comunicação, a educação e a sensibilização pública para a participação e controle social sobre o SNUC.
Avaliação e monitoramento;	Monitorar e avaliar o SNUC;
	Avaliar e promover a efetividade, eficácia e eficiência do SNUC;
	Avaliar e monitorar as tendências de consolidação do SNUC;
	Garantir que conhecimentos científicos e tradicionais contribuam para a eficácia do SNUC.
Dos objetivos gerais, objetivos específicos e estratégias nacionais para as terras indígenas e terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos;	Estabelecer um programa nacional de conservação e uso sustentável da diversidade biológica em terras indígenas e terras ocupadas por remanescentes das comunidades dos quilombos.
Das estratégias nacionais para as áreas com reconhecimento internacional.	Implementar convenções, tratados e programas intergovernamentais, relacionados às áreas naturais protegidas dos quais o Brasil é parte.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no PNAP.

A conservação “*in situ*”, como as UCs, é um dos principais objetivos idealizados no PNAP, temática que é também endossada pela CDB. É possível perceber a intenção de criar mecanismos e ações que auxiliem na institucionalização das políticas instituídas pelo SNUC. Dentre os objetivos e ações do PNAP, torna-se evidente a convergência deles no sentido da garantia das condições necessárias para a institucionalização do SNUC, ao reforçarem as noções de um sistema que integre diversas escalas da proteção e conservação da natureza.

Agora, apresentarei algumas características do Plano de Manejo⁵⁵ da UC estudada. Enquanto documento de referência para a gestão da área protegida, o plano se trata da conjunção de diversos registros técnicos que se hibridizam no documento, a fim de apontarem horizontes para a gestão da área protegida em si e da sua zona de amortecimento. O plano será apresentado em duas etapas que se relacionam com as publicações dos dois documentos complementares realizados pela UC, seu plano de manejo e a revisão dele. O primeiro documento data do ano de 2002 e o outro de 2010.

O plano de manejo da UC é composto por seis encartes, um primeiro que traz as informações gerais sobre a área protegida, o segundo que trata do contexto federal, o terceiro que trata do estadual, o quarto que trata do regional bem como descreve a Área de Influência e a Zona de Amortecimento, já o quinto se trata de uma análise da UC, e o último é a constituição de uma proposta de planejamento em si para a área. É interessante notar que logo na primeira página do sexto encarte, há menção às dificuldades institucionais de consolidação da UC, que foi criada no ano de 1987 e passou 15 anos sem plano de manejo e equipe fixa. O objetivo central do plano é de

[...] preservar remanescente dos ecossistemas de manguezal e restinga da Ilha de Santa Catarina, mantendo seus serviços ambientais, contribuindo com a qualidade de vida da cidade, a preservação da biodiversidade e com a valorização dos ecossistemas e de sua abrangência junto à opinião pública.

Esse objetivo central é substanciado por outros doze específicos:

1. Preservar remanescentes dos ecossistemas de manguezal e restinga da ilha de Santa Catarina nas bacias hidrográficas de Ratoles e de Saco Grande;
2. Promover e facilitar o desenvolvimento de pesquisas, principalmente aquelas de interesse para a gestão, o planejamento e o manejo da Unidade;

⁵⁵ Documento técnico mediante o qual, com fundamento nos objetivos gerais de uma unidade de conservação, se estabelece o seu zoneamento e as normas que devem presidir o uso da área e o manejo dos recursos naturais, inclusive a implantação das estruturas físicas necessárias à gestão da unidade (SNUC, 2000).

3. Preservar as espécies ameaçadas de extinção que encontram abrigo na ESEC: jacaré-de-papo-amarelo (*Caiman latirostris*) e lontra (*Lontra longicaudis*);
4. Promover a educação e a interpretação ambiental no interior da ESEC e em seu entorno, fomentando a reflexão crítica sobre questões ambientais do município e região, em especial aquelas relacionadas à estratégias de conservação da ESEC;
5. Garantir e acompanhar a recuperação espontânea de áreas degradadas no interior da Unidade, através de medidas de proteção e atividades de monitoramento e pesquisa;
6. Subsidiar estudos de métodos de recuperação ativa de áreas degradadas de manguezal e restinga;
7. Promover o desenvolvimento de metodologias de gestão participativa, principalmente através da atuação do Conselho Consultivo da ESEC;
8. Contribuir com o planejamento da ocupação e uso do solo no entorno da Unidade, no âmbito das bacias hidrográficas que a abrangem, incentivando posturas e práticas, econômicas ou não, que visem a contribuir para o desenvolvimento das comunidades em bases ambientalmente sustentáveis, bem como através do fomento à criação de Reservas Particulares do Patrimônio Natural (RPPNs);
9. Preservar os sítios arqueológicos situados nos limites da unidade, incentivando pesquisas arqueológicas sem prejuízo à biota; e
10. Contribuir com a formação de profissionais em planejamento e gestão de Unidades de Conservação.

O documento destaca a necessidade de formar parcerias para que ele pudesse ser constituído. Nesse sentido, algumas organizações tiveram seus papéis evidenciados, como a Universidade Federal de Santa Catarina. Segundo o documento, um diagnóstico preocupado com a leitura dos ambientes interno (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) propiciou a formulação de ações gerenciais, que foram divididas em internas e externas. Representá-las-ei com os quadros a seguir.

Quadro 2: Ações gerenciais gerais internas contidas no Plano de Manejo.

Ações gerenciais gerais internas	Objetivos
Proteção;	Garantir a integridade dos ambientes e dos recursos naturais da UC;

Manejo;	Garantir a integridade das espécies autóctones;
Pesquisa;	Aumentar o conhecimento acerca dos recursos naturais protegidos pela ESEC, bem como acerca da dinâmica socioeconômica e ambiental da área do entorno;
Monitoramento;	Garantir o acompanhamento de aspectos da qualidade ambiental da ESEC, da área de influência e das atividades permitidas na UC;
Educação e Interpretação Ambiental;	Garantir a informação e a conscientização ambiental para os usuários da ESEC e para os moradores do entorno da UC;
Regularização fundiária;	Garantir a integridade dos limites da UC;
Administração e manutenção;	Garantir o funcionamento interno e a articulação externa da ESEC Carijós;
Infraestrutura e equipamentos;	Viabilizar as atividades previstas nas outras operações gerenciais e áreas funcionais ou estratégicas que dependam de infraestrutura ou equipamentos específicos;
Cooperação institucional.	Estabelecer as parcerias necessárias ao alcance dos objetivos da ESEC.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Plano de Manejo.

Quadro 3: Ações gerenciais gerais externas contidas no Plano de Manejo.

Ações gerenciais gerais externas	Objetivos
Controle e proteção ambiental;	Garantir o respeito à legislação ambiental na área do entorno da UC;
Conhecimento;	Promover o conhecimento sobre as diferentes questões relacionadas com os processos socioambientais do entorno e compartilhá-lo com as comunidades relacionadas;
Integração externa;	Promover a integração com as comunidades e instituições do entorno;
Alternativas de desenvolvimento;	Apoiar atividades econômicas amigáveis aos objetivos e interesses da UC;
Conscientização ambiental;	Ampliar as ações da educação ambiental desenvolvidas, a fim de alcançar, de forma eficiente, as comunidades e escolas da Bacia do Saco Grande e Ratonos, promovendo o estabelecimento de ações que fomentem a mobilização social e a cidadania e buscando um maior envolvimento da população do entorno com a questão ambiental;

Cooperação Institucional;	Promover a cooperação entre as diferentes instituições que possuem atividades e/ou objetivos comuns e confluentes com a ESEC, viabilizando a execução de atividades previstas neste Plano de Manejo;
Estabelecimento da zona de amortecimento (ZAC).	Implantar uma zona de amortecimento para a unidade, de forma a minimizar os impactos negativos oriundos de atividades ocorrentes em seu entorno.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Plano de Manejo.

O plano de manejo é um documento complexo que é disponibilizado publicamente via internet. Com isso, não é meu objetivo reproduzi-lo integralmente ou trabalhá-lo exaustivamente, mas filtrar aquelas informações que são importantes para a gestão da UC, a partir de uma visão obtida com a pesquisa etnográfica realizada. Outro fator importante, é que o leitor tenha noção da importância desse documento em termos institucionais, e também do volume de trabalho e do conjunto de diversas expertises envolvidas. Ao considerarmos, por exemplo, as UCs de nível federal (313 em 2016 segundo dados do Cadastro Nacional das Unidades de Conservação (CNUC)), 220 apresentam plano de manejo. Essa comparação se deu com as UCs de nível federal, que apresentam, reconhecidamente, melhores níveis de gestão e institucionalização do que as municipais e estaduais.

A revisão e monitoria dos planos de manejo foi regulamentada pelo decreto nº 4.340 de 2002 que orienta os órgãos executores do SNUC. Na UC estudada, a revisão e monitoria ocorreram em 2010. Em termos cronológicos, o plano de manejo foi publicado no ano de 2002, a monitoria ocorreu no ano de 2010 e no meio desse período houve a criação do ICMBio. De maneira breve, o instituto foi criado no ano de 2007 pela então ministra do meio ambiente Marina Silva. Foi instituído por uma medida provisória (MP 366/2007) que depois se tornou lei (11.516/2007), trata-se de uma autarquia que absorveu parte do pessoal e das atribuições do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA). No meio desse processo de criação, houve uma Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI 4029) contra a forma com a qual o ICMBio foi criado, movida pela Associação Nacional dos Servidores do IBAMA. Mesmo julgado como inconstitucional pelo Superior Tribunal Federal (STF), o ICMBio foi considerado uma exceção e que poderia continuar com as suas funções, desde que o governo não utilizasse dos mesmos meios para criar outros órgãos.

Em meio às desavenças jurídicas e ideológicas sobre a criação do ICMBio, o órgão se tornou a principal instituição federal executora da política nacional das UCs. Desavenças essas que, vão, por exemplo, desde a escolha do nome do extrativista Francisco Alves Mendes Filho (Chico Mendes), às medidas legais utilizadas para a criação e a separação em si do IBAMA, que era (e ainda é) um órgão reconhecido nacionalmente e com legitimidade no tratamento das questões ambientais. A criação do instituto foi suportada politicamente por Marina Silva, que tem um histórico de vida atrelado aos extrativistas e às suas causas. Após sua saída do ministério, o discurso era de que a organização se tornou “sem pai nem mãe” (entrevista SERV01), o que resultou em uma espécie de vazio político-institucional. É interessante notar, a partir desse cenário, a constante contratação de consultorias para definição e redefinição do planejamento estratégico do instituto bem como a realização da modelagem de seus processos, que podem ser acessadas com a leitura dos relatórios de gestão (2008, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014).

A leitura do relatório de 2014 permite perceber que desde que foi criado, o instituto adotou a estrutura de gestão por resultados. Para que isso se tornasse possível, estabeleceu-se o direcionamento estratégico, enquanto elemento estruturante da gestão, pois seria o responsável por estabelecer os resultados que norteariam a ação institucional. Esse direcionamento está ligado à definição de estratégias de longo, médio e curto prazo, que resultou na missão, visão e nos objetivos estratégicos do instituto. Definiu-se a missão do instituto como: “proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental”, enquanto que a visão: “ser reconhecido pela sociedade brasileira como referência na conservação da biodiversidade e na gestão de UCs. Destaco que as atuais missão e visão do ICMBio são frutos de mudanças e que os processos de planejamento estratégico parecem ser uma situação intermitente. Chamo a atenção também ao fato de que o instituto é a organização federal responsável pela criação e gestão das UCs, e que esse fato não é afirmado na sua missão. Além do mais, é perceptível a utilização de metodologias comumente aplicadas em empresas privadas, como, por exemplo, o ciclo PDCA (relatório de 2008), a modelagem de processos e metodologia *Balanced Scored Card* (relatório 2010). Esse cenário de consultorias e (re)definições é reflexo da diversidade dos instrumentos de ação pública. Lascoumes e Le Galès (2012) afirmam que após os anos 1970, há processos de sobreposição desses instrumentos, sem haver uma clara articulação entre eles. “Assim, cada programa de intervenção é hoje o produto de uma longa sedimentação histórica e conjuga uma grande

variedade de instrumentos, o que traz problemas de coerência inéditos” (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012, p. 104, tradução nossa⁵⁶).

Diante do cenário institucional, brevemente, apresentado, no ano de 2010, a UC apresentou o oitavo encarte do plano de manejo, que é o resultado da monitoria assistida. É possível constatar que o plano de manejo foi realizado no ano de 2001 e publicado em 2003. Segundo o texto, durante o passar do tempo, ou seja, do período de publicação do plano de manejo até 2010, houve alterações consideráveis nos contextos interno e externo da UC. Uma das mudanças fundamentais ocorre com a instalação, no ano de 2005, da sede física. Fato que possibilitou o compartilhamento do espaço com os escritórios de outras duas UCs (uma de proteção integral e outra de uso sustentável), a coordenação regional 9 do ICMBio e uma base multifuncional de um centro de pesquisas para a conservação de aves silvestres, gerido pelo instituto. O texto aponta também para dois locais de ocupações irregulares, bem como, elege a pesca como a atividade ilegal mais conflitante. Revela ainda a importância do Laboratório de Análise de Água, responsável pelas análises físico-químicas, biológicas e ecotoxicológicas das bacias hidrográficas circunvizinhas. A presença desse laboratório é fonte, segundo o texto, de qualificação da atuação dos técnicos da UC, pois proporciona mecanismos para o manejo de áreas e a fiscalização de atividades poluidoras. No item que versa sobre a Educação e Interpretação Ambiental, apresenta-se a importância dessa atividade durante a história da UC, mas por ela ser estruturada com parcerias institucionais que não se mantinham por um longo período de tempo, a atividade teria perdido sustentação, a isso se juntaria a falta de servidores com perfil para atuar na área.

A partir dos documentos estudados, inicialmente é possível verificar a intencionalidade política de instituir um sistema que congregaria diversas instituições relacionadas com a questão ambiental brasileira. O SISNAMA, criado em 1981, instituiu, por exemplo, os órgãos e as entidades desse sistema. Posteriormente, houve a realização da ECO-92, que influenciou a causa ambiental brasileira, sobretudo, com a assinatura da CDB. No ano de 2000, após mais de 10 anos de negociações, implantou-se o SNUC, conjunto legal e normativo que versa sobre as UCs e as divide em 12 categorias, divididas em dois grupos:

⁵⁶ “*Ainsi, chaque programme d'intervention est aujourd'hui le produit d'une longue sédimentation historique et il conjugue une vaste panoplie d'instruments, ce qui pose des problèmes de mise en cohérence inédits*” (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012, p. 104).

proteção integral e uso sustentável. No ano de 2006, houve a formulação do PNAP que se constituiu em um esforço contínuo de institucionalização do SNUC. Já no que se refere à UC estudada, em 2003 foi publicado o plano de manejo, ano em que as UCs federais eram geridas pelo IBAMA. Em 2010, houve a realização de um processo de monitoria assistida, nesse momento, a UC já era gerida pelo ICMBio. Quanto ao instituto é fundamental evidenciar os diversos processos de planejamento estratégico contratados, bem como as variadas metodologias utilizadas para as definições institucionais desde a sua criação.

Como adverti no início do capítulo, o que expus até então é fruto dos exercícios de descrição e sintetização. Tracei uma visão, breve e panorâmica, de alguns dos grandes planos e políticas ambientais internacionais e nacionais, além, de mais especificamente, do plano de manejo da UC e de sua monitoria. Preocupei-me com essa questão, pois os planos também são referenciais para as ações (COHEN, 2013). Além de estarem presentes na formação dos espaços de cálculo, que pode ser entendido como o conjunto de dados, procedimentos, e conceitos partilhados pelos atores a fim de produzirem interpretações coerentes no interior de um espaço assertórico determinado. Nesse sentido, cada disciplina científica assim como as atividades profissionais são elementos que contribuem para a elaboração de espaços de cálculo determinados (CHATEAURAYNAUD, 2011). A UC enquanto instrumento de ação pública, no sentido de Lascoumes e Le Galès (2012), congrega diversos campos de saberes. Ao mesmo tempo em que é uma categoria jurídica, que tipifica determinada área e cria um sistema de regulação nela, a UC também é constituída pela produção de expertise, lançamento de alertas, estrutura com poder de polícia ambiental e espaço de educação e interpretação ambiental, por exemplo. Dessa forma, a partir da generalidade institucional advindas, sobretudo, das perspectivas técnicas e legais, a UC é responsável pela performance do Estado em determinadas questões ambientais no território, enquanto instrumento de governança ambiental. Portanto, atua no território como um dos atores competentes (CHATEAURAYNAUD, 2011) por “falar em nome do meio ambiente”. O poder de polícia ambiental, exercido pelos agentes de fiscalização da UC, configura uma realidade ainda mais interessante e complexa, já que além de produzirem conhecimentos para a formulação e implantação de dispositivos de preservação e conservação da natureza, também o fazem para embasar laudos que sustentam a aplicação de punições a possíveis infratores. Dessa forma, finalizo essa seção após ter apresentado alguns dos principais referenciais de ação para a condução da gestão da UC. Alguns desses documentos são caracterizados pela generalidade e

extensão que apresentam, pois, enquanto referenciais, estão ligados a todas as áreas nacionais protegidas.

5.4 NOTAS SOBRE A INSCRIÇÃO TERRITORIAL

Esta subseção tem a função de posicionar o leitor sobre determinados aspectos territoriais que demarcam as características da UC estudada. No entanto, saliento o cuidado para que não sejam expressas dimensões que possam identificar a área protegida, já que escolhi mantê-la em sigilo, por motivos de sigilo e privacidade combinados, anteriormente, com os sujeitos desta pesquisa. Dessa forma, a ideia é que este espaço seja de uma breve descrição sobre as características mais evidentes que podem influenciar o cotidiano da UC.

A característica central dessa área protegida é da sua inscrição urbana, diferencia-se, portanto, de boa parte das UCs que atuam no interior dos Estados, distante dos grandes centros. A UC estudada está inscrita territorialmente na capital do Estado de Santa Catarina e se relaciona, portanto, com todas as problemáticas que uma grande cidade apresenta, como, por exemplo, habitações irregulares, saneamento básico e invasões de áreas públicas e protegidas.

O município é composto pela ilha principal – Ilha de Santa Catarina – mais a parte continental e algumas outras pequenas ilhas. Segundo estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a cidade conta com uma população de 469.690 habitantes. Já a região metropolitana apresenta uma população estimada de 1 096 476 habitantes. A cidade é reconhecida pela elevada pontuação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), calculado pela Organização das Nações Unidas.

A UC é constituída por duas glebas separadas, porém não distantes, que são avizinados por bairros de variadas características ecossistêmicas, sociais e econômicas. Há, por exemplo, a coexistência entre os bairros com loteamentos de alto luxo e habitações irregulares, entre pessoas de variadas classes sociais, bem como, a presença de áreas rurais e de prédios e estruturas comerciais (shoppings). Quero com esses dados e relatos ressaltar que há inúmeros interesses e projetos para o território no qual a área protegida está inserida.

No que tange à proteção e conservação da natureza, a região de Florianópolis conta com cinco UCs tanto de proteção integral como de uso sustentável (ICMBio). Já, em nível estadual (Fundação do Meio Ambiente (FATMA)), há um Parque Estadual. E, mais especificamente, no município (Fundação Municipal do Meio Ambiente de Florianópolis

(FLORAM)), sete áreas protegidas. Essas áreas apresentam diferentes graus de institucionalização, o que as fazem existir de diferentes maneiras, em termos de prestação de serviços e conservação e proteção da natureza.

Além do mais vale ressaltar que Florianópolis apresenta dois *campi* da Universidade Federal de Santa Catarina na cidade com variados cursos e mais de 40 mil alunos. Há ainda um campus da Universidade Estadual do Estado de Santa Catarina que tem, aproximadamente, 10 mil alunos. Além dessas organizações, existe também as instituições particulares de ensino, além da presença de unidades do Instituto Federal, tanto na capital quanto nas cidades da região.

A fim de passar para o próximo capítulo, intentei, nesta subseção, demonstrar algumas perspectivas da inscrição territorial da UC, com o cuidado de não identificar claramente a área protegida. Nesse sentido, apresentei algumas notas da inscrição territorial da UC para salientar a existência de diferentes projetos para o território e, com isso, diversas lógicas que subsidiam ações distintas.

6 PRÁTICAS DE UMA UC FEDERAL BRASILEIRA

Não estou querendo dizer que considero tudo uma brincadeira, para tanto os preparativos que foram feitos me parecem abrangentes demais. Teriam de participar dela todos os integrantes da pensão, os senhores todos também, e isso iria além dos limites de uma brincadeira. Portanto, não quero dizer que seja uma brincadeira. (KAFKA, 2015, p.17).

Neste capítulo realizarei uma articulação mais aprofundada entre os conceitos que tratei no referencial e os dados presentes, principalmente, no caderno de campo, que foram complementados pelas entrevistas semi-estruturadas. Saliento que [o capítulo] é fruto de um exercício constante de simetrização analítica e de escrita, em busca do que eu tenho chamado de uma análise pragmática⁵⁷ da gestão. A escala de análise escolhida, desde a concepção do problema de pesquisa, se mantém e o leitor poderá notar que o estudo se apoia naquilo que é cotidiano, ordinário. Como pontuam Certeau e Giard (1994) esse tipo de estudo busca a pluralização, pois nós não conhecemos bem as operações que se põem em jogo no contexto ordinário, e frequentemente as julgamos como não interessantes, em termos científicos.

Este capítulo foi construído a partir das práticas que se evidenciaram durante o período de observação participante. Gostaria de destacar que o trabalho realizado pelo Laboratório de Águas da UC não foi alvo direto da observação participante, devido a sua localização física ser fora do escritório. No entanto, nas reuniões, acompanhei o trabalho do seu responsável por meio de seus relatos.

As próximas seções serão divididas segundo as práticas identificadas na observação participante realizada. Acredito que seja necessário destacar que acompanhei mais de perto a figura do chefe da UC, pois, desde o início, notei que as atividades ditas “de gestão” eram realizadas por ele, ou sempre tinham que passar por decisões dele, mesmo que somente, por “questões burocráticas”. Sendo assim, as subseções serão divididas da seguinte forma: educação e interpretação ambiental; comunicação; proteção e fiscalização; administrativas e cotidianas.

⁵⁷ Tem inspiração na disciplina “Análise pragmática das organizações”, ministrada pelo professor Maurício Serva no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC.

6.1 PRÁTICAS DA UC

As práticas presentes na UC estudada foram acessadas após a sistematização dos dados presentes no caderno de campo. As ações, ali registradas, puderam ser organizadas a partir das visões sobre as práticas de Frega (2016) e de Schatzki (2005; 2006). A concepção de prática assumida está relacionada com aquelas ações e atividades que apresentaram uma determinada estrutura interna e com certo nível de repetição. A partir dessa análise, destaquei as práticas em: educação e interpretação ambiental, comunicação, proteção e fiscalização e administrativas e cotidianas.

A primeira prática estudada é a de educação e interpretação ambiental que apresenta uma estrutura interna (FREGA, 2016) no sentido de desenvolver processos de ensino e aprendizagem na/com a área protegida. Nessa prática, a UC ao mesmo tempo em que é objeto – já que permite que parte de seus recursos seja experienciado, é também o local que proporciona o desenvolvimento desses processos – pois possibilita por meio de sua infraestrutura o engendramento das atividades. Os três fenômenos a que Schatzki (2005; 2006) se refere - entendimento de como as coisas são feitas, das regras e da estrutura teleoafetiva – poderão ser percebidos nas descrições que serão expostas posteriormente. Além dos aspectos cotidianos que demarcam essa prática, há ainda a presença de um conjunto de políticas que visam a fomentar e estruturar essa atividade nas UCs federais brasileiras.

A outra prática analisada é a de comunicação e relações interinstitucionais. O fato de ter uma pessoa responsável pela coordenação dessa prática auxiliou a circunscrever as atividades que a compõe. Schatzki (2005) destaca que o entendimento de como as coisas são feitas é uma forma de se compreender e evidenciar o desenvolvimento de uma prática. Dessa forma, foi possível identificar, descrever e analisar um conjunto de atividades que se relacionavam diretamente com essa prática, além da expertise criada pela servidora responsável no desenvolvimento de material para a comunicação organizacional.

“Proteção e fiscalização” foi categorizada enquanto uma prática com uma estrutura interna (FREGA, 2016) bastante demarcada pela materialidade presente. A utilização de um conjunto material específico - armamento e colete balístico, por exemplo - evidenciou as regras (SCHATZKI, 2005; 2006) desenvolvidas nessa prática. Além dessa característica há também o arcabouço legal que embasa as ações dessa prática.

A última prática analisada se constitui pelas tarefas administrativas e cotidianas. A partir dos dados levantados na observação participante, constatei que é a prática que ocupa a maior parte do tempo dos servidores da UC. O entendimento de como as coisas são feitas, como relata Schatzki (2005; 2006), evidencia questões como a do aprendizado e da mediação com a utilização das ferramentas de gestão. Enquanto prática que alicerça os procedimentos burocrático-institucionais da organização, as atividades administrativas e cotidianas estão relacionadas com aquilo que é concebido como trivial e/ou banal, mas que se constitui essencialmente para a organização já que subsidia todas as outras práticas realizadas.

Apresentarei, a seguir, quatro subseções com a descrição e análise de cada uma das práticas identificadas durante o processo de observação participante. Cada uma dessas práticas evidenciou literaturas específicas que me auxiliariam a analisar e compreender como são realizadas. Dessa forma, à medida em que as práticas e a organização eram descritas, determinados processos me saltavam aos olhos e, a partir deles, realizei análises, as quais apresentarei a seguir.

6.1.1 Educação e interpretação ambiental

De início, é possível identificar um esforço por parte do governo federal, a fim de fomentar essa prática em nível de políticas nacionais e programas específicos. Tal fato pode ser caracterizado com o desenvolvimento da Estratégia Nacional de Comunicação e Educação Ambiental no Sistema Nacional de Unidades de Conservação (ENCEA)⁵⁸. A ENCEA se propõe como um conjunto de diretrizes que norteiem a introdução da temática das UCs na mídia e nos processos educativos. No ano de 2009, o Ministério do Meio Ambiente publicou uma cartilha para consulta pública, cuja página 3 apresenta o objetivo central da estratégia:

Fortalecer e estimular a implementação de ações de comunicação e educação ambiental em Unidades

⁵⁸ As diretrizes da ENCEA são: fortalecer a ação do estado na formulação e execução de ações de comunicação e educação ambiental no âmbito do SNUC; Consolidar as formas de participação social nos processos de criação, implementação e gestão de UCs; Garantir a inserção das UCs como temáticas no ensino formal; Garantir a inserção das UCs como temáticas nos processos educativos não-formais; Qualificar e ampliar a abordagem da mídia com relação às UCs e estimular a ampliação de processos educacionais relacionados com a temática; Valorizar a cultura e o conhecimento tradicional local.

de Conservação, Corredores Ecológicos, Mosaicos de UCs e Reservas da Biosfera, em seus entornos e zonas de amortecimento; promovendo a participação e o controle social nos processos de criação, implantação e gestão destes territórios e assegurando o diálogo entre os diferentes sujeitos e instituições afetados e/ou envolvidos com a questão no país.

Entendida como elo entre a UC e a sociedade, de importância política para o governo federal, a educação ambiental se apresenta a partir de performances dos programas desenvolvidos pelas UCs em suas áreas e nos estabelecimentos de educação. Na UC estudada, a prática de educação e interpretação ambiental é caracterizada por uma multiplicidade de dimensões. A mais evidente é a diversidade de públicos, que abrange desde as crianças até os adultos, o que traz uma variedade de formações distintas. Por exemplo, durante a observação participante, acompanhei a realização de ações para todos os níveis de educação (infantil, fundamental, médio, superior e de pós-graduação), além de cursos para professores e funcionários dos estabelecimentos de educação.

Acompanhei dois momentos distintos na condução das ações desta prática. Em um primeiro momento, elas eram conduzidas pelos servidores lotados na UC, e, posteriormente, por meio de uma parceria, elas passaram a ser de responsabilidade de uma educadora ambiental contratada. Com isso, tornaram-se perceptíveis algumas mudanças, sobretudo, no sentido de uma maior preocupação com a apropriação dos conteúdos para os diversos públicos, o que resultou na criação e manutenção de uma maior gama de ações – como, material lúdico para crianças, atividades de pintura e desenvolvimento de peças com material reciclável, por exemplo - que passaram a compor a prática de educação e interpretação ambiental.

A parceria que garantiu a contratação da educadora ambiental se deu entre a UC e uma ONG de atuação nacional. Lascoumes (2012) afirma que as associações apresentam um duplo papel na ação pública ambiental; de um lado asseguram a função cultural de sensibilização e formação sobre as questões ambientais, que, por vezes, não é preenchida nem pela mídia nem pelo sistema educativo. Por outro lado, elas interveem de maneira decisiva na ação pública ao revelar as disfunções, na proposição de ações, na participação de instâncias de concertação e em assegurar a legislação ao denunciarem violações das regras e ao atuarem de maneira vigilante. Essas organizações se configuram a partir de

repertórios de ações diversificados, e são formadas por grupos com competências múltiplas. No dia 04 de dezembro de 2014, acompanhei o firmamento oficial dessa parceria, que se deu com o encontro dos servidores da UC com os funcionários da ONG responsáveis pelo projeto. Na ocasião, o AA1 fez uma abertura, em estilo de solenidade, embora houvessem poucas pessoas. Enquanto justificativas para a realização da parceria, o AA1 falou sobre os dados da prática de educação e interpretação ambiental realizada na UC. Como por exemplo, a “participação de mais de 1500 alunos em 2013”. A fim de destacar as problemáticas da UC, falou sobre invasões em bairros circunvizinhos. Nesse sentido, explicou a importância do fortalecimento da estrutura da UC para barrar as ilegalidades, “levando em conta que a equipe é pequena”. Para evidenciar as funções da UC, o chefe falou sobre a categoria a qual ela pertence, baseou-se no plano de manejo e na legislação ambiental. Para tanto, salientou três eixos: proteção, pesquisa científica e educação ambiental. Como Cohen (2013) pontua, os planos podem ser utilizados nos momentos de necessidade de justificação. Nessa situação, em especial, eles foram trazidos juntamente com outros fatores para justificar a importância da parceria que culminou na contratação da educadora ambiental.

Realizada a parceria em termos institucionais com um convênio celebrado entre a UC e a ONG, a AA4 se tornou a responsável por mediar as relações entre essas organizações. Dessa forma, a condução dos processos de ensino e aprendizagem ficaram a cargo da educadora contratada. Anteriormente, a condução dessas ações, bem como, das relações interinstitucionais era realizada por servidores do quadro de analistas ambientais da UC. A alteração mais evidente, em termos materiais, é a composição dos uniformes da educadora e dos analistas do Instituto. Os servidores do ICMBio têm uma farda, na qual a camiseta é toda preta e grafada nas costas com os dizeres: “Instituto Chico Mendes da Biodiversidade” (acima) e “fiscalização federal” (abaixo) em letras maiúsculas. A educadora tem um uniforme “mais lúdico”, composto por colete e chapéu coloridos, com os símbolos da ONG e do programa no qual ela está inserida. Assemelha-se um pouco aos uniformes de zoológicos e safaris, enquanto que o do ICMBio é mais próximo a uma farda policial⁵⁹. É interessante notar que ao participarem dessa prática, os servidores optam por não utilizar todos os equipamentos, sobretudo os armamentos e o colete balístico. A materialidade trazida para ação por

⁵⁹ A farda completa dos agentes de fiscalização é composta por armamento de fogo, algemas, colete balístico e gás lacrimogênio.

esses objetos (BESSY, CHATEAURAYNAUD, 2014) configura um regime mais próximo ao policialesco, ou seja, a forma de se constituir relações é diferente. O mundo material apresenta uma performance nessa prática, que se evidencia pela escolha de utilização ou não dos equipamentos de proteção. Trago duas fotografias abaixo para demonstrar as diferenças dos uniformes.

Figura 2: Uniforme da educadora ambiental.



Fonte: Foto de Ana Gonzalez disponibilizada em página da rede social da UC.

Figura 3: Uniforme dos agentes de fiscalização.



Fonte: Disponível em página de rede social da UC.

As ações de ensino e aprendizagem que compõem a prática de educação e interpretação ambiental apresentam uma estrutura que parece se manter. As atividades se iniciam, costumeiramente, no auditório com a apresentação de material audiovisual sobre a importância da UC para a região. O conteúdo se relaciona, em especial, com a importância do manguezal enquanto ecossistema. Após a exposição desse material, os participantes são levados ao ambiente de restinga; nele é fornecido um conjunto de lupas para que consigam enxergar pequenas plantas carnívoras⁶⁰ rentes ao solo, para que então se faça uma explicação sobre os processos bioquímicos que estão presentes na ação delas. Posteriormente, inicia-se a trilha em direção ao mangue; nesse local, frequentemente, os participantes avistam um grande conjunto de aves, tocas de determinados animais, como gambás e preás. Ao se aproximar do rio, a trilha passa a se configurar em ambiente de manguezal, com a presença de caranguejos e outros animais. Tal fato, faz com que o condutor retome a justificativa de que se trata de um “ambiente rico”, e é por isso que seria um espaço favorável para a procriação de diversas

⁶⁰ Plantas que apresentam a capacidade de atrair pequenos animais, incluindo insetos, aracnídeos e até mesmo anfíbios, répteis e aves, capturar, digerir e utilizar os nutrientes de suas presas.

espécies. Há ainda, a possibilidade de avistar jacarés, fato que traz uma constante esperança e apreensão aos participantes, e que também serve como pretexto para pedir silêncio aos grupos visitantes, em especial, às crianças que, frequentemente, ficam bastante agitadas no contato com a lama do manguezal. A chegada ao meio da trilha é sinalizada com uma placa que alerta sobre a presença do jacaré do papo-amarelo (*Caiman latirostris*). Por fim, a visita termina no exterior do centro de visitação, com uma limpeza rápida dos pés e calçados. Como a maioria das ações é realizada com estudantes do ensino infantil e fundamental, os responsáveis pelo passeio (professores e coordenadores das escolas) são alertados, por meio de um documento, sobre os cuidados que a visita requer, como, por exemplo, uso de protetor solar e repelente de insetos. Como a UC não conta com uma infraestrutura que permita fornecer botas de borracha para todos os participantes da atividade, os participantes podem realizar a trilha com os próprios calçados ou mesmo descalçados (na maioria das vezes).

A lama, segundo o AA1, é o meio pelo qual os participantes das atividades de ensino e aprendizagem presentes na prática de educação e interpretação ambiental experienciam, perceptivamente, o ecossistema manguezal. Durante esse contato, alguns grupos – sobretudo, o infantil – apresentam reações agitadas. Segundo o analista, nesse momento, em especial, quaisquer explicações de caráter técnico eram inviáveis. Seria, portanto, a experiência de “sentir o mangue” por meio de sua lama, odor, umidade, textura do solo e o contato com a biota. Todo esse conjunto de fatores auxilia a demonstrar que se trata de um ambiente rico em termos de biodiversidade e apresenta, conseqüentemente, importância para o território. Tais constatações vão de encontro ao julgamento do senso comum de que o manguezal é um ambiente “sujo”, muito pelo odor que se assemelha à “podridão”⁶¹. A análise que empreenderei se dará por meio da ferramenta analítica, criada por Bessy e Chateauraynaud (2014), *prise*. Considero, portanto, que as atividades de ensino e aprendizagem, sobretudo, a realizada na trilha no manguezal se trata de uma forma de criação de novas *prises* entre os participantes e o ecossistema, a partir da constatação de que há noções de que o manguezal se trata de um local inóspito, sujo e sem importância. As atividades de ensino e aprendizagem se constituem como um dispositivo que desperta e fomenta aderências nos indivíduos a respeito de um outro entendimento acerca do papel ecossistêmico do manguezal. Essas atividades se iniciam com a

⁶¹ Biologicamente, esse processo é explicado pelo alto índice de decomposição de matéria orgânica que caracteriza este ecossistema.

apresentação de um conjunto de referências por meio de material audiovisual sobre a importância do manguezal. Nesse material – desenvolvido em uma linguagem de descrição advinda das Ciências Naturais – a importância do manguezal e de sua proteção são salientadas e explicadas a partir dos processos que ocorrem na área protegida. Portanto, novas referências - forma de depósito de informação em um objeto que pode ser decifrado por um intérprete humano (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) – são apresentadas aos participantes. A continuação da visita se dá com a trilha no manguezal; ali são estabelecidas relações corpo-a-corpo entre os participantes e o ambiente que estão experienciando. Ao verem a presença de animais, bem como, de diversos processos biológicos, e, mais, ao entrarem em contato corporal com a lama (característica que mais chama a atenção na constituição do manguezal), os participantes estão em relação com as dobras presentes no ambiente. Ou seja, a visita, enquanto relação de ensino e aprendizagem, causa uma inflexão “dobrando” os corpos em direção às *prises* adequadas. Dessa forma, “a noção de *prise* inicia uma restituição dos jogos entre os corpos e as qualificações, entre os engajamentos físicos e os enunciados” (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014, p. 301, tradução nossa⁶²).

O perfil para a condução das ações que compõem esta prática é um fator fundamental. Por exemplo, antes da contratação da educadora ambiental somente três servidores conduziam as visitas. As ações de educação e interpretação ambiental se relacionam, profundamente, com as questões etária e de formação educacional, ou seja, relacionar-se com um grupo da educação infantil e da superior é completamente diferente. Há condutores mais hábeis nas ações com crianças, esses conseguem realizar processos de traduções das referências para um linguajar mais próximo ao delas. Outros condutores tem uma facilidade maior para se relacionarem com indivíduos que cursam o ensino superior, já que desenvolvem relações de ensino e aprendizagem em linguagens mais complexas, que retratam processos com os quais as áreas protegidas estão relacionadas. Embora haja uma diversidade de fatores que alteram a forma de condução das ações, o objetivo da visita é, basicamente, o mesmo, demonstrar a importância do ecossistema de manguezais, e, conseqüentemente, da UC para o território. Com o início das atividades, a educadora ambiental contratada identificou que os processos de ensino

⁶²“*La notion de prise amorce une restitution des jeux entre les corps et les qualifications, entre les engagements physiques et les énoncés.*” (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014, p. 301).

e aprendizagem para o nível infantil estavam em descompasso com o nível de apreensão deles, já que se apresentava um mesmo conjunto de referências – material audiovisual – para todas as faixas etárias. Com isso, ela preparou um conjunto de materiais lúdicos para as crianças, porque julgou que o material audiovisual (apresentado no início da visita) se constituía de linguagens complexas e específicas. Um exemplo dessa formulação de material específico é a construção de um painel interativo em tecido para que as crianças pudessem identificar os ambientes presentes na área protegida e os animais que habitavam em cada um deles. Abaixo reproduzo uma foto de uma atividade na qual o painel é utilizado.

Figura 4: Utilização de painel interativo com crianças.



Fonte: Disponível na página da rede social da UC.

Além da confecção de materiais específicos para a condução das ações de educação e interpretação ambiental, os servidores junto com a educadora ambiental trocam materiais encontrados, sobretudo, na internet para a utilização nas atividades desenvolvidas. Há também a produção de parceiros da área protegida que disponibilizam cartilhas, materiais para colorir e adesivos, por exemplo. Um outro desejo que parece ferver em alguns dos servidores é o da criação de um espaço de visitação próprio, com uma diversidade de conteúdo que atenda diferentes públicos.

Registrei no caderno de campo do dia 22 de junho de 2015, uma exemplificação dessa questão. “O AA1 volta com um ermitão que tinha ficado no barco durante a atividade de fiscalização, fala para a educadora ambiental tratá-lo para que vire peça no acervo que ele gostaria de montar no centro de visitação”.

O *facebook* é utilizado como ferramenta de comunicação pela UC. A página da UC conta com mais de 4500 pessoas “seguidoras”; expõe algumas informações básicas de funcionamento, como o endereço e os horários de atendimento ao público da UC. Nessa rede social são publicados diversos conteúdos, como por exemplo, comunicados do Ministério do Meio Ambiente e as ações desenvolvidas pela própria UC no território. A rede social atua também como mediadora de justificações, já que apresenta publicamente pontos de apoio que podem sustentar processos de legitimação organizacional da UC, enquanto um dos instrumentos de governança ambiental no território. A rede social é utilizada por meio da prática de educação e interpretação ambiental como forma de tornar públicas as ações desenvolvidas com estudantes, sobretudo, com a publicação de fotos e vídeos. Na rede social, a linguagem apresenta um caráter informal, reproduzo o extrato a seguir do dia 04 de outubro de 2015.

No dia 21 de setembro a turma do 3º ano da Escola Básica Municipal [...] veio até a UC com a professora [...] para uma aula de ciências super bacana!

Essa galerinha está estudando os Ecossistemas da Ilha de Santa Catarina e passou a manhã inteira por aqui, como pesquisadores de verdade!

Vejam a sorte deles: encontraram pegadas fresquinhas de preá (*Cavia magna*) bem pertinho de um de seus “túneis”!!!

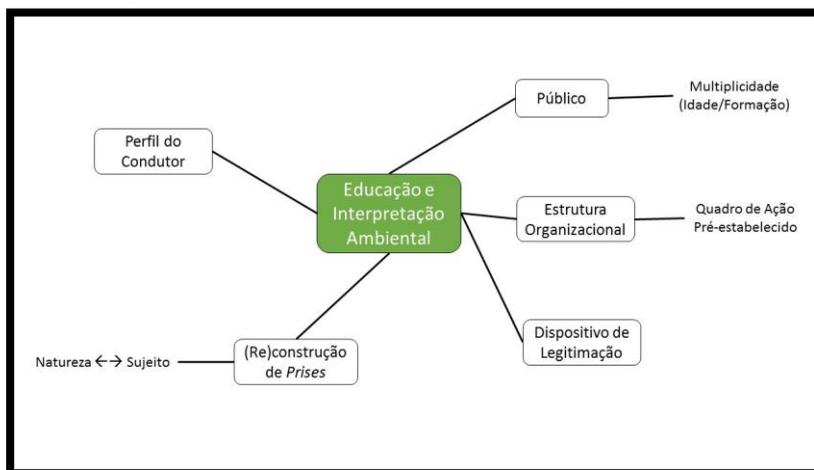
Aprender assim é muito mais bacana, né? Gostamos tanto que **dizemos** até um clipe para animar outros pequenos pesquisadores!!! (Página no *facebook* da UC, publicação do dia 04 de outubro de 2015, acessado em fevereiro de 2016).

Ao se entender a prática de educação e interpretação ambiental como um esforço que consiste no exercício de integração entre a UC e a sociedade, por intermédio dos estabelecimentos de educação, os servidores buscam uma relação permanente com as pessoas chaves dessas organizações. Portanto, estabelecem contatos que perduram e que possibilitam engendrar diversas ações. Com isso, as ações para a realização das atividades de visitação ganham uma certa automaticidade, já que os servidores e a educadora não necessitam interromper o fluxo de ação para (re)pensar a forma como as ações são conduzidas. No entanto, ao se tratar do engendramento de programas concertados inter-organizacionalmente, há um processo reflexivo e de negociação maior e mais profundo que envolve a maior parte dos servidores.

A prática de educação e interpretação ambiental é entendida pelos meios institucionais e também internamente na UC como essencial. Em nível político-institucional federal, essa preocupação se reverbera com a criação da ENCEA. A condução da atividade na UC, durante a observação participante, encontrou um momento de mudança com a contratação de uma educadora ambiental para sua realização, por meio de parceria com uma ONG. É possível notar, com essa mudança, que a forma como as visitas são realizadas encontrou uma aproximação ao registro escolar, com a adoção, por exemplo, de atividades de caráter mais lúdico. A diferença entre o uniforme utilizado pelos servidores e pela educadora é uma das maneiras de analisar essa mudança, por meio da materialidade empregada nas ações. A atividade de visitação, embora seja realizada para públicos bastante distintos, tem como objetivo transversal a criação e (re)construção de *prises* (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2012) entre os participantes e o mangue, sobretudo, com a visão de se demonstrar a riqueza e importância do ecossistema para o território, e, conseqüentemente da área protegida. O perfil para a condução das atividades dessa prática é entendido como fundamental, já que há o envolvimento com grupos de diferentes características. A fim de criar um ambiente mais propício, há a intenção de montar um centro de visitação que abranja vários tipos de conteúdo, no entanto, com a impossibilidade momentânea, os servidores junto com a educadora colecionam materiais diversos que são empregados nas explicações realizadas durante as visitas. Por fim, o *facebook* atua como meio de exposição e publicidade da atividade na internet. Age, sobretudo, como forma de comunicação e criação de pontos de apoio aos processos de legitimação organizacional da UC no território. Durante as publicações que concernem à temática, o registro informal é a tônica dos textos que são ilustrados, sobretudo, com as fotos e vídeos das atividades realizadas.

Para finalizar, apresento um esquema no qual ensaio um resumo iconográfico baseado no que dissertei até o momento sobre a prática de educação e interpretação ambiental. Nesta figura, tenho como objetivo apresentar as palavras chaves que remetem às análises que realizei, a partir das ações desenvolvidas e descritas no caderno de campo.

Figura 5: Esquema analítico da atividade de educação e interpretação ambiental.



Fonte: Elaborada pelo autor.

6.1.2 Comunicação

As práticas de comunicação podem ser visualizadas por meio de diversas ações que a compõem na UC. Durante a realização da pesquisa de campo, elenquei as seguintes: notificações, e-mails, laudos técnicos, placas informativas, rede social, telefonemas e as relações face a face. Buscarei desenvolver nesta subseção uma análise de cada uma dessas formas, considerando que no cotidiano, elas, frequentemente, apresentam-se de forma híbrida. Com isso, escolhi aquelas experiências que acredito serem elucidativas para cada uma das ações de comunicação e relações institucionais.

Iniciei pelas notificações, forma de comunicação com a qual tive bastante contato durante o início do processo da observação participante. Ao ingressar no projeto de voluntariado da UC, auxiliiei o chefe com a formulação, envio e recebimento das notificações que intermediaram os

processos de comunicação entre a UC e os proprietários/moradores de um bairro no entorno. O cotidiano dos analistas estava sendo bastante preenchido por ações sobre o caso, que explicarei posteriormente. Abaixo reproduzo o mapa dos limites da unidade e o bairro enquanto vizinho limítrofe.

Figura 6: Unidade de conservação e o bairro vizinho.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em uma reportagem publicada no jornal “Notícias do Dia Online” dia 16 de dezembro de 2013, o jornalista Edson Rosa retratou parte dos problemas que envolvem a criação desse bairro. O loteamento foi iniciado no ano de 1972, autorizado pela Prefeitura Municipal, com um projeto de 1003 lotes. Embora tenha sido autorizado pelo poder público, foi construído irregularmente, parte em terras da União e parte em terrenos de marinha, cobertos de vegetação e de manguezal. Em 1988, o Ministério Público Federal ajuizou contra o município de Florianópolis uma Ação Civil Pública para a suspensão definitiva das autorizações de construção de obras particulares ou públicas no bairro. Já em 1996, o juiz da 4ª Vara Federal de Florianópolis condenou o município por abster-se de autorizar obras nas áreas do manguezal. No ano de 2013, houve um entendimento entre a Procuradoria Geral do Município e a Procuradoria Geral da República em Santa Catarina, homologado pela 6ª Vara Ambiental da Justiça Federal, que previu o levantamento dos imóveis irregulares a partir da notificação dos proprietários, para que posteriormente possam compor ações judiciais individuais.

A problemática no bairro, enquanto parte da área do entorno da UC, agenciou a participação dela em arranjos interinstitucionais para tratar das questões relativas a ela. A necessidade de realizar um levantamento individual das informações de cada lote trouxe um grande volume de trabalho para a UC. Durante a observação participante, convivi com duas etapas desse levantamento, a primeira de contato com os proprietários por meio de notificações e a segunda de vistoria *in loco* das propriedades. As notificações foram enviadas para demandar aos proprietários a apresentação da documentação comprobatória da compra e do registro em cartório dos imóveis e terrenos que se encontravam em áreas contestadas por suas viabilidades ambientais. Em um segundo momento - ida da equipe da UC ao local - se constituiu a partir do levantamento fotográfico de cada propriedade que compunha a ação judicial. Se por um lado o loteamento apresenta claros indícios de ilegalidade, por outro lado, os serviços básicos e os impostos estão vigentes. Dessa forma, a Prefeitura Municipal continua a recolher determinados tributos, por exemplo, o Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU); a companhia de distribuição de energia elétrica oferece seus serviços, bem como, a companhia de abastecimento de água e saneamento básico. O histórico de constituição desse loteamento assume, com o passar do tempo, ares kafkianos. Em um dos casos registrados no caderno de campo, uma senhora decidiu por doar o seu terreno para a UC, já que concordava que ele se encontrava em área de manguezal. No entanto, a doação se esbarrava na legalidade, já que o loteamento era contestado judicialmente, mas que não cessava as cobranças de impostos e taxas por parte da prefeitura. Tais fatos são pequenos exemplos que corroboram o argumento de Lascoumes e Le Galès a respeito do caráter complexo e de múltiplos interesses que a ação pública pode assumir.

O registro seguinte, do caderno de campo do dia 07 de outubro de 2014, sintetiza parte do trabalho da UC com o loteamento, com o qual tive contato.

Logo nas primeiras atividades que realizei na UC, o AA1 me contou a respeito das disputas sobre a legalidade da posse das terras que ocorrem, por vários anos, no entorno da unidade; algumas delas acabaram em processos judiciais. O que resultou em um esforço, por parte da UC, de regularização fundiária. No entanto, há um processo [ação civil pública] de mais de 20 anos que não havia apresentado resultados expressivos. Dessa forma, a UC, o Ministério Público e a Prefeitura Municipal

iniciaram uma nova abordagem. Nessa configuração, a UC se responsabilizou por enviar as notificações aos proprietários. Todas as notificações eram redigidas e assinadas pelo AA1, trabalho que ele denominava como “cartorial”.

Após serem confeccionadas pelo AA1, as notificações eram despachadas para o protocolo, com a secretária. Findo o processo interno de formulação e registro, as notificações eram encaminhadas aos correios, portando um aviso de recebimento. Todo esse volume de “trabalho cartorial” contribuía para o aumento das tarefas da secretária. Cabe um parêntese para a explicação de como se dá o fluxo de trabalho entre as UCs que dividem o escritório. No escritório principal, duas UCs compartilham os serviços de uma secretária, que trabalha em regime terceirizado. As funções dela são, basicamente, de protocolar documentos (física e digitalmente), receber e enviar aos correios, operar as máquinas de impressão e cópias e receber pessoas. Dessa forma, para os documentos comporem os processos, obrigatoriamente, são fotocopiados e protocolados pela secretária. Essa divisão do trabalho é objeto de crítica realizada pela própria funcionária, que diz ser contratada enquanto recepcionista, mas que executa tarefas de função de secretaria.

Com a minha chegada na UC, o AA1 me passou a tarefa de adaptar as notificações para cada caso (com o nome do sujeito, número do lote, etc.). No entanto, o chefe ainda necessitava verificar as notificações e assiná-las. Nos dias posteriores aos envios, as respostas chegavam, visto que há um limite de tempo expresso na própria notificação, para que ela seja respondida, caso esse limite não seja obedecido, o notificado fica sujeito à multa. Enquanto separávamos cada correspondência com seu devido processo, o AA1 me perguntava os nomes das pessoas envolvidas. Alguns deles, ele se lembrava facilmente e citava outras relações (frequentemente, problemáticas) que o tal sujeito já tinha tido com a UC. “Esse já é cliente nosso”, dizia ele.

A utilização das notificações como meio de comunicação é parte de uma escolha da equipe. Em conversas com servidores de outras UCs, eles se dizem favoráveis às notificações em casos reincidentes, já que portam um registro formal e judicial na constituição das relações entre a UC e o notificado. Uma conversa entre o AA1 e um servidor de outra UC demonstra essa diferença de abordagem. O diálogo se iniciou após o servidor dizer que havia um problema com um sujeito que utilizava uma área de proteção permanente como um estacionamento para veículos, pois

era próxima de uma praia. O registro do caderno de campo do dia 16 de dezembro de 2014, retrata essa situação.

O AA1 disse que no caso da UC (estudada nesta tese), a equipe decidiu manter as notificações como dispositivo de comunicação para quase todas as situações, pois tem o aspecto de formalizar a relação. O servidor da outra UC disse que preferia um contato mais próximo e iria evitar essa formalização. Posteriormente, vi que ele falava ao telefone com o proprietário do estacionamento.

A notificação enquanto dispositivo de comunicação da UC é fortemente marcada pelo caráter formalístico que estabelece nas relações. Essa característica contribui para constituição de um meio (SIMONDON, 2012), essencialmente, caracterizado por um repertório de ação e um espaço de cálculo (CHATEAURAYNAUD, 2011; BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) jurídicos. Compreender a constituição de um meio, no senso simondoniano, é compreender que esse meio não é dado *a priori*, mas que é fruto de um processo dialético que ocorre simultaneamente com as individuações. O espaço de cálculo se relaciona com os dados, processos, conceitos e entendimentos compartilhados entre os atores, a fim de produzir interpretações coerentes dentro do campo em que atuam. Ao refletir que as notificações contribuem para que indivíduo e meio estruturam suas relações no campo judicial, o direito ambiental apresenta um papel central. É comum, por exemplo, reuniões entre advogados, enquanto representantes legais dos sujeitos e os analistas. Por serem baseadas em um registro formal/jurídico, as notificações possibilitam a rastreabilidade (GIRIN, 1995), ou seja, enquanto meio de comunicação formal que compõem os processos tramitados na UC, as notificações possibilitam que os analistas recomponham uma espécie de histórico das relações entre quem foi notificado e a UC.

A situação do estacionamento demonstra, por outro lado, que os telefonemas agem em um regime mais informalizado, ao mesmo tempo, que torna as relações mais personalizadas. Durante a observação participante, percebi três formas principais nas quais os telefonemas eram utilizados: nas ações entre os servidores (geralmente com a utilização de aparelhos pessoais); em relações com atores externos (frequentemente, com o telefone institucional); e em relações com outras instâncias do ICMBio. O excerto, do caderno de campo do dia 08 de dezembro de 2014, exemplifica essa primeira forma, “O AA3 interrompe e sugere duas ou

três equipes seguindo as pessoas, uma delas ficaria na pedra e outra de prontidão por telefone”. O aparelho de telefone móvel é um equipamento que se torna parte das ações de fiscalização. A outra forma de emprego dos telefonemas é com os variados atores externos com os quais a UC se relaciona, por exemplo, para receber denúncias ou para serem consultados sobre a viabilidade de determinada área. Já enquanto meio de relação da UC com outras instâncias do próprio ICMBio, o excerto do caderno de campo do dia 21 de maio de 2015 é apresentado como um exemplo, “Perto das 11 horas, inicia-se um problema com a internet, todo mundo começa a reclamar, então o AA2 resolve ligar para Brasília”. Em termos de aparelhos de telefones, há a utilização não só dos aparelhos institucionais, mas também dos telefones celulares pessoais. Esses aparelhos móveis, de início, pertencem à esfera privada, adquiridos e mantidos com dinheiro pessoal, mas passam a ser utilizados no trabalho, tanto para a comunicação entre os servidores como entre os servidores e os atores do território. Esse tipo de circulação (de um objeto da esfera pessoal para o do trabalho) se expande, pois, os servidores utilizam também aplicativos do telefone móvel, como o de troca de mensagens simultâneas para planejar ações na UC e o de análise das marés para as saídas com as embarcações. Analiticamente é possível me aproximar da noção de regimes de engajamento de Thévenot (2006), ao refletir sobre a circulação dos objetos nesses diferentes regimes.

Outro meio de comunicação que analisarei é o e-mail; suas trocas ocorrem nas mesmas três formas principais dos telefonemas, internamente, entre os servidores da própria UC, sobretudo, com fins de planejamento (1); entre a UC e instâncias internas do ICMBio (2); entre a UC e atores externos (3). É importante destacar que os e-mails podem ser utilizados enquanto peças formais na composição dos processos judiciais, dada a possibilidade de reproduzir o histórico das conversas. Verifiquei também a ocorrência de hibridização, processo no qual se combinam diversas dessas formas de utilização do correio virtual. Uma questão interessante, nesse sentido, é que essas diferentes formas de utilização do e-mail, possibilitam transformá-lo em um agregador de variadas instâncias de diversas organizações. Isso se dá, ao se copiar em uma mesma mensagem distintas pessoas e, conseqüentemente, por extensão, as organizações das quais fazem parte. Como exemplo, trarei um caso que é bastante presente nas discussões na UC, a adequação do centro de visitação. Nele, diversas ações do chefe puderam ser extraídas, e dentre elas a atividade de comunicação desenvolvida por ele, que agenciou outros sujeitos, cargos e organizações.

A construção do centro de visitação da UC (conjunto de escritórios, recepção, sala de reunião, auditório e banheiros) foi o resultado de um acordo entre o Instituto e uma construtora, então responsável pela obra de um centro comercial na área do entorno, enquanto forma de compensação ambiental pela obra. A partir desse acordo, realizou-se um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)⁶³ em que uma das condicionantes para a realização da obra era a construção do prédio para a UC. O TAC foi mediado pelo Ministério Público Federal, que se responsabilizou por coordenar, no regime jurídico, as ações da construtora frente às responsabilidades pelas compensações ambientais da obra ensejada. O TAC é um instrumento, no sentido de Lascoumes e Le Galès (2012), bastante utilizado nas mediações de conflitos ambientais, pois atua enquanto mecanismo de arbitragem de interesses (LASCOUMES, 1993). Nesse caso, o instrumento foi utilizado a fim de compensar a UC pelos danos ambientais advindos da construção do empreendimento comercial. Após a assinatura do TAC, a construtora iniciou as obras no centro de visitação que era construído juntamente com uma parte do empreendimento comercial. Durante o processo de construção, o AA1 me relatou sobre a necessidade de ficar próximo à obra, já que o material utilizado era de baixa qualidade e os construtores não faziam um bom

⁶³ Os termos de ajustamento de Conduta ou TACs, são documentos assinados por partes que se comprometem, perante os procuradores da República, a cumprirem determinadas condicionantes, de forma a resolver o problema que estão causando ou a compensar danos e prejuízos já causados. Os TACs antecipam a resolução dos problemas de uma forma muito mais rápida e eficaz do que se o caso fosse a juízo. Rápida, porque uma ação judicial geralmente leva anos até chegar à decisão judicial definitiva em razão dos inúmeros recursos existentes; e eficaz, porque os direitos protegidos na área da Tutela Coletiva, pela sua própria natureza, necessitam de soluções rápidas, sob pena de o prejuízo tornar-se definitivo e irreparável. É claro que, em alguns casos, se a parte demandada não cumpre o combinado, o MPF se verá obrigado a levar o caso à Justiça. A sua diferença para os acordos judiciais é que estes são firmados no curso de ação judicial já proposta, e, por isso, devem ser homologados pelo juiz federal que preside o julgamento da causa. Mas, tanto o TAC quanto o acordo judicial têm o mesmo objetivo: abreviam o processo, com a assinatura de um compromisso da parte ré, concordando com o que é proposto pelo Ministério Público. Se essa parte desrespeitar o acordo, não cumprindo com as obrigações que assumiu, o procurador da República pode entrar com pedido de execução, para o juiz obrigá-la ao cumprimento. (<http://www.mpf.mp.br/ba/para-o-cidadao/pecas-juridicas/termos-de-ajustamento-de-conduta/termos-de-ajustamento-de-conduta>)

trabalho, na sua visão. Algumas outras condicionantes fizeram parte desse TAC, mas o centro de visitação da UC era o mais esperado por parte dos analistas, já que possibilitaria a instalação do escritório conjunto, das salas de reunião e de recepção e do auditório. O histórico ganha, mais uma vez, ares kafkianos, já que a UC está trabalhando (neste momento) nesse centro de visitação de forma “irregular”. Pois, o espaço não apresenta o “habite-se” municipal, que é o ato administrativo que autoriza a utilização efetiva das construções. A falta desse certificado fez com que a Comissão de Meio Ambiente da Ordem dos Advogados do Brasil em Santa Catarina viesse a público, no ano de 2014⁶⁴ para questionar os possíveis impactos que a construção do centro de visitação traria à área protegida. A obtenção do certificado “habite-se” seria possível, somente, com algumas modificações na edificação, como, por exemplo, a instalação de corrimãos e adequações na rede elétrica. No entanto, há 3 anos, mesmo com a insistência por parte da UC junto ao ICMBio para a regularização da construção, não se viabiliza a contratação da empresa para realizar as obras de adequação. Nas “conversas de corredores” registradas no caderno de campo, alguns analistas comentam em uma possível conspiração contra o “bom andamento” da UC.

Cabe um parêntese sobre a relação entre a Comissão de Meio Ambiente da OAB de Santa Catarina com a UC estudada, especialmente, nos últimos 3 anos. Em fevereiro de 2014, essa mesma comissão publicou um parecer sobre a construção do centro de visitação. Já no ano de 2015, a Comissão fez um pedido para que o Ministério Público Federal apurasse irregularidades na UC⁶⁵. Nesse último pedido, a comissão relata que a “edificação faz lançamento irregular de efluentes em um rio e não possui habite-se sanitário do município”. Segundo a publicação, o fato se agrava mais, por se tratar de uma área de relevante interesse para a conservação ambiental. Os dois textos suscitam, claramente, a falta de sentido em uma instituição, responsável pela conservação e proteção ambiental, não apresentar o certificado de habite-se e fazer lançamento irregular de efluentes em um rio. Na publicação é verificável a presença de um determinado espaço de cálculo e de interesses utilizados a fim de colocar a UC à prova. Com isso, a instituição pode se tornar alvo de uma série de dúvidas e incertezas, à medida em que os pontos de junção entre as representações e as experiências no mundo são desestabilizados, como

⁶⁴ Disponível em: <http://www.oab-sc.org.br/noticias/comissao-meio-ambiente-oabsc-faz-parecer-sobre-construcao-do-esec-carijos/8656>

⁶⁵ Disponível em: <http://www.oab-sc.org.br/noticias/comissao-pede-que-mpf-apure-irregularidades-na-estacao-ecologica-carijos/11148>

relata Chateauraynaud (2011). Ou seja, a representação de que se trata de uma instituição responsável pela proteção e conservação da natureza é colocada à prova, com a possibilidade de causar poluição em um rio.

Institucionalmente, a Comissão de Meio Ambiente da OAB-SC assumiu, nessa situação, a posição de lançador de alerta. Ao publicar um documento que afirma que a UC causa poluição em um rio, lança um alerta. Algumas características são importantes para que esse alerta seja ou não admitido por outros sujeitos. Chateauraynaud e Torny (2013) afirmam que o alerta recompõe por meio de um código (e-mail, telefonema, nota, etc.) a experiência perceptiva, objetivando torná-la presente e tangível para os outros. No entanto, o pertencimento do lançador de alerta a grupos ou instâncias que se configuraram em conflitos anteriores pode desacreditar esse sinal de alerta, ao classificá-lo como produto de uma estratégia ou cálculo. O alerta parece não ter sido assumido, de maneira profunda, por outros atores. Já que, posteriormente à publicação da notícia, não houve outras manifestações no sentido de apoiar e corroborar tal fato. Após o fato, não percebi mudanças significativas que contribuíssem, por exemplo, para um processo de perda de legitimidade da UC no território.

Após a descrição analítica da relação da UC com uma instância da OAB, retomarei a das ações de comunicação entre a UC e outras instâncias do ICMBio. Esse exemplo demonstra um processo híbrido que ganha complexidade à medida em que agencia diversas estruturas do Instituto. Durante a observação participante, percebi que essa questão da adequação da edificação atuava, de forma bastante intensa, no cotidiano do AA1. Na sua entrevista, ele me relatou que a cada 15 dias fazia ligações para uma das Unidades Avançadas de Administração Financeira (UAAF), que é responsável pelas reformas das edificações, a fim de tratar sobre o assunto. Pelo que percebi, a temática tem se tornado bastante estressante para os servidores, e todas as respostas advindas da UAAF são vistas com ceticismo. Ao ser questionado sobre a relação entre a UC e a UAAF, durante entrevista para esta tese, o AA1 começa a falar dizendo que “é uma bagunça” e me explica de forma resumida. Quando o problema se trata do acompanhamento dos contratos dos funcionários terceirizados (limpeza, segurança, secretaria, água, energia elétrica e telefone) a comunicação é com a UAAF de Foz de Iguaçu; no caso das compensações ambientais, com a UAAF de Goiânia; reformas prediais, com a UAAF de Teresópolis; suprimentos de fundos ou cartões corporativos, com Brasília. Ele completa, “eu tenho mais de 12 interlocutores”. Na literatura sobre políticas públicas é possível encontrar reflexões que vão no sentido de apontar a aparente falta de objetivos e

coordenação entre as ações públicas (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012), e que parecem corroborar com as experiências desse servidor na UC.

As UAAFs podem ser entendidas como áreas meio na estrutura do Instituto. Já que as suas tarefas estão ligadas com a garantia de suporte para a realização das atividades fins, realizadas, sobretudo, pelas áreas protegidas e centros de pesquisas. Em entrevista realizada para esta tese, um servidor do instituto (SERV1) destacou que as áreas meio ganharam importância na estrutura, com o passar do tempo. Segundo ele, no IBAMA havia uma estrutura com poder de exercício e autonomia financeira chamada Unidade Gestora, UG. No entanto, com as reformas no serviço público e a necessidade de cortes orçamentários, no próprio IBAMA, essas estruturas foram sendo findadas. Com a separação do IBAMA e a criação do ICMBio, a nova estrutura foi desenhada com as UAAFs, que representam um menor número de instâncias se comparadas com as UGs, mas que ganharam importância fundamental para as atividades das UCs, pois todos os processos que envolvam exercícios financeiros devem ser tramitados por elas. Como, anteriormente, as UGs existiam em maior número, os servidores apresentam uma relação mais próxima, o que configura uma adjacência maior entre área meio e fim. Com as UAAFs, houve um distanciamento entre áreas meio e fim, e, um consequente aumento no número de interlocutores para a resolução de determinados problemas na UC. Um exemplo desse aumento de carga de trabalho nas UAAFs é o relato do AA1, que me disse que faz ligações para as UAAFs com certa frequência, para que os processos sejam “lembrados”, e os seus servidores os “coloquem para andar”.

A presença das UAAFs se dá em UCs consideradas como importantes pelo número de visitas e geração de renda. Segundo o SERV1, essas UCs “mais importantes” são entendidas como prioridades, - Parque Nacional da Serra dos Órgãos (UAAF – Teresópolis) e o Parque Nacional do Iguaçu (UAAF – Foz do Iguaçu). O servidor diz que nos “locais em que os problemas possam ser vistos por mais gente”, como é o caso dos grandes parques nacionais, há uma maior facilidade de acesso aos meios para a resolução dos problemas.

As UAAFs são, portanto, estruturas que ganharam importância crucial no desenvolvimento das atividades cotidianas das UCs. Parece-me que isso se dá por causa da falta de autonomia financeira que faz com que todas as situações de exercício financeiro sejam realizadas nessas unidades descentralizadas. Essas unidades ganharam então em complexidade e número de tarefas, o que faz com que haja uma grande demanda de atividades por parte das UCs e dos centros de pesquisa. Fato que é refletido nos Cargos em Comissões (DAS) que são ocupados pelos

sujeitos que coordenam essas atividades nas UAAFs. Os cargos DAS de quem ocupa posições chaves nessas instâncias são mais importantes (salários maiores) do que aqueles das UCs e centros de pesquisa. Tais fatos refletem uma visão de que os servidores lotados em cargos comissionados das UAAFs apresentam mais incumbências e responsabilidades do que os das UCs, ou seja, mais importância.

A constante inviabilidade de adequação do edifício da UC gerava diversos comentários que constatei na observação participante, todos eles se relacionavam com a (in)eficiência do serviço público. Ouvi diversas vezes frases como “[...] esse é o nosso serviço público”. Certo dia, cheguei pela manhã,

O AA1 me olhou e disse, “acabei de assinar minha carta de demissão”, perguntei o porquê e ele me disse que tinha enviado um e-mail no qual encaminhava uma requisição do Ministério Público Federal para a diretoria do ICMBio responder. O AA1 me disse que esse tipo de atitude pode parecer uma ameaça à situação de poder. Comenta que a licitação para a instalação dos corrimãos e a estrutura de energia elétrica é de apenas 30 mil reais [...]. Afirma também que ela data de 2013 e que já tentou por meios políticos e de suas relações pessoais no Instituto, mas que não chegou a nenhuma definição.

O e-mail se caracterizou, nessa situação, como um dispositivo de dupla função, de registro/rastreabilidade (GIRIN, 1995) e de exposição do problema para diversas instâncias. Os múltiplos agenciamentos que surgiram com o envio da mensagem, fizeram, por exemplo, com que o presidente do Instituto se pronunciasse, e, com isso que outras instâncias se comprometessem na resolução desses problemas. Nesse caso, além de mediar a comunicação da UC com outras instâncias do Instituto, o que torna a mensagem um nó de hibridização entre diferentes atores, também possibilita a criação de um espaço de atividade argumentativa, que é onipresente nas interações e conversações ordinárias (CHATEAURAYNAUD, 2011). Há a possibilidade de em um espaço comum, mesmo que virtualmente, colocar os atores “face a face”, fato que exige um conjunto de justificações. O e-mail passa a se constituir em um dispositivo de acordos e compromissos. Quero dizer que, a performance deles é colocada em um espaço público de justificações. Mead (1978) auxilia nessa reflexão, com a noção do Eu ser uma terceira pessoa, ou

seja, ele age conforme se imagina que é a expectativa do outro. Abre-se um espaço de qualificações, no qual os atores podem fazer emergir avaliações sobre as diferentes performances daqueles que se engajaram em determinados compromissos. Por vezes, esses atores são de instâncias com diferentes níveis hierárquicos dentro do Instituto, o que faz com que suas performances sejam alvos de julgamentos a respeito da própria eficiência do trabalho que desenvolvem. Em resumo, o e-mail, enquanto dispositivo de comunicação, ao possibilitar a constituição de um espaço híbrido com diversos atores torna também esses atores habilitados na formulação de qualificações para a avaliação dos outros. No entanto, o e-mail pode também ser utilizado como uma forma de abdicação de posicionamentos. Por exemplo, em listas de discussões entre os servidores, as conversas sobre determinado assunto podem ser preteridas, seja por suas complexidades ou nível de controvérsias que possam gerar. Dessa forma, uma das estratégias identificadas é a ausência de posicionamentos, que faz com que determinados assuntos não sejam discutidos.

Outro dispositivo utilizado para a comunicação da UC é o documento técnico que é, frequentemente, agenciado por outro ator ou actante. A exigência do posicionamento técnico pode ocorrer a partir de uma outra organização - Ministério Público (ator), por exemplo - ou de alguma alteração em um dos recursos naturais (actantes). Trata-se, portanto, da forma pública na qual a UC responde, tecnicamente, a uma demanda de expertise. Durante a observação participante, alguns documentos técnicos foram confeccionados para responder a diversas problemáticas. Ao serem anunciados na rede social da UC, repetidamente, há comentários saudando a imparcialidade do órgão e a sua competência técnica. Uma das características que mais chama a atenção no documento técnico é que a sua construção é, eminentemente, coletiva. O documento é fruto do trabalho de basicamente todos os servidores técnicos, que leem e releem, a fim de que haja um acordo mútuo sobre as proposições expostas nele. As discussões versam, sobretudo, a respeito das terminologias e dos conceitos utilizados, a fim de que o documento se torne “auto defensivo”, ou seja, não crie possibilidades de recolocá-lo à prova por questionamentos técnicos. O documento é, portanto, o exercício de expertise, baseado em um espaço de cálculo multidisciplinar, que faz com que a UC seja um dos atores competentes (CHATEAURAYNAUD, 2011) para emitir pareceres e posicionamentos a respeito das questões ambientais no território em que atua. Esse espaço de cálculo é de etos

multidisciplinar⁶⁶, o que faz com que as equipes de servidores sejam compostas por profissionais de diversas áreas. Lascoumes (1993) corrobora o exposto, ao comentar que em termos ambientais, as questões suscitam um conjunto diferente de expertises, por vezes, contraditórias. O que leva também a uma diversificação dos atores mobilizados, que podem assumir papéis móveis entre si e no jogo de argumentos que é estabelecido. Além de ser um espaço que congrega diversos registros técnicos (AKRICH, 1993), produto do trabalho de múltiplas configurações profissionais, o documento técnico é base para diversas decisões jurídico-administrativas no território. Nesse sentido, a publicação do posicionamento técnico da UC pode se tornar fonte de embasamento de diversas decisões e posicionamentos do ICMBio, enquanto órgão executor da política ambiental brasileira, como também, de outras organizações, como, por exemplo, em nível jurídico (Ministério Público) ou executivo (Prefeitura Municipal) no território. O documento técnico representa, portanto, a forma “técnica” na qual o meio ambiente “se expressa”, podendo, em alguns momentos, ser base para a constituição de um lançador de alerta, como pontuado por Chateauraynaud e Torny (2013), ao atuar na recomposição, por meio de um código (documento, e-mail, telefonema, publicação em rede social), da experiência perceptiva.

O processo de construção dos documentos técnicos é um momento em que os servidores fazem diversas leituras de um fenômeno baseados nas suas categorias profissionais. Com isso, há a constituição de um espaço de cálculo (CHATEAURAYNAUD, 2011; BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) multidisciplinar que tem por função criar e sustentar um documento capaz de ser submetido a variados tipos de provas (CHATEAURAYNAUD; TORNÝ, 2013). O excerto a seguir, registrado no caderno de campo no dia 16 de dezembro de 2014, é um exemplo dessa situação. “Assim que o perito indicado pelo empreendimento se retira, o AA2 e o AA5 começam a conversar, dirigem-se até um computador, abrem um documento técnico e então falam sobre ele, dissertando sobre o que é entendido como mangue”. Como exposto, os documentos técnicos versam sobre diversos assuntos. Assumem, dessa forma, um papel fundamental na constituição de um espaço técnico-jurídico que baseia parte das relações da UC com os atores do território. Torna-se possível identificar a formação de expertise sobre o território, a

⁶⁶ Essa característica se reflete em um concurso público “aberto” no que tange aos requisitos para o cargo de analista ambiental, necessitando de curso superior em qualquer área do conhecimento.

qual garante maneiras de tratar determinados problemas ambientais que são desenvolvidos nele e que agenciam diversos atores e actantes.

As placas são uma outra forma que a UC se utiliza para comunicar, elas se encontram nas fronteiras e dentro da área protegida. Na UC estudada, dois tipos de placas são utilizados: um que apresenta características mais lúdicas composto por fotos (animais, servidores em atuação, por exemplo) e mensagens sobre a importância da UC para a sociedade e a natureza; outro que apresenta um fundo branco que contém o brasão da República com um trecho da legislação que se relaciona com as proibições presentes na área protegida. Desenvolvi a reflexão sobre as performances comunicativas desses dois tipos de placas a partir de uma visão das relações meio-indivíduo, que são constituídas em processos dialéticos que resultam em individuações mútuas. Ao tratar das diferenças visuais dessas placas, é perceptível que os seus usos se alteram conforme algumas condições. Por exemplo, perto de rodovias, nas trilhas para visitação, nos espaços limítrofes aos bairros, ou seja, locais onde circulam um grande contingente de pessoas, as placas instaladas são as de caráter lúdico. Já em locais mais ermos, utilizados por sujeitos que potencialmente podem cometer ilegalidades, a escolha se dá pelas placas de registro legalista. Abaixo, apresento duas fotografias das placas analisadas.

Figura 7: Foto de placa com registro lúdico-informativo.⁶⁷



Fonte: Foto de Andresse Gnoatto disponibilizada em página da rede social da UC.

Figura 8: Foto de placa com registro jurídico-formal.



Fonte: Foto disponibilizada em página da rede social da UC.

⁶⁷ Os locais, onde era possível a leitura do nome da UC, foram suprimidos por meio de efeito mosaico, impossibilitando a sua identificação.

As placas agem de diversas formas; primeiramente, apresentam a característica de serem compósitas, pois portam diversos tipos de registros técnicos (AKRICH, 1993), como, por exemplo, trechos da legislação, características biológicas e ecossistêmicas de determinado animal ou local. Em ambos os tipos de placas – lúdicas e legalistas - o objetivo é o mesmo, de comunicar os limites de uma área protegida. Em extensão se comunica que naquele espaço protegido há um tipo de administração especial que regula e/ou proíbe determinadas atividades com os recursos naturais. Embora, haja, em ambos, a intenção de comunicar a presença da organização no território, fato que se dá pela materialidade da placa, enquanto objeto físico presente no espaço, a performance da comunicação acontece de forma diferente: o caráter lúdico remete às representações das relações entre a área protegida e a sociedade – educação ambiental e pesquisa científica. Já as placas de caráter legalista apresentam uma linguagem de descrição ligada ao campo jurídico, leva em conta a possibilidade de comunicar-se com um provável infrator. A performance da comunicação pressupõe, portanto, relações diferentes, o que influencia os espaços de instalação. Isso se dá pela antecipação dos possíveis sujeitos que farão parte dessas relações comunicativas. As individualizações são processos de frequentes alterações dos sujeitos e dos meios, como destaca Simondon (1958), que abre possibilidades ao *a priori* dessas relações.

A presença das placas traz um conjunto de atividades para que elas se mantenham nos locais entendidos como estratégicos pela equipe da UC. Retrato algumas dessas ações no excerto do dia 29 de junho de 2015 do caderno de campo.

O pessoal aproveita a saída da fiscalização para erguer uma placa às margens do rio. Na placa está grafada a localidade e a proibição de navegação naquela área. Colocamos no barco duas novas hastes de sustentação de madeira, que ficam armazenadas no estacionamento. Fomos de caminhonete até a beira do rio, colocamos o barco na água. Paramos no local da placa, descemos do barco, o mato estava fechado. AA1, AA5, eu e AA2 descemos. O AA2 sempre toma frente das ações, enquanto que o AA5 pilota o barco. [...] O AA1 e o AA2 lavam a placa com esponja e água, trocam as hastes de sustentação, que estão infectadas por cupins. Eu ajudo com o aterramento delas. Comentam que as hastes deveriam ser de madeira

tratada, o que evitaria a infestação dos cupins, mas que após o processo de licitação, chegaram hastes de madeira comum.

As placas são, portanto, fontes de comunicação com diversos públicos. Como se trata de uma UC de proteção integral, esse tipo de comunicação é entendido como fundamental, já que é uma forma física e material de presença no espaço a ser protegido. É um tipo de objeto que quanto mais quantidade existe, maior é o trabalho de manutenção que ele requererá. Uma outra questão que o excerto traz é sobre os processos licitatórios; em alguns deles, os servidores concebem documentos que referenciam as características técnicas daquilo que será comprado. Notei que ao comentarmos sobre as hastes de sustentação das placas e a compra de um tipo de haste que não seria a ideal, alguns analistas me disseram que tal fato já ocorreu com outros objetos da UC, como uma câmera fotográfica.

A rede social (*facebook*) é uma outra ferramenta de comunicação que se caracteriza pela relação instantânea e a possibilidade de interlocução entre UC e internautas. A possibilidade de que alguma opinião possa ser publicada por qualquer ator que esteja presente na rede social agencia um posicionamento de precaução com a preparação do material a ser publicado. Certeau (2008) me auxilia com a reflexão ao se pensar no papel de produtor que os consumidores das informações têm. Quem consome informações também tem uma vertente produtiva que é, frequentemente, subjugada analiticamente. O *facebook* é, portanto, um espaço onde se pode colocar fatos e informações à prova, como, por exemplo, determinada ação realizada pela UC no território. Durante a observação participante, tornou possível salientar duas formas de utilização: enquanto dispositivo de circulação de informações e como meio de justificação de ações. A primeira forma acontece com a reprodução de conteúdo (compartilhamentos), que podem advir de outras organizações, ou mesmo, ser produzido pelos próprios servidores da UC. Enquanto dispositivo de justificação das ações da UC no território, a rede social virtual é utilizada para demonstrar a importância da organização para o território. No entanto, com a possibilidade de comentários de quaisquer pessoas e atores sociais que estejam presentes virtualmente, as situações ganham em complexidade. O que faz com que a atividade argumentativa (CHATEAURAYNAUD, 2011) sobre as ações da UC encontre mais um espaço possível.

Esse espaço argumentativo no qual ações das práticas da UC forma tornadas públicas pode ser entendido a partir do conceito de prova, mais

especificamente, ao se entender que os conteúdos publicados são formas de garantir tangibilidade às provas, no sentido de Chateauraynaud (2011). O *facebook* é uma forma de apresentar pontos (*prises*) que darão tangibilidade aos momentos de prova, ou seja, nos momentos em que há a necessidade de se exigir verdade ou verificação, os protagonistas irão enfrentar a problemática da prova. Problemática essa que está ligada a uma epistemologia prática adaptada às situações. Uma determinada prova pode se tornar tangível, segundo Chateauraynaud (2011), por meio de três principais formas de administração: fazer surgir no mundo sensível o objeto ou o fenômeno em discussão (1); exprimir a consistência do recorte de múltiplas versões, ao cruzar testemunhos de fontes independentes (2); estabelecer um mesmo espaço de cálculo por meio de padrões e quadros comuns (3). Essas formas de garantia da tangibilidade existem de maneira híbrida no cotidiano, no entanto, identifiquei um exemplo de cada uma delas na observação participante. A publicação de mapas que apontam locais com problemas com os recursos naturais é uma forma da UC chamar a atenção dos sujeitos para determinado fenômeno, até então, obliterado (1). A publicação de testemunhos independentes que corroboram as ações da UC é uma forma de demonstrar que um conjunto variado de fontes esteja em consonância sobre determinado problema (2). Por fim, a publicação de protocolos e informações sobre padrões utilizados nas ações, faz com que a UC constitua um espaço de cálculo comum entre diversos atores (3).

Um outro exemplo que pode ser analisado, por meio da garantia de tangibilidade, pela forma controversa como é tratado no Instituto é a forma de emprego de armamentos. Uma parte dos servidores crê que a utilização ostensiva do armamento é essencial – evita conflitos e mantém o agente de fiscalização em posição segura – já que estabelece determinada distância entre agente e sujeitos abordados. Tal posicionamento pode ser verificado nos argumentos registrados no caderno de campo do dia 23 de junho de 2015, “[este pessoal da burocracia] nunca deve ter ido em uma ação de fiscalização, lidando com bandidos, armas e etc.”. Outra parte sustenta a noção de que a utilização ostensiva dos armamentos possa assumir um caráter excessivo, o que resultaria na ampliação da distância entre os servidores e determinados sujeitos, ou seja, entre a UC e os atores do território. Esse tipo de visão crítica foi percebido em uma situação, da pesquisa etnográfica. No dia 09 de abril de 2015, “a funcionária da limpeza encontra uma arma na mesa e começa a questionar de quem poderia ser a arma. Servidores da outra UC, que divide o escritório, começa a fazer piadas no sentido de que ali estava parecendo uma delegacia”. Essa visão reaparece em entrevistas com

atores do território que questionam a forma como os servidores se apresentaram em uma das ações, “Vieram aqui armados até os dentes [...], não tem necessidade disso” (Entrevista ATOR 1).

Como a maioria dos servidores presentes na UC estudada é adepta do primeiro grupo - essencialidade do armamento para a função - uma das publicações na rede social teve o intuito de tratar dessa questão. Veiculou-se uma notícia, do dia 31 de julho de 2015 de um portal de notícias *online*, que relatava a morte de uma fiscal da secretaria do meio ambiente de uma cidade do Estado do Paraná. Durante uma atividade de fiscalização, em um aterro sanitário, ela e um motorista foram alvejados por pedras e posteriormente atacados a faca, fato que causou a morte da fiscal no local. O compartilhamento da notícia veio acompanhado de uma nota que reforçava o cumprimento dos padrões de fiscalização normatizados pelo Instituto, assim como, a necessidade de utilização do armamento. A argumentação desenvolvida se apresentava a partir de operadores de tangibilidade da prova, a fim de que se garantisse um acordo mínimo entre os atores. No intuito de tornar a prova tangível, a servidora expressava as inúmeras situações de risco que poderiam afetar um agente, com isso, habilitava o leitor a (re)questionar, “se a fiscal (da reportagem) estivesse portando armamento, teria sido morta?”. A partir dessa dúvida, a publicação evoca a utilização de um determinado padrão de fiscalização, e, conseqüentemente, do uso de armamento. Enquanto operadora de tangibilidade (CHATEAURAYNAUD, 2011), a publicação na rede social sustenta o treinamento necessário para se tornar um agente de fiscalização.

A prática de comunicação pode ser vista também por meio das relações face a face. Evidenciei duas maneiras: recepção de pessoas e organizações na UC e o comparecimento de servidores em eventos realizados fora da área protegida. A recepção de pessoas na UC será descrita por meio de dois casos: a assinatura de autos de infração por um sujeito (1) e por um grupo de empresários (2). O comparecimento de um servidor a um evento realizado por uma organização externa será analisado como a segunda forma de relações face a face. Início com o excerto do caderno de campo do dia 09 de abril de 2015.

A secretária anuncia ao AA1 que tem um casal que está ali para fazer uma denúncia. O AA1 pede que eles entrem. O senhor (denunciante) inicia a conversa junto com a sua esposa dizendo que eram nativos do bairro, que na vizinhança de sua casa, iriam construir um loteamento, e para isso haveria

desmatamento, com o intuito de criar um espaço destinado ao tratamento de esgoto do local. O AA1 explica sobre a questão do esgoto, desenha em um papel como é o funcionamento, e começa a falar que, de maneira geral, os projetos não funcionam bem. O senhor então pergunta, o que é considerado mangue para vocês, pois se ali for mangue a construção deveria ser interrompida. O denunciante diz também que “o cara é costas quentes”, referindo-se ao poder aquisitivo do empreendedor. O AA1 responde, prontamente, que isso não importa, se a pessoa estiver fazendo errado, iria “pagar” da mesma forma. O AA1 mostra o mapa no computador e o casal começa a apontar onde seria o local de desmatamento. Então o AA1 projeta, em um programa de georreferenciamento no computador, os polígonos que representam o manguezal. A medida em que mostra no mapa, dá as definições do porquê tal lugar seria mangue e o outro não.

A denúncia, como um dos exemplos de formas de inter-relação entre a UC e outros atores, pode ocorrer de várias maneiras (telefonemas, rede sociais, e-mail, etc.). Na situação retratada, os denunciante foram até o escritório da UC, que é uma forma particular de lançar um alerta. Chateauraynaud e Torny (2013) destacam o papel que a forma de lançamento de um alerta tem em sua posterior aceitação. A ida até a UC se trata de um engajamento físico-corporal para lançar o alerta, o que estabelece uma relação pessoal face a face (mesmo que superficial e inicial) entre os servidores e os denunciante. Essa forma de denúncia traz uma exigência de tratamento maior de que uma denúncia anônima, por exemplo. Mead (1978) e Goffman (1989), auxiliam-me a refletir sobre essas questões, enquanto o primeiro trabalha na relação entre o “eu” e o “mim”, e o segundo com a tríade: personalidade, interação e sociedade; ambos os esforços teóricos utilizam a presença de um terceiro nas relações, ou seja, o outro. Dessa forma, aquilo que se espera do outro (a expectativa) apresenta um papel fundamental na relação que irá ser desenvolvida. A ida dos denunciante à UC, inicia-se com o questionamento sobre determinadas ações no território, ou seja, colocam-nas em situações de prova. A constante (re)afirmação sobre o pertencimento ao local, enquanto moradores que nasceram no bairro, vai no sentido de garantir a confiabilidade à denúncia, já que os sujeitos demonstram a legitimidade em ser um autóctone. Com isso, buscam um

certo tipo de chancela para se colocarem enquanto denunciante habilitados. A importância desse pertencimento pode ser vista também, como uma forma de garantir tangibilidade às provas. O pertencimento ao local desde o nascimento retrata, além das questões discutidas, um conhecimento sobre o ambiente e as suas alterações com o passar do tempo. Ao desenvolverem uma epistemologia prática ligada às situações, como propõe Chateauraynaud (2011), os atores fazem surgir no mundo sensível o objeto ou o fenômeno em discussão. Dessa forma, estruturam o jogo argumentativo a partir das suas posições no campo, pois enquanto atores que vivem no espaço estão habilitados a dizer que houve um desmatamento de parte do manguezal. A respeito do manguezal, esses atores se colocam numa posição de questionar o que seria considerado como tal. Questionamentos desse tipo agenciam exercícios de expertise a fim de elaborar documentos que possam servir de balizas para os posicionamentos da UC. Assim sendo, o AA1 se baseia naquilo que é entendido, tecnicamente, como manguezal e faz um processo de tradução para a realidade dos denunciante. Sustenta os seus argumentos, mediado pelo computador, onde destaca os limites do mangue por meio de um programa de georreferenciamento. O computador congrega *softwares* que funcionam a partir de variados registros técnicos. Um exemplo dessa mediação é a presença dos polígonos que representam as áreas de manguezais e de proteção especial, que mediam as referências legais e biológicas a respeito dos assuntos e as transformam em figuras nos mapas. Mangue e cartografia, pertencentes à linguagens de descrições (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) diferentes constituem-se em um mesmo objeto virtual, o mapa. Que pode ser alterado para ilustrar a trajetória argumentativa desenvolvida pelo analista. Com isso, o analista ambiental propicia a criação de *prises* com os denunciante sobre “o que é mangue”, o que é essencial para garantir ou não legitimidade à denúncia. As *prises* são formadas na aproximação das referências com as dobras físicas, ou seja, das qualificações com as relações corpo a corpo. O mapa apresenta, portanto, um conjunto de referências (polígonos que delimitam áreas de conservação e a área da UC), esse conjunto de referências é colocado em paralelo com os locais físicos conhecidos pelos denunciante. A experiência cotidiana deles com esse espaço possibilita que o analista a utilize para as explicações. Antes de finalizar a denúncia, os sujeitos remarcam a questão de o empreendedor ser “costas quentes”, ou seja, apresentar alto poder aquisitivo e influência política. Ao se considerar essa característica durante o lançamento do alerta - que é a busca por recompor por meio de um código (nesse caso, a relação face a face) determinada experiência perceptiva, tornando-a tangível para os outros

(CHATEAURAYNAUD; TORNBY, 2013) – os denunciante visam a um movimento duplo. Pois, primeiramente, colocam a ação organizacional sob “visibilidade”. Para, posteriormente, habilitarem, com a verificação da denúncia, que a UC (e, conseqüentemente, o ICMBio) demonstre sua independência dos poderes locais existentes.

Outra forma de relação pessoal entre os analistas (UC) e atores é a lavratura de auto de infração, que pode acontecer no momento da infração ou posteriormente a ela, na sede da UC. Essa segunda forma é retratada pelo excerto do caderno do campo (do dia 06 de novembro de 2014), ou seja, passou-se um período de tempo entre a infração em si e a sua formalização, realizada pela redação do auto pelo analista e sua assinatura pelo possível infrator⁶⁸. Esse espaço temporal é fundamental para o tipo de relação que se desenvolve entre analista e sujeito autuado, já que os processos de individualização caracterizados pelas relações meio-indivíduo, no sentido de Simondon (1958), se constituem de formas diferentes. As infrações são variadas (pesca, construções, invasões, etc.), e, com isso, apresentam públicos específicos que desenvolvem relações diferentes com a UC.

Depois de um tempo, chegou um senhor de, aproximadamente, 60 anos e seu filho de, mais ou menos, 35 anos. O senhor começou dizendo que o Curió (uma das espécies apreendidas) não era dele, e que tinha sido uma pessoa que tinha deixado em sua casa. O AA1 é intolerante com esse tipo de discurso, o qual chama de malandragem. O senhor parecia, em alguns momentos, estar com os olhos cheios de lágrimas. E ele não parava de falar que era a favor do meio ambiente. "Poxa vida, a gente tem que estar a favor da fauna". "A gente tem que trabalhar juntos". "Eu sou da Associação dos Moradores, quero um posto de saúde para a área". O AA1 respondia de forma monossilábica, evitava qualquer desenvolvimento da conversa. O filho do senhor ficou o tempo todo quieto. O senhor falava que o filho dele fazia o curso técnico em meio ambiente, e que ele não tinha o porquê estar cometendo um crime, afinal de contas ele era “a favor do meio ambiente”. O AA1 desenvolveu um discurso no sentido de deixar claro que o cidadão

⁶⁸ Possível porque o auto de infração passa por um processo de julgamento no Instituto.

criava um animal silvestre de forma irregular e consciente. Enquanto conversavam, o AA5 lavrava o auto de infração. A multa resultou em 20 mil reais pela apreensão de dois animais. O filho do senhor se manteve quieto, e, aparentemente, bem incomodado, por todo o momento em que esteve na UC. O senhor não parava de falar, dizia que gostaria de ajudar o ICMBio e que era a favor do meio ambiente, parecia a todo momento se justificar, ao dizer que era um bom cidadão. O AA1 me disse que ele já apresentou problemas à UC, sobretudo, porque morava numa área invadida, dentro dos limites legais da UC. Na entrada do escritório, ele parecia, a todo tempo, “se vitimizar”, arrastava a perna, falava em um tom de voz bem baixo, demonstrava, basicamente, que era um velho senhor “inofensivo”.

Enquanto fruto da formalização da constatação de uma ilegalidade, o auto de infração é uma forma de mediação da relação entre a UC e determinados atores que cometeram uma possível ilicitude. Vale ressaltar, que o auto de infração será julgado pelas Coordenações Regionais do ICMBio, dessa forma, cabe defesa. Interessa-me aqui a relação pessoal desenvolvida no momento em que os analistas e os sujeitos ficam frente à frente para a lavratura do auto. No caso relatado, tratava-se da assinatura de um auto de infração pela manutenção de espécimes passeriformes silvestres sem registros em órgão competente. Em especial, a relação entre os humanos e os pássaros parece ir além do sentimento de posse, pois há a constituição de uma relação sentimental que pode se estender pela família humana. Além do mais, para cada espécie há uma série de características que pode levar com que o dono do animal o coloque em competições (canto e fibra⁶⁹, por exemplo), o que resulta em um valor comercial. Ao serem criados sem registro, determinadas espécies de pássaros são passíveis de apreensão pelos órgãos competentes, além da multa para o seu “dono”. Caso a localidade de criação deste animal seja próxima a uma UC, os agentes de fiscalização podem realizar a apreensão da espécie e multar o criador. Se o pássaro é parte da fauna do território da UC, a multa se reconfigura e dobra de valor.

⁶⁹ A fibra é a característica do pássaro macho que canta perto (na frente) de outro e mantém o canto. Seria um atributo próximo ao da coragem dos humanos.

A relação entre a UC e o sujeito, exemplificada com a passagem anterior, inicia-se com a clara tentativa de criação de novas representações a respeito da relação que ele desenvolve com o meio ambiente na sua vida cotidiana. O atuado realizava diversas argumentações sobre sua característica compósita, sobretudo, com a multiplicidade de engajamentos ordinários e as suas funções sociais na comunidade. A tentativa era de que os analistas (re)construíssem as representações sobre ele, ou seja, ao invés de um cometedor de crime ambiental, um sujeito com importância social para a comunidade em que vive. (Re)afirmava, por exemplo, que “faz parte da associação de moradores do bairro”, que é “a favor do meio ambiente”, que “o filho faz um curso técnico de meio ambiente” e convoca, por último, a unicidade na relação da UC com a sociedade. Embora haja um repertório argumentativo bastante diverso que acessa sua característica compósita e de “bom cidadão”, em momento algum ele toca na questão da manutenção irregular do pássaro. Sendo assim, sua justificativa se desenvolve no intento de minimizar o caso do pássaro se comparado com as suas outras atividades “para a comunidade”.

Como sinalizei anteriormente, os públicos com quem a UC se relaciona são bastante diversos. É interessante notar que a trajetória argumentativa na lavratura do auto de infração manteve uma base similar, mesmo se tratando de um público completamente diferente. A seguir, apresentarei um relato registrado no caderno de campo do dia 06 de novembro de 2014.

Em determinado momento da tarde chega um grupo de pessoas (3) para discutir a respeito de uma infração lavrada em um terreno, no qual os agentes de fiscalização constataram o desmatamento de parte da Área de Proteção Permanente. Os donos da área chegaram e sentaram-se à mesa com os analistas AA1, AA3 e AA5. As multas iam sendo lavradas, conforme se conversava sobre a área pertencer a outras pessoas anteriormente. Os atuados contam que a área pertencia a outra empresa até dia 04/10 e a multa foi lavrada no dia 28/09. Dessa forma, o novo grupo que adquiriu a área, adquiriu também o passivo ambiental, o negócio teria girado em torno de 2,5 milhões de reais. O pessoal parecia bem receptivo ao que os analistas estavam dizendo, inclusive o administrador multado, parecia muito surpreso e bastante interessado em resolver o problema.

Diziam “a bomba caiu no nosso colo”, mas que estavam dispostos a resolver. Segundo o AA5, eles falaram que iriam construir um hospital, mas segundo ele, as pessoas dizem essas coisas para ver se de alguma forma sensibilizam os analistas. Um dos investidores dizia: “eu sou a favor do meio ambiente”, “invisto em energia eólica, meu filho é biólogo e já esteve envolvido com ‘esses negócios’ de TAMAR, já foi para Abrolhos e tudo”.

“Ser a favor do meio ambiente”, “investir em energia eólica”, ter “um filho biólogo envolvido com o projeto TAMAR”, há um repertório de justificações bastante próximo daquele encontrado no caso do pássaro. O processo de justificação, ensejado nos dois casos, traz a reboque um tipo de imperativo moral. É perceptível que nos dois casos há a intenção de evidenciar as ligações que o sujeito tem com o meio ambiente e, mais genericamente, com a sociedade em que vive. Com esse tipo de posicionamento buscam a construção de novas representações sobre as suas condutas. Intenta-se, portanto, habilitar outras *prises* para além do entendimento de que o sujeito é um infrator (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014). Esse tipo de reação tem ao menos duas finalidades: tentativa de amenizar as ações da UC enquanto resposta pela infração (1) e/ou demonstrar que esse tipo de conduta não é “moralmente” encontrado nas ações do indivíduo, mas que ele o fez por um descuido ou situação adversa, ou seja, que é parte de uma anormalidade em sua vida (2). Esse tipo de posicionamento durante a lavratura dos autos de infração parece ser recorrente, já que sempre é conteúdo de comentários entre os servidores. Analiticamente, é interessante notar que há uma recorrência ao campo da moralidade, a fim de demonstrar que aquela é a primeira vez, que o comportamento é fonte de erro ou descuido e que não se repetirá.

Por fim, tratarei de um último tipo de relação que acompanhei durante a pesquisa de campo, que é o da representação da UC por meio da presença de um (ou mais) analista(s) ambiental(is) em evento(s) promovido(s) por algum(uns) ator(es) externo(s). A seguir, trago uma situação vivenciada no dia 24 de junho de 2015 durante a observação participante.

AA1 chega de camisa social e paletó, o restante da equipe faz piadas sobre a vestimenta, que não é comum. A AA3 o ajuda a arrumar camisa e o paletó, alinhando-os. Acompanho o AA1 até o lançamento do plano de ação para cidades

emergentes sustentáveis de Florianópolis na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC). O projeto contou com a participação de diversas outras organizações como o Banco Interamericano de Desenvolvimento, Caixa Econômica Federal, Instituto Brasileiro de Administração Municipal e etc. Ao chegarmos à ALESC, a energia elétrica havia acabado e as portas automáticas não estavam funcionando, ficamos para fora. Enquanto esperávamos, o AA1 já reconhecia e era reconhecido, ensaiava algumas conversas. Então, o AA1 encontrou uma professora da universidade federal, e iniciou uma conversa a respeito da novidade do documento, e que as pessoas da cidade não estavam sabendo. “Não falaram com a gente ...” dizia ele, e ela concordava. No caminho encontra um vereador, falam sobre a articulação para a criação de uma UC municipal. Neste tempo, abre conversas com o pessoal da Fundação Municipal do Meio Ambiente de Florianópolis (FLORAM). A sala onde o evento iria acontecer se alterou devido à queda de energia, neste período de tempo, AA1 iniciava conversas com outras pessoas, ele é bastante conhecido no meio. O vereador volta e fala sobre um trabalho que o AA1 prometeu para a proposta de UC municipal, ele fala que estava muito ocupado, mas que iria terminar no final de semana. AA1 tentou ficar com um exemplar do documento, sem êxito pelo instante, mas com a promessa de que ele seria enviado para a sede da UC. Com o término da solenidade, o pessoal se reuniu de um dos lados do salão. AA1 passa a ser cumprimentado e também a cumprimentar uma infinidade de pessoas (instituições).

A primeira característica que é verificável no excerto, é o trânsito dos atores entre diferentes regimes de engajamento, ou seja, um evento desse tipo é um momento que proporciona que sujeitos e instituições de proteção e conservação da natureza se encontrem. As relações institucionais estabelecidas, frequentemente, estão ligadas às relações pessoais. Nesse campo de atuação, o histórico dos sujeitos enquanto “militantes” engajados na causa ambiental e ecológica e as suas atuações nas organizações parecem ser bastante próximos. Por isso, relações

organizacionais, em boa parte das vezes, são resultados de relações pessoais (de amizade) bem-sucedidas. É possível notar que determinados projetos e relações entre as organizações nasçam e sejam mantidos graças às afinidades pessoais. Um outro fator que pode ser somado é a atuação nacional do ICMBio, o que faz com que a maioria dos analistas tenha trabalhado em diversos locais no território nacional, em especial Amazônia (pela grande quantidade de UCs e o baixo desejo dos analistas atuarem lá, de maneira geral) e Brasília (por conter os centros de coordenação e administração do Instituto). Esses fatores apresentados garantem uma rede de contatos no campo. No momento da atuação enquanto representante de uma UC em um evento externo, essa característica dupla, pessoal e institucional, evidencia-se. O que faz com que ocorra um movimento cíclico de legitimação, ao mesmo tempo que a posição do sujeito na organização dá certa legitimidade para que ele atue, o seu histórico pessoal/profissional também contribui e vice-versa.

O acompanhamento do servidor ao evento proporcionou que eu visualizasse o encontro de diversos atores locais que atuam na conservação e proteção da natureza. Enquanto representante da UC, mas a partir de sua legitimidade com esses atores, AA1 conversa e se articula com professores das universidades, representantes de outros órgãos e coletivos ligados à proteção e conservação da natureza e com um vereador. Como em uma espécie de adaptação situacional às relações pessoais, o analista se movimenta entre diversas esferas e regimes, adequando-se. Suas ideologias e crenças somadas ao seu histórico pessoal agem conjuntamente com seu papel organizacional. A ligação com o vereador, por exemplo, possibilita a sua influência na construção de um projeto de uma nova UC municipal. Desde o começo desse projeto aproxima sua atuação institucional com a pessoal, já que realiza trabalhos técnicos gratuitamente para subsidiar a constituição da proposta de projeto de lei. Esse desejo – pessoal - é garantido pela posição – institucional - enquanto analista ambiental da UC. Dessa forma, a sua posição profissional na UC aliada ao seu histórico pessoal proporciona, portanto, a formação de sua rede de contatos que é inerentemente híbrida. A manutenção de uma base de servidores por um tempo em uma mesma UC, torna-se fundamental para a construção e perduração dessas relações que são essenciais para a articulação e concertação de variadas ações entre as organizações e os coletivos.

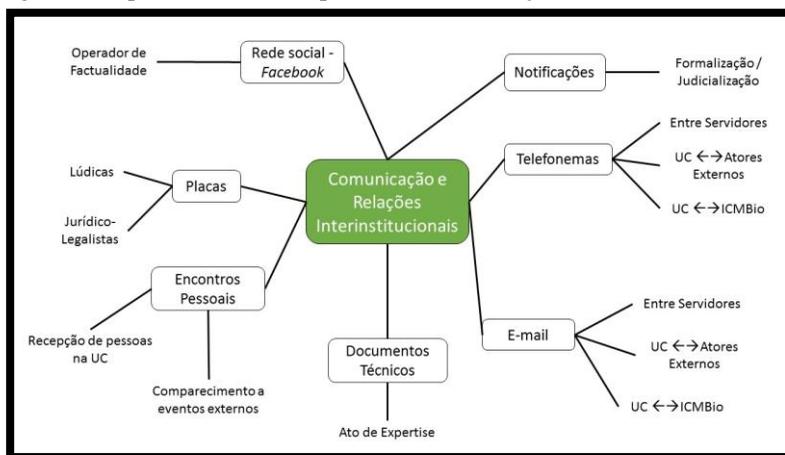
Apresentei, nesta seção, as principais ações, que compõem a prática de comunicação, utilizadas pela UC, das quais estive próximo durante a observação participante realizada para esta tese. Notificações, telefonemas, e-mail, laudos técnicos, placas, rede social, e contato pessoal

foram as formas apresentadas nesta seção. Em algumas delas, foi possível estabelecer subdivisões que auxiliaram na descrição e análise. As notificações são caracterizadas por estabelecerem um aspecto formalístico que é parte constituinte de um repertório de ação e espaço de cálculo jurídicos. Diferentemente delas que estruturam relações mais formalizadas, os telefonemas são formas de comunicação que atuam em registros mais informalizados. Esses telefonemas são realizados tanto dos aparelhos institucionais quanto dos pessoais; neste segundo caso, o objeto circula em diferentes regimes de engajamento. O e-mail, da mesma forma que os telefonemas, são utilizados de três formas principais: internamente entre servidores; entre instâncias diferentes do Instituto; entre a UC e atores externos. Em alguns casos, é perceptível a hibridização dessas três formas. Sinteticamente, os e-mails têm a dupla função de rastrear e de expor determinado assunto. Frequentemente, engendram um espaço de atividade argumentativa, mas que apresenta limites, sobretudo, com a falta de continuidade dos assuntos, opção assumida por alguns grupos de servidores para não tratarem de assuntos controversos. O documento ou laudo técnico é uma outra maneira de comunicação, é, frequentemente, demandada por outro ator ou actante, constitui-se como a forma pública na qual a UC responde tecnicamente a uma determinada demanda. É fruto do trabalho coletivo dos servidores, que empregam um conjunto de expertises fundado em um espaço de cálculo multidisciplinar. Além do mais, esses documentos embasam decisões jurídico-administrativas no território. Uma outra forma de comunicação é por meio das placas instaladas na área protegida e nos seus limites, em um primeiro olhar, elas podem ser entendidas como um objeto compósito que comporta diversos registros técnicos. A presença física do objeto – placa – faz com que se expresse a existência da UC no território. Registrei dois tipos de placas que estabelecem relações diferentes, lúdico e legalista. Enquanto rede social utilizada para a comunicação, o *facebook* se caracteriza por circular notícias gerais e ações realizadas pela UC, o que pode ser visto como constituintes de processos de legitimação – operadores de tangibilidade - da organização. A possibilidade de inter-relação – comentários na página – torna-o um dispositivo complexo, já que a capacidade de produção de quem consome as informações é estendida para além dos esforços de quem comunica. Por meio de situações face a face entre os servidores e determinados atores, analisei a denúncia enquanto uma forma de lançamento de alerta. Além dessa situação, a lavratura de autos de infração também foi analisada, nela visualizei o esforço dos infratores no sentido de apresentar operadores que possam ser utilizados para (re)formular as representações que os servidores têm deles. Por fim,

trabalhei com a representação da UC em eventos, na situação que acompanhei foi possível observar a proximidade das relações interpessoais e organizacionais no campo da conservação e proteção da natureza. Tal proximidade se estabelece como uma das formas de se criar e manter parcerias entre organizações e coletivos, uma espécie de “sociologia da conservação”. O trânsito entre os diferentes regimes de engajamento se dá a partir da legitimidade garantida por fazer parte da UC, bem como, dos históricos pessoais dos sujeitos.

Sigo o formato estabelecido para as outras seções desta tese, reproduzo um esquema analítico para essa. Posteriormente ao esquema, iniciarei a seção dedicada à atividade de proteção e fiscalização.

Figura 9: Esquema analítico da prática de comunicação.



Fonte: Elaborada pelo autor.

6.1.3 Proteção e fiscalização

As primeiras áreas protegidas foram concebidas baseadas na noção de um espaço separado da interferência humana, que pudesse se manter selvagem (*wilderness*), em contraposição à vida urbana. Conceção que foi utilizada na formulação dos parques naturais norte-americanos (DIEGUES, 2000) – os primeiros do mundo, difundida, posteriormente, nos anos 1970, para todo o mundo, por meio de diversas organizações e instituições internacionais. O Parque Nacional de Yellowstone, criado em 1870 nos Estados Unidos, é reconhecido como a primeira área protegida do mundo, e se tornou modelo para a criação de outros locais. No Brasil,

com o passar dos anos, duas grandes categorias se estabeleceram: proteção integral e uso sustentável. A UC estudada nesta tese pertence à categoria de proteção integral, por isso, apresenta um considerável grau de restrição das atividades humanas, já que a utilização direta de recursos naturais é proibida. As UCs de uso sustentável – o outro grupo – são mais “permissivas”, enfrentam desafios ligados à mediação do uso direto dos recursos naturais com as ações de proteção e conservação da natureza.

A UC estudada é uma Estação Ecológica, categoria de proteção integral que apresenta três objetivos principais: preservação da natureza, pesquisa científica e educação ambiental. Mesmo que essa tríade referencial seja comum a todas as Estações Ecológicas, pois são definidas pela lei do SNUC de 2000, é fundamental considerar o papel dos servidores na condução dessas atividades. Embora diversos elementos - documentos, legislações, planos e instruções normativas – sejam referenciais para a condução das ações da organização, aquilo que os servidores acreditam ser a maneira de realizar e atingir as funções essenciais da UC são fatores fundamentais na performance da área protegida no território, enquanto instrumento de governança ambiental. Quero dizer que, a forma como esse conjunto referencial é interpretado e apreendido pelos servidores constitui um dos elementos basais para reduzir as incertezas e ensejar as ações na organização. Diversos elementos que poderiam ser (re)discutidos, ou seja, colocados à prova e que colocariam as ações em suspensão, não os são. Chateauraynaud (2011) afirma que na vida ordinária muitos processos são realizados para que se escape da necessidade de colocar os fenômenos à prova. Dessa forma, entendo que haja um conjunto de referenciais que atua no sentido de estabelecer uma intercompreensão mínima sobre o papel da UC. Não advogo sustentando que há ausência de conflitos e disputas sobre esses sentidos, mas, que há a necessidade de uma intercompreensão mínima para a realização das ações (DODIER, 1993). Não se trata, portanto, da constituição de uma estrutura fixa e imutável que atua de forma igual sobre todas as ações e situações da organização.

O conflito é uma das características mais salientes da prática de proteção e fiscalização. Em conversas com os agentes de fiscalização é comum relatos de experiências em conflitos armados, com diversos grupos de sujeitos. Os conflitos são engendrados, sobretudo, a partir das formas de utilização dos recursos naturais. Tal fato traz complexidade às situações, pois os recursos naturais apresentam relações ecossistêmicas - locais e globais - bastante peculiares em cada um dos territórios. Segundo porque há uma relação direta entre a caracterização da ilegalidade e o local onde é constatada, o que faz com que as ações da UC,

frequentemente, se estendam para além dos limites da área protegida. Nesse contexto, a zona de amortecimento⁷⁰, instituída pela lei do SNUC (2000), se transforma em mais um fator de complexidade, pois há uma questão prática sobre sua delimitação, muito ligada com o histórico da área protegida e a forma como o grupo de servidores compreende as suas funções. Para complementar, a presença e ação dos não-humanos – em especial os animais, peixes, aves, roedores, cobras e jacarés – traz a questão da circulação desses actantes, que são alheios às delimitações técnico-jurídicas “humanas”.

Nas Estações Ecológicas, as atividades humanas⁷¹ de uso direto dos recursos naturais, bem como, a entrada de pessoas nos limites da UC, são tratadas como crimes ambientais. As placas informativas e as cercas se tornam as formas materiais e espaciais de delimitação da área protegida. Na UC estudada, há ainda uma guarita de vigilância armada durante 24 horas por dia, ela é responsável pelo controle da entrada e saída das pessoas e veículos, o que é observável no relato do caderno de campo do dia 07 de outubro de 2014.

Na entrada da UC há uma guarita, na qual fica um vigilante por 24 horas, de uniforme e portando arma de fogo. Assim que parei para passar o portão de entrada, ele me pediu o documento de identificação e anotou meus dados em uma prancheta.

Em um primeiro nível de análise é possível pensar no papel performativo do mundo material, como sugere Pickering (2011). A materialidade que caracteriza as placas, as cercas e a guarita de vigilância são, em parte, depósitos de informações para os intérpretes humanos, como afirmam Bessy e Chateauraynaud (2014). Cercar uma área e protegê-la da presença dos próprios humanos, utilizar placas informativas

⁷⁰ Definida como o "entorno de uma unidade de conservação, onde as atividades humanas estão sujeitas a normas e restrições específicas, com o propósito de minimizar os impactos negativos sobre a unidade".

⁷¹ Salvo: I - medidas que visem a restauração de ecossistemas modificados; II - manejo de espécies com o fim de preservar a diversidade biológica; III - coleta de componentes dos ecossistemas com finalidades científicas; IV - pesquisas científicas cujo impacto sobre o ambiente seja maior do que aquele causado pela simples observação ou pela coleta controlada de componentes dos ecossistemas, em uma área correspondente a no máximo três por cento da extensão total da unidade e até o limite de 1 501 hectares. (SNUC, 2000).

para isso, são formas de representar sensivelmente a característica proibitiva da UC. Nesse sentido, a farda dos servidores é um outro fator que traz a materialidade para as análises, sobretudo, enquanto agentes de fiscalização portam armas de fogo, coletes balísticos, além das armas não letais, como spray de gás lacrimogênio e algemas.

A preparação para as ações de fiscalização é reflexo da importância dessa materialidade, para tanto, trago o relato do caderno de campo do dia 13 de novembro de 2014.

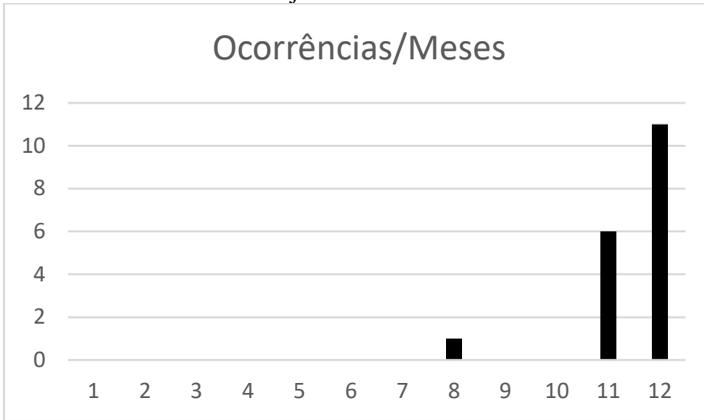
AA2, AA3, AA5 e AA7 se preparavam para realizar uma fiscalização pelo rio que corta a UC. AA2 e AA3 portavam todo o equipamento composto por coletes à prova de balas, pistolas, óculos, spray de gás lacrimogênio e algemas. Para ter acesso a eles, abriram o cofre que fica no escritório e depois de fardados começaram a complementar a farda com todos os equipamentos citados. Pela farda ser toda escura, assemelhavam-se aos policiais. A fiscalização foi demorada e depois de algumas horas, perto do horário do almoço, eles voltaram carregando na caminhonete um acampamento de “caranguejeiros”, pessoas que estavam na área de proteção para realizar a caça ilegal do caranguejo. Carregavam lonas e alguns equipamentos utilizados para montar um acampamento.

O processo de preparação para as ações de fiscalização que se constituiu, inicialmente, por uma discussão para planejar a ação é também composto pelo ato de se vestir e de se equipar segundo as normas do Instituto. Toda a materialidade – vestimenta e equipamentos, em especial – funcionam como ilhas de estabilidade ontológica (PICKERING, 2011). Objetos e sujeitos sofrem processos de individualizações contínuos, como propõe Simondon (1958). O armamento e os equipamentos fazem parte da ação, assim como, os servidores se tornam agentes de fiscalização. Nesses momentos, outros fatores são levados em conta para se planejar determinadas ações, sobretudo, os fatores que estão ligados à segurança em relação à integridade física dos sujeitos. Em conversas informais, escutei relatos de que o emprego dos materiais cerceava certos tipos de comportamentos de determinados atores. Por isso, todo esse conjunto material apoia relações específicas, e assim, os próprios objetos apresentam uma agência nas ações dos atores.

A prática de proteção e fiscalização é a que mais congrega a presença material desses equipamentos. Essa prática se relaciona a uma rede técnico-jurídica que se expande por meio de outros dispositivos legais e institucionais. Por exemplo, há os períodos de defeso de determinadas espécies, ou mesmo a presença de algum animal na lista de espécies ameaçadas de extinção. Essas questões corroboram o argumento de Hermitte (2011) que diz que a proteção de determinada área é parte da coexistência entre exigência científica e atos políticos. A UC é parte dessa rede institucional, e, com isso, na observação participante, notei o interesse dos servidores em saber como a prática de proteção e fiscalização se dava em números. Em acordo com o chefe da UC, decidimos realizar um levantamento sobre as ações dessa prática registradas formalmente na UC. Depois de um levantamento e filtragem das informações de mais de 500 aberturas de processos no ano de 2014, fiz um relatório sobre essa prática, o qual reproduzo em parte, posteriormente. É importante salientar que esse número – 500 aberturas de processos – é compreendido como alto se comparado com outras UCs. Nas discussões sobre a efetividade das ações e a presença da UC como organização fiscalizadora das atividades humanas, a questão do número de ações realizadas por ela é levantada como um índice positivo, já que traduz a presença da organização no território.

O primeiro decreto de que tratarei é o Federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008, que dispõe sobre as infrações e sanções administrativas ao meio ambiente, estabelece processo administrativo federal para apuração destas infrações, e dá outras providências. É a legislação que aglutina a maioria dos crimes ambientais registrados nos processos estudados. Destacarei seis tipos de ações que foram categorizados nos artigos: 24, 35, 43, 48, 50 e 79. O artigo 24 versa sobre as atividades de matar, perseguir, caçar, apanhar, coletar, utilizar espécimes da fauna silvestre, nativos ou em rota migratória, sem a devida permissão, licença ou autorização da autoridade competente, ou em desacordo com a obtida. Abaixo reproduzo um gráfico no qual expressei a constatação das ilegalidades durante o ano de 2014. As ações de fiscalização que resultaram nessas apreensões, aconteceram no final do ano, enquanto parte da equipe estava de férias. O AA1 me disse que em um certo dia, havia um problema com o sistema de gestão da UC, o que os impossibilitou de trabalhar no escritório. Então, ele convidou o AA7 para acompanhá-lo em algumas residências de criadores de pássaros, a fim de verificar a situação deles.

Figura 10: Gráfico de ocorrências de ações que se caracterizam no artigo 24 do decreto federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o ano de 2014, a UC realizou 18 autuações enquadradas no artigo 24. Aplicou R\$ 105.000,00 em multas. Apreendeu: 1 viveiro, 3 alçapões, 1 tela, 45 gaiolas e 68 aves silvestres. As ações para coibir a criação de espécies de pássaros nativas ocorrem de maneira secundária, pois não estão ligadas diretamente com a exploração dos recursos naturais na área protegida ou em seu entorno. Muito embora, os pássaros sejam nativos da região, frequentemente, eles não têm mais possibilidades de reprodução natural devido à caça e apreensão por criadores. Logo, eles advêm de outras localidades. Dessa forma, esse tipo de crime parece ser secundário na agenda de fiscalização da UC, e também preocupa de maneiras diferentes os servidores. No excerto abaixo, reproduzido do caderno de campo de 14 de abril de 2015, procuro demonstrar essas características.

Durante um passeio no entorno da UC, com o intuito de entender algumas problemáticas, o AA1 destacava os principais problemas que a UC enfrentava em diversos locais. Durante a passagem por um bairro, o AA1 ia apontando para as casas que sabia que haviam pássaros nativos mantidos de forma ilegal. Notava a presença de algumas espécies pelos cantos que escutava do carro. Salientava que nunca gostou de pássaros presos. Segundo o seu relato, seu pai era um criador e ele já havia soltado os pássaros dele, por várias vezes.

O histórico do analista atua preponderantemente na forma como ele assume determinadas ações. Embora seja questionável a eficiência para a recuperação dos ecossistemas, já que a maioria desses pássaros não apresenta possibilidades de reconstituir suas cadeias reprodutivas, alguns servidores falam da impossibilidade de conviver com ilegalidades explícitas, como a criação de pássaros. O analista do relato distinguia, por meio do canto, qual a espécie que o reproduzia, dizia tratar-se de um animal ameaçado de extinção. O dispositivo sensorial é fundamental para essa ação, segundo Bessy e Chateauraynaud (2014); ele apresenta a função de ligação das percepções com os estados dos corpos. A ação retratada se inicia com a percepção do analista de determinadas espécies; a partir dessas informações, ele decide por realizar as ações, que se encaixaram nas agendas de outros analistas, graças a um problema no sistema de computadores.

As ações de fiscalização e proteção são julgadas, de maneira recorrente, por meio da questão da eficiência. Ou seja, é eficiente multar um criador? Quais os impactos da criação do animal em termos ecossistêmicos? O que a apreensão traria de benefícios para a área protegida? Com outro excerto, do dia 06 de novembro de 2014, tenho como objetivo retratar os questionamentos sobre a eficiência dessas ações.

O AA1 e o AA5 estavam conversando e dizendo que alguns dos analistas de outras UCs não acreditavam no êxito de ações de apreensões como aquela realizada com os pássaros no entorno da UC. O AA1 disse que também não acreditava no êxito das ações de outra UC, sobretudo, com a retirada de uma espécie exótica de coral que tem atacado outros corais daquela região. Segundo eles, gasta-se muito dinheiro com esse tipo de abordagem, mas também não se vê tanto êxito. No entanto, para os servidores da UC estudada, ao se apreender um pássaro mantido em condições irregulares, inicia-se uma relação com um autuado, ou seja, você demonstra para a pessoa que a organização está presente para coibir e punir ilegalidades ambientais no território. Segundo os servidores, a reincidência do ato se torna, bastante improvável depois de uma dessas autuações.

O incômodo por conviver com ilegalidades no entorno, mesmo que elas não influenciem diretamente na performance da UC no território, é um sentimento que parece envolver alguns dos servidores. A convivência com as situações de ilegalidade é um problema que parece ser maior do que o nível de dano ecológico da atividade no território. Com isso, a importância de engendrar relações com o indivíduo que é entendido como o responsável pela irregularidade, para que ele se torne um autuado consiste em uma das questões mais importantes para os analistas da UC estudada. Trago a anotação do caderno de campo de 14 de abril de 2015 para demonstrar a noção de responsabilidade contratual empregada, ou seja, a partir da relação entre o sujeito e a sua profissão enquanto servidor público, há a noção de responsabilidade por desempenhar essa função.

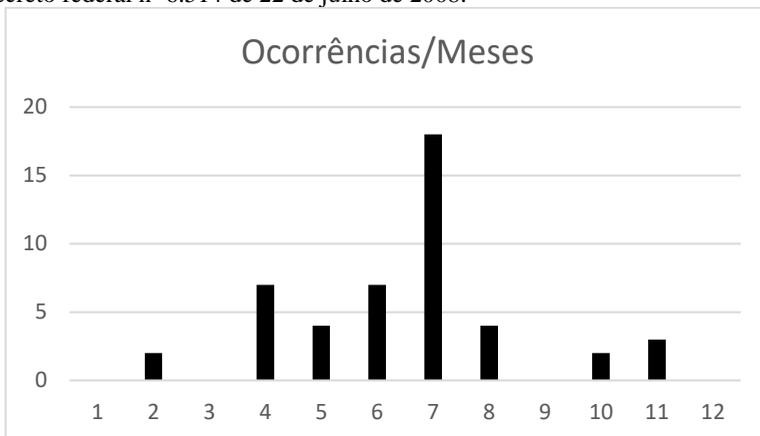
O analista enfatizou que os servidores das outras UCs não acreditam na eficácia desse tipo de atividade [apreensão de pássaros criados de maneira ilegal na área de entorno], mas que aquela era a profissão dele e ele era pago para fazer aquilo.

A resolução do Conselho Estadual do Meio Ambiente de Santa Catarina (CONSEMA 02/2011) é o documento que expressa a lista oficial de espécies da fauna ameaçadas de extinção no Estado. Dessa forma, se os pássaros apreendidos forem de alguma dessas espécies, a multa se reconfigura, e aumenta de valor. Das 18 autuações realizadas na UC, duas foram tipificadas segundo essa resolução, pela criação da espécie *Oryzoborus angolensis*, conhecido, popularmente, como curió. Em Florianópolis, existe uma cultura de criação desse pássaro no intuito de inscrevê-lo em diversas competições, como já retratei anteriormente. Segundo os analistas e estudiosos, não se encontra mais na Ilha de Santa Catarina exemplares desse espécime na natureza, em especial, devido à predação para a criação irregular. Essa resolução do CONSEMA pode ser entendida como parte de uma rede de dispositivos jurídicos de proteção de determinadas espécies. Ela é colocada em ação por meio das ações de fiscalização, que podem ser realizadas pelos diversos órgãos com poder de polícia.

Ainda sobre os crimes que acometem os animais, pela característica marinho-costeira da UC, o artigo 35 é um dos mais frequentes. Ele apresenta o período e/ou local no qual a pesca está proibida. Durante o ano de 2014, a UC realizou 47 autuações. Aplicou R\$ 54.600,00 em multas. Apreendeu: 5 varas, 4 molinetes, 16 tarrafas, 5 quilômetros de redes de pesca, 45 quilos de peixe, 12 embarcações, 3

remos, 3 motores e 1 carreta. Como é um dispositivo de proteção de peixes para que consigam realizar o processo reprodutivo, em se tratar de um estudo em uma UC marinho-costeira, esse artigo é um dos que mais apresentam ocorrências. No gráfico abaixo, reproduzo as ocorrências de autos de infração caracterizados no artigo 35, no ano de 2014.

Figura 11: Gráfico de ocorrências de ações que se caracterizam no artigo 35 do decreto federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo o dispositivo de proteção, nos meses de junho e julho, ocorre o período de defeso, que estabelece critérios de pesca, de determinados peixes. Em especial, para a costa catarinense, os da família dos mugilídeos - tainha. Existe também a Instrução Normativa do IBAMA (IN IBAMA 171/2008) que estabelece normas, critérios e padrões para o exercício da pesca em áreas determinadas e, especificamente, para a captura de tainha, no litoral das regiões sudeste e sul do Brasil, em que a safra é de 15 de maio até 30 de julho. Florianópolis apresenta uma relação íntima com esse peixe, sobretudo, nas comunidades pesqueiras tradicionais. A IN IBAMA 171/2008 é complementada pela IN IBAMA 13/2009 que proíbe, anualmente, de 1º de maio à 30 de julho, no litoral de Santa Catarina, a menos de 800 metros de praias licenciadas para prática de arrastão de praia usando canos a remo, e a menos de 300 metros dos costões rochosos de determinados aparelhos de pesca. Essas duas INs tipificaram 5 autuações durante as ações de fiscalização da UC, no ano de 2014. As INs dos diversos órgãos ambientais se caracterizam de forma complementar para que

determinadas espécies de animais fiquem protegidas e possam completar os seus ciclos biológicos, garantindo, idealmente, sua continuidade e reprodução. Cabe aos agentes de fiscalização a interpretação das situações e caracterizá-las segundo o conjunto legal e jurídico disponível. Todas as INs citadas resultam em autuações de sujeitos, passarei para uma que está relacionada, frequentemente, com a constatação de crimes sem a autuação de um culpado.

A portaria do IBAMA 54-N de 1999 versa sobre a proibição, no litoral de Santa Catarina, da utilização de redes de emalhar fixas, com fixação através de âncoras, sacos de pedras e poitas. No mesmo ano foram duas autuações por causa dessa prática. O interessante é que, frequentemente, essa prática não apresenta autuados, já que as redes são encontradas armadas no mar à espera dos peixes, e podem ficar dessa forma por diversos dias. No caderno de campo, relatei uma dessas ações que ocorreu no período de defeso da tainha. O relato é do dia 29 de junho de 2015.

Sáimos do local com o barco. Avistamos alguns indivíduos pescando de molinete dentro da área protegida. Ao aproximarmos, alguns correm. AA2 conversa com aqueles que ficaram, orienta-os que ali se trata de um local proibido e pede para limparem o local, como também, para não correrem ao avistarem ações de fiscalização. Aportamos e subimos em uma pedra, eu e AA1, na tentativa de avistarmos redes armadas. Sem sucesso, voltamos ao barco, vamos aos lugares em que os analistas costumam encontrar redes. Durante a ação, passamos por uma rede, com um gancho a alçamos e iniciamos o seu recolhimento para dentro do barco. Enquanto puxávamos, AA1 avistou um pequeno barco e disse que ele estava em atitude suspeita. Após puxarmos a rede para dentro de nossa embarcação, destinamo-nos ao local em que estava o pequeno barco. Chegando ao local, encontramos o pequeno barco parado na praia e cheio de redes em seu interior. A chegada foi um pouco tensa, pois não sabíamos se os pescadores estavam escondidos na mata que ficava atrás da pequena praia. AA2 inicia uma tentativa de comunicação, que não encontra respostas. Então AA1 desce, utiliza um tom mais ameaçador, diz que era da fiscalização e que se houvesse alguém,

para que os mesmos se apresentassem. Mais uma vez, sem respostas, iniciamos então o recolhimento das redes. Amarramô-las no barco que estava na praia, e o guinchamos até a sede da UC. Chegamos então à UC, mas não conseguimos entrar pelo mesmo canal no rio, onde havíamos deixado a caminhonete, já que a maré estava abaixando e os barcos estavam pesados. AA2 liga para AA3, pedindo que ela nos esperasse em outro local, com a caminhonete e a carreta.

Após o trecho exposto, a primeira situação que me chama a atenção se dá pela aplicação de uma espécie de senso prático, sobretudo, com a criação de dispositivos específicos para melhorar a desenvoltura das ações, como é o caso dos ganchos para a apreensão das redes e das polias para transportar as embarcações. As ações de fiscalização são planejadas segundo diversos fatores. Um deles é acessado a partir dos dispositivos sensoriais, que se constituem, segundo Bessy e Chateauraynaud (2014), com as percepções e os estados dos corpos. A percepção sobre o ambiente, por meio de diversas características como a fase da lua (que propicia um período melhor para a pesca), a altura da maré e a temperatura são constituintes dos planejamentos das ações. Com isso, o histórico dos analistas no território e o conhecimento que adquiriram com o senso prático são outras perspectivas que complementam as decisões das ações de fiscalização. Refiro-me, portanto, a uma expertise “prática” que se constitui a partir de analistas com formações em campos científicos diversos, mas que se performam nas práticas da UC no território de diferentes maneiras. Outro momento que é destacável no excerto é o clima de tensão, ditado, sobretudo, pelo registro policialesco, que traz um espectro de nervosismo aos sujeitos. Nesses casos, as ações passam a se configurarem semelhantes a uma “caçada” às ilegalidades e à busca por infratores. Com isso, por um lado, há aqueles servidores que assumem papéis mais protocolares, ou seja, buscam desenvolver um posicionamento mais técnico na condução dessas ações com a possível presença de infratores. Por outro lado, pode ser que o nervosismo e a tensão da situação se constituam como fatores estruturantes, o que, de certa forma, estabelece características mais “amadoras” às ações.

A pesca é uma atividade que, frequentemente, apresenta interesses conflitivos com os da UC, sobretudo, as de proteção integral como a que está sendo estudada. De início, o artigo 35 do Decreto Federal nº 6.514 do dia 22 de julho de 2008 estabelece diretrizes e normas quanto aos período e local para a realização da atividade. Embora a legislação em

parte se dê de maneira genérica, ela apresenta outros dispositivos, como é o caso das Instruções Normativas e Resoluções dos órgãos ambientais, que configuram-se em dispositivos de regulação particulares, segundo, por exemplo, espécies ou territórios determinados. As estudadas anteriormente, demonstram-se como formas de regulação da pesca da tainha, ao estabelecer período de defeso e proibição de técnicas específicas, consideradas mais lesadoras dos ambientes e dos animais. Esses dispositivos se configuram em uma rede técnica e legal que tem por finalidade garantir as condições biológicas para a manutenção e proliferação dos peixes. Como afirma Hermitte (2011), trata-se de um dispositivo com características científicas ao mesmo tempo que um ato político, pois regula determinados interesses. Com isso, embora haja um conjunto legal com características globais – que atuam sobre todas as áreas protegidas nacionais, há instrumentos mais locais, que trabalham no jogo das especificidades de determinados territórios e espécies específicas.

A UC estudada promove uma operação temática específica durante o período de defeso da tainha. Um jornal local⁷² realizou uma reportagem a respeito dessa operação, que me auxilia, neste momento, a levantar alguns posicionamentos dos atores. A primeira controvérsia se relaciona com os alvos desse tipo de operação que, segundo os pescadores, relacionam-se com pescadores considerados de pequeno porte. Segundo eles, a atividade que eles realizam é menos invasiva e causa menos problemas ecossistêmicos se comparada aos grandes barcos pesqueiros, que não seriam fiscalizados. Os analistas têm dois posicionamentos claros, o primeiro é de que os pescadores profissionais estão cientes do arcabouço legal normativo, e, portanto, não se constituiriam em alvos. O outro posicionamento é de que a UC está realizando o seu trabalho, e que a fiscalização dos grandes barcos pesqueiros não seria uma tarefa dela. Na reportagem, um dos servidores se refere a quem comete as ilegalidades neste período, como “ladrões de peixe”.

Constituinte dos aspectos conflitivos da UC e seu entorno a prática de proteção e fiscalização parece engendrar um maior número de processos de justificação, ou seja, situações de prova. A destinação dos petrechos de pesca e peixes apreendidos, por exemplo, é uma situação que suscita questionamentos diversos. De maneira geral, as embarcações ficam apreendidas no pátio da UC e servem para explicações que são

⁷² Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2015/07/fiscais-apreendem-embarcacoes-e-redes-em-area-de-unidade-de-conservacao-em-florianopolis-4793774.html>

dadas no final das trilhas de interpretação ambiental, em alguns casos, são incorporadas ao patrimônio da unidade. Os peixes são doados às instituições de caridade que estão presentes no entorno, ou, em caso de impossibilidade por causa da situação de decomposição do animal, eles são jogados no rio. Já os objetos e os petrechos mais específicos são, frequentemente, objetos de perdimento. Em todas essas formas de destinos, há uma preocupação comum, a garantia de transparência à atuação da UC, retratada na passagem do caderno de campo do dia 23 de junho de 2015 que reproduzo a seguir.

O AA1 me chama e pede que eu fotografe o funcionário terceirizado desmanchando as redes de pesca. O AA1 me diz que o nylon é enviado à companhia de lixo enquanto que as cordas ele utiliza ou doa para as UCs municipais.

As fotos, frequentemente, irão compor material para a rede social ou imprensa. A noção da necessidade de transparência da gestão de organizações públicas é um fator que aparece, diversas vezes, nos discursos dos sujeitos. Padrões e protocolos são perspectivas que aparecem a fim de caracterizar a maneira “correta” como as ações são desenvolvidas pela UC. É a partir desses documentos que os sujeitos tentam garantir um espaço de cálculo comum para o desenvolvimento de interpretações coerentes entre os diversos atores. No excerto, a publicidade do destino das redes de pesca, que apresentam determinado valor financeiro é uma preocupação que se faz presente e constitui um conteúdo para divulgação nos meios de comunicação da UC. O registro e a divulgação podem ser compreendidos como parte de um processo de justificação pública (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1991). Nele, a UC torna público e, portanto, à prova dos diversos atores suas ações, ao mesmo tempo que é também um processo de legitimação de suas ações, ao se demonstrar enquanto uma organização que obedece aos padrões de ação do Instituto.

A mortalidade de animais devido à característica urbana da UC é um fator que tem sido objeto de preocupação dos servidores, por um longo período de tempo. Os servidores instituíram um programa de levantamento de informações que é coordenado pela AA3 juntamente com uma bolsista de iniciação científica. Na entrevista realizada para esta tese, a AA3 afirma que durante um tempo sempre houve a intenção de manter um programa como esse de maneira fixa e sistemática. No entanto, somente com a contratação da bolsista é que se tornou possível a sua

implementação. A ideia central é de constituir um corpo de dados, cientificamente validados, para embasar ações a serem realizadas pela UC. O conhecimento sobre os animais que são atropelados e os pontos em que isto ocorre podem se tornar base, por exemplo, para a instalação de placas de trânsito, bem como, para a solicitação da diminuição da velocidade permitida. A partir de uma base de dados com validade estatística e científica, a UC consegue lançar alertas com um embasamento mais qualificado a respeito do atropelamento da fauna. Ao chamar a atenção dos diversos atores sociais, o lançamento de alerta se constitui pela relação entre a credibilidade técnica e a credibilidade moral, que atuam na reativação de redes de obrigações (CHATEAURAYNAUD; TORNY, 2013). Nos momentos de prova, esses dados podem atuar como operadores de tangibilidade, pois são elementos que fazem surgir no mundo sensível determinados objetos ou fenômenos, obliterados no cotidiano (CHATEAURAYNAUD, 2011). Ou seja, enquanto fenômeno social desconhecido, o atropelamento pode se tornar (re)conhecido pelos diversos atores e alvo de ações de outras organizações e coletivos.

A proteção dos animais por meio de ações de fiscalização se diferencia estruturalmente daquelas que visam à proteção de áreas específicas - os territórios também são objetos de regimes jurídicos específicos ao serem identificados como áreas especiais para a proteção, que pode acontecer por diversos motivos. A mobilidade é o fator que identifiquei como fundamental para essa diferenciação. No ano de 2014, os artigos 43, 48, 50 e 79 do Decreto Federal nº 6.514 de 22 de julho de 2008 e a resolução do CONAMA 261 de 1999 foram os que tipificaram ações de crimes ambientais em espaços físicos na UC e no entorno. O artigo 43 versa sobre a destruição ou danificação de florestas ou demais formas de vegetação natural ou utilização com infringência das normas de proteção em área considerada de preservação permanente, sem autorização do órgão competente, quando exigível, ou em desacordo com a obtida. Com o levantamento realizado, pude constatar que a UC realizou 8 autuações enquadradas nesse artigo. O que resultou no embargo de 44.006 m² e aplicação de R\$ 115.000,00 em multas. Já o artigo 48 pune aquelas ações que impeçam ou dificultem a regeneração natural de florestas ou demais formas de vegetação nativa em unidades de conservação ou em outras áreas especialmente protegidas. A UC realizou, em 2014, uma autuação e aplicou R\$ 10.000,00 em multas. O artigo 50 aborda a destruição ou danificação de florestas ou qualquer tipo de vegetação nativa ou de espécies nativas plantadas, objeto de especial preservação, sem autorização ou licença da autoridade ambiental competente. No ano de 2014, a UC realizou uma autuação tipificada nesse

artigo e aplicou R\$ 10.000,00 em multas. Por fim, o artigo 79 versa sobre o descumprimento de embargo de obra ou atividade e suas respectivas áreas. A UC realizou uma autuação e aplicou R\$ 40.000,00 em multas, no mesmo ano.

Por conseguinte, chamo a atenção para a Lei Federal 12.651 de 2012, da proteção da Mata Atlântica. Durante o ano de 2014, a UC realizou 5 autuações e aplicou R\$ 90.000,00 em multas. A UC está presente em um ambiente com fragmentos de Mata Atlântica que contribuem para a formação das peculiaridades do território em que atua, por assim dizer, o conjunto legal que se relaciona com as perspectivas marinho-costeiras são mais acessados pelos analistas. Tal fato, com o passar do tempo, faz com que determinados analistas construam uma expertise sobre o local em que trabalham. Embora, no curso de formação para analistas e agentes de fiscalização haja módulos específicos para as questões locais, conforme eles vivam experiências no território, eles passam a atuar de maneira mais próxima de um conjunto jurídico e técnico mais específico. Com isso, a divisão de tarefas nas UCs passa a se compatibilizar, de certa forma, com a área de conhecimento e as experiências de cada servidor. Especialmente na perspectiva jurídica, determinados analistas são mais versados nas questões de pesca, enquanto outros têm um conhecimento maior sobre áreas especiais de preservação. Tais questões corroboram atuações mais horizontalizadas entre os servidores nas situações em que as decisões sobre os enquadramentos legais levantam determinados questionamentos.

Um outro fator que particulariza a UC estudada ao compará-la com as outras que dividem o escritório, é o que os servidores denominam de “tolerância zero”. Abaixo, reproduzo um excerto do dia 20 de novembro de 2014 que constitui parte do caderno de campo.

Pessoal está atrasado para verificar uma área denunciada. AA2 é o último a chegar, AA1 e AA5 se equipam, enquanto AA7 coloca o uniforme. Após emprestarem um veículo oficial do instituto que coabita o mesmo escritório, os servidores saem. Depois de algumas horas, volta escoltando um trator, pilotado por um funcionário da prefeitura. No trator estavam algumas placas de sinalização amarradas. Parte do pessoal que estava trabalhando se reúne para ver o que estava acontecendo. O AA1 é conhecido por ter esse tipo de ação, "quando ele tem limões, faz uma limonada", dizia uma servidora.

A noção de “tolerância zero” é entendida pelos servidores de outras UCs como um posicionamento, exageradamente, rígido. No entanto, há um acordo intersubjetivo, que verifiquei com as entrevistas, entre os servidores da UC estudada sobre o assunto. Segundo percebi, esse tipo de posicionamento seria o ideal e as outras UCs seriam permissivas, o que, em alguns momentos, representaria até mesmo a falta de aplicação da legislação, segundo os entrevistados, por questões ideológicas. No excerto, uma característica que é representativa dessa ambição por se apresentar como um grupo de atuação reconhecidamente rígida, é o acesso à rede de contatos pessoais do AA1, que garantiu, assim, a presença de um motorista da prefeitura municipal para pilotar um maquinário específico. No excerto é verificável também que há um serviço de inteligência prévio, que levanta determinadas necessidades para a realização das ações. Com isso, mais uma vez, o senso prático se evidencia, sobretudo, na preparação da ação de fiscalização com um arranjo apropriado àquilo que acreditam encontrar na situação.

Em termos de proteção de áreas físicas, um dos dispositivos que têm um papel bastante difundido nos órgãos que compõem o Sistema Nacional do Meio Ambiente é o Plano de Recuperação de Áreas Degradadas (PRAD). Segundo o Ministério do Meio Ambiente, a recuperação de áreas degradadas está ligada à ciência da restauração ecológica que visa a restabelecer ecossistemas degradados. Para ser considerado recuperado, o ecossistema deve apresentar recursos bióticos e abióticos suficientes para se desenvolver sem quaisquer auxílios adicionais. Para tanto, juridicamente, a Política Nacional do Meio Ambiente⁷³, a lei que estabelece o SNUC⁷⁴ resguardadas pela Constituição Federal de 1988, sobretudo com o artigo 225 que versa sobre o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, impõem tarefas ao poder público e à coletividade, configurando-se como sustentadoras desse dispositivo que busca garantir a recuperação de áreas danificadas. As UCs geridas pelo ICMBio têm como parte de suas tarefas o julgamento sobre a viabilidade de PRADs apresentados e o acompanhamento das ações apresentadas nesses planos.

Durante a pesquisa de campo, acompanhei a AA3 na organização dos PRADs que se encontravam na UC. Nessa experiência, percebi que a maioria dos PRADs restava por um período considerável de tempo, alguns casos por causa da inércia organizacional e outros pelo próprio tempo do processo de recuperação de um ambiente. A criação de um

⁷³ Lei nº 6.983 de 31 de agosto de 1981.

⁷⁴ Lei nº 9.985 de 18 de julho de 2000.

espaço de expertises que se configura no que é denominado de ciência da restauração ecológica, formou também um mercado de empresas e consultores que prestam o serviço para a formulação e condução desses planos. Há um espaço de cálculo comum, no sentido de Bessy e Chateauraynaud (2014), que é compartilhado entre os experts que prestam o serviço e os analistas ambientais das UCs. Frequentemente, ocorrem reuniões para tratar sobre a formulação dos PRADs e as exigências por parte da equipe técnica de analistas para aceita-los como viáveis. A técnica é um outro aspecto importante na formulação dos PRADs, sobretudo, porque ela se altera com o tempo. Por exemplo, um PRAD pode ser revisto segundo medições realizadas por equipamentos mais precisos. Isso faz com que determinados PRADs apresentem uma defasagem técnica entre os padrões e métodos utilizados hodiernamente e aqueles empregados à época na qual foram realizados. Nesse sentido, de defasagem causada pelo tempo, há os processos que se iniciaram quando as UCs federais eram geridas pelo IBAMA e que passaram para o ICMBio. Tal fato, demonstra-se nas diferentes estruturas organizacionais de tramitação dos processos, que se alteram ao se comparar IBAMA e ICMBio. Devido a todos esses fatores, alguns processos passam por um momento de questionamento e revisão, por dois motivos principais: técnico, discutido anteriormente, e de responsabilidade. A responsabilidade é de caráter institucional no que tange ao acompanhamento dos processos, em que IBAMA e ICMBio devem acordar sobre qual organização se responsabilizará por determinado processo, que se altera, sobretudo, a partir da localização das áreas.

Finalizarei esta subseção com uma experiência etnográfica que foi significativa para mim, principalmente, porque sempre enxerguei a prática de fiscalização, em especial, como aquela mais complexa, em diversos sentidos. Seja pela reverberação direta em outros atores sociais ou pela própria forma de condução que se altera, significativamente, de UC para UC. “Ser um deles” é a frase que me marcou nessa passagem, sobretudo porque ainda não tinha tido contato com o público dos bairros que cercam a UC, ao estar em conjunto com os analistas em ação. À medida que relato a experiência, farei análises de como as situações se apresentaram para mim, em termos subjetivos e objetivos. Embora, não estivesse vestido como os fiscais (com uniforme e armamento), por integrar a equipe, vivi uma experiência em que as pessoas me olharam como pertencente ao corpo de servidores.

O AA5 viu algumas árvores, conhecidas como sombreiros, plantadas em frente ao limite do bairro com a UC. Nesse momento, ele consultou a AA3 para saber se havia problema de retirá-las. Após a negativa da analista, o AA5 começa a cortar duas pequenas árvores e eu, para ajudá-lo, puxo-as para quebrá-las. Enquanto acontecia o corte, uma senhora, que mora em frente ao local, saiu de sua casa. A AA3 que estava um pouco mais distante; aproxima-se dela e inicia uma conversa após o questionamento, por parte da senhora, sobre a proibição de plantar árvores. A AA3 explica sobre o processo de invasão biológica de plantas exóticas de maneira pedagógica para a senhora. A mesma afirma que as árvores são boas, pois aquele tipo propiciava sombra. Os cachorros dela saem à rua e começam a fazer muito barulho, outros vizinhos saem e então se juntam à senhora. Apresentavam um certo olhar de reprovação.

O primeiro fator que me chamou a atenção é o clima de tensão que a presença dos analistas/agentes de fiscalização causa no bairro, que apresenta um histórico com várias controvérsias desde a sua criação. Percebi, em certo momento, um ar de aversão à presença dos agentes de fiscalização no local. Nesse bairro, é comum que uma mesma pessoa detenha mais de uma propriedade, o que torna necessário o contato com os analistas e agentes de fiscalização por causa da Ação Pública instituída. Além do mais, a última fase da operação engendrada pela Advocacia Geral da União, Ministério Público Federal, ICMBio e a Prefeitura Municipal fez, por meio das notificações, que parte desses proprietários fossem até a UC apresentar documentos. Com isso, há uma certa noção de que a UC esteja trabalhando “contra” os moradores, ao obstaculizar as condições de moradia no bairro. Com esse cenário, na situação do corte das árvores, a analista necessitou transferir uma linguagem ligada ao espaço de cálculo (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) das ciências naturais, em especial, às áreas da biologia e dos ecossistemas para uma temática cotidiana, para que a moradora pudesse compreender. A explicação se deu no sentido de transferir uma informação de cunho técnico, ou seja, de que a espécie de árvore plantada pela senhora contribuía para o processo de invasão biológica, e com isso traria problemas para a área protegida. Explicação que é questionada, em seguida, pela “utilidade” das árvores em produzir sombras. Mas que foi

objeto de argumentação, à medida que se destacou a possibilidade do plantio de outras espécies. Por fim, é possível também analisar os pontos dúbios que surgem nas *prises* comuns, no sentido apresentado por Bessy e Chateauraynaud (2014), já que os servidores de um órgão dedicado à proteção e conservação da natureza estavam cortando árvores, que não apresentavam, aparentemente, problemas. Tal fato, em uma primeira impressão, pode fazer com que surjam dúvidas nas *prises* que ligam as referências e representações com as situações corpo a corpo vivenciadas pelos sujeitos. Findo essa primeira parte da experiência etnográfica, retomo, a seguir, com trechos do caderno de campo.

Devido às dificuldades de acesso, decidimos voltar e tentar a incursão por outra parte do quarteirão, iniciamos bem. À medida que entrávamos no mangue, ele se fechava mais, e passou a fazer com que nos rastejássemos. Em fila indiana, como quadrúpedes, locomovíamos-nos; o cansaço e o calor pareciam, cada vez, mais intensos. A AA3, operava um equipamento de GPS e disse que ele apresentava problemas com a localização por causa da cobertura da vegetação que barrava o sinal. Rastejamos até encontrar uma rua.

No excerto reproduzido, o objetivo da ação era de realizar um levantamento georreferenciado de fotografias de lotes e terrenos em situações irregulares, sobretudo, aqueles que sobrepuassem áreas de manguezal ou mesmo da UC. O papel da relação entre objeto técnico e os sujeitos enquanto agenciadora da atividade é fundamental. Inicialmente porque é por meio do equipamento de GPS que se torna possível estabelecer, com um grande nível de certeza, o local em que nos encontrávamos. Essa informação georreferenciada seria juntada ao registro fotográfico, o que constituirá, posteriormente, o processo jurídico. O equipamento de GPS possibilita que a conexão com o satélite demonstre aos sujeitos a localização precisa por meio de uma linguagem de descrição particular, latitude e longitude. A ação de fiscalização ganha determinada forma, graças a essas informações que contam com uma multiplicidade de registros técnicos (AKRICH 1993). O equipamento ao apresentar falhas, evidencia a necessidade de sua presença, já que a sua ausência determina o fim da ação.

Devido às dificuldades de acesso a alguns locais, conversei com a AA3 e o AA5 para que pedíssemos

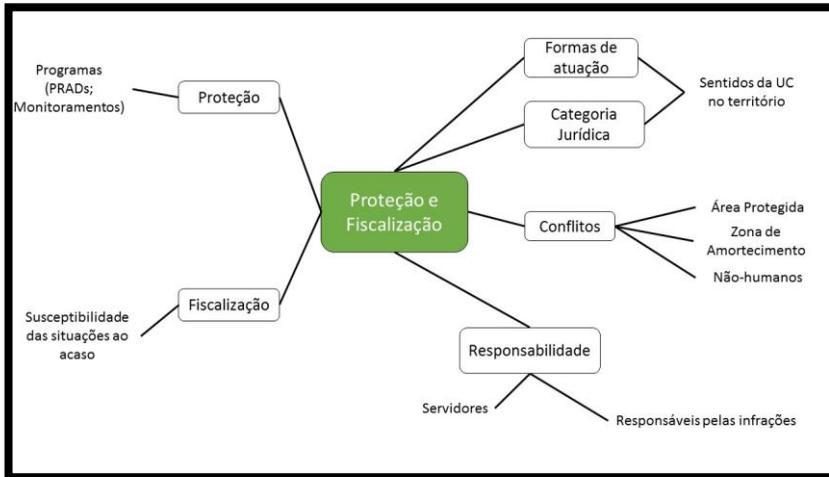
para um vizinho para acessar o fundo do seu terreno. Passaríamos, então, por dentro de uma horta que ele mantinha ao lado de sua residência. O AA5 bate palmas, um senhor nos recebe de maneira rude. A AA3 explica onde trabalha e pede permissão para adentrar ao terreno vizinho. O senhor diz não saber de quem era o terreno, diz também que não ia falar seu nome, e que era apenas um civil. O AA5 fica um pouco irritado, e diz ao senhor que sabíamos o nome dele devido à ação pública que tramita sobre aquele local e que ele iria perguntar mais uma vez, se o senhor poderia ajudar. O senhor diz que não. Adentramos por outro terreno, com acesso bem mais difícil. O senhor saiu de sua casa com um celular e começou a filmar a ação. Sempre, baixo, comentávamos a situação. O senhor filmava tudo, mas tomamos todo o cuidado para não adentrarmos no terreno onde ele mantinha a horta. Tiramos as fotos e voltamos. O senhor ainda se encontrava com o celular, ele pergunta se estávamos procurando os marcos dos terrenos, AA5 responde prontamente: “Não senhor”.

O relato do caderno de campo destacado anteriormente apresenta uma situação de fiscalização que evidencia dois fatores agenciadores desse tipo de ação. O primeiro deles se refere à própria natureza e, como a sua presença molda as formas como as atividades são conduzidas. O manguezal obstaculiza a forma como a ação seria conduzida, e faz com que ela seja desenvolvida de uma maneira diferente. Essa nova forma “se esbarrou” em uma tensão construída historicamente entre moradores do bairro e a UC. Em especial, o senhor, que foi retratado, tem uma das situações mais delicadas, pois sua casa foi construída em área da União e de preservação permanente. Já o tinha visto no escritório da UC e ele sempre com um posicionamento de falar em um tom elevado e de destacar os “absurdos de revisar a situação das casas no bairro” que, segundo ele, já seria uma situação consolidada. Ele é uma das figuras que personifica, de certa maneira, a tensão permanente entre os analistas e agentes de fiscalização da UC e os moradores de parte do bairro. Demonstra também aquilo que Lascoumes (1995) cita como um arranjo geométrico local dos interesses e poderes. Sobretudo, se levar em conta que em outra parte do bairro (regularizada), há parcerias entre a UC e o conselho comunitário para a manutenção de espaços alagados onde vivem jacarés, por exemplo.

Dessa forma, em um mesmo bairro existem relações distintas entre o corpo técnico da UC e os seus moradores. As *prises* comuns no sentido que pontuam Bessy e Chateauraynaud (2014), a respeito do papel da UC são diferentes entre um grupo de pessoas e outro que residem em um mesmo bairro. Parte dessa diferença é relacionada com as experiências que os grupos de moradores tiveram com a presença da UC no território. Cada uma delas tem um histórico; um caracterizado pela tensão e possibilidade iminente de “punição” e o outro pela cooperação em visar ao desenvolvimento de parcerias com a área protegida.

A prática de proteção e fiscalização se relaciona, de antemão, com os entendimentos que o grupo de servidores apresentam sobre a forma de conduzi-la. A produção de sentidos e a constante (re)negociação que eles sofrem são situações fundamentais para o entendimento da agência dos atores nessa prática. É uma prática, que como o próprio nome sugere, pode ser dividida entre as ações de proteção e as de fiscalização. As ações de proteção estão mais relacionadas com programas desenvolvidos pela UC, ou em conjunto com outras organizações e coletivos, como, por exemplo, o monitoramento de animais atropelados ou o acompanhamento dos PRADs. Já as ações de fiscalização, embora, por vezes, apresentem uma agenda que se adapte a uma multiplicidade de fatores, elas são mais particulares. A imprevisibilidade das situações é um dos fatores que estrutura essa particularidade para cada situação de fiscalização. Com isso, as relações da UC com determinados atores se consistem, em parte, nos e a partir dos conflitos, com a própria área protegida, seu entorno e/ou os não-humanos do local. A categoria jurídica é um fator fundamental que estabelece referenciais para as ações desenvolvidas, com aspectos materiais que podem ser visualizados a partir dos equipamentos de proteção e objetos técnicos. Analiticamente, eles foram visualizados pelo papel performativo que apresentam. A responsabilidade é um outro fator que se configura nas ações de proteção e fiscalização, já que há uma relação pré-estabelecida a partir da constatação da irregularidade, de que, em determinados casos, há algum(ns) responsável(is) por ela. Responsabilidade que reverbera no papel do analista enquanto servidor do Estado, que tem como parte de suas obrigações a coibição dessas possíveis irregularidades. Por último, a prática de proteção e fiscalização da natureza está intimamente ligada ao arcabouço jurídico legal, que pode ser visto enquanto uma rede que busca garantir a proteção e a conservação da natureza, a partir de diferentes dispositivos legais que se combinam a partir das convergências de seus objetivos. Após esse breve resumo, apresento um esquema a fim de complementá-lo.

Figura 12: Esquema analítico da prática de proteção e fiscalização.



Fonte: Elaborada pelo autor.

6.1.4 Administrativas e cotidianas

Nesta seção, ensejo realizar análises sobre as práticas administrativas e cotidianas, que são caracterizadas por darem suporte às outras atividades, apresentadas anteriormente. Embora, analiticamente, eu tenha optado por recortes nas situações analisadas para torná-las objetos de análises, as atividades ocorrem de forma híbrida e conjunta, umas com as outras. A reflexão sobre o cotidiano da organização parte de um posicionamento que parece ir contra aquele comum à maioria dos estudos nas organizações. O cotidiano e as tarefas rotineiras, frequentemente, são julgados como objetos analíticos menores frente aos “acontecimentos importantes” na organização. Por serem fundamentadas em uma característica de “não-lugar”, as lógicas de ações desenvolvidas no cotidiano são, na maioria das vezes, obliteradas. Tal fato é formado, sobretudo, graças às planificações estruturadas pelos regimes tecnocráticos. Sendo assim, proponho romper com a visão analítica de que o cotidiano seja um fenômeno “menor”, ao me aproximar dos seus acontecimentos demarcados pela inventividade e suas formas de produção, como propôs Certeau (1998).

Iniciarei a análise com a visão dos cargos e suas atribuições, fundamentais para o entendimento do cotidiano, ainda mais em organizações públicas. A Coordenação Geral de Gestão de Pessoas do

ICMBio apresenta em seu quadro os cargos: de analistas ambiental e administrativo, técnicos ambiental e administrativo e auxiliar administrativo. Em especial, na UC estudada, todos os servidores são concursados para o cargo de analista ambiental. A seguir reproduzo as atribuições desse cargo:

São atribuições dos ocupantes do cargo de Analista Ambiental o planejamento ambiental, organizacional e estratégico afetos à execução das políticas nacionais de meio ambiente, formuladas no âmbito da União, em especial as que se relacionem com as seguintes atividades: I - regulação, controle, fiscalização, licenciamento e auditoria ambiental; II - monitoramento ambiental; III - gestão, proteção e controle da qualidade ambiental; IV - ordenamento dos recursos florestais e pesqueiros; V - conservação dos ecossistemas e das espécies neles inseridas, incluindo seu manejo e proteção; e VI - estímulo e difusão de tecnologias, informação e educação ambientais. (Coordenação Geral de Gestão de Pessoas – ICMBio).

A falta de pessoas concursadas para outros cargos é uma questão que levanta a crítica dos próprios servidores, sobretudo, porque as atribuições dos cargos de analista administrativo⁷⁵, técnico ambiental⁷⁶, técnico administrativo⁷⁷ e auxiliar administrativo⁷⁸ são complementares. O treinamento para o exercício das funções desses cargos acontece na área

⁷⁵ O exercício de todas as atividades administrativas e logísticas relativas ao exercício das competências constitucionais, fazendo uso de todos os equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.

⁷⁶ I – Prestação de suporte e apoio técnico especializado às atividades dos Gestores e Analistas Ambientais; II – execução de atividades de coleta, seleção e tratamento de dados e informações especializadas voltadas para as atividades finalísticas; e III – orientação e controle de processos voltados às áreas de conservação, pesquisa, proteção e defesa ambiental.

⁷⁷ A atuação em atividades administrativas e logísticas de apoio relativas ao exercício das competências constitucionais e legais, fazendo uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.

⁷⁸ O desempenho das atividades administrativas e logísticas de nível básico, relativas ao exercício das competências constitucionais e legais, fazendo uso de equipamentos e recursos disponíveis para a consecução dessas atividades.

de educação corporativa do Instituto, que conta com a estrutura da Academia Nacional da Biodiversidade (ACADEBio)⁷⁹, criada em 2009 e instalada na Floresta Nacional de Ipanema em São Paulo. Nela, há a realização de cursos ligados à conservação da biodiversidade por meio da construção do conhecimento em processos de ensino e aprendizagem. Embora se tenha uma grande variedade de cursos no âmbito da ACADEBio, a sua denominação (“academia”) traz algumas representações a serem consideradas. O SERV01, durante entrevista para esta tese, falou sobre a relação que esse tipo de estrutura tem com as academias de polícia, o que remarcaria um regime policialesco, que é controverso entre os servidores do instituto. No entanto, à parte das denominações, a ACADEBio é o espaço de capacitação pessoal do Instituto e atua em conjunto com uma estratégia maior, formulada e constituída no Plano Anual de Capacitação, que é de responsabilidade da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoal ligada à Diretoria de Planejamento (CGGP/DIPLAN). A educação corporativa é desenvolvida em três linhas de ação: gestão da educação (1), estágio (2) e gestão da carreira e desempenho (3). Dentre os diversos cursos oferecidos, alguns se destacam pela frequência e importância frente à carreira. Uma das modalidades, que é transversal aos concursados é a dos cursos de formação iniciais divididos em duas categorias, ambientação (área administrativa) e formação em gestão da biodiversidade em UCs (área ambiental). Além do mais, há uma plataforma de educação à distância que suporta diversos outros cursos desenvolvidos exclusivamente de forma virtual ou semipresencial. A fim de capacitar o pessoal em nível de pós-graduação, o Instituto oferece o mestrado profissional “Biodiversidade em UCs” em parceria com a Escola Nacional de Botânica Tropical (ENBT) e o Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ).

Como todos os servidores da UC estudada são analistas ambientais, há a necessidade de que alguns deles desenvolvam funções que não são de atribuições dos cargos nos quais estão lotados. As funções administrativas são de atribuição dos cargos de analista e técnico administrativo, no entanto, como não há servidores para desenvolvê-las, elas são realizadas por esses analistas ambientais. É possível notar que as

⁷⁹ Cabe a ACADEBio: executar programas de desenvolvimento gerencial para o ICMBio; elaborar e executar programas de formação inicial para a carreira de especialistas em Meio Ambiente e de educação permanente e continuada para os servidores do ICMBio; e prestar assessoria técnica para a execução de eventos de capacitação visando ao desenvolvimento, formação e atualização de gerentes e servidores.

representações do trabalho administrativo orbitam nas noções de “chato” e entediante, ou seja, as tarefas são entendidas como necessárias. Situação que pode ser evidenciada na passagem do caderno de campo do dia 07 de outubro de 2014.

O AA1 e o AA2 conversavam a respeito de um mapa que estava sendo confeccionado. AA2 diz que já estava terminando a tarefa, mas que sentia um pesar, já que quando acabasse voltaria ao “trabalho chato”, referindo-se às tarefas burocráticas.

O volume de atividades administrativas está ligado às ações desenvolvidas nas outras práticas, sobretudo educação e interpretação ambiental; comunicação; proteção e fiscalização. Por exemplo, a constatação de uma situação ilegal na área protegida ou no seu entorno, faz com que seja necessário formular diversos relatórios e documentos que deverão tramitar na UC e nas instâncias do ICMBio. A abertura de um processo, a confecção de seu ato de infração, bem como, do termo de guarda (caso haja apreensão de petrechos), são exemplos das tarefas administrativo-burocráticas que se iniciam após uma ação de fiscalização. Portanto, há dispositivos organizacionais que física e virtualmente documentam as ações desenvolvidas na UC, o que também permite a rastreabilidade delas. Além do mais, a disponibilidade de equipamentos e veículos para realizar determinadas tarefas é fruto de um conjunto de tarefas administrativas cotidianas que foram engendradas anteriormente.

Dentre essas atividades administrativas e cotidianas que são transversais a todos os analistas da UC estudada, destaco, de início, o gerenciamento de documentos, que é realizado de duas formas, física e virtualmente. A abertura de um processo, por exemplo, tramita, digitalmente e fisicamente na sede da UC e na do Instituto, em Brasília. Digitalmente, os processos são protocolados por meio do Sistema de Gerenciamento de Documentos (SGDoc). Já os processos físicos são armazenados em armários e dentro de caixas plásticas que são rotuladas de acordo com a localidade das infrações constatadas nesses processos. Em conversa com o AA1, ele disse que o SGDoc surgiu para ser um sistema de gestão que possibilitasse a emissão de relatórios e o levantamento de dados de forma dinâmica sobre as situações das UCs e dos processos que tramitam em cada uma delas. No entanto, o sistema se constitui, atualmente, em uma espécie de protocolo central de registro. Essas mudanças foram acompanhadas pela recepcionista, que atuava no

IBAMA e passou a trabalhar em uma UC de responsabilidade do ICMBio, após a sua criação. O cargo que ocupava, no IBAMA se alterou no ICMBio por meio de um entendimento jurídico da procuradoria do Instituto, no entanto, suas tarefas são as mesmas. De qualquer forma, ela realiza funções de auxiliar administrativa. Por isso, opera o SGDoc que atende às duas UCs que dividem o escritório central. Os seus relatos sempre são de que o sistema está, cada vez, pior, e com “invenções” desnecessárias, que acabam por complicar “a sua vida”. Presenciei uma atualização ocorrida nesse sistema que gerou diversos comportamentos por parte dos servidores. Naquele momento, eu utilizava uma mesa ao lado do funcionário responsável pela tecnologia de informação, que, durante toda manhã, foi acionado para resolver os problemas surgidos. A crítica realizada pelos servidores era de que esse tipo de atualização serviria somente para atrapalhar a rotina deles.

Como mencionei, a gestão dos processos além de ser realizada por meio da utilização do SGDoc também é realizada localmente pela UC, física e digitalmente. Fisicamente, eles são armazenados em caixas plásticas e guardados em armários. Virtualmente, há um servidor que fica localizado no escritório central da UC. Esse servidor é armazenado em uma espécie de cofre; somente no momento em que é ligado é que torna possível o acesso à internet e aos arquivos armazenados nele e disponibilizados em rede. Devido ao grande número de computadores e sistemas virtuais que devem ser utilizados pelos analistas, existe um profissional de tecnologia da informação contratado pela Coordenação Regional. Por ser contratado de forma terceirizada, há uma rotatividade considerável, por exemplo, durante o ano de observação participante, convivi com três deles. De forma resumida, os arquivos são geridos por cada utilizador, ou seja, cada UC ou o centro de pesquisa organiza os arquivos das formas que lhes são convenientes. No entanto, há uma gestão generalizada dos equipamentos que é realizada por esse funcionário contratado. Em uma situação que acompanhei, o profissional cometeu um erro que fez com que parte dos arquivos armazenados fosse perdida. Tal fato culminou na sua saída do emprego, que partiu de uma decisão própria por não haver mais um ambiente propício, depois do ocorrido. A passagem do caderno de campo do dia 12 de maio de 2015 reflete esse clima de tensão que se estabeleceu após o incidente.

O AA2 fala com o profissional de TI sobre a recuperação dos dados, e afirma que alguns documentos foram perdidos, o que era um problema, já que os mesmos eram frutos de um

longo período de trabalho. Após a conversa, o AA2, de forma irritada, pede ao AA1 que realizem uma conversa com os outros chefes de UCs que utilizam o mesmo servidor, a fim de que decidam uma maneira mais segura para armazenar os dados.

Os equipamentos de informática também passam por manutenções, que são realizadas por meio de dois processos: com recursos financeiros da compensação ambiental e por meio do sistema de suprimentos. A primeira forma é mais burocrática, devido ao processo de licitação pública, e, por isso, está ligada aos equipamentos de maiores valores agregados. A segunda forma é mais simples e rápida, pois os equipamentos são fornecidos dentro do contrato nacional que o Instituto tem com a empresa responsável pelos suprimentos. Tendo em vista essas situações, reproduzo uma situação de diálogo entre o profissional de tecnologia de informação e o AA2. Naquele momento, o profissional tentava, sem êxito, realizar a troca do servidor central, pois apresentava problemas técnicos. O profissional formulou uma lista com as descrições técnicas para a compra. No entanto, durante certo período de tempo e devido a diversos fatores, ela não foi realizada. Essa situação foi registrada no caderno de campo do dia 13 de novembro de 2014.

Como o servidor estava apresentando problemas, o profissional fez com que um computador comum o substituisse. O AA1 me diz que a ideia era adquirir um servidor novo, por meio de recursos de compensação ambiental, mas que essa forma seria mais demorada. Então o profissional sugere comprar diversas peças, como se fossem suprimentos. Com elas, ele poderia montar um computador novo. O AA2 diz que seria mais rápido e que esperar uma licitação demoraria mais. No entanto, ele afirma que pode ser possível que algum órgão identifique a manobra, e conteste. Finaliza com a frase: “a Administração Pública é de chorar”.

Traçarei uma reflexão a respeito das diferentes formas de performance do poder discricionário dos servidores. Principalmente, ao destacar que ao se mudarem as posições nas instâncias organizacionais, essa performance é diferente. Apesar de parecer um pouco óbvio, é interessante colocar essa reflexão no cenário da falta de autonomia de exercício de recursos financeiros por parte do chefe da UC. Os servidores

que estão diretamente ligados à resolução prática de determinados problemas cotidianos, parecem ter uma visão mais ampla sobre as possibilidades para as suas soluções. Esses servidores prezam mais pela velocidade da resolução, sobretudo, se julgarem que eles influenciam diretamente naquilo que acreditam ser a essência de atuação da UC no território. O limite de tomada de decisões dos servidores das áreas fim é mais expandido, ou seja, ele tende a agir, frequentemente, nas bordas do sistema legal e institucional. Já os servidores das áreas meio, posicionam-se mais próximos dos protocolos e conjuntos legais, o que torna seus espaços de tomada de decisões mais restritos, ou seja, mais engessados. No caso apresentado, o analista enxerga uma possibilidade que atende de forma mais rápida suas necessidades, mas esbarra no limite da leitura da legalidade de tal ação, que será realizada pelo servidor da área meio.

Certeau (1998) apresenta uma visão sobre a inventividade do cotidiano, na qual os indivíduos realizam processos de bricolagem, nos quais agem e inventam, para além daquilo que foi estruturado por meio das estratégias dos sistemas formais. Joas (2008) possibilita-me complementar essa noção com a característica constitutiva do agir humano com o seu contexto. Em certos momentos os servidores parecem realizar uma bricolagem organizacional, processos em que os sujeitos definem as suas formas de agir a partir de um não-lugar tecnocrático. Ou seja, não encontram nos protocolos e nas instruções normativas as lógicas de ações que optam por colocar em prática. Essas lógicas são caracterizadas pela multiplicidade de objetivos, em que diversos regimes de engajamentos e elementos heterogêneos estão envolvidos. Os casos da recepcionista, das funções desempenhadas pelos sujeitos além dos cargos a que foram concursados, e a possibilidade de encontrar novas formas de exercício dos recursos financeiros são exemplos dessas questões.

Como já mencionei, três UCs, uma unidade de um centro de pesquisa e outra de coordenação regional dividem o mesmo espaço físico, que é pertencente à UC estudada. Com isso, a coordenação local das atividades realizadas pelos funcionários terceirizados que são comuns a essas instâncias do Instituto, como os serviços de limpeza, manutenção, vigilância e das recepcionistas, é realizada pelo chefe da UC estudada. Além de também se responsabilizar por gerir as faturas de energia elétrica, abastecimento de água e telefonia de forma localizada, já que uma parte desses contratos é firmada nas estruturas das UAAFs. Essa função que é adicionada ao chefe da UC se dá, em primeiro lugar, pela pró-atividade pela qual ele é reconhecido entre os servidores. É possível identificar o trânsito que o chefe tem com os responsáveis pelas outras instâncias que dividem o espaço físico. Vale ressaltar, que alguns

servidores já trabalharam anteriormente em conjunto, o que faz com que, atualmente, devido a uma série de conflitos, determinados servidores não trabalhem juntos. Em conversa com os servidores há o reconhecimento do perfil “político” que o chefe de uma UC deve ter, a fim de coordenar ações locais, interesses da UC junto com outros atores, e, as configurações profissionais, técnicas e de perfis da equipe com quem trabalha. Um exemplo desta coordenação local assumida pelo chefe foi registrado no caderno de campo do dia 09 de abril de 2015. O chefe da unidade e a funcionária de limpeza realizaram um acordo sobre um quadro de horários diferenciado para ela exercer suas funções, já que haveria a necessidade de que ela fosse ao centro de saúde resolver um problema particular.

A grande parte dos contratos⁸⁰ é estabelecida, de forma centralizada, nas UAAFs. Como eles são coordenados localmente na UC, há o surgimento de uma certa estrutura hierárquica, já que o chefe da unidade é o responsável pela averiguação e coordenação dos trabalhos locais. No entanto, essa descentralização para a coordenação das atividades dos terceirizados e contratos das UAAFs para as UCs ocorre de forma parcial. Os chefes não têm quaisquer influências nos contratos realizados nas UAAFs, eles apenas coordenam os que foram estabelecidos. Portanto, o encerramento desses contratos apresenta uma ameaça à estabilidade das atividades cotidianas necessárias para o funcionamento das UCs. Ao se aproximar desses momentos, há um clima de tensão e instabilidade que foi vivenciado na observação participante. Nesse caso, em especial, os contratos chegaram ao final e os funcionários de manutenção e limpeza tiveram os seus avisos prévios de demissão anunciados pela empresa terceirizada que os contratou. Nessas circunstâncias, a legislação trabalhista possibilita com que os funcionários saiam com duas horas de antecedência. Tornou-se necessário que o chefe da UC realizasse um esquema de trabalho diferenciado com esses funcionários para que os serviços prestados não sofressem grandes alterações. Durante esse episódio, o AA1 me relatou que certa vez, os analistas se revezaram nas atividades de limpeza e manutenção, pois os contratos foram encerrados e demoraram a serem reativados. Portanto, todos esses fatos agenciam diversas ações por parte do chefe da UC para continuar com os serviços ou compatibilizá-los com as novas situações, já que há também um nível de rotatividade considerável dos funcionários terceirizados. Os analistas me relataram,

⁸⁰ Serviço de acesso à internet, telefonia, vigilância, suprimentos para escritório e manutenção de veículos.

que, por vezes, esses funcionários nem bem se habituaram com as funções, eles são trocados ou pedem demissão.

A partir de agora, analisarei com mais profundidade o papel das UAAFs no Instituto e a influência delas nas atividades da UC. O decreto federal número 7.515 de 08 de julho de 2011 estabelece, dentre outras providências, a estrutura regimental do ICMBio. Nele estão esmiuçadas, mais especificamente no artigo 19, as tarefas das UAAFs que são: de execução das atividades de suporte administrativo, orçamentário, financeiro e operacional para as UCs, os centros e coordenações regionais. Existem nove UAAFs⁸¹ que são divididas segundo tarefas e regionalidades distintas. A partir dessas unidades avançadas é que os servidores realizam todas as atividades que demandam recursos financeiros nas UCs. Por exemplo, a gestão dos contratos, o pedido de compra de material para escritório, a reforma de uma estrutura física construída, a compra de equipamentos técnicos ou mesmo de veículos e embarcações são atividades que dependem da atuação das UAAFs. De forma geral, todas as ações da UC que necessitam de exercício de recursos financeiros necessitam dessas instâncias.

Segundo relato do SERV01, no momento em que as UCs federais eram de responsabilidade do IBAMA, havia uma estrutura organizacional denominada Unidade Gestora (UG). Essas UGs eram estruturas descentralizadas de gestão de recursos, existiam em número superior ao das UAAFs. No entanto, com as reformas da Administração Pública e a necessidade de cortes orçamentários, decidiu-se por diminuir as instâncias que detinham certa autonomia de gestão e emprego de recursos orçamentários. Com isso, na criação do ICMBio, já se previu a instalação de um outro tipo de instância em menor número. Nos relatórios de gestão disponibilizados pelo ICMBio, verifiquei que a palavra “descentralização” é atrelada às UAAFs. No entanto, na prática, o processo se tornou centralizado, porque todas as atividades que demandam recursos são realizadas nas UAAFs, o chefe da UC não tem, portanto, autonomia alguma sobre recursos financeiros. Como já mencionei anteriormente, há um aumento de atividades e de tarefas que são realizadas no âmbito das UAAFs, o que complexifica a estrutura organizacional e destina maior importância para as áreas meio, ou seja,

⁸¹ Cabedelo – Paraíba (1); Arembepé – Bahia (2); Rio de Janeiro – Rio de Janeiro (3); Teresópolis – Rio de Janeiro (4); Goiânia – Goiás (5); Atibaia – São Paulo (6); Iperó – São Paulo (7); Pirassununga – São Paulo (8); Foz do Iguaçu – Paraná (9).

instâncias que são responsáveis por garantir suporte para o desenvolvimento das atividades fins.

Em conversas com servidores e analistas se torna possível realizar reflexões sobre a centralidade das UAAFs na tomada de decisões sobre o exercício orçamentário. Mais uma outra vez, a questão da distância entre os servidores que estão relacionados com as situações e aqueles que desempenham suas funções nas estruturas meio é fundamental para a reflexão. Como os contextos de tomada de decisões são diferentes, a possibilidade e urgência do exercício financeiro são interpretadas de maneiras diversas, o que traz um sentimento de ineficiência às UAAFs a partir das visões formadas na UC. A autonomia financeira é uma das questões que engendra críticas realizadas pelos atores, o AA1 sempre toma como exemplo as escolas estaduais catarinenses; nelas os diretores têm disponível um orçamento mensal que pode ser executado para pequenas tarefas entendidas como urgentes. Tal fato, traz agilidade e proximidade com a comunidade do entorno, já que esse dinheiro é gasto com as empresas vizinhas. O analista sempre diz que nas UCs mesmo para comprar um prego é necessário um processo na UAAF.

Sem a autonomia financeira, existem duas formas de emprego institucional de recursos, por meio da compensação ambiental e do emprego de dispositivos institucionais para gastos cotidianos. Esses dispositivos institucionais são divididos em dois, os gastos com as manutenções e abastecimentos da frota – cartão MaxiFrota e a compra de objetos entendidos como suprimentos – pelo sistema corporativo BR Supply. Descrevi o processo de compras por meio da empresa fornecedora de suprimentos corporativos – BR Supply - no caderno de campo no dia 28 de abril de 2015, reproduzo-o a seguir.

A AA4 é responsável pela compra por meio do site da fornecedora de suprimentos. Mensalmente, ela junta as demandas da UC que compartilham o escritório e realiza um levantamento das necessidades. Após discutir com os outros servidores, quando necessário, ela realiza os cálculos a partir da cota de cada uma das UCs. Os equipamentos entendidos como suprimentos variam desde suprimentos de informática até pás e enxadas, por exemplo.

A primeira característica que é evidenciada no excerto do caderno de campo se relaciona com a responsabilidade da servidora da UC em realizar as compras para todas as outras. Dessa forma, a partir de um

orçamento de três UCs e do centro de pesquisa, os materiais para escritório e de informática, além de alguns equipamentos específicos (pás, luvas, enxadas) são comprados de forma “centralizada”, por essa servidora. Ela utiliza os diversos pedidos das instâncias que estão no mesmo escritório para garantir que os suprimentos comuns estejam, na maioria das vezes, disponíveis, como o material para impressão de documentos. Embora haja uma lógica de ação estratégica que é mediada pelo computador para que os suprimentos sejam comprados, os servidores se organizam de uma forma diferente. A fim de garantirem a disponibilidade de recursos para a realização das atividades, eles criaram uma organização própria para formalizar os pedidos. Trago mais uma situação concreta descrita no caderno de campo do dia 23 de junho de 2015.

A AA4 afirma que há disponibilidade em comprar somente um *tonner* para a impressora. Logo, há um acordo geral de que se deva comprar o de tinta preta para garantir que se possa realizar, pelo menos, impressões no formato preto e branco.

Uma outra forma de emprego dos recursos cotidianos se dá com o abastecimento e manutenção da frota de veículos. A importância da frota de veículos das UCs é entendida de forma diferente entre os servidores. O AA1 considera que a frota de veículos é um tipo de investimento/despesa alto para a realidade das UCs, e que poderia haver uma otimização dos veículos e embarcações, utilizando-os de forma compartilhada. No entanto, os responsáveis pelas outras UCs, que compartilham o escritório, consideram importante cada unidade ter sua própria frota. A crítica do AA1 é a respeito do alto número de veículos de todas as instâncias que dividem o espaço físico da UC. Segundo ele, o estacionamento coberto disponível já não é suficiente para a quantidade de veículos. Além disso, o AA1 acredita que a frota é renovada em excesso, o que resulta em empenho de dinheiro público sem necessidade, como diz ele. Em termos de abastecimento e manutenção da frota, cada veículo de cada UC tem um cartão corporativo que é acionado pela senha individual de cada servidor. Com um limite mensal de recursos financeiros por veículo, o servidor utiliza o cartão para realizar o pagamento nos postos de combustíveis conveniados. A seguir, destaco um excerto do caderno de campo do dia 14 de outubro de 2014 que exemplifica a disponibilização de recursos para abastecimento.

O AA1 e o AA2 discutem sobre qual veículo disponibilizariam para o AA7 fazer uma viagem. Decidem que seria um dos carros compactos, verificam que ele foi abastecido anteriormente, e que conta ainda com 45 reais disponíveis em seu cartão corporativo. O AA2 diz para o AA7 pegar a pasta com os documentos, abastecer, e então viajar.

A manutenção dos veículos é de responsabilidade do AA7, que é realizada em oficinas conveniadas. A resolução de problemas técnicos/mecânicos com os veículos segue duas situações, aquelas em que há a necessidade de autorização da UAAF para realizar o conserto (1) e aquelas em que os consertos são realizados diretamente a partir da cota que cada UC possui (por meio do cartão corporativo MaxiFrota) (2), essa diferença se dá em função dos valores dos serviços/peças empregados. Embora, as outras duas UCs que coabitam a sede administrativa dispõem de veículos novos, comprados durante o período em que realizei a observação participante, a UC estudada tem veículos mais antigos e que apresentam uma frequência considerável de manutenção. Essa situação agencia certas condições no cotidiano, como irei retratar a seguir com a passagem do caderno de campo do dia 14 de outubro de 2014.

O AA1 me diz para calçar as botas de borracha que sairíamos para fotografar determinados locais no entorno da UC. Saio e pego as botas, ao nos encontrarmos novamente, ele me diz que não seria mais possível, pois estávamos sem disponibilidade de veículos. Um deles estava sendo utilizado por um servidor em viagem, e a caminhonete estava na oficina esperando que o ICMBio acertasse a questão do contrato com a prestadora de serviços. Segundo o AA1, o instituto tem um contrato anual com a prestadora de serviços de, aproximadamente, 10 milhões de reais para os consertos e manutenções dos veículos pertencentes ao instituto em todo o Brasil. No entanto, esse limite ao estar perto de ser atingido faz com que a prestadora suspenda o fornecimento de serviços. Situação a qual estávamos vivenciando, naquele momento. Durante essa explicação, o chefe de outra UC se junta a nós e comenta com o AA1 que ele havia encontrado um outro mecânico, que prestava um

serviço melhor do que aquele com o qual estavam acostumados.

Como a UC estudada apresenta um maior número de veículos em manutenção, em algumas situações ocorre a falta de disponibilidade dos veículos. Para isso, algumas instâncias operam de forma concertada a fim de que ultrapassem esse obstáculo. Baseados na boa relação entre os servidores da UC com os do centro de pesquisa, em algumas situações, presenciei que eles compartilham a frota e alguns equipamentos, como máquinas fotográficas. O fato curioso é que esse compartilhamento não ocorre em outras UCs que atuam no mesmo escritório. Em paralelo à frota de veículos, os barcos são o outro meio de transporte essencial, sobretudo, na prática de proteção e fiscalização, pois se trata de UC marinho-costeira. O sistema para abastecimento deles é o mesmo que o dos veículos terrestres, com isso é possível verificar alguns problemas surgidos por causa da falta de adaptação do sistema à realidade dos barcos. Um desses problemas foi vivenciado e retratado no caderno de campo do dia 08 de dezembro de 2014, em que o AA5 passou um longo período de tempo em telefonema com instâncias de Brasília, já que o sistema exigia a quilometragem para o abastecimento do barco, o que não seria possível com o motor do barco. Dessa forma, necessitava que o funcionário de Brasília habilitasse o cartão corporativo que é utilizado para abastecer o barco.

Uma forma não protocolar - se encontra fora das lógicas do Instituto - é a de disponibilização de recursos financeiros pessoais. Denominarei esse processo de “descolamento institucional”. Nesse processo, ao se depararem com situações que possam oferecer obstáculos para serem resolvidas pelas vias institucionais, alguns servidores disponibilizam fundos financeiros próprios para que os suprimentos e materiais sejam comprados. Diversas vezes, acompanhei casos com essa característica, por exemplo, no dia 11 de março de 2015, “havia um problema com uma determinada peça da roçadeira de grama que iria ser empregada nos espaços verdes de um bairro vizinho. O AA1 tira a carteira do bolso, disponibiliza dinheiro para comprar a peça”. O emprego do equipamento era necessário para a conclusão das tarefas, com isso a maneira mais rápida para resolver o problema era comprar a peça na própria cidade e que um dos servidores juntamente com o funcionário da manutenção a substituísse. No entanto, como não há autonomia financeira, o chefe (AA1) tomou a decisão de arcar com os custos para que a tarefa fosse executada. Por ser chefe da UC, o AA1 demonstra, por vezes, aquilo que entende ser a performance ideal da UC no território e as

responsabilidades ligadas às suas ações. Ao disponibilizar recursos, o servidor assume a reponsabilidade por sua posição na organização e desenvolve determinadas ações por meio da disponibilização de seus recursos financeiros. Há um engajamento profissional-contratual, no qual o analista se vê enquanto funcionário público e, portanto, apresenta uma responsabilidade do tipo contratual, que é complementada por sua figura profissional e o seu posicionamento pessoal. É possível perceber, por exemplo, que outros chefes das UCs que compartilham o escritório, em situações semelhantes, não apresentavam as mesmas atitudes. Portanto, reflito sobre a noção de uma “personificação da responsabilidade”, que está ligada ao histórico do sujeito e a forma como ele acredita que deva ser idealmente a performance da organização no território. Em termos etnometodológicos, é possível pensar a respeito da função do chefe e a sua relação com o “bom” funcionamento da UC a partir da noção de projeção social. Martins (2011), ao realizar um estudo sobre a contemporaneidade do pensamento de Goffman, afirma que a partir do momento em que o sujeito projeta determinadas características sociais num processo interacional, ele espera que as outras pessoas o tratem de maneira que sua condição social tem o direito de esperar. Noção que pode ser complementada com a de engajamento, ou seja, da obrigação social que se impõe a uma pessoa, a partir do momento em que ela se implica em um papel ou uma ação conjunta (JOSEPH, 2009). Dessa forma, ao assumir a posição institucional de chefe, em algumas situações, o AA1 toma decisões que fazem com que as ações se “descolem” da estrutura institucional para garantir que sejam realizadas. As lógicas que se encontram fora do espectro institucional garantem que a UC realize aquilo que os servidores acreditem ser essencial. Tais ações são analisadas de duas formas entre os vários servidores: um grupo que concorda e parte do pressuposto da ineficiência do serviço público, com isso, a necessidade de utilizarem recursos próprios, e outro grupo que acredita que esse meio não seja o ideal para mudar a estrutura pública, e que a precariedade de algumas situações deva ser exposta por meio da impossibilidade de ação da UC. Finalizo essa temática com mais um exemplo do campo, registrado no dia 18 de maio de 2015.

O AA7 chega e fala para o AA1 que quebraram a boia do banheiro dos vigias. O AA7 estava acompanhado de um funcionário da empresa terceirizada, eles saem. O AA7 retorna, com a embalagem da peça em mãos, diz que a mais barata que conseguiu era de 26 reais. O AA1 retira a

carteira e repassa o dinheiro para o AA7. Finaliza questionando: “Como eu administro 720 hectares dentro da capital do Estado sem 1 real?”.

A segunda maneira de emprego dos recursos, de forma institucional, é por meio do dispositivo de compensação ambiental. Baseado no artigo 36 da lei federal nº 9.985 de 18 de julho de 2000, ele obriga o empreendedor, em caso de licenciamento ambiental de empreendimentos de significativo impacto ambiental, a apoiar a implantação e manutenção de UCs. Com isso, há a celebração de um Termo de Compromisso para o Cumprimento de Compensação Ambiental entre o ICMBio e o empreendedor, nele são formalizadas e estabelecidas as condições para o cumprimento das obrigações de compensação ambiental constantes no licenciamento ambiental. O montante que advém da compensação ambiental fica em uma conta bancária da UC que só pode ser movimentada pela UAAF, frequentemente, esses recursos são utilizados para a compra de equipamentos de alto valor agregado, como os veículos, por exemplo. No entanto, na minha experiência de pesquisa de campo, percebi que era um assunto no qual os servidores salientavam a ineficiência do instituto. Por exemplo, frente à adequação do espaço físico da sede da UC, o AA1 sempre dizia que existia mais de 400 mil reais em conta por causa das compensações ambientais, mas que eles não eram acessados, e assim ele se perguntava sobre os motivos práticos dessa impossibilidade. Segundo o que observei, há uma dificuldade burocrática para a liberação desses recursos, por causa dos processos de licitação necessários. Apesar desse cenário, acompanhei o lançamento do Guia de Aves da UC que foi um projeto financiado com recursos de compensação ambiental. Trata-se de um catálogo que apresenta as diferentes espécies de aves encontradas na área protegida. Vale a reflexão de que os recursos disponibilizados por meio da compensação ambiental são advindos de fontes de impactos para as UCs, ou seja, as áreas em que haja maiores fontes de impactos de obras e empreendimentos com potencial de poluição e degradação do meio ambiente no entorno apresentam mais possibilidades de garantir recursos.

A manutenção da sede física que é realizada com os equipamentos comprados por intermédio da empresa de suprimentos ou mesmo com o “descolamento institucional” é realizada pelos funcionários terceirizados juntamente com alguns dos analistas. Entre os analistas, o AA2 é o servidor que fica à frente desse tipo de atividade. Embora, na maioria das vezes, haja uma crítica relacionada com a falta de pessoal para realizá-la, a manutenção é mais uma das atividades que é internalizada como

“necessária”. No dia 14 de outubro de 2014, registrei a seguinte passagem no caderno de campo:

Enquanto realizávamos algumas tarefas com os processos, a funcionária de limpeza chega e diz que a privada do banheiro feminino havia voltado a apresentar problemas. Todos os analistas se olham, o AA2 (com ar de irritação/descontentamento) levanta e diz que iria ver o que estava acontecendo. Os outros analistas fazem algumas piadas com a situação. Depois de um tempo ele volta, com um ar mais calmo e com certa satisfação diz: “a privada das meninas já está funcionando”.

Mais uma vez, é possível notar como a questão da responsabilidade se performa nas ações dos analistas no cotidiano. Os analistas parecem se enxergarem, em algumas situações, enquanto responsáveis pela condução da UC, o que os leva a realizar determinadas ações que vão além daquelas formalmente estabelecidas pelas funções atreladas ao cargo público que ocupam. A noção de que a boa condução⁸² da UC faça com que determinadas ações sejam realizadas, por vezes, reflete-se em esforços, como é o caso do chefe que disponibiliza recursos financeiros particulares, do AA2 que realiza um trabalho de manutenção; da AA3 que realiza um trabalho de monitoramento de atropelamentos fora de sua jornada de trabalho. Enfim, esses “esforços” são interpretados como as ações que fazem a UC “funcionar” e são, por isso, necessárias. Na passagem do caderno de campo do dia 01 de junho de 2015, encontrei um outro exemplo dessas situações.

O AA2 chega e se prepara para arrumar as lâmpadas que estão queimadas no escritório. Enquanto troca uma das lâmpadas, vira para mim e diz para descrever bem como é a função do analista ambiental. Fala também que já tinha, pela manhã, arrumado a bomba de esgoto e faz uma brincadeira dizendo que exerce múltiplas funções.

⁸² Coloquei o termo entre aspas, porque acredito que seja resultado de uma conjunção de fatores. Dessa forma, a “boa condução” da UC é entendida por mim de maneira pragmática, ou seja, não há uma metafísica sobre o conceito que o fixa em uma determinada forma. Na verdade, trata-se de um processo de constante (re)negociação de sentidos.

Os servidores das áreas fins do Instituto, frequentemente, afirmam serem “vítimas” da ineficiência das áreas meio. Segundo eles, por serem altamente burocratizadas e ineficientes, parte de suas atuações são diretamente afetadas. Há um repertório de justificações centralizado na noção de “ineficiência do serviço público”. O excerto a seguir, do dia 14 de abril de 2015, demonstra a presença da representação da ineficiência organizacional nas justificativas das ações dos analistas.

O AA1, eu e outro analista conversávamos sobre a ineficiência estrutural do ICMBio. O AA1 abre um armário, tira uma caixa que contém as bandeiras do Brasil e do Instituto. Ele afirma que nunca as utilizou porque não consegue licitar a compra dos mastros para hasteá-las.

Um conjunto de situações pode ser apresentado para demonstrar o processo crítico de qualificação da Administração Pública como ineficiente. A inadequação do sistema elétrico da UC, o que a faz não comportar os aparelhos de ar condicionado é um outro exemplo. Apesar dos diversos esforços e empenhos para que o problema seja resolvido, desde a construção do centro de visitação, ele persiste. Durante o verão, com as temperaturas mais elevadas, o chefe propôs utilizar o auditório como escritório, já que ali o sistema de climatização funciona. Registrei no caderno de campo do dia 12 de maio de 2015 tal fato, que reproduzo abaixo.

O AA1 lançou um memorando destinado a todos os servidores para que não marcassem nenhum evento no auditório, pois ele iria se transformar em um “escritório de verão”. Depois disso, alguns servidores montaram pequenas estações de trabalho, adaptando o auditório. Outros continuaram no escritório.

Com a abertura das janelas devido a altas temperaturas, os mosquitos do mangue (maruins) adentram-se ao escritório, o que faz com que se deva utilizar repelente para o trabalho. Estação do ano, fase da lua e a temperatura são os fatores que mais influenciam na presença deles no escritório. Muito embora se trate de um fato banal, a presença desses insetos traz a noção de que se houvesse adequação no sistema elétrico haveria a possibilidade de instalação de aparelhos de climatização, o que resultaria na ausência dos mosquitos durante o trabalho. Tais fatos

contribuem para (re)qualificar a questão da ineficiência de algumas instâncias do instituto em resolver um problema entendido como simples. Dessa forma, é possível perceber que as conversas assumem uma gramática de denúncia, ou seja, com esse fator de ineficiência organizacional refletido no cotidiano que não consegue resolver problemas simples, torna-se impossível alcançar objetivos maiores ligados à conservação e proteção da natureza.

Tratarei, por fim, o relato da experiência de uma estrutura organizacional que se engendrou a partir dos esforços dos analistas a fim de buscar uma atuação mais integrada entre as organizações ambientais federais no território. No ano de 2011, criaram o Núcleo de Gestão Integrada de Unidades Marinho-Costeiras de Santa Catarina (NGI-UMC/SC) por meio da portaria nº 32 do dia 20 de maio. Tal estrutura contempla nove instâncias organizacionais federais que estão presentes na região de Florianópolis. O documento de criação diz que se objetiva uma “gestão integrada na região através da união de esforços, otimização de recursos e resoluções comuns às Unidades Descentralizadas do Instituto”. Em especial, meu primeiro contato com os órgãos federais de proteção e conservação da natureza em Florianópolis foi por meio de um projeto que se desenvolveu entre o grupo de pesquisa que participo na UFSC e o NGI-UMC/SC, na participação de um edital de uma ONG que visava ao apoio às UCs marinho-costeiras. Com isso fomos responsáveis pela criação de uma plataforma virtual que integrava os empreendimentos (públicos e privados) a serem construídos no entorno das UCs e como eles se relacionavam com a possibilidade de criação de problemáticas para a gestão nessas UCs, em especial, as questões da água e dos fragmentos de mata atlântica.

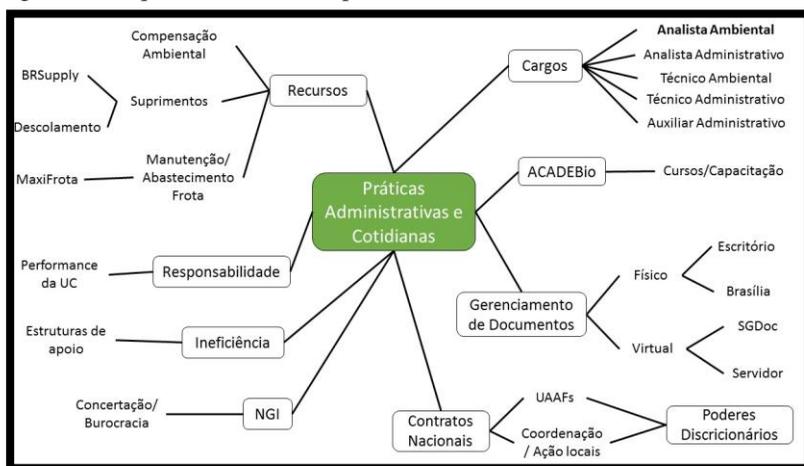
Durante nossas conversas para delimitação e condução do projeto, os analistas diziam sobre a necessidade de que se construísse um trabalho conjunto entre as instâncias participantes do NGI, pois ele estava se transformando em “mais uma” estrutura burocrática, que não apresentava os ensejos de integração a que foi proposto. Dessa forma, segundo os relatos, o grupo não havia se firmado como um dispositivo de tomada de decisões conjuntas que visasse ao território, ou seja, com uma visão holística daqueles problemas que os afetam. O projeto que trouxemos para a construção conjunta com o NGI era uma das formas que o grupo enxergava para realizar um trabalho conjunto que engendrasses mecanismos de tomadas de decisões concertadas. No entanto, percebi que pouca coisa se alterou, e o NGI continuava a desenvolver ações protocolares e, basicamente, burocráticas. Diversas são as hipóteses levantadas pelos próprios atores para que o núcleo não se fortalecesse e

se estruturasse enquanto dispositivo de governança ambiental no território. Uma bastante presente entre os atores é a respeito da probabilidade de haver representações diferentes sobre os papéis das UCs e dos órgãos na proteção e conservação da natureza, o que conduziria à ações e leituras diversas das mesmas situações. É complicado afirmar que há dois únicos grupos e que os analistas se dividem entre “lado A” ou “lado B”. No entanto, alguns servidores dizem haver um grupo “mais próximo” das Ciências Naturais e dos desenvolvimentos científicos dela, e outro que estaria mais próximo da gestão de interesses sociais relacionados aos usos dos recursos naturais. No primeiro caso, a UC enquanto instituição protetora (da atividade humana) e conservadora da natureza e no segundo enquanto mediadora de interesses. Na prática, há uma multiplicidade e variedade de sentidos que agem nas ações dos servidores, dessa forma acredito que a dicotomia entre social e natural seja uma forma superficial de enxergar o processo. No entanto, de qualquer forma, há um problema a respeito da integração que é levantado constantemente, seja pela falta de pessoas com perfis para a condução de atividades conjuntas ou mesmo por uma noção de que cada UC deva “cuidar daquilo que é seu”. Por fim, é interessante salientar que há um movimento, por parte de um grupo de servidores, que entende que o NGI deva ser extinto, já que a experiência não teve o êxito previsto e se transformou em uma maneira de criar mais tarefas aos analistas, enquanto que outro grupo acredita que a experiência é salutar e deva ser vivenciada a fim de aprimorá-la constantemente, no intuito de integrar as instituições.

Nesta seção, tratei das tarefas administrativas e cotidianas, que podem ser entendidas como as atividades realizadas localmente para dar suporte às ações finais da UC no território. A primeira questão tratada foi a dos cargos públicos e a presença na UC de, somente, analistas ambientais. Tal fato faz com que os analistas realizem uma multiplicidade de tarefas que não é de atribuição do cargo para que foram concursados. Ao se tratar de capacitação dos servidores, existe a ACADEBio, instância responsável pela realização de cursos para os servidores. Na UC, a documentação dos fatos ocorridos ocorre por meio de dispositivos organizacionais. O gerenciamento dessa documentação é realizado fisicamente (na UC e em Brasília) e digitalmente (no SGDoc e no servidor da UC). Há os contratos das empresas prestadoras de serviços e fornecedoras de suprimentos que são celebrados nas UAAFs e nas diretorias do ICMBio, mas que são localmente coordenados pelo chefe da UC. Ao levar em conta as várias instâncias organizacionais, os poderes discricionários empregados são fenômenos analiticamente interessantes, já que a distância da ação parece caracterizar, contextualmente, as

situações e as formas de tomadas de decisões. Para o emprego de recursos existem duas formas principais: compensação ambiental e suprimentos cotidianos (BRSupply e MaxiFrota). Nos entremeios desses dispositivos, foi possível verificar um fenômeno que denominei de “deslocamento institucional” para a realização de determinadas ações. Muito desse deslocamento está relacionado com a responsabilidade que o servidor sente frente à performance da UC. Sobretudo, porque há uma representação de que as estruturas de apoio são ineficientes e altamente burocratizadas. Por fim, apresentei uma estrutura que visou, no início, a concertação institucional para a tomada de decisões no território, mas que tem proporcionado resultados poucos plausíveis. Verifiquei também resistências em diversas situações, sobretudo, para a tomada de decisão integrada e de forma holística. Abaixo, reproduzo o esquema analítico que resumirá esquematicamente as análises realizadas nesta seção.

Figura 13: Esquema analítico das práticas administrativas e cotidianas.



Fonte: Elaborada pelo autor.

6.2 MODOS DE EXISTÊNCIA⁸³: PERSONALIZAÇÃO E PERSONIFICAÇÃO

Finalizo, neste momento, este segundo capítulo “UC em ação”, após ter analisado e ensinado a compreensão das atividades desenvolvidas na área protegida. Baseando-me nas anotações realizadas durante a observação participante e com o apoio da literatura dos EBP, identifiquei quatro práticas, que se tornaram subseções: educação e interpretação ambiental, comunicação e relações institucionais, proteção e fiscalização, tarefas administrativas e cotidianas. Essas quatro práticas podem ainda ser caracterizadas a partir de outra perspectiva, a da forma como são realizadas, ou seja, em atividades-meio e atividades-fim. Como atividades-fim entendi as práticas que apresentam um fim em si mesmas, como, por exemplo, educação e interpretação ambiental, comunicação e proteção e fiscalização. Como atividades-meio, compreendo aquelas ações que garantem suporte às atividades-fim, que são representadas pela prática administrativa e cotidiana. Esse tipo de categorização não representa uma marginalização das atividades administrativas e cotidianas, pelo contrário, as centraliza. Isso se reflete ao se verificar na agenda dos analistas, como as questões administrativas a oneram, o que significa uma grande quantidade de horas trabalhadas. É possível identificar, nessas circunstâncias, que as atividades-fim são aquelas que geram as atividades-meio.

Tendo em vista as práticas dessa organização, reflito sobre um processo de “personalização”, ou seja, a UC vista enquanto uma organização que assume características próprias que se configuram dinamicamente, e que estão relacionadas com um conjunto de fatores particulares a cada uma delas. Quero dizer que, embora uma prática apresente regulamentações específicas e homogêneas determinadas pelo Instituto - pois devem ser utilizadas por todas as UCs geridas pelo ICMBio, elas assumem características peculiares que estão ligadas aos fatores que caracterizam cada um desses espaços protegidos. Durante a pesquisa, pude identificar algumas dessas características, como, por exemplo, o grupo de servidores (em especial, analistas), o histórico do

⁸³ Este termo tem inspiração na obra “*Enquête sur les modes d’existence. Une anthropologie des Modernes*” de Bruno Latour. A minha ideia é a de traçar uma analogia com a noção que embasa o livro, sobretudo, no que tange às múltiplas ordens de verdades, múltiplos tipos de razões e diversas lógicas de ações. Assim sendo, as organizações existem de variadas maneiras, segundo os aspectos relacionais que tecem com os diversos atores (humanos e não-humanos).

espaço protegido (conflitos, relações com outros atores sociais), as características biológicas e ecossistêmica do território. Esses, parecem ser alguns fatores que influenciam preponderantemente nesse processo em que a organização deixa de se tornar uma simples parte do Instituto, e ganha modos de existência no território, ela se torna um tanto quanto autônoma e ganha, em certo sentido, uma identidade.

Esse cenário de institucionalização de um determinado modo de existência às práticas organizacionais traz uma reflexão sobre os sentidos presentes em cada uma delas. Algumas dessas práticas estão menos estabilizadas e, por isso, são mais influenciadas por esses processos de personalização. Por exemplo, a prática de proteção e fiscalização pode ser analisada a partir do apoio que os servidores encontram na materialidade presente. Como apresentei, há servidores que acreditam no poder policial da organização, expresso pela utilização de armamento, e há outros grupos que criticam esse tipo de posicionamento. Essas perspectivas influenciam as formas como a organização existe no território, por meio dos modos de existência de suas práticas. Um outro exemplo se dá com a prática de educação e interpretação ambiental que apresenta performances mais parecidas, ao se comparar a UC estudada com outras, ou seja, os pontos de apoio para a ação são entendidos e utilizados de forma mais homogênea. Já a atividade de proteção e fiscalização é diferente, ela se altera em um nível maior. Acredito que um dos fatores que acaba sendo essencial nesse fenômeno é o da atribuição de sentido às práticas pelo grupo de servidores que as conduzem. Obviamente, as particularidades são inerentes à ação humana, mesmo que haja um esforço tecnocrático de homogeneização em determinadas organizações. Mas, todavia, advogo que existam práticas que são menos estáveis e homogêneas, em termos ontológicos, e que os sentidos dados a elas pelos servidores são essenciais para a compreensão sobre as formas como são realizadas.

Um outro fenômeno identificado em paralelo com o de personalização (a organização ganha certa identidade) é o de “personificação”, no qual a organização assume certas características das relações estabelecidas pelo grupo de servidores que a conduz. Esse fenômeno se dá, frequentemente, nos casos em que a UC apresenta os mesmos membros da equipe por um determinado período de tempo. Tal fato faz com que as relações que se estabeleçam se tornem mais próximas das características pessoais desses servidores. Um fato que me chamou a atenção frente a esse fenômeno, deu-se em conversas com os atores sociais. Nas entrevistas, os atores sociais ao falarem sobre a UC estudada a chamavam pelo nome, e nos momentos em que citavam outras áreas protegidas, as denominavam como ICMBio. Isso se demonstrou ainda

mais profundo, nos momentos em que os atores citavam os analistas pelos nomes próprios. Dessa forma, a organização – UC – passava a assumir determinadas características dos servidores que a conduziam. Optar pela utilização do armamento de forma ostensiva e pelas comunicações formalizadas garantiam determinadas características àquela organização. Tais fatos a diferenciavam das outras UCs no território, o que lhe dá uma certa personalidade ao mesmo tempo em que personifica determinadas características.

Cada uma destas práticas apresenta, no âmbito do ICMBio, um nível de generalização que se dá, em termos organizacionais, pelos protocolos, instruções normativas e legislações que atuam a fim de planificar as ações. É possível visualizar a busca, por parte do Instituto, por padrões que se relacionem com um mínimo de controle das ações das UCs. No entanto, há um espaço inventivo, que, frequentemente, é obliterado e marginalizado. As relações entre aquilo que enseja formatar as ações em termos claros, transparentes, legais e estritamente definidos, com a outra parte marginalizada e, frequentemente, subjugada (sobretudo, em termos institucionais e acadêmicos), que (sobre)vive nos interstícios desse espaço burocrático a partir, sobretudo, do seu aspecto criativo. Não desejei tratar essas relações de forma dualística do tipo bom e ruim, mas nas perspectivas produtivas, em termos sociais e organizacionais, que elas apresentam. A gestão surge nessa conjunção complexa, entre generalização e homogeneização, entre aquilo que é realizado para formatar e o espaço criativo para a ação. Com a produção de fenômenos de personificação e personalização, a gestão se dá de maneira a estabelecer uma espécie de coordenação de ações, que está inserida entre o peso do institucional e a maneira fluida como as ações se desenvolvem.

Neste capítulo, apresentei as práticas da UC estudada, para tanto, categorizei-as de quatro maneiras: educação e interpretação ambiental, comunicação, proteção e fiscalização e administrativa e cotidiana. Cada uma dessas práticas foi apresentada de maneira a evidenciar as tarefas e ações que estão relacionadas com elas. A ideia central esteve relacionada com uma atitude de descrição densa a respeito das práticas. Posteriormente, à medida que determinados fenômenos foram se apresentando, busquei uma literatura específica para compreendê-los. Nesse sentido, procurei demonstrar como cada uma das práticas se constituiu na observação, salientando aspectos controversos e que levantavam reflexões por parte dos atores. Após a apresentação e análise de cada uma dessas práticas, identifiquei dois fenômenos que me parecem fundamentais nas UCs, que são os de personalização e personificação.

Esses fenômenos garantem uma maior complexidade ao cotidiano das UCs e as formas como as ações são conduzidas.

7 REFERENCIAIS PARA A AÇÃO

Já que conversa comigo com tanta confiança, senhor K., posso confessar que escutei um pouco atrás da porta e que os dois guardas também me contaram alguma coisa.

Trata-se da sua felicidade e isso me fala realmente ao coração, mais do que talvez me caiba, pois sou apenas sua locadora. Bem, ouvi alguma coisa, mas não posso afirmar que foi algo especialmente ruim. Não. De fato o senhor está detido, mas não como um ladrão é detido. Quando se é detido como um ladrão, então é ruim, mas este tipo de detenção... A mim me parece algo de sábio, desculpe-me se estou dizendo uma tolice, a impressão que eu tenho é de algo sábio, que não entendo, mas também não é preciso entender. (Disse a senhora Grubach a K.). (KAFKA, 2015, p.24).

Neste capítulo, pretendo desenvolver algumas reflexões partindo da ideia que as UCs assumem modos de existência no território, mas que, no entanto, há um conjunto de referenciais dinâmicos para as ações dessas organizações. Para tanto, tratarei de três configurações dinâmicas que caracterizam as formas nas quais a UC atua no território, ou seja, três modos de sua existência. Cada um desses modos poderá ser analisado a partir de cinco operadores analíticos da ação - individualizações, materialidade, formas de organização, situações de prova, noções de responsabilidade e redes inter-organizacionais - o processo que denominei, anteriormente, de personalização. Processo que está ligado com a maneira como as ações são coordenadas e que resultam em performances - modos de existência - dessa organização no território. Para tanto, selecionei três modos de existência distintos, ou seja, enquanto uma organização para a educação ambiental, para a produção de expertise e para a proteção e fiscalização da natureza.

Com isso, a partir dos processos de individualização a que os sujeitos e meio se submetem; da questão da materialidade, enquanto pontos de apoio ontológicos às ações; das situações de prova nas quais se evidenciam os operadores de factualidade; do cotidiano organizacional, enquanto formas de organização dos servidores para a realização das tarefas; das redes inter-organizacionais formadas a fim de garantir que as ações tenham extensão e intensidade no território, tornou-se possível evidenciar determinados elementos que são fundamentais para cada uma das formas de existir no território que a UC apresenta. A partir de um

conjunto de fatores que vai desde os históricos pessoais de cada um dos servidores que compõe as equipes até as características históricas, sociais, biológicas e ecossistêmicas específicas dos locais em que cada UC está instalada, é possível visualizar performances organizacionais distintas. Ou seja, a partir de um mesmo referencial técnico e jurídico para as ações, as UCs se personalizam de diversas maneiras. Com a pesquisa de campo, elenquei esses cinco operadores que auxiliam a evidenciar algumas das maneiras pelas quais as UCs apresentam a personalização.

Por isso, os fatores que serão estudados neste capítulo, a meu ver, são elementos que atuam na performance da organização e que, dependendo da forma como são compreendidos e colocados em ação, garantem uma certa “personalidade” a essa organização. Processos que estão relacionados com a legitimidade das ações e com a gestão dessas organizações no território, enquanto instrumentos de governança ambiental. A seguir, apresentarei as subseções, por meio da seguinte sequência: organização para a educação, organização para a produção de expertise e organização para a proteção e fiscalização da natureza. Para que, posteriormente, possa traçar as considerações finais desta seção.

7.1 ANÁLISES

As análises serão subdivididas segundo três formas que a UC se organiza: para educação ambiental, para a produção de expertise e para a proteção e fiscalização da natureza.

7.1.1 Organização para a educação ambiental

Enquanto dispositivo que promove a educação ambiental em um determinado território, é possível identificar regimes de individualizações (SIMONDON, 1958) que estão relacionados com essa configuração organizacional da UC. Ao atuarem em ações de educação e interpretação ambiental, os servidores se tornam um misto de funções, como, por exemplo, condutores das visitas, guias de trilhas e professores. Nesse sentido, discute-se no âmbito das UCs sobre um perfil ideal para a condução dessas ações, já que há a necessidade de desenvolver diversas relações com uma variada gama de públicos. É possível refletir, a partir das perspectivas simondonianas, sobre regimes contínuos que alteram os sujeitos enquanto servidores em educadores ambientais e o próprio ambiente em um espaço pedagógico.

Com essas perspectivas, há noções de responsabilidade que orbitam essa configuração que a UC assume, para tanto, é possível a

aproximação com a obra de Chateauraynaud e Torny (2013) – desenvolvedores de uma sociologia pragmática do alerta e do risco. Embora eles tenham dado ênfase aos processos de lançamento de alertas, traçarei um paralelo com essa obra a fim de compreender as noções de responsabilidade que se inter-relacionam com essa configuração que as UCs podem assumir nos territórios. Tendo em vista as seis noções de responsabilidade que os autores descreveram, as ações desenvolvidas no âmbito organização para a educação ambiental se relacionam de forma mais evidente com duas delas. A primeira noção é atrelada à obrigação contratual, ou seja, que a realização de ações nessa configuração faz parte de uma prerrogativa estabelecida legalmente por meio da estrutura jurídica que compõe a área protegida. Logo, exercer esse tipo de atividade é corresponder com parte das obrigações “contratuais” da UC com a sociedade/território, que foram instituídas desde o decreto de sua criação. Em paralelo a esse sentido, a responsabilidade é baseada também em uma questão ética, já que a própria prática da educação e de seus processos podem ser entendidos como expressões sociais éticas - como trata Paulo Freire em seus trabalhos, por exemplo. Enquanto organização para a educação ambiental, os servidores evidenciam que são parte de um processo de alteração da compreensão a respeito das relações desenvolvidas entre os sujeitos (participantes dos processos educativos) e a natureza.

A materialidade - enquanto fonte de apoios ontológicos garantidores de um certo nível de estabilidade nas performances (PICKERING, 2011) – presente nessa configuração organizacional está relacionada com determinados materiais criados a fim de garantirem experiências de ensino e aprendizagem mais completas. Para além dos materiais pedagógicos “clássicos”, como as apostilas, livretos de colorir ou vídeos, há ainda o emprego de materiais de origem biológica e de petrechos apreendidos. Com isso, a partir de uma perspectiva material que molda essa configuração organizacional, os objetos se tornam instrumentos pedagógicos; os servidores, educadores ambientais; os visitantes, alunos.

Existe uma infinidade de situações nas quais a organização é colocada à prova, para tanto há repertórios de justificações empregados pela UC. Existir enquanto organização promotora de educação ambiental é uma forma de justificar parte do papel social da UC no território. As justificações se dão pela importância social desenvolvida pela configuração da UC enquanto organização para a educação ambiental. Tal fator se dá além, por exemplo, da proteção e fiscalização, por meio do poder de polícia, de determinados espaços da área protegida. O fator de

atuar em redes de organizações faz com que esses processos de justificações sejam substanciados pela possibilidade de agir conjuntamente. Essa rede se constitui entre diversas organizações, tal contexto traz uma característica interessante, já que há a necessidade da atuação de determinadas pessoas – ocupantes de posições nessas instituições e coletivos - a fim de propulsionar as ações coletivas entre as organizações. Essa característica de atuação em rede, corrobora os repertórios de justificação da presença da UC no território, com o endosso dessas outras organizações e coletivos. As parcerias são desenvolvidas, frequentemente, por meio de programas que congregam escolas, ONGs, faculdades e institutos de pesquisa com a UC.

Como a atuação em rede pode ser institucionalizada pela formação de parcerias, os programas de educação ambientais podem ser analisados enquanto dispositivos transversais às diferentes organizações que estabelecem parâmetros e balizas para a realização de ações conjuntas. Essa rede pode se estender em diversos níveis, com ações de formação para professores, programas de estágios e de iniciação científica, por exemplo. Dessa forma, as ações se tornam mais perenes à medida em que os funcionários e/ou servidores dessas organizações constituem elos com os servidores responsáveis pela configuração da UC enquanto organização para a educação ambiental.

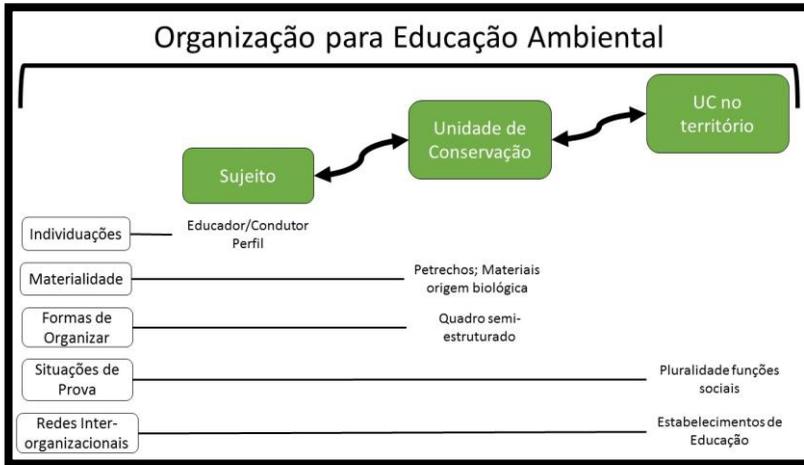
Em termos de formas de organização, essa configuração apresenta uma estrutura com um nível evidente de estabilidade. Com isso, não é comum que haja suspensão do fluxo normal das ações a fim de empregar outros servidores para a resolução dos problemas. Os processos são desenvolvidos com um elevado grau de autonomia pelos responsáveis, com isso, a maioria das alterações necessárias são realizadas pelo próprio conjunto de servidores, voluntários e contratados.

Em resumo, os cinco operadores analíticos que apresentei inicialmente apresentam a seguinte configuração. Em termos de processos de individuação, ou seja, dos regimes existentes na organização para se configurar enquanto promotora de educação ambiental, é interessante notar que os sujeitos, assim como, o ambiente físico se tornam promotores de ações de ensino e aprendizagem, ao mesmo tempo que apresentam um conjunto de aspectos materiais que garantem pontos de apoio ontológicos para a realização dessas ações. Essa configuração está atrelada a duas noções de responsabilidade, responsabilidade enquanto aspecto ético, e, responsabilidade enquanto relação contratual

(CHATEAURAYNAUD; TORNY, 2013)⁸⁴. O funcionamento em rede com diversos atores torna essa configuração ligada às atuações dos servidores responsáveis, o que pode resultar em concertação das atividades entre as organizações. Esse conjunto de organizações contribui para uma concertação institucional que corrobora os diversos processos de legitimação que se constituem em situações de prova. Por isso, que nesses momentos, em que a presença da UC no território é questionada, a sua forma de existência enquanto organização para a educação é, na maioria das vezes, acessada, sobretudo, porque é por meio dessa forma que os servidores remarcam uma das “utilidades sociais” da organização. Tendo como cenário a multiplicidade de funções sociais, a organização engendra processos de legitimação no território, que, por vezes, são apoiados pela atuação em rede com outras organizações e coletivos. Organizacionalmente, a atividade costuma apresentar quadros de ações mais estabilizados, o que faz com que haja uma semiestrutura para proporcionar as ações de ensino e aprendizagem. A seguir, apresento um esquema no qual busquei remarcar a característica multiescalar do modo de existência da UC no território.

⁸⁴ Chateauraynaud e Torny (2013) não estavam preocupados diretamente com a ação das organizações, mas com as noções de responsabilidades ligadas com os processos de lançamento de alerta. No entanto, por se tratar de uma organização em que a vigilância é uma perspectiva essencial, o trabalho dos autores se aproxima da análise empreendida nesta tese.

Figura 14: Esquema analítico da organização para a educação ambiental.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A partir dos três níveis analíticos, sujeito, UC e UC no território, trouxe cinco fenômenos que acredito serem fundamentais para visualizar a UC enquanto organização para a educação e interpretação ambiental. Nesse contexto, as individuações são processos que atuam tanto no meio como nos sujeitos, ou seja, agem de forma dialética em que os dois se alteram. Nos sujeitos, evidencio o perfil dos servidores para conduzir as atividades de educação ambiental. Frequentemente, esse perfil se relaciona com as pessoas que tenham um tom mais professoral, e, sobretudo, possam desenvolver atividades com crianças. No meio, evidencio a sua transformação em um espaço pedagógico que permite o desenvolvimento de ações de ensino e aprendizagem. A materialidade presente nessa configuração está ligada, primeiramente, à natureza em si, como ambiente em que é possível experienciar determinados processos de ensino e aprendizagem. Mas, que também se caracteriza por outros objetos como os petrechos e materiais de origem biológica, que se individualizam nessa atividade na forma de instrumentos pedagógicos. As maneiras de organizar a UC para que a atividade seja realizada se dão por meio de um quadro pré-estruturado e semi-estabilizado. Ou seja, conforme a atividade tenha um histórico na UC, ela apresenta uma estrutura que é repetida e que se altera, somente, sob certas circunstâncias excepcionais. Nas situações de prova, nas quais a UC tem suas ações colocadas em suspensão pelos atores sociais do território, a configuração da organização enquanto promotora de educação ambiental surge como

um dos apoios para legitimar as outras diversas atividades desenvolvidas por ela, que juntas a caracterizam enquanto instrumento de governança ambiental no território. Por fim, há a constituição de redes sócio-técnicas para garantir que haja uma certa perenidade nos programas desenvolvidos para a educação ambiental. Além das atividades desenvolvidas *in loco*, os servidores, responsáveis pelas ações de educação, frequentemente, apresentam uma rede de contatos nos estabelecimentos de educação que permite que esses programas sejam implementados, e que ações conjuntas sejam engendradas. Com esse breve fechamento, passo para a outra subseção, na qual analiso a configuração em que a UC produz expertise.

7.1.2 Organização para a produção de expertise

Nesta subseção, tratarei de uma outra configuração da UC, enquanto organização que produz expertise, ou seja, conhecimento sobre diversos fenômenos presentes no território no qual atua. Nesse sentido, Bessy e Chateauraynaud (2014) destacam que o ato de expertise tem como função o reagrupamento dos materiais, modos de percepção e as redes de pessoas e objetos com as convenções descritivas responsáveis por assegurar a coerência e as designações lógicas. Com isso, a abordagem que assumi se propõe em relativizar cânones como a dicotomia entre experts e profanos. Ao gerar conhecimento, a UC pode materializá-lo em artigos científicos, laudos técnicos, materiais pedagógicos e informativos. Esses documentos podem assumir posições nos jogos entre atores e discursos e, assim, reverberar institucionalmente, ao ponto de engendrar ações coletivas nas situações de prova. É interessante notar que a utilização desses documentos vai além do controle da UC, por isso as ações realizadas com eles por outras organizações e coletivos não estão, necessariamente, concertadas com a equipe da área protegida.

Com esse cenário de produção de conhecimento, os analistas se tornam figuras que são vistas como habilitadas para “falar em nome do meio ambiente”. Esse estatuto é garantido, fundamentalmente, por causa do engajamento profissional desses sujeitos, ou seja, a UC é o ponto central para que os analistas sejam vistos como atores competentes para exprimir tecnicamente análises, necessidades e direitos da natureza em determinado território. Com essa configuração, os documentos são resultados de um conjunto variado de motivos, dentre os quais destacarei três: científicos, legais e sociais. Um documento científico surge à medida que a UC apresenta programas de pesquisa, sejam conduzidos pelos seus próprios analistas ou organizações parceiras. A área protegida se torna,

dessa forma, campo empírico para diferentes pesquisas que possam ser realizadas. Legalmente, o surgimento de um documento se dá a partir de agenciamentos intermediados pelo arcabouço jurídico, o que torna obrigatória, em determinadas situações, a expressão técnica da UC. Por fim, socialmente, um documento surge por pressões de determinados atores sociais que ensejam pareceres técnicos formulados pelos analistas a fim de subsidiar ações de coletivos e organizações em determinadas situações de prova nas quais a causa ecológica é a temática central. Um ponto a se destacar é que, por vezes, mesmo sem a necessidade legal de posicionamento público da UC, a pressão social pode influenciar em uma decisão de emissão desse posicionamento.

Os documentos técnicos permitem a construção de argumentos e discussões na arena pública, que ocorrem em um contexto de multiplicidade de formações. Uma das características fundamentais da produção de expertise é a de que as lógicas argumentativas processadas nos documentos sejam compreendidas pelas diversas configurações profissionais. Portanto, há a presença de um espaço de cálculo – entendido como o conjunto de dados e conceitos partilhados entre os atores, propiciando a formulação de interpretações correntes (CHATEAURAYNAUD, 2011) – fundado em diversas ciências, sobretudo, nas Naturais. Com isso, as relações de cunho técnico desenvolvidas no território são constituídas em órbita desse espaço de cálculo. Um exemplo é o da formulação de um PRAD, o qual deve descrever os processos de recuperação de um determinado espaço. Nele está inserida toda uma lógica técnica-argumentativa que será analisada pelos servidores.

A produção de expertise está atrelada ao surgimento de controvérsias, sobretudo, porque elas apresentam planos epistemológicos que são acessados para se chegar a acordos momentâneos. Essas controvérsias podem ser entendidas como situações de prova nas quais surgem os documentos técnicos. Dessa forma, os documentos técnicos são compreendidos como “operadores de factualidade”, ou seja, atuam no sentido de tornar os fenômenos “factíveis”. Com isso, há a diminuição das incertezas inerentes às situações, pois os atores buscam tornar os fatos (que podem ser utilizados enquanto peças nas situações de prova) tangíveis. Chateauraynaud (2011) discute três formas dominantes de administração da prova, isto é, maneiras que os atores encontram para garantir tangibilidade às provas. A primeira delas se dá com a demonstração do surgimento de um determinado fenômeno ou objeto no mundo sensível, o que torna possível a sua contestação por outros atores (1). Por exemplo, a UC ao emitir um documento técnico, dizendo que

determinado empreendimento causa a poluição de um corpo d'água, faz surgir a poluição enquanto objeto no mundo sensível dos demais atores sociais. Uma segunda forma para garantir tangibilidade à prova é por meio da expressão de sua consistência a partir da verificação de múltiplas versões sobre determinada situação. Nesse caso, os documentos técnicos produzidos pela UC podem ser juntados a outras fontes independentes, a fim de garantir tangibilidade às provas (2). Por exemplo, na situação anterior, o laudo técnico da UC pode ser integrado aos documentos advindos de outras fontes a fim de constituírem uma prova que se sustente a partir da demonstração da convergência dos pareceres técnicos de diversas instituições. A terceira forma está relacionada à noção de padrão, a tangibilidade da prova é constituída a partir da presença de um mesmo espaço de cálculo, que permite que quadros comuns produzam resultados isomorfos. Com isso, ao se alterarem determinados parâmetros, os atores podem medir as variações provocadas para constatarem as mudanças (3), por exemplo, os estudos científicos que verificam um aumento de determinada espécie de animal na área protegida. Com esses dados, a UC pode adotar tal fato (o aumento das espécies) como resultado de uma de suas ações no território.

A tangibilidade das provas é um fator que está ligado diretamente à criação de expertise pela UC, e o pressuposto central é a sua fundação no senso comum. Ao serem alvos de reflexões aprofundadas por parte dos protagonistas sociais, os fatos são, de certa forma, dependentes do senso comum. Nesse sentido, os “operadores de factualidade” se caracterizam como um “plano ortogonal ao do discurso” (CHATEAURAYNAUD, 2011, p. 253). Ao se tornarem públicos e alvos do escrutínio de diversos atores sociais, os documentos, ao mesmo tempo em que são peças das situações de provas, também podem ser colocados à prova. Dessa forma, há uma necessidade, implícita, de sustentação desses documentos técnicos produzidos pelos analistas; fato que faz com que haja um trabalho horizontalizado, que conjuga analistas de diferentes campos profissionais. Há, então, a criação de documentos técnicos que são híbridos, ou seja, que aportam registros técnicos provenientes de diversos campos do conhecimento (AKRICH, 1993). Os documentos técnicos são, portanto, parte, do reflexo da multidisciplinaridade presente na equipe de servidores, o que faz com que os mecanismos argumentativos e posicionamentos se sustentem frente aos diversos campos do conhecimento.

Em termos de individualizações, no sentido de Simondon (1958), a geração de expertise é uma forma de configuração que faz com que meio e sujeitos se alterem de maneira dinâmica. O meio se transforma em um

espaço em que é possível coletar fatos que embasarão os argumentos, a partir das *prises* que surgem. Essas *prises* são os momentos em que as referências e as dobras no ambiente se juntam, ou seja, quando o espaço de qualificações se aproxima das relações corpo a corpo, isto é, sensoriais. Com as análises da água, do solo e do comportamento de certos animais, por exemplo, a UC pode fazer com que determinados referenciais sejam criados para alguns dos aspectos vistos no ambiente. Com isso, os analistas, a partir de suas formações e do engajamento profissional que detêm, tornam-se experts, habilitados para falar pelo meio ambiente. Em especial, o chefe da UC é a pessoa que se apresenta publicamente em eventos e aporta os posicionamentos técnicos construídos nos processos de criação de expertise da UC. Dessa forma, os processos de individualizações fazem com que os sujeitos, enquanto analistas ambientais, tornem-se experts e o território em si seja o meio da geração desse conhecimento advindo das atividades de expertise.

A produção de expertise não é um trabalho exclusivamente intelectual como já destaquei, o que faz com que os aspectos sensoriais sejam fundamentais nesse processo. A primeira materialidade com que o ato de expertise está intimamente ligado é a própria natureza; o contato corporal com a natureza é essencial. As ações da organização são apoiadas, no sentido dado por Dodier (1993), pela utilização de objetos técnicos como os equipamentos fotográficos, de geolocalização, de georreferenciamento, etc. que visam a garantir padrões, que se constituem em “operadores de factualidade”. Os dados produzidos por esses equipamentos são a fonte de embasamento dos horizontes argumentativos assumidos pela equipe da UC. A materialização desse conjunto de dados de forma inteligível e argumentativa com a função de demonstrar o posicionamento da área protegida se dá via um texto técnico. Com isso a materialização se expressa via um texto técnico, mas todo o processo de construção desse documento se dá por ações de gestão que se desenvolvem em reuniões para se estabelecer os horizontes argumentativos; a gestão se dá, portanto, como uma forma de coordenação da ação coletiva.

O papel que esse conhecimento assume no território é extensivo à atuação da UC. É, de certa forma, impossível traçar perspectivas de como esse conhecimento possa ser utilizado, ou mesmo em que tipo de ações ele atua como “operador de factualidade”. Há uma produção em potencial que se configura a partir da publicação dos documentos técnicos, que atuam em forma de redes sócio-técnicas agenciadoras de pessoas e objetos técnicos dentro de instituições a fim de questionar/legitimar determinadas ações das UCs nos territórios. O ato de expertise permite,

então, reunir materiais, modos de percepção, redes de pessoas e de objetos mais ou menos organizados em instituições e coletivos sendo possível assegurar um nível de coerência nas designações e lógicas. Há, portanto, um trabalho de mediação que faz com que emergjam *prises*, e são nessas pressões que as expertises podem se apoiar a fim de encerrarem, momentaneamente, uma disputa (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014). A publicação de um documento técnico aporta consigo noções de responsabilidade, sobretudo, porque a presença de um documento técnico que formaliza o posicionamento da UC no território é uma forma de engajamento da organização. Com isso, há um ato de presença e outro de atenção que ocorrem ao mesmo tempo. A outra noção de responsabilidade que o documento exprime se relaciona com a noção contratual, já que, em alguns casos, o arcabouço legal exige o posicionamento da UC, e ele se dá por meio de um ato de expertise. Sobretudo, nos processos de licenciamento ambiental de empreendimentos ou atividades de significativo impacto ambiental que afetem a UC ou a sua zona de amortecimento. Uma terceira noção de responsabilidade que orbita à produção de expertise se relaciona com a possibilidade de se questionar a política e/ou gestão de determinada organização. Enquanto faz surgir no mundo sensível um problema, o documento técnico é uma maneira formalizada pela qual a UC possibilita colocar em questão a condução de atividades ou empreendimentos no território. Por fim, os documentos técnicos instituem uma espécie de “necessidade” de verificação, que faz com que eles possam se caracterizar, futuramente, como um instrumento de investigação. Por exemplo, caso o documento técnico tenha sido desprezado por algum motivo pelas autoridades competentes, e futuramente a/o atividade/empreendimento apresente problemas à sociedade, é possível que os responsáveis sejam investigados a partir do documento técnico (CHATEAURAYNAUD; TORNY, 2013).

A criação de expertise sobre o território pela UC é uma ação que pode ser estruturada com diversas outras organizações, que fazem parte da estrutura do Instituto, ou mesmo, organizações externas. Os laboratórios e centros de pesquisa ligados ao Instituto atuam na intenção de fazerem surgir as *prises* para o desenvolvimento dos argumentos, posicionamentos e ações da UC no território. Nesse sentido, outras organizações podem aproveitar o espaço e a estrutura da área protegida para instalarem equipamentos diversos. Essas instituições podem pertencer a outras esferas de poder, bem como, serem da sociedade civil. Além das organizações que têm como função gerar conhecimento no território, os coletivos, como as populações tradicionais, podem servir de base para as ações. Ou seja, por meio das experiências e vivências dos

autóctones pode existir a produção de conhecimento sobre o território. As redes sócio-técnicas para gerar conhecimento se dão por meio de equipamentos, instituições, não-humanos e humanos que se aproximam e interagem. Essa geração de expertise atua em diversos sentidos, pois garante suporte a uma diversidade de ações da área protegida no território, que podem constituir processos de garantia de legitimidade à própria organização.

Em termos cotidianos e administrativos, a geração de expertise pode ser analisada em dois momentos, um primeiro, de saída de campo e outro, de escritura e formalização dos documentos. Nas saídas de campo, os analistas coletam os diversos dados – fotografias e amostras de material biológico, por exemplo - que poderão constituir a linha argumentativa empregada na confecção dos documentos. Já o processo de desenvolvimento, formalização e escritura dos documentos se dá, frequentemente, após as reuniões onde são definidos os horizontes técnicos de apoio aos posicionamentos assumidos pela área protegida. Para gerar os documentos, que materializam, em parte, a produção de expertise da UC no território, a organização se volta para essas ações. Ou seja, há um agenciamento da maioria dos analistas e de diversos equipamentos técnicos e estruturas (veículos, embarcações, etc.) para que se possa realizar tais ações. Portanto, o trabalho se dá de forma horizontalizada em que os recursos organizacionais são utilizados conforme as situações exigem. Para isso, a coordenação dessas atividades, ou seja, a gestão se dá de maneira a empregar os analistas (com seus conhecimentos específicos) e os equipamentos em conformidade com aquilo que necessitam. Por exemplo, um analista ambiental especialista em análises químicas será empregado no momento de necessidade de produção desse conhecimento, juntamente com a estrutura que tem disponível na área protegida e/ou na rede de organizações com a qual interage.

Por fim, é possível presumir que a geração de expertise não é um processo realizado de uma forma estruturada e que se repete, ou seja, o quadro de ação é instável. Muito devido à incerteza que cerca as situações, já que a expertise é fruto de diferentes agenciamentos da própria natureza (como as alterações que se tornam objetos de controvérsias) e/ou dos atores sociais que compõem o cenário no qual a UC atua. Com isso, a UC pode gerar conhecimento de forma colaborativa com outras instituições. Em alguns casos, o conhecimento gerado pela UC pode servir de subsídio para ações de outras organizações. A seguir apresento o esquema analítico que evidencia algumas das considerações sobre esta subseção.

Figura 15: Esquema analítico da organização para a produção de expertise.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Dessa forma, o modo de existência da UC enquanto produtora de expertise se dá, inicialmente, com o entendimento de que os servidores se tornam, por meio dos processos de individuação (SIMONDON, 1958) os sujeitos habilitados (experts) para se falar em nome do meio ambiente, que também é individuado por meio dos processos. Latour (2015, p. 335) faz uma afirmação que corrobora o papel da expertise na sociedade contemporânea. Segundo ele, “se existe uma coisa a qual é impossível de escapar, é a de um governo de sábios⁸⁵” (tradução minha). Os documentos técnicos são agenciados por três causas principais: científica, legal e social. Esses documentos se materializam a partir de um espaço de cálculo fundado nas Ciências Naturais. Nas diversas situações em que ele atua, o documento técnico pode ser analisado como um “operador de factualidade”, já que nessas situações, os documentos devem se sustentar sob o escrutínio público, a fim de garantir tangibilidade às provas. Os objetos técnicos, como, por exemplo, as máquinas fotográficas, equipamentos de geolocalização e de georreferenciamento são formas de acesso à materialidade das ações dessa atividade na UC. A produção de expertise além de embasar as ações da própria UC, pode engendrar ações

⁸⁵ A frase original é: “[...] s’il y a une chose à laquelle il est toujours sain d’échapper, c’est à un gouvernement des savants.”. A palavra “savants” tem um significado abrangente e pode ser entendida como análoga aos sábios, técnicos, cientistas e, em certa medida, aos experts.

coletivas de outros atores sociais, bem como atitudes de organizações presentes no território. Por fim, a independência dos jogos de poderes locais garantida por fazer parte do ICMBio, enquanto instituição federal, faz com que haja uma legitimidade ainda maior da atuação da UC no território, como geradora de conhecimento “eminente técnico”. Passarei, neste momento, para a última subseção da organização para a proteção e fiscalização da natureza.

7.1.3 Organização para a proteção e fiscalização da natureza

A terceira configuração da UC no território é enquanto organização para proteção e fiscalização da natureza. A performance das ações desenvolvidas nessa forma de organização é alvo de controvérsias no Instituto, como também, externamente com os atores sociais do território. O poder de polícia garantido aos agentes de fiscalização é um fator que produz relações, frequentemente, conflituosas. Além desse fator, a reflexão sobre a categoria legal à qual pertence a UC é fundamental, pois ela se apresenta como um dos referenciais mais importantes e estruturantes para a condução das ações. Dessa forma, a estrutura jurídico-organizacional da UC serve como pontos de apoio às ações, que se estabelecem, cognitivamente e materialmente, nas formas como os servidores realizam determinadas atividades.

Uma das formas de se apresentar ao entorno é por meio do exercício do poder de polícia, ou seja, é um elemento que garante identidade à UC. É possível identificar servidores que acreditam que o poder de polícia⁸⁶ deva ser expressado, sobretudo, por meio de seus equipamentos, pois é uma das formas de demonstrar que a organização está presente e vigilante. Há também um outro grupo que prefere a utilização moderada ou em caso de extrema necessidade desses equipamentos, pois o emprego excessivo seria uma forma de estender e intensificar os conflitos. A utilização de armamento, que é a característica central dessa forma de organização, é uma escolha dos sujeitos, ou seja,

⁸⁶ O poder de polícia ambiental é aplicado tanto na área protegida como na área de entorno, que é uma categoria delimitada legalmente, mas que caso não exista, deva ser entendida como o espaço no entorno que tem influência direta na UC. Caso um agente de fiscalização constata um crime ambiental na área de entorno, e ela não tenha sido delimitada legalmente, o agente deverá demonstrar em seu relatório os fatores que evidenciam a relação dessa infração com a área protegida. No processo de separação entre IBAMA e ICMBio, houve a perda de poder de polícia ambiental no território nacional por parte dos servidores do ICMBio, enquanto que os servidores do IBAMA ainda detêm.

tornar-se agente de fiscalização é parte de um objetivo pessoal desses sujeitos. Essa escolha é intermediada por um outro polo, o organizacional, já que organizacionalmente é necessária a realização de cursos de preparação e habilitação para o desenvolvimento das funções de agentes de fiscalização. Na pesquisa de campo, em conversas com esses dois tipos de profissionais – os que são a favor da utilização ostensiva e os que não são –, identifiquei um terceiro grupo, composto por pessoas que já haviam sido agentes de fiscalização, mas que decidiram pela entrega do armamento e abdicação do porte de armas. Segundo esses profissionais, com o passar do tempo, eles não se sentiam confortáveis para empregar os equipamentos, e ainda questionavam esse tipo de ação. De qualquer forma, o ethos policesco orbita de maneira intensa as ações de fiscalização, já que além do armamento, há também a utilização de carteiras funcionais, com a presença de distintivos.

Durante as argumentações tecidas pelos servidores a justificarem determinadas performances, é possível notar a existência de uma multiplicidade de representações sobre o que se constituiria como conservação e proteção da natureza – entendidas como missões essenciais do Instituto. Tal fato produz uma variedade de performances de uma mesma prática, ou seja, UCs semelhantes e pertencentes à mesma categoria jurídica podem apresentar performances distintas ao realizarem uma mesma atividade. Dessa forma, é possível salientar uma estreita relação entre os aspectos cognitivos do grupo de servidores que estabelecem sentido para as práticas e as performances delas enquanto ações organizacionais.

A relação com o entorno é, na maioria das vezes, baseada no conflito, já que a presença de uma organização que regula e, por vezes, obstaculiza determinadas atividades e ações no território, faz com que haja um clima de instabilidade nas relações desenvolvidas com determinados atores. O conflito é, portanto, parte do cotidiano organizacional e tem um papel essencial na estruturação das relações desenvolvidas entre os atores e ela. Pode ser entendido também como uma forma de produção, pois produz relações, conhecimento e representações, por exemplo. Enquanto reflexos dos históricos das relações entre a UC e os diversos atores sociais, os conflitos estruturam, em parte, a forma como as ações de fiscalização e proteção são desenvolvidas. Ao se planejar uma determinada ação, os servidores são influenciados pelos conflitos já vivenciados, o que os fazem refletir sobre as possíveis situações a serem encontradas. Se por um lado, há um esforço de padronização das ações por parte do Instituto - a fim de que diferentes UCs apresentem condutas homogêneas - por outro lado, os diversos aspectos situacionais agem no

sentido de as tornarem peculiares, fazendo com que diversas formas de coordenações se evidenciem em uma mesma atividade. Tal cenário faz com que os espaços de poder discricionário estejam, sensivelmente, presentes nas conduções das ações.

As tarefas ligadas ao agente de fiscalização nas situações são de: expedir notificações; lavrar autos de infração; indicar sanções a serem aplicadas ao autuado; aplicar medidas cautelares; destinar sumariamente os bens objeto de medida administrativa cautelar de apreensão; fazer o relatório de fiscalização; inserir toda a documentação nos sistemas corporativos; elaborar a contradita. Ao chefe da UC cabe: promover a autuação processual da notificação e do auto de infração; promover a destinação sumária de bens objeto de medida administrativa cautelar de apreensão; homologar providências decorrentes de notificações das quais não decorra a lavratura de autos de infração; decidir motivadamente sobre a manutenção das medidas administrativas cautelares aplicadas pelo agente de fiscalização; apreciar os pedidos de produção de provas formulados na defesa; providenciar a complementação da instrução processual; e elaborar parecer instrutório. Já ao coordenador regional compete: promoção da destinação sumária de bens objeto de medida administrativa cautelar de apreensão; decidir sobre o agravamento da autuação; julgar e homologar os autos de infração em primeira instância, mantendo ou cancelando as medidas administrativas cautelares aplicadas; decidir pela manutenção ou reconsideração do julgamento quando interposto recurso; exercer o juízo de admissibilidade de recurso; e elaborar parecer instrutório recursal. Enquanto que ao presidente do Instituto cabe julgar em única instância recursal os autos de infração. Essas competências foram oficialmente estabelecidas a partir da Instrução Normativa nº 06 de 01 de dezembro de 2009.

Os autos de infração são formalizados pelos agentes de fiscalização – em sua maioria, pelos próprios analistas lotados nas UCs, no entanto, pode haver situações em que servidores de outras UCs estejam presentes, como nas ações programadas em conjunto, já os julgamentos são os momentos nos quais ocorrem as análises das provas produzidas pelos agentes de fiscalização que são documentadas nos processos que tramitam na UC. Dessa forma, os sujeitos que julgam não tiveram contato direto com as situações nas quais as infrações foram caracterizadas. Logo, os documentos são as principais fontes de relato que caracterizam as infrações, ou seja, têm a função de expressar os pontos de apoio que sustentam a argumentação a respeito do possível crime ambiental. Esses pontos de apoio podem ser compreendidos enquanto apreensões – *prises* (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014) – que surgem no mundo

sensível e que os agentes articulam com base no arcabouço legal, a fim de sustentar a aplicação de sanções e punições.

Durante a observação participante, acompanhei a organização de um encontro entre os chefes das UCs, procuradores do Instituto e coordenadores regionais, a fim de discutirem a respeito dos julgamentos dos autos de infração. Segundo constatei, havia uma variedade de práticas aplicadas, o que fazia com que os julgamentos se tornassem complexos e pouco homogêneos. A ideia era pensar em formas de garantir uma espécie de estrutura mínima que guiasse os processos juntamente com as formulações dos autos de infração. É interessante, em termos organizacionais, notar que o ICMBio foi criado no ano de 2007 e a instrução normativa que procede sobre os julgamentos de autos de infração é de 2009. Tal fato faz parte de um “vazio institucional”, o qual o SERV01 se refere em entrevista para esta tese. Ele comenta que, no momento de separação do IBAMA e criação do ICMBio, havia uma falta de estruturas organizacionais mínimas para o desenvolvimento das ações das UCs.

Enquanto complementares das ações de fiscalização, as de proteção se desenvolvem auxiliadas por um conjunto de dispositivos que busca manter uma espécie de estado de vigilância na área protegida e em seu entorno. Essas ações são caracterizadas por uma maior perenidade e por cenários mais estáveis. Um dos dispositivos que representa essas características é o PRAD, cuja coordenação por parte da UC se dá com a aprovação do plano e acompanhamento de suas ações para recuperação de áreas degradadas. O caráter formal desses planos, além de assegurar um cenário mais estável, garante também a possibilidade de rastreabilidade das relações da UC com determinados atores. O encerramento de um PRAD se dá com um termo do Instituto no qual os analistas constatarem e atestam o cumprimento das ações propostas.

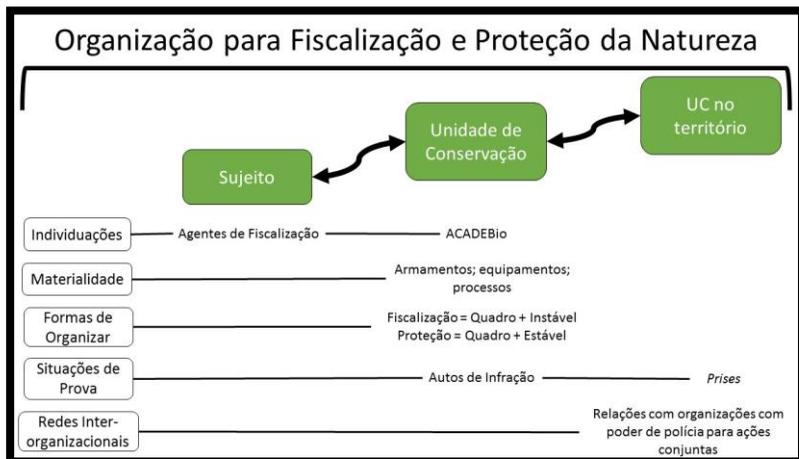
A fim de se estruturar organizacionalmente, é possível identificar duas formas que compõem essa configuração da UC, a saber: fiscalização e proteção. Nas ações de fiscalização, há uma maior dependência da volatilidade situacional, o que faz com que as informações sobre o planejamento se alterem essencialmente entre uma ação e outra. Enquanto que as ações de proteção, pelo contrário, são estabelecidas em um cenário de maior estabilidade, já que se configuram a partir de redes de dispositivos que atuam num sentido de formalização – como é o caso dos planos e programas.

A atuação em rede da configuração da organização para a proteção e fiscalização da natureza está relacionada com a possibilidade de extensão das ações. Há, por exemplo, a possibilidade de conexão entre

diversas instituições como as polícias Federal, Militar e Ambiental. As redes que se estabelecem por meio de programas ou ações instantâneas têm como objetivo a manutenção de um estado de vigilância na área protegida e em seu entorno, o que de forma mais geral, se identifica como a presença do Estado no cotidiano das pessoas.

A configuração enquanto organização de proteção e fiscalização do território é influenciada, sobretudo, pela categoria jurídica à qual a UC pertence, que garante parte do conjunto de referenciais que atua como pontos de apoio para a realização das ações nos territórios. As performances dessa configuração estão inter-relacionadas com uma contate (re)negociação de sentidos a respeito da missão(ões) da área protegida no território. O poder de polícia é um elemento que complexifica as relações, e pode ser visto a partir dos símbolos que são empregados por meio dos equipamentos – armamentos, distintivos e etc.. Os processos de individuação estão relacionados com a produção de agentes de fiscalização, que é uma função que intermedeia dois polos, o organizacional com o da vontade pessoal. Nesse contexto, a ACADEBio é uma instância fundamental que garante os pontos de apoio para o exercício do papel de agente de fiscalização. O conflito é um dos elementos centrais que interagem nessa configuração organizacional, com isso, institucionalmente, há a tentativa de homogeneizar as ações da UC, ou seja, criar um tipo de padrão de comportamento e resposta por parte da organização frente a determinados acontecimentos. No entanto, essa tentativa é relativizada pela complexidade das situações. As noções de responsabilidade que estão relacionadas à performance dessa configuração no território podem ser relacionadas com o perfil dos servidores, a vontade pessoal, a perspectiva contratual e a questão ética. Enquanto as ações de fiscalização são caracterizadas por quadros de ações mais instáveis, volatilidade relacionada às situações que fazem com que essas ações agenciem grande parte do pessoal e dos equipamentos, a fim de realizá-las. As ações de proteção apresentam um quadro mais estável, o qual faz com que determinados servidores sejam os responsáveis por elas, não estendendo, frequentemente, essas atividades a outros espaços da organização. Nas situações de prova, as UCs, frequentemente, atuam para gerar conteúdo que apoiará a formulação de acordos comuns. Com isso, as ações e documentos desenvolvidos pela organização são formas de avaliação da pertinência das *prises* nas situações. A seguir, apresento um esquema, no qual objetivo representar esquematicamente o que tratei nesta subseção.

Figura 16: Esquema analítico da organização para a fiscalização e proteção da natureza.



Fonte: Elaborada pelo autor.

7.2 RESUMO CONCLUSIVO

Ao compreender que existem operadores das ações que garantem referenciais para a organização no território, é possível partir da noção de que as UCs têm performances distintas. Baseando-me na visão de três atividades que são fundamentais às UCs de maneira geral, desenvolvi as seções anteriores substanciando em operadores analíticos, que acredito estarem ligados ao processo que denominei de personalização dessa organização no território. A meu ver, esses operadores demonstram os meios nos quais as UCs se personalizam. Dessa forma, por mais aspectos genéricos que o ICMBio apresente às UCs como, por exemplo, as instruções normativas e os protocolos de atuação, as áreas protegidas têm performances distintas no território, que estão, em parte, relacionadas com as formas nas quais as ações são coordenadas, portanto, com a gestão dessas UCs.

Para esta tese, a gestão é entendida como um fenômeno de coordenação de ações que se dá em diversas escalas e dimensões, o que faz com que surjam vários regimes de ação que se combinam e/ou entram em conflitos uns com os outros, durante as atividades. Busquei compreender com este capítulo, como cada um dos modos de existência apresenta apoios convencionais distintos – referenciais – ao analisar os processos de individuações, a materialidade, as formas de se organizar, as

situações de prova, as noções de responsabilidade e as redes inter-organizacionais. Ou seja, cada um desses processos ao ser visualizado a partir da ótica de um dos modos de existência apresenta apoios convencionais diferentes. A coordenação desses apoios convencionais, a partir do sentido cognitivo dado pelos servidores a eles, faz com que um mesmo modo de existência apresente performances diferentes em UCs distintas.

Com isso, apresentei como os cinco operadores analíticos atuam de maneiras diferentes, por exemplo, os processos de individuações na organização enquanto promotora de educação ambiental estão relacionados com as individuações dos analistas em educadores ambientais o que faz com que o ambiente seja também a extensão do espaço para o exercício pedagógico. Já, enquanto organização para proteção e fiscalização da natureza, os processos de individuação se relacionam com os analistas enquanto agentes de fiscalização, e o ambiente enquanto produtor de *prises* para a composição dos laudos e relatórios. Embora, cada um dos modos de existência apresente um conjunto de referências que garantem determinadas características a eles, a performance da organização está também ligada ao papel dos atores nas situações e experiências, já que essas referências “genéricas” são apreendidas e executadas de maneiras diferentes.

Parti da perspectiva de que a ligação realizada pela ação entre as experiências pessoais, os traços do passado marcados no ambiente e os horizontes para o futuro (DODIER, 1993) puderam ser acessados, nesse momento, baseado nas referências ativas para cada modo de existência. Apresentei, portanto, aquilo que acredito ser o conjunto compósito de recursos que caracteriza cada modo de existência. A articulação entre as referências presentes nos modos de existência e a maneira como elas são apreendidas e empregadas nas ações resulta em uma conjunção que auxilia a compreensão dos processos de personalização que referenciei ao iniciar essa seção.

Busquei remarcar a característica multiescalar dos modos de existência a partir de operadores analíticos que pudessem ser inter-relacionados com as perspectivas do sujeito, da UC e da área protegida no território. A ideia central que embasou a construção desta seção se relaciona com a possibilidade de apresentar um conjunto compósito de fatores que demarcam e referenciam os modos de existência da UC. Mas, que também apresentam um espaço de mobilidade e modelação, que é constituído pelos históricos dos indivíduos, pela formação do grupo de servidores e pela estrutura histórica, social, biológica e ecossistêmica do território. Por fim, traçarei comentários sobre cada um desses operadores

e como eles me auxiliaram a traçar as análises apresentadas anteriormente.

As análises dos modos de existência da UC foram iniciadas pelos processos de individualizações, que foram compreendidos a partir de uma perspectiva relacional. Ou seja, entendo que as individualizações são um tipo de processo de diferenciação que é desenvolvido a partir de um campo de tensões pré-individuais. Cenário caracterizado pelo horizonte metaestável do mundo. Dessa forma, não pensei as **relações** a partir de dois termos individualizados, mas por meio de uma ressonância constante. Embora, eu tenha realizado “cortes” na realidade para encontrar identidades (educador ambiental, expert e agente de fiscalização, por exemplo) que estivessem presentes na mobilidade dessa metaestabilidade, entendo as individualizações como um sistema em inadequação permanente. A relação não é, portanto, a expressão do ser, mas parte constituinte dele. Com isso, as individualizações são múltiplas, singulares e sempre diferentes, em que meio e indivíduos se relacionam em um processo dialético (SIMONDON, 1958; COMBES, 1999; BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014). Mesmo com o entendimento do caráter situacional que cada uma das individualizações apresenta, há também um conjunto de características que se assemelha ao se visualizar a organização por meio do seu modo de existência. Dessa forma, foi possível entender que enquanto organização para a educação ambiental, os analistas se tornam educadores ambientais e o meio associado é uma forma na qual eles podem desenvolver processos de ensino e aprendizagem. Já no modo de existência para a produção de expertise, os analistas se tornam experts habilitados em falar em nome da natureza, enquanto o meio associado é o objeto de produção de expertise. Por fim, na organização para a proteção e fiscalização da natureza, os analistas se tornam agentes de fiscalização e o meio associado é o local onde se encontram as dobras emergentes para a formação de *prises* adequadas.

A análise da materialidade está ligada a uma atitude de simetrização etnográfica. Os objetos são importantes maneiras de acesso às ações. Com isso, entendo que cada modo de existência da organização possua um conjunto compósito de recursos, que se articula com outros. Nesse sentido, busquei compreender como os objetos agem em funcionamento com os seres vivos, enquanto apoios convencionais para as ações (DODIER, 1993). Por extensão, trabalhei, em alguns casos, com os objetos técnicos que trouxeram algumas reflexões enquanto resultados híbridos de uma multiplicidade de registros técnicos (AKRICH, 1993). Materialidade que também está envolvida com as operações que garantem tangibilidade às provas, sobretudo, relacionadas à garantia de padrões que

sustentem determinados argumentos (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014). Por exemplo, enquanto organização para educação ambiental, os petrechos e materiais de origem biológica são utilizados como instrumentos pedagógicos. Enquanto organização para produção de expertise, a materialidade está mais ligada com o emprego dos equipamentos técnicos (equipamentos fotográficos, de geolocalização e de georreferenciamento). Por fim, enquanto organização para proteção e fiscalização, os armamentos e equipamentos de proteção e locomoção são parte da materialidade presente nesse modo de existência. Há também os processos (documentos) da UC que são a materialização organizacional e jurídica de ações da organização no território.

As formas de organizar foram analisadas a partir da necessidade ou de se colocar em suspensão as ações, e, conseqüentemente, os momentos em que elas engendrassem processos de reflexões. Dessa forma, enquanto organização para educação ambiental, o quadro de ação se mostrou com uma certa estabilidade, ou seja, as ações desenvolvidas têm uma maior probabilidade de se repetirem, sem exigir ações do restante da organização. Enquanto organização para produção de expertise, o quadro de ação é mais instável, muito devido à complexidade do ambiente e a necessidade de congregar diversos campos de conhecimentos sobre um mesmo fenômeno, Lascoumes (2012) afirma que, por vezes, esse conjunto de expertises apresenta controvérsias entre si, ou seja, não se trata de uma simples concertação, mas da busca por acordos no grupo de experts, que pode apresentar vertentes técnicas e ideológicas diferentes, o que leva a um processo em que boa parte da organização está envolvida juntamente com um conjunto de objetos e equipamentos técnicos. Por isso, por exemplo, a construção de um documento técnico que evidencie o posicionamento da UC frente a um fenômeno é uma atividade com um quadro de ação instável, já que uma infinidade de fatores pode influenciar essas situações. Por fim, enquanto organização para a proteção e fiscalização da natureza, o quadro de ação pode ser visto a partir de duas práticas, nas ações de proteção há um caráter de repetição, sobretudo, por meio de programas continuados no território. Já para as atividades de fiscalização, o quadro de ação se mostra mais instável, pois mesmo que apresente ações continuadas, as características das situações parecem ser mais influentes, o que pode levar a uma desestabilização dos quadros de ação.

Enquanto organização para a educação ambiental, as situações de prova estiveram relacionadas com os momentos em que as ações da UC no território foram colocadas em suspensão, ao se discutir, por exemplo, sobre a necessidade desse tipo de instrumento de governança ambiental

no território. Nessas situações, as ações de educação ambiental são salientadas como formas de legitimar a presença dessa organização no território. Enquanto organização para a produção de expertise, a UC pode se mudar as maneiras de tornar determinados fenômenos factíveis, pois para se encerrar uma disputa, é necessário que haja um acordo entre os atores para garantir um grau mínimo de “factualidade”. As provas estão relacionadas com o grau de resistência, sob o crivo dos protagonistas sociais, que elas apresentam (CHATEAURAYNAUD, 2011). Portanto, a UC pode ser visualizada enquanto uma organização que produz provas, sobretudo, aquelas relacionadas às controvérsias ambientais presentes no território. Dessa forma, ela é entendida como um dos atores sociais habilitados a expor um posicionamento técnico sobre os fenômenos ambientais do território. Nas situações de controvérsias, os seus documentos atuam nas performances entre os jogos de atores e de argumentos que orbitam uma determinada disputa. Já enquanto organização para a fiscalização e proteção da natureza, as situações de provas estão relacionadas, sobretudo, com a formulação de autos de infração e de documentos que serão utilizados para o julgamento de ações no território. Portanto, os analistas procuram no ambiente as dobras que garantirão boas *prises* (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014), para que assim as ações realizadas e entendidas como ilegais possam ser enquadradas segundo o arcabouço jurídico ambiental. Tais processos e ações são materializados nos autos de infração e nos processos que tramitam tanto na UC como no Instituto.

As noções de responsabilidades que orbitam cada um dos modos de existências da organização foram estudadas a partir do trabalho de Chateauraynaud e Torny (2013). Nessa obra, os autores se dedicam ao estudo de processos de lançamento de alertas. Portanto, entendo, de início, que a UC pode atuar, ao mesmo tempo, enquanto lançadora de alertas, bem como, verificadora desses alertas. Os autores apresentam seis sentidos de responsabilidade, pois enfatizam que se trata de um fenômeno plural. Para tanto, em cada modo de existência, engendrei análises que demonstraram os sentidos mais comuns de responsabilidade apresentados, a partir das ações e discursos acompanhados durante a observação participante. No modo de existência enquanto organização para a educação ambiental, duas noções de responsabilidade emergiram, a noção contratual e a ética. Enquanto organização para a produção de expertise foi possível verificar mais noções, como ato de presença e vigilância, contratual, forma de questionamento de uma política ou gestão de outras organizações e maneira de verificação futura, essa última ligada aos possíveis processos futuros de busca por culpados. Por fim, a organização

para a proteção e fiscalização da natureza aporta, enquanto modo de existência, noções de responsabilidade contratual e de exercício ético. Vale destacar que o exercício ético parece ser uma noção que está ligada à escolha de exercício profissional dos servidores nas UCs. Pois, em conversas com os analistas ambientais, a visão de que as áreas protegidas são um instrumento fundamental para a manutenção do equilíbrio ecossistêmico do território faz com que o trabalho nesses locais seja entendido como parte de uma escolha ideológica pela profissão.

Por fim, as redes inter-organizacionais são formas que a UC se concerta com outras organizações presentes no território para garantir a continuidade e extensão de suas ações. Tais redes inter-organizacionais se diferenciam em cada um dos modos de existência, no caso da organização para a educação são constituídas por outros estabelecimentos de educação. Já no caso do modo de existência para a produção de expertise são construídas com as organizações que atuam com pesquisa, como também, com coletivos e instituições que farão uso dessa expertise construída. Por fim, enquanto organização para a proteção e fiscalização da natureza, geralmente, a rede se constitui com organizações que também apresentam poder de polícia no território. Em extensão ao que foi discutido até então, uma outra noção analítica interessante é a de enxergar essas redes enquanto agregados sócio-técnicos. Dessa forma, pessoas e objetos fazem parte dessas concertações que ocorrem de maneiras diferentes segundo os objetivos e interesses das organizações, que passam, de alguma maneira, pelo posicionamento do grupo de servidores frente aos fenômenos, o que os fazem se aproximarem em termos pessoais e organizacionais.

Encerro este capítulo a partir de um ensejo inicial de demonstrar os conjuntos de referenciais ativos para o desenvolvimento das atividades das UCs no território. Como no capítulo anterior, identifiquei os processos de personalização e personificação; neste, apresentei um conjunto de referenciais analisados a partir de operadores analíticos da ação que mediam as formas como a UC atua. Tratei de cada um dos modos de existência organizacionais como regimes de coordenação das ações. Independentemente dos aspectos que as tornam peculiares e com um certo estado de personificação, como, por exemplo, o histórico dos indivíduos, a formação do grupo de servidores e a estrutura biológica, ecossistêmica, histórica e social, as UCs agem a partir de um conjunto de referenciais, como o apresentado. A ideia deste capítulo é a de tratar as UCs como organizações dinâmicas e que não possam ser definidas de antemão a partir de uma forma preestabelecida.

8 GESTÃO DE UCS

“A única coisa que posso fazer agora”, disse para si mesmo, e a regularidade de seus passos e dos passos dos outros dois confirmava seus pensamentos, “a única coisa que posso fazer agora é conservar até o fim um discernimento tranquilo. Eu sempre quis abarcar o mundo com as pernas, e além do mais com um objetivo reprovável. Isso não estava certo. Devo então demonstrar que nem sequer o processo de um ano me serviu de lição? Devo acabar com um homem obtuso? Será que podem dizer de mim que no início do processo eu quis terminá-lo e agora, no seu fim, quero reiniciá-lo? Não quero que digam isso. Sou grato por terem me dado como acompanhantes estes senhores semi-mudos, que não entendem nada, e pelo fato de terem deixado para mim a incumbência de dizer a mim mesmo o que é necessário.”
(KAFKA, 2015, p.225).

As análises sobre a gestão de UCs, como problematizei anteriormente, foram desenvolvidas, na maioria das vezes, por meio de perspectivas naturalizadas que primaram por traçar um fenômeno e entendê-lo à luz de noções normativas. Com o desafio lançado nesta tese, a gestão passou a ser problematizada, ontologicamente por meio de fluxos metaestáveis e epistemologicamente baseada no pluralismo que demarca a sociologia pragmática francesa. O entendimento de que o fenômeno da gestão é crucial para a produção da organização estudada é a noção central tratada neste capítulo. Assim sendo, o sexto capítulo proporcionou o entendimento das práticas de uma UC federal brasileira, para que, posteriormente, pudesse entender, por meio do sétimo capítulo, os referenciais dinâmicos presentes para o desenvolvimento das ações. Este capítulo visa de atingir o terceiro objetivo desta tese - compreender a gestão, a partir de comparações entre as evidências do campo empírico com a literatura específica, em uma Unidade de Conservação federal brasileira.

A construção deste capítulo, a respeito da gestão de UCs, partiu da ideia de aproximar determinados pontos que considere importantes do processo de gestão com a literatura sobre a temática, em especial, os autores mais representativos – no século XX - que se debruçaram sobre o fenômeno da gestão e dos gestores nas organizações, e que embasaram as metodologias contratadas pelo Instituto para balizar a gestão das UCs.

Esta atitude tem como objetivo evidenciar as contribuições científicas deste estudo, a fim de proporcionar outras visões e dimensões ao fenômeno da gestão. Vale ressaltar, que em complemento, na seção “5.2 Recursos para a ação: políticas e planos”, foram explicitados e explanados alguns documentos que trataram da gestão pelo Instituto, com a contratação de consultorias, em sua maioria, com procedimentos aplicados às organizações privadas. Um documento que evidencia essa preocupação com a normatização das práticas de gestão é o “Manual do Chefe”, publicado pelo IBAMA, enquanto órgão responsável pelas UCs, antes do surgimento do ICMBio. Dessa forma, elenquei um conjunto de autores⁸⁷ preocupados com as análises e teorizações sobre a gestão e que são, em certa medida, bases epistemológicas para as metodologias de gestão e de processos estratégicos implementadas no Instituto. A maioria desses autores esteve preocupada com a questão dos papéis e das funções dos executivos, administradores e gerentes. Mesmo com terminologias diferentes a ideia é investigar e propor questões sobre os papéis desse cargo nas organizações. Ao partirem da visão de Henri Fayol sobre as funções dos gerentes - planejar, organizar, dirigir e controlar -, os autores buscaram trazer novas questões a respeito da atividade da gerência, ao reconstruir, agregar e repensar sobre algumas das atividades comuns a esse grupo de profissionais.

Assim sendo, este capítulo será subdividido em uma primeira seção, “8.1 Literatura sobre gestão”, que será construída a partir de seis obras desses autores. Posteriormente, uma outra subseção será dedicada à metodologia *Balanced Scorecard*, aplicada no Instituto. E, será finalizado com uma seção em estilo de resumo conclusivo sobre a gestão de UCs.

8.1 LITERATURA SOBRE GESTÃO

Determinados estudiosos dedicaram parte de suas obras para estudar a gestão e as funções e atividades dos gestores. A primeira obra que nesse sentido foi a de Henri Fayol, no ano de 1916, tal estudo se aprofundou nas explicações sobre o que o autor denominou de processo administrativo. Foi no seu livro mais conhecido “Administração geral e industrial” que definiu a administração como uma função distinta das demais e que compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Pensando essa definição, ele dissertou

⁸⁷ Chester Barnard; Herbert Simon; Rosemary Stewart; Peter Drucker; James March; Charles Kepner e Benjamin Tregoe; Theodore Levitt; Henry Mintzberg.

a respeito do que seriam os dezesseis deveres do gerente⁸⁸. A partir dessa obra, outros pensadores, durante os anos, devotaram-se para refletir sobre a administração, gestão e os papéis dos gestores. Nesta subseção, apresentarei alguns desses pensadores, entendidos como centrais para essa discussão. Além desse trabalho de estudo sobre a gestão e os fenômenos com os quais os gerentes se inter-relacionam, é sabido que epistemologicamente esses autores influenciaram diversos posicionamentos no campo das metodologias e consultorias sobre gestão. Digo isso, já que retratei no quinto capítulo a contratação de consultorias por parte do Instituto, a fim de definir processos de gestão e de estruturação da estratégia. Tais situações agenciam, de certa forma, as UCs que se constituem como “as pontas” do processo, ou seja, são as organizações que estão mais próximas das ações. Esses agenciamentos podem ser exemplificados pela necessidade de implementação de processos com o preenchimento de relatórios.

Dito isso, apresentarei as ideias principais de determinados autores a fim de comparar com as perspectivas encontradas nesta tese a respeito da gestão da UC pesquisada. Para tanto, obedecerei a ordem cronológica das obras, a saber: Chester Barnard; Rosemary Stewart; Herbert Simon; Charles Kepner e Benjamin Tregoe; Petrer Drucker; e Henry Mintzberg. Posteriormente, uma subseção será dedicada a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) de autoria de Robert Kaplan e David Norton.

8.1.1 As funções do executivo

Chester Barnard foi um teórico pertencente à Escola das Relações Humanas, corrente teórica que surgiu no momento da crise de 1929 nos Estados Unidos. Publicou o livro “As funções do executivo”, no qual ensaia definir as funções da gerência; para tanto desenvolveu uma teoria sobre sistemas cooperativos para, então, dissertar sobre teoria e estrutura

⁸⁸ Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e a sua rigorosa execução; cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa; estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única; harmonizar as atividades e coordenar esforços; formular as decisões de forma simples, nítida e precisa; organizar a seleção eficiente do pessoal; definir claramente as obrigações; encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade; recompensar justa e adequadamente os serviços prestados; usar sanções contra faltas e erros; manter a disciplina; subordinar os interesses individuais ao interesse geral; manter a unidade de comando; supervisionar a ordem material e humana; ter tudo sob controle; combater excesso de regulamentos, burocracia e papelada. (MAXIMILIANO, 2000).

das organizações formais, e, assim, refletir sobre as funções das organizações nos sistemas cooperativos. Como pesquisador, da primeira metade do século XX, foi fortemente influenciado pela experiência de Hawthorne e pela psicologia comportamentalista – behaviorista. Para o autor, o trabalho executivo é aquele que mantém a organização em operação, o que faz com que as suas funções sejam semelhantes às do sistema nervoso em relação ao resto do corpo (BARNARD, 1971). O autor discute o processo de tomada de decisão para além de uma ordem direta, já que não é um processo individualizado e sua implementação depende dos subordinados, ou seja, de que eles aceitem a autoridade. Nesse contexto, as funções do executivo são as seguintes: incluir senso de propósito moral, trabalhar com a organização informal, facilitar a comunicação, tomar decisões e entender a aceitação da autoridade.

Uma das perspectivas fundamentais estudada por Barnard (1971) é de que a disposição para cooperar depende do equilíbrio que o indivíduo percebe entre o esforço que dedica à organização e os benefícios que dela recebe (MAXIMILIANO, 2000). A pesquisa realizada nesta tese demonstrou que as UCs são também um espaço de exercício ideológico dos servidores. Com isso, os benefícios podem ser entendidos de maneira diferente, ao se ter como premissa a pluralidade inerente ao mundo como querem os autores pragmatistas, sendo assim, os benefícios assumem outros significados ao serem atrelados a distintos regimes de engajamento, bem como, lógicas de ação. Os fenômenos de descolamento que apresentei na subseção 6.1.4 são exemplos de que os sujeitos se veem como preteridos se comparados com outros servidores públicos federais, mas, mesmo assim, disponibilizam recursos próprios e se deslocam de suas funções a fim de “fazer a organização funcionar”.

Para Barnard (1971), as funções do executivo podem ser resumidas em três: a primeira está relacionada com o desenvolvimento e manutenção de um sistema de comunicações, tanto em organizações formais como informais. A segunda está em assegurar os serviços essenciais dos indivíduos, essa função pode ser dividida em trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização, e a obtenção de seus serviços, posteriormente. A terceira responsabilidade é a de formulação e definição dos propósitos, objetivos e fins da organização, o que está relacionado com a doutrinação dos funcionários, a fim de que estejam coesos com os propósitos gerais e as grandes decisões.

A partir dessas funções, uma das perspectivas que pode ser discutida é a das fronteiras que ele traça nos processos de comunicação. O autor pontua a necessidade de desenvolvimento de um sistema de comunicação com a organização informal, a fim de que se possibilite a

eficácia da organização formal. Como pontuei, na subseção 6.1.2 a respeito das práticas de comunicação da UC estudada, trabalhar de forma dual – formal/informal – com os aspectos comunicacionais da organização pode se tornar distante da realidade, já que há o surgimento de diversos dispositivos que estariam nas fronteiras daquilo que é entendido como formal ou informal. O emprego de dispositivos técnicos de comunicação – como os aplicativos de celulares – é um exemplo dessa “zona obscura” entre o formal e o informal, no qual se tem objetos que são híbridos a partir das formas como se engajam nas ações. Quero dizer que, a presença de celulares pessoais que contêm um aplicativo de mensagens que são utilizados tanto nos ambientes de trabalho como nos pessoais é uma das situações nas quais esses sistemas formais e informais se combinam e tornam as suas fronteiras efêmeras. Nesse sentido, a gestão é um fenômeno que transcende esse tipo de fronteira, já que a coordenação de ações ocorre por intermédio de diversas redes sócio-técnicas que não se “preocupam” com esse tipo de fronteira.

Um outro aspecto presente nas práticas de comunicação que traz novas questões à discussão se trata dos dispositivos de comunicação “formais”, institucionalizados de diversas maneiras – relatórios *online*, comunicações formais, questionários, etc. - pelo Instituto. Grande parte das informações que o Instituto recolhe das UCs é por meio desses relatórios que são preenchidos, frequentemente, pelo chefe da área protegida. Esses relatórios costumam ser vistos como uma tarefa burocrática sem necessidade pelo corpo de servidores da UC e que resultariam em aumento da carga de trabalho. Por isso, em grande parte das vezes, esse tipo de documento é preenchido *pro forma*, pois se acredita que eles não são analisados nem utilizados pelo Instituto, sendo produtos de determinadas ações que os conceberam de forma idealizada, mas que, na realidade, não apresentam serventia.

O último ponto que tratarei a respeito da comunicação formulada enquanto função essencial do executivo por Barnard (1971) é sobre as premissas das organizações públicas de trabalharem com publicidade. Com isso, as ações podem ser alvos de julgamentos de diversos atores sociais. Essa questão torna a comunicação um espaço de legitimação das ações realizadas pela UC e também das próprias funções a serem desenvolvidas pelas áreas protegidas nos territórios em que atuam. Dessa forma, a gestão é, ao mesmo tempo, um fenômeno que mescla as coordenações de ações coletivas com processos de justificação. Nesse contexto, as situações de prova se constituem pelos momentos nos quais o gestor e a equipe de servidores trabalham no sentido de evidenciar os motivos das ações a serem realizadas de determinadas formas. A prática

de comunicação agencia processos de legitimação das performances organizacionais das áreas protegidas.

Outra perspectiva do pensamento de Barnard (1971) que refletirei sobre, a partir do campo etnográfico realizado nesta tese e das leituras pragmatistas, é a do equilíbrio. Essa noção será discutida a partir de duas argumentações principais, a da dualidade interno/externo e a do conflito. Compreender a organização por meio da ideia de uma fronteira que sinalize aquilo que é interno ou externo a ela e que a relação entre esses dois polos deveria resultar em equilíbrio (visão de Barnard (1971)); por um lado auxilia no entendimento da constituição de fatores que podem influenciá-la, o que resulta, frequentemente, em lógicas explicativas baseadas na causalidade, que são, de certa forma, simplificadoras e reducionistas; por outro lado, traça fronteiras irreais que podem obliterar processos organizacionais que ocorrem nas inter-relações entre o que seria entendido como interno ou externo. Por exemplo, há ações que ocorrem em certos locais do território que podem⁸⁹ ser identificados como pertencentes à zona de amortecimento da área protegida. Esse é um espaço físico que deve ser definido tecnicamente em termos legais, na ausência dessa definição – publicada no plano de manejo das áreas protegidas, é realizada por um entendimento técnico baseado, sobretudo, na intersubjetividade da equipe, bem como, em perspectivas históricas da UC. Em termos organizacionais, essa falta de definição coloca a zona de amortecimento como um espaço que é ao mesmo tempo, interno e externo à UC. Interno, porque a zona de amortecimento deve ser parte das atividades desenvolvidas pela área protegida, como exemplificado na subseção 6.1.3 sobre as práticas de proteção e fiscalização. Ou seja, um crime, ao ser cometido em zona de amortecimento, é tipificado de maneira mais grave, o que altera o valor e nível das sanções a serem aplicadas. Com isso, a zona de amortecimento é uma área que é ao mesmo tempo interna e externa; interna porque a regulação das atividades que ocorrem nela é parte das obrigações legais da UC, externa porque é fora da estrita delimitação da área protegida. Com isso, o entendimento do interno/externo em termos organizacionais é um fator que oblitera as ações da UC que ocorrem nessas zonas que não podem ser definidas de maneira dual. A segunda argumentação que sustentarei, embasado na pesquisa de campo, é a respeito do papel central da noção de equilíbrio

⁸⁹ Nem todas as zonas de amortecimento são definidas legalmente, dessa forma, nas UCs que não apresentam essa delimitação legal, a zona de amortecimento passa a ser uma questão interpretativa por parte do corpo de servidores lotado na área protegida.

para Barnard (1971). Nesse contexto, o equilíbrio pode ser entendido como o antônimo de conflito. No entanto, na discussão empreendida nesta tese o conflito é uma perspectiva central à gestão de UCs, o que o torna um fenômeno produtor. O conflito produz, no cotidiano da área protegida, embates entre diferentes campos de conhecimentos (expertises), questões sobre a apropriação dos territórios, bem como, das atividades a serem desenvolvidas neles, identidades/individuações (servidor, agente de fiscalização, pescador, cometedor de crimes ambientais e etc.), ações organizacionais (das UCs, das polícias, de advogados, instituições, coletivos e etc.), além das diferentes legislações que atuam no sentido de regular as atividades humanas. Portanto, o conflito é um dos fatores estruturantes das performances organizacionais desenvolvidas nas UCs, o que o coloca como uma das perspectivas fundamentais a serem compreendidas, sobretudo, no que tange à gestão, enquanto forma de coordenação de ações.

A terceira função do executivo, segundo Barnard (1971), é a de formulação de propósitos, objetivos e fins da organização. Nela, o autor é claro sobre a necessidade de se buscar um alinhamento entre os membros da organização para que permaneçam “coesos”. Esse alinhamento entre diversos níveis hierárquicos seria o aspecto central e designador de uma espécie de direcionamento entre os diferentes sujeitos pertencentes tanto aos níveis operacionais como estratégicos. No entanto, ao se refletir sobre a multiplicidade de práticas – descritas e analisadas no sexto capítulo desta tese - que envolvem uma UC e as lógicas de ações que se relacionam com ela, a perspectiva do alinhamento perde o seu sentido. Principalmente, ao se normatizá-lo para toda a estrutura da organização. As práticas, ao se instituírem em lógicas de ação diferentes se constituem em diversos regimes de engajamento que resultam em performances organizacionais variadas, ligadas, sobretudo, às características do grupo de servidores, do território e do histórico da área protegida. Nesse sentido, a questão ideológica atua no sentido de enfraquecer a visão sobre o pretensão alinhamento entre diversos níveis hierárquicos. Como demonstrei no sétimo capítulo sobre os referenciais para as ações, as questões ideológicas são constituintes e influenciadoras das performances organizacionais. O espaço surgido entre as formas de se conduzir as práticas pode ser compreendido a partir do poder discricionário que surge na condução das atividades das áreas protegidas. As ações, portanto, têm suas performances moldadas pelos aspectos relacionais que se configuram nas formas como os servidores se engajam na organização. Sendo assim, os sentidos dados aos cargos e aos papéis deles na sociedade é diferente entre os servidores, o que faz com que as

formas de engajamento na organização sejam diversas. Com isso, o alinhamento entre todos os níveis de servidores a fim de propósitos comuns se torna um aspecto frágil para a compreensão da gestão desse tipo de organização.

Por fim, em resumo, as funções do executivo, para Barnard (1971), abrangem três responsabilidades: desenvolver e manter um sistema de comunicações; assegurar os serviços essenciais dos indivíduos; formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização. Nesta subseção, destaquei a importância do autor para os estudos sobre a gestão e o papel dos gerentes. As suas ideias são premissas, que embasam a literatura, que é utilizada como guias e manuais de Administração. Esse tipo de produção teórica – epistemologicamente funcionalista – reduz a gestão a determinados aspectos, e cria um conjunto normativo de diretrizes a ser empregado para a compreensão desse fenômeno. Na gestão da UC analisada, os conjuntos normativos se tornam frágeis, dada a complexidade que circunda os contextos das áreas protegidas. Portanto, nesta subseção, as perspectivas dos benefícios, das fronteiras, da comunicação, do equilíbrio e da formulação de propósitos organizacionais foram (re)discutidas com base no campo etnográfico desta tese, com o intuito de evidenciar as complexidades e peculiaridades presentes no fenômeno da gestão trazidas por outras formas de analisá-lo.

8.1.2 A realidade da gestão, gerentes e seus trabalhos

A inglesa Rosemary Stewart, nascida em 1924 e morta em 2015, realizou diversos estudos sobre o trabalho dos gerentes e comportamento. Para esta seção, destacarei ideias de duas de suas obras, “*The reality of management*” e “*Managers and their Jobs*”. Na primeira, Stewart (1970a) endereça a obra a todos os gerentes que desejem aprender mais sobre questões práticas de seu trabalho. Nela, a autora parte da visão de uma estrutura burocrática, a fim de traçar comentários sobre as diferentes realidades da gestão, para tanto afirma que as decisões são substanciadas no caráter intuitivo da experiência. Stewart (1970a; 1970b) constrói sua obra diferentemente dos autores apresentados nesta seção, sobretudo, porque a sua preocupação central é de constituir maneiras de estudar os cargos gerenciais, mais do que interpretá-los a partir dos seus conteúdos (MAXIMILIANO, 2000).

A “[...] burocracia torna possível uma abordagem racional para a administração⁹⁰” (STEWART, 1970a, p. 16, tradução nossa) e apresenta

⁹⁰ *Bureaucracy makes possible a rational approach to administration.*

quatro características principais: especialização, hierarquia de autoridade, sistema de regras e impessoalidade. Com isso, a primeira delas, a especialização “[...] é aplicada à função além do indivíduo, de modo que o trabalho, geralmente, continue existindo mesmo que o titular o deixe⁹¹” (STEWART, 1970a, p. 16, tradução nossa). Segundo essa afirmação, a continuidade do cargo é garantida por meio da especialização que se estrutura no princípio da impessoalidade. De início, a perspectiva da impessoalidade pode ser discutida à luz das experiências etnográficas retratadas nesta tese, já que essa questão se reconfigura na gestão de UCs. A perspectiva relacional é base para a constituição dos cargos e das performances organizacionais que resultam deles. Quero dizer que determinadas ações apresentam certas performances graças à forma como as relações do sujeito, enquanto ocupante de determinado cargo, se constituíram. O servidor é um nó que congrega e conjuga pessoas, instituições, coletivos e objetos técnicos; com a sua saída (transferência, desligamento do Instituto), esse nó, frequentemente, se perde. Dessa forma, a saída de um servidor representa a perda de um histórico de experiências que garante um certo nível de legitimidade, no próprio Instituto e com os atores sociais presentes no território, para as ações a serem realizadas. As ações desenvolvidas nas práticas de educação e interpretação ambiental – subseção 6.1.1 – e comunicação - subseção 6.1.2 – são exemplos dessas questões, sobretudo, no que tange à rede de atores formados com os estabelecimentos de educação e nas ações de comunicação. A gestão se constitui, nesse sentido, como um dos meios de subsidiar a constituição das redes formadas pelos atores – com coletivos, instituições, objetos técnicos. Diante desse contexto, ao contrário de uma estrutura impessoal, as ações organizacionais apresentam performances ligadas aos sujeitos que as compõem, portanto, são ações com tons pessoais que contribuem para a formação de determinados modos de existência. Tais modos de existência são, em parte, resultados dos dois processos assinalados na subseção 6.1.4, de personalização e personificação.

A segunda característica da estrutura burocrática citada por Stewart (1970a) é a da hierarquia de autoridade, ou seja, a distinção entre administradores e administrados. A UC se estabelece, cotidianamente, na figura dos chefes e dos outros servidores que a compõem. O chefe é a figura central em termos burocráticos, já que, legalmente, a imensa maioria das ações deve ter sua anuência, representada, materialmente,

⁹¹ [...] *that it applies to the job rather than the individual, so that the job usually continues in existence when the presente holder leaves.*

pela sua assinatura nos documentos. A própria taxonomia do cargo estabelece, simbolicamente, a estrutura hierárquica que está aplicada, além do aumento nas remunerações do servidor que o ocupa. No entanto, a posição de chefe da UC costuma ser revezada entre os servidores que desejem assumir tal tarefa. Diversos relatos dos servidores sinalizam que essa posição deva ser ocupada por servidores com perfis de gestores, já que para além das responsabilidades imbuídas, há questões como a liderança entre o grupo de servidores, as relações com outros servidores e instâncias do Instituto e a legitimidade perante os atores sociais e instituições presentes no território. De qualquer forma, há a possibilidade de revezamento da chefia da área protegida, com a possibilidade do chefe se tornar chefiado por um sujeito que tenha passado um tempo sob sua chefia. Esse caráter “democrático” que se estabelece com o revezamento da posição de chefia faz com que as decisões sejam fruto de processos mais participativos. A presença de diversos especialistas - múltiplas expertises - já faz com que as decisões sejam resultadas de discussões, essa característica do processo decisório é substanciada pelo revezamento da chefia entre os servidores. Particpei de reuniões entre o grupo de servidores a respeito de medidas a serem tomadas sobre determinadas ações; em algumas delas, o chefe tinha posicionamento contrário ao da maioria do grupo, mas acatava o da maioria, seguindo a lógica democrática. No entanto, também convivi com situações nas quais o chefe endereçava processos para os servidores que ele sabia que tinham opiniões convergentes com a dele, a fim de que se decidisse em sentido daquilo que ele acreditava ser a forma correta. Isto posto, a ocupação do cargo de chefia não garante, de antemão, a decisão geral sobre as disposições estratégicas e posicionamentos da UC. Mas, em termos burocráticos, administrativos e legais, a posição de chefia é necessária, e é materializada pela assinatura do chefe nos documentos emitidos pela UC, o que demonstra engajamento administrativo e legal a respeito da anuência do cargo sobre as decisões.

A terceira característica da estrutura burocrática para Stewart (1970a) é a da necessidade de um sistema de regras mais ou menos estáveis e do conhecimento delas. A pretensa estabilidade institucional e legal, pode ser vista, a partir dos códigos, legislações e instruções normativas que visam a dar estabilidade às ações da organização. Outra característica que remarca essa estabilidade é a de que esses códigos estão presentes em um determinado período de tempo na área protegida e fazem parte do cotidiano dos servidores. No entanto, há um plano paralelo ao da estabilidade registrada nesses documentos que se estabelece, sobretudo, a partir de aspectos cognitivos, intersubjetivos e hermenêuticos do grupo

de servidores. A forma como compreendem o código e como o performam é esse espaço de instabilidade, o qual, a estrutura tecnoburocrática oblitera. Juntamente com esses aspectos do grupo de servidores, há espaço para os poderes discricionários que atuam de diversas formas na ação pública e que são parte de (re)configurações e (re)negociações sobre os sentidos dados para as práticas e os papéis da organização no território.

Em uma outra obra, “*Managers and their Jobs*”, Stewart (1970b) tem como objetivo central a busca por similaridades e diferenças em como os gerentes gastam os seus tempos. Nesse livro, ela elenca 160 gerentes, e os divide em grupos, a fim de investigar a questão do tempo e relacioná-la com a atuação deles frente às organizações. A partir desses estudos ela conclui que um bom gerente deva apresentar duas características fundamentais, ser perceptivo às situações e flexível na sua habilidade de adaptar seus métodos para exercer a gerência. Essas duas conclusões são entendidas de forma convergente com aquilo que estudei na observação participante. Tal fato sinaliza as dificuldades na criação de instrumentos de gestão, bem como, em material específico que se relacione com as peculiaridades das áreas protegidas. Dessa forma, a produção de princípios universais é algo que, frequentemente, não obtêm êxito, sejam em instrumentos práticos de gestão ou em material teórico de apoio a ela. A gestão está, fundamentalmente, relacionada com o grupo de servidores e suas relações com os atores sociais que atuam ou predispostos a atuar no território do qual a área protegida faz parte. A partir disso, as perspectivas de como eles garantem sentido às suas ações, bem como, à existência da própria organização são fundamentais para a forma como conduzem as ações e desenvolvem as práticas, o que resulta em performances distintas. Esse contexto pode ser evidenciado em trechos do material desenvolvido, no ano de 1997, pelo IBAMA que o denominou de “Guia do Chefe”. Nele se buscou “oferecer um referencial básico de orientações, de forma a promover a uniformização e racionalização de procedimentos de administração e manejo, além da disseminação de rotinas básicas” – trecho retirado do memorando circular nº 05 de 1998 da Diretoria de Ecossistemas. Na introdução desse material, o trabalho do chefe de UC e da gestão é resumido no seguinte trecho:

Em suma, para desenvolver o trabalho de gerenciar com sucesso o complexo ambiente de uma UC, o chefe precisa ser um misto de gerente, padre psicólogo, mecânico, biólogo, sociólogo, político e

mágico. Com uma dose extra de otimismo e bom humor. (Introdução Guia do Chefe)

O trabalho de Rosemary Stewart é bastante amplo e preocupado com as formas de se estudar a gestão e o trabalho dos gestores. A leitura de parte de sua obra salientou três pontos que foram discutidos nesta subseção, a saber: especialização e impessoalidade; hierarquia de autoridade; sistema de regras estável. Esses três pontos sustentados por Stewart (1970a; 1970b) podem ser comparados com perspectivas evidenciadas nas análises sobre as práticas e a gestão de uma UC desenvolvidas nesta tese. Como destaquei, a primeira perspectiva da especialização por meio da impessoalidade pode ser discutida a partir do aspecto relacional apresentado pela gestão, ou seja, enquanto um sistema de coordenação de ações, a gestão se subsidia em redes que são ligadas aos sujeitos e aos cargos que ocupam na área protegida. Já a premissa da hierarquia de autoridade em um sistema burocrático pode ser relativizada com os processos mais participativos garantidos pelo revezamento da chefia. Por fim, a estabilidade do sistema de regras foi comparada com a instabilidade presente nos aspectos cognitivos, intersubjetivos e hermenêuticos dos grupos de servidores, que abrem espaço para exercícios diversos dos poderes discricionários, responsáveis por performances organizacionais diversas.

8.1.3 Comportamento administrativo

O americano Herbert Simon foi um célebre economista agraciado com o prêmio Nobel de Economia em 1978, os seus estudos sobre o comportamento humano e a racionalidade na tomada de decisões em organizações foram pioneiros no sentido de limitar o conceito de homem econômico – desenvolvido nas ciências econômicas - utilizado para o entendimento da ação humana em organizações. Na obra “Comportamento Administrativo”, o autor apresenta uma teoria do processo de escolha humana e diz que ela tem o objetivo de ser geral e objetiva tanto quanto possível. Simon (1970) afirma que os estudos sobre os processos de tomadas de decisões se encontram em dois extremos, o primeiro, dos economistas, que se preocupam com os aspectos racionais da escolha, e, o outro, dos psicólogos e administradores que se atentam às diferentes propriedades e limitações dos mecanismos humanos presentes no processo decisório. A fim de ultrapassar esse cenário, Simon (1970) propõe a compreensão do processo de escolha dos seres humanos como o resultado de conclusões derivadas de premissas, com isso, as decisões

deixam de ser unidades básicas indecomponíveis. A decisão seria formada por um grande número de premissas, que se consistiriam na menor unidade de análise.

A obra de Simon (1970), mesmo com certa referência à Administração Pública, foca analiticamente nas organizações industriais. Tal fato pressupõe certa homogeneidade de interlocutores com objetivos semelhantes, o que possibilita colocá-los no mesmo horizonte a respeito do critério de eficiência que utilizam para os processos decisórios, ou seja, com a utilização racional dos recursos escassos. Ao se analisar as UCs, essa homogeneidade das organizações industriais é diluída na pluralidade e multiplicidade das práticas desenvolvidas pela organização, bem como, dos atores sociais com quem há relações. Tal cenário pode ser visualizado nas subseções 6.1.1, 6.1.2, 6.1.3 e 6.1.4, nas quais as práticas são identificadas, descritas e analisadas. Essa diversidade presente nas UCs é refletida em variadas lógicas de ações que se configuram a partir dos atores sociais, por exemplo, um coletivo de preservação ambiental apresenta objetivos e lógicas diferentes de uma empresa de empreendimentos imobiliários. A gestão, nesse contexto de multiplicidade, se dá de forma a coordenar ações (DODIER, 1993), no sentido de estabelecer aspectos para que se constitua horizontes comuns entre as organizações. As discussões ontológicas empreendidas a partir da obra de William James também auxiliam nessas reflexões, pelo entendimento por meio de fluxos, que se substanciam apoiados nas relações desenvolvidas.

Outra noção considerada fundamental para a obra de Simon (1970) se refere ao processo de moldação do comportamento humano que ocorre baseado nas influências organizativas, em especial, a autoridade. Ao entender que o peso estrutural da organização tem como um dos papéis fundamentais o de modelar o comportamento humano, Simon (1970) reafirma a premissa de que os indivíduos são modelados pelas posições que ocupam, o que, de certa forma, pôde ser percebido na pesquisa de campo realizada nesta tese. No entanto, como desenvolvi anteriormente, a autoridade é um fator que se constitui de maneira peculiar nas UCs, tal fato pode ser compreendido por uma epistemologia pragmatista que não fixa determinada forma à autoridade. Mas que essa autoridade seja constituída de maneira plural, de um lado, pelo exercício legal e burocrático do poder de chefe, e, por outro lado, por meio de estratégias que os sujeitos encontram, a fim de aproveitarem da posição que estão a ocupar, como retratei no caso em que o chefe endereça processos aos servidores que ele tem ciência de seus posicionamentos. Com isso, o exercício da autoridade entre os servidores das UCs é um fator que é

“diluído” no cotidiano organizacional, uma espécie de microfísica da autoridade.

Simon (1970) garante com a aplicação de sua teoria a possibilidade de previsão. Segundo ele, ao se entender bem o fluxo das premissas que contribuem para as decisões é possível prever o comportamento dos indivíduos, já que a posição dos indivíduos nas organizações – autoridade - condicionaria suas crenças e atitudes. Essa possibilidade preditiva pode ser questionada a partir de uma teoria da ação alternativa à teoria racional, como a pragmatista, por exemplo. Sobretudo ao se ter como premissa o papel constitutivo do contexto no agir humano, o que os torna, o agir e o contexto interdependentes (JOAS, 2008). Nesse sentido, as práticas assumem um estatuto epistemológico ao se possibilitar produzir conhecimento sobre elas e a partir delas, como bem demonstra o trabalho de Peirce apresentado na subseção 3.1, onde desenvolvi a respeito do posicionamento epistemológico assumido. Nesse sentido, o ponto de partida para uma epistemologia pragmatista estaria, em primeiro lugar, relacionado a uma atitude favorável às dimensões prática e aplicada, vistas como contextos inevitáveis para a formulação de problemas epistemológicos. Isto que resulta em uma rejeição de diversos dualismos que caracterizam a filosofia tradicional e pela primazia de abordagens empíricas (BRIGATI; FREGA, 2009). A noção da existência de uma estrutura que condicione ao ponto de tornar previsível o comportamento humano a partir de um esquema de árvore de comportamento caminha em sentido contrário ao que sustento nesta tese. Sobretudo porque entendo que a dimensão prática das organizações resulta em uma diversidade de fenômenos que são ricos e plurais, em termos analíticos. Ao tratar o contexto como elemento constitutivo do agir, abre-se às possibilidades de descrição e compreensão dos devires, e é com essa noção que empenhei as análises realizadas até então.

Herbert Simon estava em um momento teórico marcado pela noção de homem econômico fundada nas Ciências Econômicas, que se caracterizava pela onisciência racional e detenção de um sistema maximizador completo, e, por outro lado, por uma forte influência da obra de Sigmund Freud que centralizava o papel da afetividade no processo de tomada de decisões. Para ultrapassar os obstáculos teóricos desses dois polos e na intenção de compreender o comportamento humano, Simon (1970) empreendeu a noção de homem administrativo, a qual é fundada na premissa de que o comportamento humano nas organizações é, em boa parte, intencionalmente racional. Afirma, com isso, que a teoria administrativa é sinônimo de teoria da racionalidade intencional e limitada do comportamento dos seres humanos, que contemporizam por

não possuem meios de maximização. O homem administrativo é aquele que busca um curso de ação satisfatório e que realiza suas opções baseado em uma imagem simplificada das situações, já que se utiliza dos fatores os quais julga relevantes e fundamentais. Tal definição é de suma importância para os estudos sobre gestão e Administração e é hegemônica no campo. Se por um lado, o autor tenha minimizado a importância e a influência da racionalidade maximizadora dos economistas, por outro lado, a busca pela maximização de recursos escassos é essencial. Nesse contexto teórico, as análises sobre organizações industriais parecem ir nesse sentido pela dinâmica entre custos e lucros. No entanto, ao se analisar as UCs, as (re)negociações sobre as ações organizacionais se tornam evidentes, tais fenômenos podem ser sustentados em termos epistemológicos pela posição de John Dewey sobre o papel da investigação no cotidiano dos sujeitos. Esse tipo de organização está atrelado aos processos de legitimação, nos quais os julgamentos dos atores sociais é um mecanismo central. Dito isto, a maximização dos recursos escassos, como propõe Simon (1970), é uma perspectiva que estabelece horizontes comuns às organizações industriais, o que não ocorre em organizações como as UCs. Nesse sentido, há uma diversidade de modos de existência da organização que apresenta performances diferenciadas até a partir de um mesmo conjunto referencial para as ações. Aquilo que é satisfatório ou ideal passa, então, a ser um fenômeno de (re)negociação entre os servidores que o fazem a partir de suas experiências. Portanto, aquilo que é satisfatório para uma determinada situação em um território pode não ser para a mesma situação em outro. Os históricos dos indivíduos e das áreas protegidas influenciam no estabelecimento das ações e contribuem para definir o caminho “satisfatório”.

Em outra obra, denominada “Teoria das Organizações”, Herbert Simon em parceria com James March trabalha com o intuito de desenvolver um arcabouço teórico baseado no comportamento humano para a análise de organizações. Em especial, dedicam o quinto capítulo ao conflito nas organizações, a fim de especificarem aquilo que entendem por esse fenômeno, afirmam que se trata do “[...] colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação” (MARCH; SIMON, 1970, p. 160). O conflito é compreendido como o momento no qual a tomada de decisão enfrenta problemas, ou seja, como algo fora da normalidade. Como já desenvolvi, o conflito é tratado, analiticamente, como produtor de diversas dimensões, portanto, como pertencente à normalidade das ações organizacionais. O aspecto

relacional que está presente na gestão de áreas protegidas é fundamental para se compreender como as interações se desenvolvem por meio de fluxos dinâmicos que se (re)configuram com o passar das situações. Com isso, o contexto apresenta um papel constitutivo no agir (JOAS, 2008), o que possibilita não rotular os fenômenos como conflituosos e, portanto, como externos às ações, mas de colocá-los no cerne da gestão.

Nesta subseção, tratei da noção de alinhamento entre os indivíduos e os objetivos gerais da organização, destaquei que a gestão de UCs apresenta diversos regimes de coordenação de ações, bem como, de individualizações o que resulta em um cenário complexo e múltiplo, com isso, o pretendo alinhamento é parte de uma visão idealizada da organização que não ocorre na prática. Posteriormente, a obra de Simon oportunizou demonstrar que uma mesma prática pode apresentar diversas performances, sobretudo, por se constituir a partir da conformação do grupo e do histórico da área protegida. Sendo assim, o pressuposto de uma homogeneidade de interlocutores com objetivos maximizadores comuns parece fazer mais sentido em organizações industriais, como a UC se trata de um instrumento de regulação de interesses, discuti que a gestão ocorre na presença de uma infinidade de visões e interesses que se conjugam em negociações. As ações organizacionais foram discutidas a partir dos contextos enquanto elementos constitutivos, o que torna as escolhas por vias satisfatórias fenômenos construídos. Por fim, o conflito é apresentado por March e Simon (1970) como um elemento externo à ação; empreendi discussões no sentido de tratá-lo como um elemento produtor e que está no cerne da gestão, enquanto coordenação de ações.

8.1.4 Administrador racional

Na obra “Administrador Racional”, Kepner e Tregoe (1971) desenvolveram uma abordagem sistemática para a solução de problemas e tomada de decisão. Os autores constataram a dificuldade dos administradores em abordar os problemas organizacionais a partir de um método sistemático. Segundo eles, falta capacidade, aos administradores, de desenvolvimento de uma posição metódica e sistemática para a abordagem dos problemas. A máxima na qual a obra é desenvolvida é de que as falhas na solução de problemas se originam no fato básico de que “um problema não pode ser resolvido a não ser que sua causa seja determinada” (KEPNER; TREGOE, 1971, p. 26). Para eles, todos os problemas apresentam apenas uma causa real, e entendem como essa causa o “evento ou combinação de eventos que normalmente produziria todos os fatos compreendidos na descrição específica do problema”

(KEPNER; TREGOE, 1971, p. 27). Sendo assim, a solução dos problemas ocorre a partir de um processo que detém determinadas regras lógicas. A principal delas é a de identificação do problema, para que se determine sua causa para, finalmente, se tome decisões. Nesse contexto, os autores afirmam que um problema se trata de um desequilíbrio entre o que deveria acontecer e aquilo que realmente tem acontecido. Esse desequilíbrio seria, portanto, causado por alguma mudança, e é a partir da sua identificação que se pode traçar uma ação para corrigi-lo. É perceptível que em todas as obras analisadas até então nesta seção, a noção do equilíbrio como o estado “normal é a tônica. Com essa visão, a lógica causal é a que demarca a visão sobre as soluções dos problemas organizacionais. Uma das visões fundamentais que pode ser horizontalizada entre os autores pragmatistas é a da pluralidade como elemento inerente das ações. A perspectiva de que os problemas apresentam uma única razão para existirem se demonstra frágil. Durante a descrição das atividades da UC, em diversas passagens, pude salientar a característica híbrida que os problemas desse tipo de organização apresentam, ou seja, congregam aspectos políticos, administrativos, biológicos e de expertise, por exemplo. Há, portanto, inter-relações entre diversos fenômenos heterogêneos que resultam em um cenário, no qual é praticamente impossível elencar uma única causa para os problemas. Com esse tipo de lógica, os autores conduzem para opções de acerto/erro como escolhas possíveis. Essa visão coloca as escolhas como direções pré-determinadas e prontas. Destarte, não existe uma problematização no sentido do dever, do papel constitutivo do contexto no agir e dos regimes de individuação (SIMONDON, 1958). Os cenários de tomada de decisão são analisados de maneira estática, o que faz com que a dinâmica das coordenações de ações e da constituição das situações seja obliterada. A gestão passa a ser um processo dual de acerto e erro.

Segundo Kepner e Tregoe (1971, p. 31) a administração é um processo que tem se tornado mais complexo, o que faz com que a experiência do administrador se torne obsoleta, sendo assim “o administrador precisa confiar cada vez mais em inquirição racional e perita, e cada vez menos em sua experiência”. Essa noção de racionalidade está ligada a um pensamento e lógica cartesianos, que coloca em segundo plano questões da experiência ordinária e da subjetividade dos indivíduos. Nesse sentido, as experiências por serem ligadas aos aspectos ordinários e as pessoas são subjugadas a um estatuto menor; tal posicionamento é rebatido pelos pragmatistas como John Dewey (2011) que diz que as lógicas de pensamento não empíricas se colocam como detentoras de um conhecimento mais elevado,

caracterizado por uma dignidade e importância superior. Dessa forma, lança-se “uma nuvem sobre as coisas da experiência ordinária” (DEWEY, 1985, p. 27). A fim de estabelecer a administração como um processo que possa ser estudado de forma racional, com esquemas “científicos”, Kepner e Tregoe (1971) trabalham com esquemas de pensamento que têm como premissa a cisão entre experiência e ciência, já que a primeira seria um fenômeno que não mereceria tratamento científico e “racional”. A pesquisa realizada coloca as experiências dos sujeitos como um fenômeno central, sobretudo, nos processos de coordenação de ações, que garante perspectivas para determinadas atuações da organização. As experiências são fenômenos que estão inter-relacionados com dois aspectos da dimensão organizacional das UCs, o primeiro com o histórico das relações entre os servidores e os atores sociais do território e o segundo com a construção de uma trajetória profissional reconhecida entre os pares no Instituto, que habilita a tomada de decisões com uma espécie de perícia e acurácia adquiridas por esse histórico de experiências.

A obra de Kepner e Tregoe apresenta uma maior influência no campo dos guias e manuais de gestão. No entanto, por mais aspectos superficiais que a caracteriza, no sentido de desenvolvimento de conceitos como é o caso de Chester Barnard, Rosemary Stewart, e Herbert Simon, por exemplo, ela demonstra como as lógicas de pensamento que orbitam o campo da administração são constituídas. Embasados na lógica causal para o enfrentamento dos problemas na gestão, Kepner e Tregoe sustentam a presença de uma única causa para um determinado problema. Esse tipo de posicionamento subjuga as experiências a um plano inferior que não poderia se estabelecer baseado em uma visão científica. Ao estudar a gestão de UCs baseado em uma perspectiva pragmatista, ela passa a ser entendida como um processo em que a lógica “racional” é uma parte, mas que não impera sobre outras dimensões. O fenômeno da gestão passa a ser visto enquanto coordenação de ações (DODIER, 1993) que congrega humanos e não-humanos, a fim de engendrar ações coletivas, o que considera a presença de diversas lógicas de ação e regimes de engajamento. Nesse sentido, as experiências assumem um caráter epistemológico, pois a partir delas e sobre elas é possível geral conhecimento e compreensões sobre fenômenos sociais.

8.1.5 Prática da administração

“O administrador é o elemento dinâmico e vital de toda e qualquer empresa”, é com essa afirmação que Drucker (1981, p. 3) inicia o primeiro capítulo – “O papel da administração” – de sua obra “Prática de

administração de empresas”. Para ele, a administração é uma das entidades fundamentais das sociedades ocidentais modernas. Embora Drucker tenha afirmado que sua obra sirva de apoio às organizações estatais, é clara a centralidade da questão econômica. Nesse sentido, para Drucker (1981, p. 9), “todo ato, toda decisão, toda deliberação da administração tem como sua primeira dimensão a dimensão econômica”. Uma conclusão a que o autor chega após evidenciar essa premissa é a de que a administração não é uma ciência exata. E, continua, “a administração, em outras palavras, é uma prática e não uma ciência ou uma profissão, embora contenha elementos de ambas” (DRUCKER, 1981, p. 10). A administração seria, portanto, o resultado da ação com o intuito de efetivar os resultados almejados. A noção central é a de que a administração não é uma forma passiva de adaptação, mas é composta pelos processos de planejamento e execução de transformações no cenário econômico. Para tanto, o autor enuncia três tarefas básicas: administrar uma empresa, administrar administradores e administrar o trabalho e os trabalhadores. Essas tarefas, segundo ele, embora possam ser decompostas analiticamente, elas acontecem de maneira integrada. A partir dessas noções, Drucker (1981) diz que o administrador possui duas tarefas específicas, criar um verdadeiro todo que seja maior que a soma de suas partes e harmonizar em cada decisão, os requisitos do futuro, a curto e a longo prazo.

Baseado nessas noções, fundadas na Administração Científica, o autor divide o trabalho do administrador em cinco operações básicas: estabelecer objetivos; organizar; motivar e comunicar; avaliar; desenvolver as pessoas. A primeira operação básica do administrador é do estabelecimento de objetos e determinação de metas para cada área, como já discuti, anteriormente, essa noção parece um tanto quanto frágil pelo grau de poder de escolha e decisão que é dado ao administrador. Como a pesquisa de campo evidenciou, o gestor se encontra limitado a um rol de possibilidade que, em grande parte das vezes, acaba conduzindo-o. No entanto, essas estruturas não condicionam as ações a percurso pré-determinado, elas balizam as performances das ações organizacionais. A posição de gestão de uma UC está de frente com situações que evidenciam a inter-relação entre estruturas burocráticas e a criatividade do agir, como exemplifiquei com as UAAsFs. Ao mesmo tempo que elas balizam e estruturam as formas de comprar de uma UC, elas abrem possibilidades de atuação que não foram pré-estabelecidas tecnocraticamente. Com isso, a gestão se coloca entre a realização de tarefas cotidianas (coordenar contratos, definir tarefas aos servidores,

planejar ações no território) e as ações de urgência, ou seja, “apagar os incêndios” como os próprios servidores denominam.

A segunda operação é a de classificação e divisão das atividades administráveis para que, posteriormente, ocorra a seleção de pessoas para a realização delas. As noções de Drucker (1981) são embasadas em perspectivas que racionalizam as ações ao ponto de poder esquematizá-las; tal posicionamento retira toda organicidade envolvida nessas relações. A escolha de pessoas para a realização de tarefas nas UCs é um processo que ocorre por meio da demonstração de motivação por parte desses sujeitos. Sendo assim, aquelas atividades que não encontram pessoas predispostas a empreendê-las se tornam objetos de discussões nas reuniões, nas quais se busca encontrar um acordo mínimo entre o perfil e as experiências dos servidores para alocá-los. Além do mais, o trabalho entendido como “chato” é o de caráter burocrático e administrativo, que tem o chefe da UC como o maior responsável.

O terceiro elemento elencado por Drucker (1981), como trabalho do administrador, é o da motivação e comunicação que resultaria em uma equipe de diversas pessoas responsáveis pelos serviços. O acompanhamento da gestão de UCs tem demonstrado que os mecanismos de motivação que estão relacionados com esse tipo de organização são peculiares. Porque há um espaço para exercício ideológico por parte dos servidores que fica além das dimensões econômico-financeiras, ou seja, muitos dos servidores veem-se no papel de exercitar o engajamento ecológico por meio do serviço público no Instituto. Esse cenário faz com que os gestores trabalhem no sentido de aliar os perfis dos servidores e as práticas com as quais eles atuarão; existem profissionais que têm uma predisposição e vontade de atuar portando os equipamentos utilizados na prática de proteção e fiscalização, com isso, o gestor designa esse tipo de atividade juntamente com outras que os servidores possam julgar como “trabalho chato”, como é o caso das atividades administrativas retratadas na subseção 6.1.4 desta tese.

O quarto elemento básico do trabalho do administrador para Drucker (1981) é o da avaliação, que está relacionado com o estabelecimento de padrões para medir o desempenho dos funcionários. Questões como desempenho e avaliações são essencialmente diferentes no setor público, um dos fatores que mais contribui para essa diferenciação é a estabilidade ligada aos cargos públicos. De quaisquer formas, há a intenção de medições e aferições a respeito de determinadas dimensões de determinados órgãos públicos, a adoção de metodologias como a do *Balanced Scorecard* (BSC), registrada nos planos de gestão do Instituto e sinalizada no quinto capítulo que trata dos elementos para a

ação, mais especificamente, na subseção 5.3 sobre políticas e planos. Além dessas avaliações que são instituídas a partir da estrutura do Instituto, há também as criadas pelo corpo de servidores das UCs. Esse segundo tipo de avaliação apresenta um duplo caráter, de registro das ações organizacionais e de subsídio aos processos de legitimação. Durante a pesquisa de campo, trabalhei na construção, juntamente com o chefe lotado na época, de um relatório anual de gestão. Nesse relatório estavam estruturadas as práticas das UCs e alguns levantamentos numéricos resultados dessas ações. A intenção do chefe era criar um documento que pudesse ser tornado público, bem como, fosse enviado às instâncias superiores do Instituto. Nesse sentido, o documento era fonte de evidenciação daquilo que os servidores consideravam mais importante como atividades presentes nas práticas. Ainda nesse contexto, os dados sobre o conselho gestor da UC foram obliterados, já que ele se encontrava desativado por mais de um ano.

O último elemento básico de um administrador, segundo Drucker (1981), é o desenvolvimento de pessoas, que está relacionado com as formas nas quais o administrador interage com as pessoas com quem trabalha e nos resultados positivos e negativos dessas relações. A temática do desenvolvimento de pessoas é vasta e diversificada nos Estudos Organizacionais; vai desde uma leitura de cunho mais funcionalista para a constituição de processos guiados a fim de “desenvolver” certas capacidades nos sujeitos, até visões mais críticas nas quais os processos são entendidos como formas de alinhamento entre indivíduos e a organização. Como não é meu objetivo estender discussões nesse sentido, saliento que os servidores apresentam, de forma geral, níveis de pós-graduação; tal fato constitui um campo de trabalho que congrega variadas expertises. A busca dos servidores pela pós-graduação está atrelada, fundamentalmente, a dois fatores, o primeiro que é o de formação de expertise para atuação na UC e no território e o outro com o plano de carreira do Instituto, que preza, em termos salariais, por pós-graduados. A visão de desenvolvimento do pessoal por meio de relações com o chefe que se estabelecem em aspectos positivos e negativos se torna frágil, já que há autonomia por parte dos servidores na escolha de cursos para ingressar, desenvolvendo expertise que ele considere interessante em termos pessoais e de carreira.

Após a apresentação das cinco operações básicas para o administrador desenvolvidas por Peter Drucker, é interessante notar que todas as visões sobre gestão e gestores são fundadas em noções que buscam a racionalização do fenômeno, e, para isso, excluem questões práticas e das experiências. Ao se olhar para esse fenômeno de forma

pragmatista, realizo uma inversão e coloco as práticas e as experiências como elementos centrais. Não advogo que toda essa perspectiva racional tenha que ser excluída, no entanto, ela não pode obliterar outras dimensões que são fundamentais ao fenômeno.

8.1.6 *Managing*

Em 1973, Henry Mintzberg publicou o livro “*The Nature of managerial work*” fruto dos estudos que embasaram sua tese de doutorado defendida no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Nesse estudo, o autor discute que os gerentes realizam atividades para além daquelas definidas no processo administrativo por Henri Fayol, para tanto, ele se concentrou nas atividades realizadas pelos gerentes. Após a sistematização dessas atividades, o autor definiu dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão⁹². Esse estudo de Mintzberg, segundo Maximiliano (2000), possibilita evidenciar três aspectos básicos do trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações.

Em complemento a esse trabalho, Mintzberg no intuito de renovar algumas temáticas, publica “*Managing: desvendando o dia a dia da gestão*”. Nessa obra, acompanha um dia de trabalho de 29 gestores de diferentes tipos, do setor privado, do governo, do serviço de saúde e do terceiro setor. Mintzberg (2010) destaca que o campo de Administração tem apresentado uma vasta literatura sobre liderança e os casos de sucesso, no entanto, estudos sobre a gestão são raros. Destaca que “depois de anos buscando esses cálices sagrados, está na hora de reconhecer que a gestão não é uma ciência nem uma profissão: é uma prática [...]” (MINTZBERG, 2010, p. 23). A prática é, portanto, um fenômeno aprendido, sobretudo, com a experiência e enraizado no contexto; o gerente é um sujeito que compreende e passa a resolver as questões à medida que as enfrenta. Por isso, não existe a melhor maneira para gerenciar, pois tudo é relacionado e dependente da situação.

De início, o autor reflete sobre temas que são entendidos como folclores na literatura de Administração. A ideia, por exemplo, de que o gerente é um planejador reflexivo e sistemático é relativizada pelo ritmo com o qual os gerentes devem atuar, já que suas atividades se

⁹² Papéis interpessoais: figura de proa, líder e ligação.

Papéis de decisão: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

Papéis de informação: monitor, disseminador e porta-voz.

caracterizam pela brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade, o que os faz se orientarem para a ação. Essas noções retratadas por Mintzberg se demonstram como próximas daquilo que acompanhei no cotidiano de uma UC. O gestor (chefe da UC) congrega um variado conjunto de informações e ações que se estabelecem no cotidiano. Devido à sua posição de chefia, ele é obrigado a assinar todas as documentações produzidas pela UC. Com isso, o chefe se envolve na grande maioria das atividades, mas isso acontece em certa medida, devido, sobretudo, à capacidade de envolvimento (tempo destinado à atividade e importância dela para a UC). Isso causa certa fragmentação e descontinuidade como salienta Mintzberg. Um dos pontos que considero frágeis na obra do autor é que há uma centralização da gestão no gestor, enquanto que nesta tese, a gestão se constitui como um fenômeno de engendramento de ações coletivas.

A segunda noção tratada como folclore na administração é de que o gerente depende de informações agregadas, com isso prefere um sistema formal. Como já discuti nas subseções anteriores deste capítulo, o sistema de comunicação nas UCs é extremamente híbrido. Esse sistema é composto pela utilização de celulares pessoais, bem como, pelo desenvolvimento de processos de legitimação. Internamente, a comunicação ocorre de forma informalizada, pois tem a confiança como elemento central. Externamente, a comunicação se dá, na maioria das vezes, por meios formalizados, já que se buscam aspectos como a publicidade e a rastreabilidade das ações. Isto posto, o gestor atua na decisão a respeito de quais meios utilizar para realizar os processos de comunicação, ao se atentar, sobretudo, às contingências e às necessidades que enxerga nas situações. Nos processos de comunicação que já são estabelecidos por um determinado tempo, essas decisões ocorrem de forma contínua e natural, sem que se suspenda o fluxo natural das ações. Já em situações excepcionais, esse tipo de decisão é realizado pelo grupo, em reuniões em que se acordam sobre as maneiras de agir da organização.

A terceira noção é a de que a gestão em geral está relacionada a relações hierárquicas entre um superior e seus subordinados. Mintzberg (2010) diz que a gestão trata tanto de relações laterais quanto hierárquicas. A pesquisa de campo me evidenciou tal fato, no entanto, como o processo de escolha de chefia de UCs está relacionado com uma rodagem entre os servidores, as relações hierárquicas se constituem a partir de um caráter mais formalizado. Ou seja, a partir das necessidades legais, o chefe necessita se posicionar enquanto cargo que ocupa, por exemplo, por meio de sua assinatura. Outra perspectiva que me parece presente, é que a gestão não é um processo realizado **pelo** gestor, mas **com** ele, ou seja, ele

é parte essencial, no entanto não é o único a ter agência sobre o processo. A perspectiva de Mintzberg (2010) individualiza a agência no gestor; esta tese tem demonstrado que ele é componente essencial, mas que a agência responsável pelo desenvolvimento desse processo não se encontra fixa no sujeito. A quarta noção que se trata de um folclore para Mintzberg (2010) é que os gerentes mantêm o controle rígido, do tempo, atividades e unidades. Segundo ele, o gerente assim o faz até o possível e tende a ser mais implícito do que explícito. O controle é um fenômeno bastante diferente nas organizações públicas, sobretudo, porque a centralidade dele, nas privadas, está em mecanismos de bonificações e da própria possibilidade em deixar o cargo. Nas UCs, pela rotação da função do chefe, o controle é, frequentemente, acordado entre o grupo de servidores e não ocorre a partir do chefe enquanto gestor. Esse tipo de controle se dá nas relações que a UC tem com outras organizações, por exemplo, com os funcionários das empresas terceirizadas.

Ao analisar obras como de Peter Drucker e de Chester Barnard, por exemplo, Mintzberg (2010) concluiu que todas elas focaram em algum dos aspectos da Administração. Por isso todos os autores teriam erros e acertos, já que “a gestão não é apenas uma dessas coisas, mas todas elas: é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados” (MINTZBERG, 2010, p. 56). A percepção que a pesquisa de campo desta tese me trouxe, realmente, é próxima a que o autor obteve. No entanto, como já mencionou, ele individualiza toda a agência do processo e exclui objetos e suas perspectivas relacionais daquilo que acredita ser a gestão. Dessa forma, ele centraliza no gestor o processo de gestão, o que, segundo ele, daria a possibilidade de que o indivíduo estabelecesse uma cultura na organização. O que enxerguei na pesquisa de campo vai além, como também, parece mais simples, já que o papel do gestor está relacionado à coordenação de atividades que garantam que as práticas da organização sejam realizadas, ao mesmo tempo em que é constituinte da performance das ações organizacionais. Portanto, a gestão é uma forma de coordenar ações; processo, fundamentalmente, social, discursivo e prático, que mescla elementos heterogêneos, humanos e não-humanos.

Apesar de uma posição aberta aos processos que compõem a gestão, Mintzberg (2010) ensaia um modelo, o que é comum na literatura funcionalista e que para esta tese tem se mostrado falho e frágil. Entendo que ao invés de um modelo que compreenda os aspectos gerais da gestão, analiticamente parece mais interessante trabalhar com as situações de gestão. Como pontuou Girin (1990, p.142, tradução nossa), situações de gestão são os momentos nos quais “os participantes se reúnem e devem

se acordar, em um tempo determinado, a uma ação coletiva que conduzirá a um resultado que será submetido a um julgamento externo⁹³”, trabalharei a seguir com mais profundidade nessas definições. Na subseção a seguir, analisarei a metodologia BSC, sobretudo, porque ela tem se tornado comum em organizações públicas, e foi utilizada como forma de consultoria no Instituto.

8.2 *BALANCED SCORECARD* - BSC

Metodologia de análise de medição e gestão de desempenho desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, em um artigo publicado na *Harvard Business Review*. Muito utilizada nas empresas privadas desde sua publicação até hoje, a BSC parece ter se constituído como uma passagem obrigatória para o “sucesso” organizacional. Ela foi constituída com a ideia de expressar em números aspectos intangíveis das organizações. Com isso, apresenta métricas financeiras como o último resultado para o sucesso das organizações, no entanto, o suplementa com três perspectivas adicionais – cliente, processo interno, aprendizagem e crescimento. É, portanto, a proposição de um método de avaliação em forma de sistema.

Dave Norton e eu, introduzimos o *Balanced Scorecard* para prover um componente ausente e ligar um conjunto de variadas literaturas conflitantes que tem sido desenvolvido em completa isolação umas das outras: a literatura em qualidade e gestão enxuta, que enfatiza atividades de melhoria contínua para reduzir o desperdício e aumentar a responsabilidade da empresa; a literatura sobre economia financeira, que colocou maior ênfase em medidas de desempenho financeiro; e a teoria do *stakeholder* na qual a empresa era um intermediário que tentava emitir contratos que satisfizessem todos os seus diferentes

⁹³ [...] lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.

constituintes⁹⁴ (KAPLAN, 2010, p. 17, tradução nossa).

Embora tenha seu foco inicial nas organizações privadas, os autores expandiram o *Balanced Scorecard* para organizações sem fins lucrativos e estatais. A ideia era a de expandir a avaliação dessas organizações para além das questões de orçamentos e fundos, ou seja, em sentido na eficácia da prestação de benefícios aos seus contibuintes. Com isso, proporciona o uso de medidas não-financeiras para avaliar esse desempenho. Como o sucesso financeiro não é o objetivo principal dessas organizações, a ideia é avaliar os resultados finais e de alto nível a serem alcançados, como a missão de reduzir a pobreza ou conservar a biodiversidade. Dessa forma, a missão da organização é aquilo que representa a forma de se prestar contas entre ela e a sociedade, bem como, a justificativa para existir. Na prática, a implementação da metodologia BSC pode ser resumida no alinhamento entre diretrizes estratégicas da organização, a fim de avaliar se as ações estão de acordo com a missão, visão e objetivos estratégicos. A partir dessas definições, criam-se metas para que seja possível avaliar as organizações na consecução dos seus objetivos.

No ICMBio, no ano de 2012, a diretoria decidiu por implementar um “Modelo de Excelência em Gestão Pública”, para tanto realizou a modelagem institucional – etapa do processo de planejamento estratégico que concebe missão, visão e bjetivos estratégicos. A partir daí, implantou-se a gestão orientada para os resultados – processo baseado na transformação de intenções estratégicas em resultados práticos, a partir do gerencimaneto e monitoramento em tempo real. E estruturou-se um sistema de gestão por processos - abordagem para identificar, desenhar projetar, executar, medir, monitorar e controlar processos. Iniciou-se a operação da Gestão Estratégica baseada na metodologia BSC. Com isso,

⁹⁴ *Dave Norton and I introduced the Balanced Scorecard to provide a missing component and bridge among these various apparently conflicting literatures that had been developed in complete isolation from each other: the literature on quality and lean management, which emphasized employees' continuous improvement activities to reduce waste and increase company responsiveness; the literature on financial economics, which placed heightened emphasis on financial performance measures; and the stakeholder theory where the firm was an intermediary attempting to forge contracts that satisfied all its different constituents.*

A estratégia institucional é comunicada a todas as instâncias organizacionais, e cada uma delas possui indicadores e metas e desenvolve seus planos de ação para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo que os resultados realizados por cada unidade organizacional são monitorados permanentemente por meio do Sistema Integrado de Gestão Estratégica-SIGE. No modelo de **Gestão por Resultados**, adotado pelo instituto desde sua criação, o **Direcionamento Estratégico** constitui o eixo estruturador da gestão ao estabelecer os resultados que norteiam a atuação institucional. Este direcionamento é construído a partir da definição de **Diretrizes Estratégicas** de longo, médio e curto prazo que precisam se articular de forma dinâmica por meio de um modelo conceitual e metodológico que ofereça ao mesmo tempo a constância de propósitos – estabilidade de rumo durante períodos de incerteza – e a flexibilidade estratégica para se antecipar e responder às mudanças e aos diferentes cenários econômicos, políticos, sociais e ambientais nos quais o ICMBio atua. Estas **Diretrizes Estratégicas** são constituídas pela Missão, Visão e Objetivos Estratégicos, que por sua vez possuem Indicadores e Metas correlacionados (ICMBIO – GESTÃO ESTRATÉGICA, 2017. p.1).

Em anexo à esta tese, apresento o Mapa Estratégico do ICMBio – 2015/2018; nele é possível identificar o ensejo, em forma gráfica, de acoplar diversas metodologias de gestão e avaliação citadas anteriormente. Embora se tenha um conjunto de processos que são vinculados, de alguma maneira, às funções das UCs, eu não acompanhei nenhum processo no qual esse mapa estratégico tenha sido utilizado pelos servidores da UC para efeitos de planejamento. Além do mais, ele institui um conjunto de metodologias construídas, fundamentalmente, para empresas privadas, o que as torna frágeis e pouco válidas para organizações públicas. Além do mais, notei uma distância considerável entre aquilo que foi formulado no nível da Diretoria de Planejamento, Administração e Logística e a ponta do processo, ou seja, as ações das UCs nos territórios. Ao questionar os servidores a respeito de sistemas de planejamento do Instituto, deparei-me com questionamentos como o da falta de autonomia financeira e da dificuldade em realizar ações simples;

diante desse contexto como seria possível pensar em planejamento estratégico e assuntos dessa natureza. Os servidores costumam dizer haver um pensamento em Brasília que se distancia da realidade organizacional das UCs.

Algumas considerações podem ser construídas a partir dessas escolhas realizadas pelo Instituto, a fim de definir suas estratégias e implementá-las. A primeira delas, já enunciada, é a da utilização de metodologias desenvolvidas essencialmente para organizações privadas. Posteriormente, há um excesso de informações trazido pelo conjunto de metodologias e estruturas de gestão, como se pode visualizar no Mapa Estratégico do ICMBio – 2015/2018 (em anexo). Nesse contexto, a própria missão definida – “Proteger o patrimônio natural e promover o desenvolvimento socioambiental” - como a do Instituto pode ser questionada, já que nela não há menção à noção de áreas protegidas, ou seja, na missão da organização responsável pela gestão da maioria das UCs federais brasileiras não é possível visualizar a temática. Por fim, o que se tornou evidente é o excesso de informações em nível de diretoria e a falta delas de maneira operacionalizada no cotidiano das áreas protegidas. Há uma intenção de articulação entre metodologias e propostas de gestão que não são vivenciadas pelos servidores, pois, na maioria das vezes, falta o básico para o exercício das atividades das UCs. Não parece serem evidentes preocupações, em quem ocupa funções da ponta das atividades, no sentido de se atentar com as formulações estratégicas dos diretores e consultores, já que elas são, frequentemente, vistas como distantes da realidade. Os servidores estão preocupados em fazer aquilo que acreditam ser o essencial para as áreas protegidas nas quais trabalham a partir daquilo que lhes é disponibilizado pelo Instituto, sobretudo, naquilo que é relacionado com a aplicação do arcabouço legal ambiental – mesmo que aqui estejamos de frente com uma questão eminentemente hermenêutica.

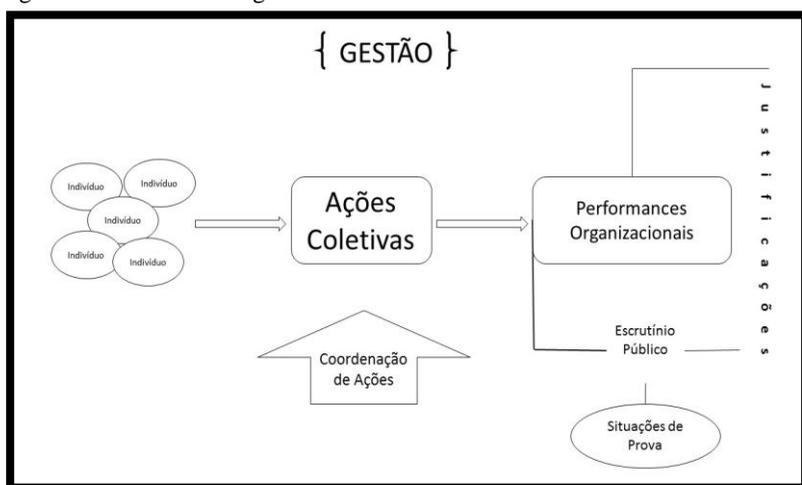
8.3 GESTÃO DE UCS – RESUMO CONCLUSIVO

Nesta tese, parti da visão de que o campo científico que trata sobre as UCs apresenta a gestão como um fenômeno naturalizado. Esse tipo de tratamento desprivilegia posicionamentos que evidenciam as relações e as formas de coordenação de ações que se estabelecem nessas organizações. Após a pesquisa etnográfica, na qual descrevi e analisei as práticas de uma dessas organizações e a partir disso intentei desenvolver noções que pudessem expandir a compreensão sobre a gestão. Nesse sentido, Lascoumes e Le Galès (2012) destacam que no campo da ação

pública, há um grupo de estudiosos que tem se debruçado sobre os atores em situação, suas trocas e seus mecanismos de coordenação. Para tanto, privilegia-se as interações entre atores múltiplos, nos quais o político se dissolve.

Apresento nesta subseção aquilo que o campo evidenciou ao se analisar o fenômeno da gestão por meio de uma epistemologia pragmatista. Esse posicionamento me “obrigou” a acompanhar “de perto” o fenômeno – pesquisa etnográfica, ao mesmo tempo em que me possibilitou “levar os atores a sério”. A seguir, representarei um esquema gráfico, o qual tem como objetivo central esquematizar o fenômeno.

Figura 17: Fenômeno da gestão.



Fonte: Elaborada pelo autor.

O esquema trata da gestão enquanto um fenômeno no qual os indivíduos pertencentes a uma organização se juntam para engendrar ações coletivas. Esse processo de engendramento se dá de forma a que haja coordenação de ações entre os sujeitos para que se estabeleça acordos mínimos para agir (DODIER, 1993) com a influência dos referenciais para a ação presentes (regimes de individuações, materialidade, formas de organização, situações de prova, noções de responsabilidade e redes inter-organizacionais). Essas ações apresentam performances que garantem modos de existência da UC no território, e que com o acúmulo de experiências resulta nos processos de personalização e personificação, apresentados na subseção 6.2. Essas performances podem passar pelos julgamentos dos diversos públicos mediante as situações de prova

(DEWEY, 1985), nas quais se estabelecem justificações, ou seja, processos de legitimação.

Girin (1990, p. 142) apresenta o conceito de situações de gestão que me parece próximo ao que visualizei no campo realizado; para ele, “uma situação de gestão se apresenta quando os participantes são reunidos e devem concretizar, em um tempo determinado, uma coletiva que conduz a um resultado submetido a um julgamento externo⁹⁵”. No entanto, ele não trata da questão da performance, que é um ponto central nesta tese, ou seja, as organizações produzem ações coletivas que se performam no território. Essas performances garantem modos de existência para a organização no território, isto é, são componentes da produção do local.

Portanto, a gestão pode ser entendida como um fenômeno de coordenação de ações, que ocorre em contextos dinâmicos e, frequentemente, conflituosos, e resultam em acordos momentâneos. Ao “dessubstancializar” a gestão em situações, como propôs Girin (1990), as características circunstanciais e situacionais inerentes à ação são consideradas. Nas UCs, essas situações são marcadas por uma multiplicidade de engajamentos (THÉVENOT, 2006) que podem ser visualizados pela variedade de performances que uma mesma prática organizacional pode assumir em contextos similares. As situações de prova são os momentos chaves nos quais é possível identificar determinados apoios convencionais que permitem a elaboração de uma “comunidade mínima” (DODIER, 1993) para o desenvolvimento das ações. Nesse sentido, identifiquei um processo – gestão - que conjuga uma multiplicidade de relações plurais entre atores e coletivos que dá a tônica das performances de instrumentos de ação pública (LASCOUMES; GALÈS, 2012), ou seja, os produzem. Esses instrumentos são parte das políticas ambientais que atuam na produção do local, ao caracterizarem parte da presença do Estado em um determinado território.

A partir de agora desenvolverei alguns parágrafos sobre alguns dos aspectos do fenômeno da gestão na UC pesquisada que, frequentemente, não são tratados pela literatura “clássica”, a saber: parcerias, habilidades políticas, perfis dos servidores, relações pessoais e o papel do chefe da UC. Essas características que demarcam a gestão de organizações como as UCs não são abordadas nas visões clássicas sobre o que se entende pelo processo de gestão. Sobretudo, porque não corroboram o proposto por esses autores e podem levantar dúvidas sobre uma série de questões.

⁹⁵ *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe.*

A primeira característica que embasa a gestão de uma UC é o empreendimento de parcerias com múltiplos atores e coletivos a fim de ganhar extensão e intensidade nas ações organizacionais. Uma perspectiva peculiar é de que um mesmo ator ou coletivo pode apresentar diversos tipos de relacionamentos com as UCs. Por exemplo, um empreendimento imobiliário pode apoiar o programa de educação ambiental da área protegida, ao mesmo tempo em que é investigado por ter desmatado parte de uma floresta nativa. Portanto, as configurações entre as UCs e essas outras organizações são dinâmicas e situacionais. Nesse sentido, o posicionamento pragmatista é fundamental já que não fixa, de antemão, as posições assumidas pelos atores e coletivos, mas incentiva o acompanhamento das interações, a fim de analisá-los.

Sob essa perspectiva das configurações que surgem para a formação de parcerias, a ideia central é a de potencializar as ações organizacionais por meio da conjunção de múltiplas expertises que estão presentes em cada um desses atores e coletivos. Descrevi no sexto capítulo (6.1.1) sobre a prática de educação e interpretação ambiental, nele retratei o firmamento de uma parceria entre a UC e uma ONG especializada na condução desse tipo de prática em UCs marinho-costeiras, em especial, as que ficam em manguezais. Baseados nas experiências que a ONG apresentava no Estado do Rio de Janeiro, UC e ONG se aproximaram a fim de somarem esforços para que se pudesse aumentar e dar maior robustez ao programa de educação ambiental da área protegida. Nesse caso em especial, as decisões estratégicas cabiam à servidora, que coordenava a função e ao chefe da UC juntamente com a cúpula diretora da ONG, enquanto que a educadora ambiental era responsável pela condução das atividades cotidianas na UC, com escolas e estabelecimentos de ensino.

Ao estarem predispostas a agir conjuntamente, as organizações, frequentemente, conformam novas maneiras de conduzir as práticas, o que resulta em inovações nas formas de coordenação, já que há a presença de novos atores. Nesse caso, a gestão se torna um processo no qual se expande a presença de atores, ou seja, para além dos servidores, nos processos de coordenação de ações. Ao aproximar atores diferentes há a conformação de novos contextos que necessitam de novas configurações e novos processos organizacionais. Essas parcerias, frequentemente, têm determinadas pessoas como responsáveis por conduzi-las. Com isso, é possível identificar a formação de uma nova configuração organizacional para o engendramento de ações coletivas no território que são impulsionadas por determinados indivíduos. Nesse sentido, a gestão se torna um processo por meio do qual se aproxima uma rede de pessoas,

organizações, instituições, atores e objetos que variam em diferentes graus de complexidade no que tange à coordenação das ações, visto que esses processos se relacionam com uma pluralidade de objetivos organizacionais e pessoais que é colocada em um mesmo contexto.

Nesse contexto de relações com diversos atores, a noção de “fazer política” aparece, frequentemente, nos discursos cotidianos dos servidores. Sobretudo, para aqueles que ocupam a posição de chefia. Enquanto instrumento de mediação de interesses, a UC é um espaço no qual surgem e se constituem conflitos diversos. Esses conflitos ocorrem tanto internamente, entre os próprios servidores, como também, entre a UC e outras instituições. Nessa perspectiva do conflito, a expertise aparece como uma temática central, já que é a partir da legitimidade dos servidores da área protegida de, baseados na técnica, “falar em nome do meio ambiente”, que se confeccionam decisões sobre a regulação dos diversos interesses presentes no território. “Fazer política” é parte da construção dos posicionamentos de diversos atores e da construção de argumentos que jogam em contextos dinâmicos. Portanto, não é possível predeterminar uma posição a um ator específico que represente determinada narrativa; há um processo de constituição desse campo que se estabelece entre diversas organizações, coletivos e argumentações, que se movem nessa dinamicidade. A visão de que a posição de chefia atua frente um campo no qual cabe ao chefe “escolher” a melhor posição parece ser frágil, na verdade, parte da gestão está na determinação de balizas para se agir a partir da constituição desse campo.

A política presente na gestão está relacionada com o agenciamento de redes de pessoas, objetos e argumentos que compõem os posicionamentos assumidos pelas UCs. Internamente (entre os servidores de uma mesma UC e no Instituto), há a influência de determinados servidores para que a UC assumam determinados posicionamentos. Os servidores que apresentam uma maior capacidade de influência, frequentemente, são aqueles que têm um histórico no Instituto que garante certa legitimidade nas opiniões emitidas. Esse tipo de influência se estende na estrutura institucional, já que os servidores que trabalharam em posições entendidas como importantes, são capazes de exercer influência em nível de outras instâncias do Instituto, ou seja, não somente no grupo com o qual trabalham. Além dessas formas, a habilidade política está relacionada com a influência em atores presentes no território, com isso, a partir da rede de relações, o servidor pode exercer influência para que determinadas ações de diversas outras organizações e coletivos convirjam para aquilo que compreenda ser o mais favorável para o seu posicionamento. Nessa perspectiva individualizei a ação porque tenho

demonstrado nesta tese que a “aquilo que é melhor para a UC” é uma construção. Dessa forma, não poderia trabalhar com a visão de que o servidor atue no sentido de influenciar organizações para atuar em favor daquilo que é melhor para a UC, mas daquilo que ele acredite ser o melhor para a área protegida.

Como sugeri, a habilidade política está ligada a diversas escalas, internamente no grupo de servidores da UC, internamente com outras instâncias do Instituto e externamente com outros atores. Nesse contexto, o chefe é, na maioria das vezes, o sujeito que congrega essas funções de influência, o que o coloca no centro de um fenômeno que denominarei de “sociologia da conservação⁹⁶”. Esse fenômeno se relaciona com a manutenção de uma rede de pessoas, instituições e objetos que pode ser acessada a fim de engendrar concertações que possibilitem certas formas da UC agir. Retratei na subseção 6.1.4 as práticas administrativas e cotidianas, uma situação na qual o chefe da UC se comprometeu com um membro do legislativo municipal a confeccionar um mapa (baseado em sua expertise); ao acompanhar essa situação, ele me disse que esse tipo de ação garante parcerias e apoios futuros para a UC.

Os acordos são metaestáveis e mais do que um posicionamento essencialmente técnico, a organização se relaciona a partir das múltiplas influências construídas entre os sujeitos com os seus pares nas próprias UCs, membros do Instituto como também atores presentes no território. Nos casos em que a UC é convidada a compor eventos externos, ela passa a ser personificada na figura de um servidor, que é, frequentemente, o chefe. Essas experiências fazem com que os sujeitos que realizam esse tipo de representação ganhem certo nível de legitimidade no campo. Com isso, mesmo que o indivíduo deixe de ser chefe, ele continua a deter essa legitimidade constituída em experiências passadas. Por isso, o indivíduo é um misto dessas confluências entre o seu histórico pessoal no campo ambiental e o cargo que ocupa. Essa habilidade política é desenvolvida a partir de uma perspectiva mais geral, na qual há a representação da UC, a fim de mediar e (re)afirmar interesses no território, como também está no cotidiano, ou seja, apresenta um caráter micro político que está diluído no cotidiano e que é visto por meio dos posicionamentos e coordenações de múltiplos interesses dentro do grupo de servidores da UC e de outras instâncias do Instituto.

Um outro fator que está ligado às performances organizacionais é o dos perfis dos servidores que conduzirão as atividades da UC. As atividades mais cotidianas e repetitivas são preenchidas por servidores

⁹⁶ Sugestão do estudioso da temática Gilberto Sales.

que estão acostumados a realizá-las. Já, eventos excepcionais são alvo de discussão do grupo para se encontrar os servidores com perfis mais alinhados ao que se acredita ser o ideal para conduzi-los. É comum os comentários sobre servidores que assumiram determinadas coordenações de atividades e entraram em colisão com o grupo de servidores e outros atores envolvidos. Com isso, a gestão, enquanto processo de coordenação de ações, é o momento no qual se definem os servidores que realizarão as atividades. Como apresentei no sétimo capítulo, cada uma das práticas apresenta um conjunto de referenciais, e cada um desses referenciais apresenta um espaço de ação. No entanto, esses referenciais não são determinantes das ações, ou se já, eles estruturam espaços de negociação e dos jogos entre os atores, como afirma Friedberg (1992). Sendo assim, a escolha de servidores para a realização de atividades é parte de um processo que garante performances organizacionais no território.

Com esse cenário organizacional que é preenchido por diversas lógicas de ações, as práticas se constituem de maneira a produzir vários sentidos. Nessa perspectiva de produção do cotidiano organizacional, a noção de regimes de individuação de Simondon (1958) se demonstrou uma ferramenta analítica de grande importância. Primeiro, porque ela relaciona indivíduos e meios associados e os coloca em contínua transformação. Segundo, porque se posiciona de maneira simétrica na relação humanos e não-humanos. Por isso, ao se visualizar os referenciais e lógicas de ações presentes em cada uma das práticas e, mais especificamente, nas atividades, a escolha de profissionais com determinados perfis é fundamental para o engendramento de ações coletivas, seja no seio do próprio grupo de servidores ou com atores externos às UCs.

A gestão é um processo de coordenação de ações que está ligado às pessoas e às relações desenvolvidas por elas. Com isso, a perspectiva trazida pela literatura funcionalista sobre a impessoalidade relacionada aos cargos nas organizações não faz sentido à gestão das UCs. O posicionamento epistemológico pragmatista e ontológico relacional abre espaço para as produções apresentadas pelas organizações, sobretudo na construção de uma ordem local e contingente (FRIEDBERG, 1992). Logo, as relações pessoais estabelecidas a partir dos cargos dos servidores são fundamentais para as ações a serem engendradas; tal fato faz com que a saída de determinados servidores possa culminar na perda da construção dessas relações inter-institucionais estabelecidas por ele. Outro fator que pode ser desenvolvido nesse sentido é que as relações são estabelecidas ao vivo, ou seja, face a face, embora existam situações de comunicação que sejam desenvolvidas por meio de redes sociais, por exemplo, como

retratei no sexto capítulo sobre as práticas da UC, mais especificamente, na subseção 6.1.2. As relações face a face são a tônica das situações constituídas nas UCs, o que as tornam peculiares. Esse tipo de interação está atrelado a um maior grau de incerteza – do que por correio eletrônico - como também tendente à informalização. Por fim, esse tipo de relação é desenvolvido de forma particular no que tange à materialidade das práticas, como retratei na subseção 6.1.4 a respeito dos equipamentos da prática de proteção e fiscalização. Sendo assim, a presença de um servidor fardado e portando os equipamentos é um aspecto do meio associado que contribui na produção de relações. Ao estar de frente, literalmente, com os atores, o servidor é a personificação da organização – da UC, do ICMBio e, mais genericamente, do próprio Estado. Nesse cenário, a noção de Estado – enquanto ação pública no cotidiano de um indivíduo – se torna uma espécie de caixa de ressonância, já que esse “ente” passa a ser várias coisas, ou seja, diversas performances que se apresentam e agem nos cotidianos dos sujeitos.

A gestão é marcada pela figura e ação do chefe da UC, sobretudo, porque ele é entendido como o gestor responsável pela organização, mesmo que as decisões assumam, na maioria das vezes, um caráter mais democrático como já assinaléi anteriormente. Portanto, trata-se de um processo de coordenação de ações que, em determinados momentos, é centralizado na figura do chefe. No entanto, ao se analisar as práticas é possível notar que há coordenações para além dos chefes, o que me leva a refletir que, no cotidiano, há o engendramento de ações coletivas propulsionadas pela figura de certos servidores. Sendo assim, as habilidades “de gestão” podem ser exercidas por uma diversidade de indivíduos. Essas atividades de gestão de áreas protegidas foram alvos de registros e descrições publicadas pelo IBAMA como o “Guia do chefe”, como já mencionei. Na época, as UCs federais eram de responsabilidade desse órgão, o guia possui diversos encartes que tratam de temáticas fundamentais às UCs. A ideia era a de fichários que possibilitariam o anexo de assuntos que seriam relativos a cada uma das áreas protegidas, como, conselhos gestores, regularização fundiária, orçamento e etc. O guia tinha como objetivo a publicação de regras, instruções normativas e formas de atuação para cada temática específica, a fim de garantir um certo nível de homogeneidade à atuação das UCs. Embora tivesse esse objetivo central, o texto reconhecia que a atuação dos chefes é complexa, sendo o resultado de um exercício múltiplo que tinha de “tudo um pouco”, o que evidenciaria os múltiplos papéis, funções e habilidades necessárias aos servidores lotados em chefia.

Como destaquei anteriormente, apoiado no texto de Friedberg (1992) sobre o espaço que as organizações criam, permitindo assim negociações e jogos entre os atores, com isso, as regras e normatizações não são determinadoras do agir, pelo contrário abrem um campo em que os poderes discricionários são evidenciados e atuam, como destacam Lascoumes e Le Galès (2012). Os gestores, em resumo e genericamente, trabalham no sentido de garantir que as práticas sejam desenvolvidas.

O gestor está, portanto, envolvido no centro dos processos de coordenação de ações. Essa posição torna possível a sua agência na condução dos processos de coordenação de ações, o que os possibilita definir as balizas dos espaços de negociação que se constituirão para a realização das ações. Essas balizas resultam nas formas como as decisões serão tomadas, que transitam entre dois polos de um *continuum*; um primeiro que se constitui monocraticamente, ou seja, a decisão é tomada pelo chefe – tal situação é comum nas decisões administrativas e cotidianas, e o outro polo que é caracterizado por negociações entre os servidores, as quais podem se constituir em votações em que os servidores opinam. Dessa forma, ser gestor não significa que o sujeito tenha o poder completo de tomada de decisão; em conversas com servidores registrei relatos nos quais eles contavam experiências de servidores que alçaram a chefia e apresentavam um perfil demasiadamente monocrático; tais experiências geraram problemas entre o chefe e o grupo, culminando na saída do primeiro. Em resumo, o gestor é quem impulsiona os processos de coordenação de ações, a fim de engendrar ações coletivas, o seu papel é de condução na constituição de balizas que estabelecerão os espaços de negociação entre os atores, para que assim formulem sentidos que embasarão as ações organizacionais.

A partir dessas noções, a gestão das áreas protegidas é um processo no qual estão presentes múltiplas escalas, ou seja, um processo que se constitui conjuntamente com as múltiplas interferências que recebe. Não é possível tratar de maneira isolada as influências daquilo que é tratado na ONU e assumido pelos países componentes, ao mesmo tempo, que a federação, os estados e o município interferem e são componentes da produção dessa ação pública. No caso das áreas protegidas, a generalidade que demarca a criação e implementação das dinâmicas normativas entra em contato com as peculiaridades contextuais dos territórios, essas interseções dialogam e se tornam partes constituintes da ação pública. A perspectiva é de que esses processos (re)configuram e (re)definem, constantemente, as relações entre os atores presentes nos territórios, a constituição de argumentos e os próprios papéis do Estado em resposta às

múltiplas crises presentes, sendo a ambiental, apenas uma delas, para além da política, social e econômica.

A forma como as ações são coordenadas é fundamental para o entendimento das diversas maneiras nas quais as UCs existem nos territórios, ou seja, das performances organizacionais apresentadas. Essas performances estão ligadas, sobretudo, às características dos grupos de servidores, a conformação dos jogos dos atores e as perspectivas sociais, históricas, ecossistêmicas e biológicas dos territórios. Nesse cenário, os processos de personificação e personalização (retratados na subseção 6.2) resultam em performances organizacionais. São nesses momentos que as ações dos poderes discricionários ficam mais evidentes e demonstram os sentidos dados às ações. O posicionamento epistemológico pragmatista é aberto aos processos organizacionais no sentido dado por Joas (2008) de que os objetivos organizacionais não são formulados por meio de valores gerais. Esses objetivos gerais, frequentemente, são divididos em sub-objetivos que podem até ser contraditórios entre eles mesmos. A ligação entre o objetivo perseguido pela organização e a motivação dos seus membros pode assumir diversas formas. O saber especializado dos indivíduos, os contatos independentes, a capacidade de aprendizagem, os sistemas de cooperação horizontal e a necessidade de iniciativa são fatores que alteram profundamente a pretensa racionalidade dos sistemas tecnocráticos.

Esta subseção teve como objetivo destacar e evidenciar a análise da gestão a partir de um posicionamento epistemológico pragmatista. Apresentei tal perspectiva apoiado em uma comparação com os desenvolvimentos da literatura sobre a gestão e os gestores presentes nos cursos de Administração. A ideia fundamental dessa postura é a de evidenciar as contribuições científicas emergidas nesta tese a partir de uma comparação com a literatura comumente adotada no campo, especialmente, porque parece haver uma ruptura entre as análises das organizações e as análises sobre a gestão. Tenho a hipótese de que essa cisão seja fundada em um fenômeno teórico que denominarei de “mito epistemológico”. Este mito teria se desenvolvido, a meu ver, a partir de uma ruptura substanciada por uma visão cartesiana de ciência que desenvolve, ao mesmo tempo, em que afasta as duas perspectivas. Tendo como pano de fundo a busca por critérios de cientificidade, essas perspectivas podem ser entendidas como as análises das organizações sendo baseadas em visões teóricas desenvolvidas a partir das teorias organizacionais com vieses mais críticos, interpretacionistas e fenomenológicos. Enquanto que, as análises de gestão couberam aos pesquisadores classificados como funcionalistas, de inspirações no

comportamentalismo, aspectos racionais das decisões e necessidade de quantificação das pesquisas. Essa cisão corrobora as visões de que a gestão é um aspecto essencialmente funcional das organizações e que atua enquanto um fenômeno de alinhamento dos interesses organizacionais e pessoais, de domesticação dos funcionários, e com funções de obliteração da luta de classes, como destacam os posicionamentos de cunho marxista, por exemplo. Essa separação entre análise das organizações e da gestão demarca o campo, basicamente, na dualidade: críticos *versus* funcionalistas, bem como, pesquisas qualitativas *versus* pesquisas quantitativas. Enquanto os primeiros trabalhariam para evidenciar e denunciar determinados aspectos das organizações, os outros atuariam alinhados aos interesses delas. A fim de ultrapassar esse tipo de dualidade, que coloca determinados fenômenos em um limbo analítico e epistemológico, decidi por tratar a gestão a partir de um posicionamento epistemológico pragmatista, pois este me permitiu aproximar da ação dos indivíduos sem ser obrigado a construir sistemas classificatórios que as predefinissem. Dessa forma, estive de frente com um processo que classifiquei, em termos gerais, como o de coordenação de ações entre os indivíduos, a fim de engendrar ações coletivas nas organizações e coletivos presentes nos territórios. Essa produção do local está ligada às performances organizacionais que, em determinados momentos, são alvos de julgamentos, a fim de que emergjam processos de justificações.

Nesse contexto, esta tese corrobora a abordagem de Paes de Paula (2015) a respeito de um círculo de matrizes epistêmicas. Nessa proposta, a autora propõe o abandono das propostas de Gibson Burrell e Gareth Morgan para a análise dos paradigmas nos estudos organizacionais, por ser demasiadamente rígido, estável e buscar o ordenamento. Para tanto, Paes de Paula (2015) constrói o que denomina de círculo de matrizes epistêmicas que é constituído a partir da ideia de organicidade e completude entre as matrizes. Segundo ela, as matrizes poderiam ser divididas em três: empírico-analítica, hermenêutica e crítica. A matriz empírico-analítica é caracterizada por uma filosofia positivista, pela lógica formal e por um interesse eminentemente técnico. Já a matriz hermenêutica é embasada na filosofia hermenêutica, na lógica interpretativa e no interesse prático. Por fim, a matriz crítica é subsidiada por uma filosofia negativa, lógica dialética e interesse emancipatório. A ideia central dessa construção é a de que as ciências sociais e os estudos organizacionais possam desenvolver pesquisas que abarquem diversos interesses, sobretudo, ao considerar a impossibilidade de se ter toda a verdade já que ela tem caráter eminentemente parcial, com o intuito de suportar as contradições. Essas matrizes possibilitam pensamentos e

desenvolvimentos de abordagens, que podem ser consideradas híbridas, pois articulam elementos de matrizes epistemológicas diferentes. É com essa perspectiva de possibilidades teóricas e epistemológicas híbridas que empreendi a análise sobre a gestão de UCs. Nesse sentido, abandonando imposições apriorísticas, a epistemologia pragmatista nos coloca de frente com a incerteza como característica fundamental dos fenômenos, o que nos leva a uma pluralidade. Dito isto, a pluralidade é, portanto, um caráter essencial dos fenômenos a serem estudados.

Por fim, a gestão é entendida como um fenômeno de coordenação de ações que é orbitada por uma ampla gama de interesses que está presente em um território, representada por variados grupos de tamanhos e forças sociais diferentes. Esses interesses conjugam diversas lógicas de ações que estão atrelados a múltiplas formas de engajamentos, bem como, regimes de individualizações. A gestão é entendida como o momento em que são negociadas as balizas para o engendramento de ações coletivas. Com isso, um grupo de indivíduos – sejam somente servidores ou servidores com outros atores – passa por processos de coordenação que desenvolvem apoios comuns para as ações coletivas. Essas ações resultam em performances organizacionais que podem ser levadas a julgamentos por diferentes públicos, a fim de que a organização sustente justificações para elas. A gestão age em cada uma das práticas identificadas de diferentes maneiras, já que existem práticas com quadros de ações mais estáveis e outras mais voláteis e dependentes das situações, que apresentam um caráter mais peculiar. Cada uma dessas práticas faz com que a UC exista de variados modos no território, ou seja, as relações que determinados atores têm com as práticas de educação e interpretação ambiental são, essencialmente, diferentes daquelas desenvolvidas no seio das práticas de proteção e fiscalização. Nesse contexto, identifiquei dois processos de personalização – em que há ganho de personalidade/identidade pela UC – e de personificação – em que a organização apresenta características do corpo de servidores. Esses processos individualizam as UCs em meio as outras áreas protegidas presentes nos territórios. Essa individualização evidencia os sentidos dados à organização, sobretudo, a partir de fenômenos como o de descolamento e exercício dos poderes discricionários – retratados na subseção 6.1.4 a respeito das práticas administrativas e cotidianas. A gestão se dá em meio a horizontes de referenciais que já estão estabelecidos a partir de uma conjunção entre experiências dos servidores, das organizações e conteúdo normativo – legislações e instruções normativas, por exemplo. Esses referenciais garantem pilares que demarcam os espaços de negociação para o engendramento das ações coletivas. Esse tipo de análise da gestão ao meu

ver, dessubstancializa a organização e, em última instância, até o próprio Estado. A ação pública passa a ser vista como uma produção contínua embasada em diversas relações que se constituem a partir de jogos dinâmicos entre atores e argumentos. Tal perspectiva corrobora a visão de Lascoumes e Le Galès (2012, p. 25), “não é possível atualmente considerar a ação pública nacional sem situá-la em seu contexto⁹⁷”.

Finalizo, neste momento, as seções de análises dos dados e de considerações a respeito do fenômeno da gestão em UCs. No próximo capítulo, iniciarei as considerações finais desta tese.

⁹⁷ *Il n'est pas possible aujourd'hui d'envisager l'action publique nationale sans la situer dans ce contexte.*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta tese, ensejei, como objetivo central, compreender a gestão de uma UC federal brasileira. Como destaquei na problematização, de início, sabia que estava a tratar de um conjunto plural de fenômenos que podem ser representados por uma variedade de perspectivas. Desde questões de governança mundial – com o papel da ONU e das instâncias para a proteção, conservação da natureza e desenvolvimento sustentável até em problemáticas que se desenvolvem localmente em territórios específicos. Decidi por priorizar o cotidiano de uma UC para compreender como a gestão se constitui e, conseqüentemente, produz formas organizacionais no território. Para tanto, a escolha de um posicionamento epistemológico dedicado à ação foi fundamental. Essa escolha corroborou a realização de uma pesquisa etnográfica que permitiu o acesso à gestão, enquanto fenômeno, de uma organização pública. A ideia central é baseada na concepção de John Dewey de que a ação pública é uma proposição experimental de transformação do social e não um comando. Nesse sentido, a gestão é entendida como as formas como uma ação pública é “colocada em ato⁹⁸”, enquanto um conjunto de atividades heterogêneas que relacionam dinâmicas internas das organizações e um variado conjunto de negociações externas (LASCOUMES; LE GALÈS, 2012).

O primeiro dos objetivos específicos desta tese foi o de descrição e análise das práticas da organizacionais de uma UC federal brasileira, a fim de que possibilitasse o entendimento daquilo que se constituiria como o fenômeno da gestão. A necessidade desse objetivo está relacionada, dentre outros aspectos, a ausência de estudos que informem detalhadamente sobre o desenrolar das práticas das UCs. Esse objetivo foi alcançado com a realização de uma observação participante em uma UC federal de proteção integral localizada em Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Munido do conceito de práticas, passei a descrever o cotidiano organizacional em um caderno de campo, o que me possibilitou identificar quatro práticas, a saber: educação e interpretação ambiental, comunicação, proteção e fiscalização e administrativas e cotidianas. A prática de educação e interpretação ambiental apresentou como característica principal a de ser um esforço de integração entre a UC e a sociedade, substanciada por relações interinstitucionais que impulsionam processos de legitimação institucional. Já a prática de comunicação é constituída de formas de comunicação – entre a UC e os diversos atores,

⁹⁸ Da expressão francesa: *mise en oeuvre*.

do próprio Instituto como externos – que demarcam regimes de individualização, que modelam as variadas atuações da organização. As relações face a face são uma das tônicas dessa prática, que garantem maneiras peculiares nas quais os servidores e os diversos atores se inter-relacionam. Na terceira prática, de proteção e fiscalização, é possível destacar a materialidade presente como aspecto fundamental de desenvolvimento das relações, ou seja, o porte de armamentos e equipamentos de proteção subsidiam regimes de individualização que são demarcados pela utilização do poder de polícia. Com isso, as formas como a organização atua subsidiam determinadas relações entre os servidores e os atores, que podem ser expressadas pelos níveis de convivência com ilegalidades. A última das práticas – administrativas e cotidianas – analisada evidencia aspectos como o do descolamento institucional e de produção e exercício dos poderes discricionários presentes nas relações entre os próprios servidores e entre eles e a estrutura administrativa do Instituto. Dadas essas descrições, dois fenômenos puderam ser identificados como parte das influências nas formas de atuação da UC, a saber: personalização e personificação. O fenômeno de personalização pode ser entendido como o ganho de uma identidade organizacional por parte da UC. Com isso, a UC deixa de ser “mais uma” das áreas protegidas geridas pelo Instituto e passa a ter características próprias de atuação – performances organizacionais – que a singulariza no território – modos de existência, a partir de suas práticas. O outro processo, de personificação, é que essa singularização da UC é subsidiada pelos traços do corpo de servidores, sendo assim, os cargos deixam de ser “impessoalizados” e passam a apresentar determinadas peculiaridades dos indivíduos. Portanto, UCs em contextos similares podem ter performances essencialmente diferentes, pois há um espaço, eminentemente hermenêutico, de compreensão e intersubjetividade daquilo que os servidores acreditam ser fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Posterior à análise das práticas da UC, construí uma seção específica para os referenciais que balizam as ações a serem desenvolvidas pela/na área protegida, tal tarefa se constituiu como o segundo objetivo específico desta tese, o qual esteve relacionado com um salto analítico para além do contexto vivenciado na pesquisa etnográfica. Os referenciais foram divididos em três formas organizacionais, educação ambiental, produção de expertise e fiscalização e proteção da natureza, que se constituem de maneira dinâmica no engendramento de ações coletivas pelas áreas protegidas. Para estudá-los, desenvolvi cinco operadores analíticos da ação - regimes de individualizações, materialidade,

formas de organização, situações de prova, noções de responsabilidade e redes inter-organizacionais - que pudessem transitar entre três perspectivas, do indivíduo, da UC e do território. Com esse cenário, destaquei as balizas que cada um desses referenciais estabelece para o engendramento das ações coletivas, ou seja, os espaços de negociação, que instituem apoios convencionais (DODIER, 1993). O referencial que se ativa enquanto a organização desenvolve ações de educação ambiental, por exemplo, tem certo nível de estabilidade. Nas situações de prova, promover atividades de educação ambiental é um operador de legitimação organizacional. No entanto, para se produzir expertise, a UC se organiza de forma horizontalizada, a fim de gerar argumentos e documentos que se sustentem nas ocasiões de escrutínio técnico. O quadro de ação é instável e as redes inter-organizacionais são fundamentais para a aproximação de pessoas, conhecimentos e equipamentos. Por fim, a organização para fiscalização e proteção da natureza se desenvolve, frequentemente, por meio da produção de conflitos. O quadro de ação se divide nas atividades de proteção que são mais estáveis e nas de fiscalização, nas quais imperam a volatilidade das situações. A materialidade é bastante evidente com o emprego de armamentos e equipamentos. Nesse tipo de organização da UC, o exercício ideológico se torna evidente.

O último objetivo específico se tratou da compreensão da gestão, a partir de uma comparação entre as evidências do campo empírico com a literatura específica, em uma Unidade de Conservação federal brasileira. A evidenciação das contribuições científicas desta tese se deu com o apontamento de perspectivas pouco trabalhadas pelos autores que se debruçaram na temática da gestão. O primeiro ponto foi o de trabalhar a questão de que nas organizações não há engendramento de ações coletivas devido à questão da formalização que está presente. Friedberg (1992) destaca que se trata de uma perspectiva de níveis de formalização, logo em um espaço organizado há também a produção de ações coletivas. A noção central daquilo que denominei de gestão é que dentro de um espaço de tempo, os indivíduos se concertam, a fim de negociarem os acordos mínimos para agir. Essa coordenação de ações se dá influenciada pelos referenciais ativos (regimes de individualizações, materialidade, formas de organização, situações de prova, noções de responsabilidade e redes inter-organizacionais), que resultam em performances organizacionais, garantidoras de modos de existência de uma UC no território. Em determinadas ocasiões, essas performances se desenvolvem em situações de provas, nas quais as justificações são estabelecidas e atuam no desenvolvimento de processos de legitimação. Aspectos como parcerias, habilidades políticas, perfis dos servidores, relações face a face

e características do gestor alteram as formas como a gestão pode ser conduzida. Nesse sentido, a gestão pode ser entendida como um fenômeno no qual os sujeitos realizam processos de coordenação de ações que ocorrem em contextos dinâmicos, frequentemente, conflituosos, e resultam em acordos momentâneos.

Acredito que a noção de gestão proposta com esta pesquisa expande a temática em termos epistemológicos e metodológicos. Tratar de ações coletivas nas organizações é uma das formas de se expandir a compreensão para além de perspectivas racionalistas e estratégicas da ação. Nesta tese, ela foi analisada por meio de um prisma, essencialmente, plural, e é essa a única noção apriorística de que lancei mão. Logo, a construção deste trabalho se alterou, a fim de se desenvolver entendimentos específicos a partir/sobre das/as práticas, já que considero que elas apresentam um estatuto epistemológico. Sendo assim, ao assumir um posicionamento epistemológico híbrido, como pontua Paes de Paula (2015), busquei ultrapassar cisões presentes nos Estudos Organizacionais, como as análises organizacionais e da gestão. Trabalhar com um fenômeno que apresentou um vasto desenvolvimento teórico por parte de grupos de pesquisadores com visões diferentes das minhas é parte do desafio empreendido, já que pude evidenciar as possibilidades e os limites das noções empregadas neste estudo.

Dessa forma, as descrições das práticas foram apresentadas nos capítulos quinto e sexto e possibilitaram a construção do sétimo capítulo, no qual os regimes de ação envolvidos foram apresentados. A inter-relação entre esses capítulos permite que a noção de performance seja empregada. Com isso, no oitavo capítulo, realizei uma comparação com a literatura difundida sobre gestão e gestores, com a qual pude evidenciar as contribuições desta tese.

Sales (2012) ao estudar a mesma temática destacou a noção do formalismo no que tange às áreas protegidas. Ao se apoiar em Ramos (1983) identificou características desse conceito que poderia ser evidenciado nas sociedades prismáticas, ou seja, aquelas com alto grau de heterogeneidade, em que o atrasado e o avançado coexistiriam. Segundo Sales (2012), o Instituto é um local no qual ferramentas “modernas” atuam em áreas precárias, em que faltam insumos básicos para a execução de atividades. No entanto, a compreensão de como a gestão se processa, por meio de uma epistemologia pragmatista, é fundamental para ultrapassar predicados explicativos do cenário das áreas protegidas, e partir para reflexões acerca dos aspectos processuais da gestão nesses contextos. Nesse sentido, o Instituto conta com inúmeras ferramentas de gestão computadorizadas que auxiliam – ao mesmo tempo em que

centralizam – a oferta de determinados produtos e serviços. Mas, por outro lado, no contato dessas ferramentas com a falta de – um mínimo – autonomia financeira, há situações em que é impossível a realização de atividades básicas. Um dos exemplos é o caso da falta de adaptação do sistema elétrico na sede da UC, o AA1 chegou a me relatar que pensava haver uma conspiração contra os “resultados” que a área protegida apresentava sob sua gestão. Esse tipo de situação caminha no sentido de que determinados processos são realizados por uma lógica vazia baseada em termos tecnocráticos, que não resultaria em mudanças efetivas na organização.

A questão da implementação de metodologias resvala na preocupação de uma estrutura “moderna” por parte do Instituto, registrada nos relatórios de gestão. Sabe-se que o ICMBio surgiu de um processo de cisão com o IBAMA e que, portanto, necessitava de um grande esforço em termos de criação de infraestruturas em todo país. No entanto, é possível apontar, em termos organizacionais, para uma exacerbada preocupação com metodologias e formas de ordenamento estrutural, enquanto que há dificuldades que poderiam ser alvos de intervenções com atitudes mais simples e menos custosas. O oitavo capítulo desta tese é elucidativo no que tange à complexidade da gestão de uma UC, sobretudo, com as múltiplas lógicas de ações envolvidas nos mais diversos processos existentes. A aplicação de metodologias está relacionada aos níveis de diretoria da organização, no entanto, não chegam nas ações, ou seja, nas UCs. Dessa forma, a gestão se processa em meio a criações e formulações “modernas” acerca da estratégia do Instituto (planos, esquemas temáticos, participações de diversos grupos), ferramentas computadorizadas (sistemas de compras, comunicação, gestão de documentos) e a falta de insumos básicos para a realização das atividades. Tal cenário está ligado à falta de autonomia financeira das UCs, que se trata de um aspecto que fomenta ações como o descolamento institucional.

A completa falta de autonomia financeira é um dos elementos que mais contribuem para a situação acima descrita. Ela fomenta, essencialmente, o descolamento institucional. Tal fenômeno não é caracterizado pela busca de vantagens pessoais com a estrutura pública, mas para a realização de determinadas atividades consideradas fundamentais pelos servidores nas áreas protegidas. Contribui também para a descrença na eficiência das ações das estruturas administrativas de apoio, que são vistas como altamente burocratizadas, e, com isso, ao invés de facilitarem o trabalho das UCs, acabam por criar obstáculos, o que faz com que os analistas ambientais – a grande maioria dos servidores lotados no ICMBio – seja envolvida em atividades administrativas.

2) Contribuição ao campo da ADM PÚBLICA, tratar a gestão a perspectiva da performance (diferenciar de eficácia, atingir resultados, aspectos que são performáticos no sentido que constituem a gestão (formas, modos de existência); fazer coro à sugestão para estudos futuros;

Por fim, a gestão de UCs é um fenômeno complexo e que pode ser visto como o engendramento de uma ação coletiva no território por meio de uma organização e de suas relações. Essa ação coletiva apresenta peculiaridades por se tratar de uma organização que conjuga variados objetivos. Dessa forma, uma UC atua com diversos atores e coletivos, e cada uma das suas práticas é constituída por lógicas de ações essencialmente diferentes. Com isso, há a produção da ação pública em nível local, que é fruto de diversas condicionantes, que podem ser caracterizadas, em partes, pelos referenciais dinâmicos que são ativados nos processos de engendramento. Portanto, a gestão de UCs é fundamentada em parcerias a fim de estender e intensificar a atuação da área protegida no território. Com isso, a habilidade política se torna central, já que se trata de um conjunto de acordos momentâneos que estão presentes em um ambiente de grande instabilidade. Nesse sentido, os perfis dos servidores são elementos estruturantes dos grupos que trabalharão nos territórios, o que garante um papel central à hermenêutica para a realização das ações. As relações face a face - entre os servidores e os atores - torna a materialidade um ponto fundamental para a performance que a organização irá apresentar no território. Com essas questões, o gestor de UCs é um elemento fundamental nesse processo de constituição de ações coletivas, já que ele as impulsiona e coordena as balizas que demarcarão os espaços de negociação e, conseqüentemente, as ações a serem realizadas.

Para finalizar, citarei algumas possibilidades de estudos futuros, sobretudo, a partir da noção empreendida de gestão neste estudo, enquanto um fenômeno que conjuga várias dimensões e, portanto, necessita estar ligada a uma visão plural do mundo social. A minha intenção ao inverter as escalas de análises foi de dessubstancializar o fenômeno, apoiei-me em uma ontologia processual e uma epistemologia pragmatista para tanto. Nesse sentido, diversos outros fenômenos se evidenciaram e podem ser alvos de estudos futuros, como os processos de personificação e personalização, que foram identificados nos discursos dos diversos atores, mas não se tornaram objetos de reflexões em estudos específicos. Um outro ponto empírico e teórico interessante para reflexões

futuras é o do descolamento institucional influenciado por uma postura ideológica dos servidores, tal cenário pode ser evidenciado em diversos momentos desta tese. Por conseguinte, a identificação de referenciais dinâmicos para as ações pode ser um objeto rico no que tange às peculiaridades das organizações. A sociologia pragmática francesa enquanto base epistemológica para a investigação de outros fenômenos organizacionais, como a constituição de processos críticos pelos servidores. A pesquisa da gestão, enquanto fenômeno social organizacional, sem o arcabouço normativista que é comum nos referenciais comumente utilizados. Além desses estudos que são caracterizados mais próximos ao campo dos Estudos Organizacionais, saliento também a contribuição para a Administração Pública, ao tratar da gestão numa perspectiva da performance – diferente da questão da eficácia ou do atingimento de resultados, mas no sentido de que há elementos performáticos que constituem a gestão e contribuem na produção de formas e modos de existência particulares que podem ser alvos de investigações futuras. Por fim, a governança ambiental enquanto dispositivo que transforma as dinâmicas territoriais por meio da implementação de instrumentos formais e suas relações com as ações coletivas que se desenvolvem nos territórios, tal temática também coloca em questionamento a questão das escalas em termos de ações localizadas e mundiais no que se refere à proteção e conservação da natureza.

Gostaria, antes de encerrar, de expressar meus agradecimentos aos atores deste estudo, que me possibilitaram aprender muitas coisas para além desta pesquisa. Em especial, o pessoal da UC estudada, saibam que o comprometimento de vocês com aquilo que acreditam ser proteger e conservar a natureza se tornou combustível para o desenvolvimento do estudo. O meu muito obrigado.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; HASSARD, John. Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. **Organization**, 2010.

ANDION, Carolina. Análise de redes e desenvolvimento local sustentável. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 5, p. 1033-1054, 2003.

ANDION, Carolina; SERVA, Maurício. A etnografia e os estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DEMELLO, Rodrigo. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 147-179, 2006.

ARAÚJO, M. A. R. **Unidades de Conservação no Brasil**: da República à gestão de classe mundial. Belo Horizonte: SEGRAC Editora e Gráfica, 2007.

BARTHE, Yannick et al. Sociologie pragmatique: mode d'emploi. **Politix**, n. 3, p. 175-204, 2013.

BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Hucitec. 1994.

BESSY, Christian; CHATEAURAYNAUD, Francis. **Experts et faussaires**: Pour une sociologie de la perception. 2. ed. Paris: Éditions Pétra, 2014. 520 p. (Pragmatismes).

BISPO, Marcelo De Souza. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 6, p. 132, 2013.

BOLTANSKI, Luc. **On critique**. A sociology of emancipation. Cambridge: Polity Press, 2011. 191p.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **De la justification**. Paris: Gallimard, 1991. 483p.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **On justification:** Economies of worth. Princeton: Princeton University Press, 2006. 389 p.

BOUGNOUX, Daniel. Les sciences du langage et de la communication. In: **Épistémologie des sciences sociales**. Presses Universitaires de France, 2012. p. 149-201.

BRASIL. Instituto Chico Mendes da Biodiversidade - Icmbio. Ministério do Meio Ambiente. **Gestão Estratégica**. 2017. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/gestaoestrategica>>. Acesso em: 05 jan. 2017.

BREVIGLIERI, Marc; STAVO-DEBAUGE, Joan. Le geste pragmatique de la sociologie française. Autour des travaux de Luc Boltanski et Laurent Thévenot. **Anthropologica**, v. 7, p. 7-22, 1999.

FREGA, Roberto; BRIGATI, Roberto. Introduzione. Epistemologie Pragmatiste. **Discipline Filosofiche**, v. XIX, n. 2, 2009.

CALLON, Michel. What does it mean to say that economics is performative?. **CSI WORKING PAPERS SERIES 005**. Disponível em: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00091596/document>>. Acesso em fevereiro 2017.

CASTILHOS, Rodrigo Bisognin; CAVEDON, Neusa Rolita. Mercado público de Porto Alegre: um espaço organizacional dividido entre o sagrado e o profano. **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 37, vol. 10, n. 1 (jan/fev 2004), documento eletrônico, 2004.

CEFAÏ Daniel (dir.); **L'engagement ethnographique**. Paris, Editions de l'EHESS. 2010.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: 1, Artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHATEAURAYNAUD, Francis. **Argumenter dans un champ de forces:** Essai de balistique sociologique. Paris: Éditions Pétra, 2011. 477 p. (Pragmatismes).

CHATEAURAYNAUD, Francis; TORNY, Didier. **Les sombres précurseurs**: Une sociologie pragmatique de l'alerte et du risque. 2. ed. Paris: Les Éditions de L'EHSS, 2011. 476 p. (En temps & lieux).

CHATEAURAYNAUD, Francis. L'emprise comme expérience. Enquêtes pragmatiques et théories du pouvoir. **SociologieS**, 2015.

CHESTER, Barnard I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

COHEN, Yves. **Le siècle des chefs**: une histoire transnationale du commandement et de l'autorité, 1890-1940. Paris: Éditions Amsterdam, 2013.

COMETTI, Jean-Pierre. **Qu'est-ce que le pragmatisme?**. Paris: Gallimard, 2010.

CONEIN, Bernard; DODIER, Nicolas; THÉVENOT, Laurent. Présentation. In: CONEIN, Bernard; DODIER, Nicolas; THÉVENOT, Laurent. Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire. **Raisons pratiques**. Paris: Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 7-14, 1993.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CORRÊA, Diogo Silva. Do problema do social ao social como problema: elementos para uma leitura da sociologia pragmática francesa. **Política & Trabalho**, n. 40, p. 35-62, 2014.

DEBAISE, Didier. Les conditions d'une pensée de la relation selon G. Simondon. In: **Simondon**. Paris: Vrin, 2002. p. 54-68.

DELEUZE, Gilles. **Dobra (a): Leibniz e o Barroco**. Campinas: Papirus Editora, 1988.

DEWEY, John. **Experiência e natureza; Lógica: a teoria da investigação; A arte como experiência; Vida e educação; Teoria da vida moral.** São Paulo: Abril Cultural, 1985. 318p.

DEWEY, John. **Reconstrução em filosofia.** São Paulo: Ícone Editora, 2011. 175p.

DEWEY, John. The development of American pragmatism. **Scientiae Studia**, v. 5, n. 2, p. 227-243, 2007.

DIEGUES, Antonio Carlos Sant'Ana. **O mito moderno da natureza intocada.** São Paulo: Hucitec, 2000.

DODIER, Nicolas. Les appuis conventionnels de l'action. *Eléments de pragmatique sociologique.* **Réseaux**, v. 11, n. 62, p. 63-85, 1993.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CALDAS, M.; FACHIN, R. FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Prática de administração de empresas.** São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981. 381 p.

DRUMMOND, José; BARROS-PLATIAU, Ana Flávia. Brazilian environmental laws and policies, 1934–2002: a critical overview. **Law & Policy**, v. 28, n. 1, p. 83-108, 2006.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 37, 2013.

DUBET, François. Principes de justice et expérience sociale. In: BREVIGLIERI, Marc; LAFAYE, Claudette; TROM, Danny (Orgs). **Compétences critiques et sens de la justice: Colloque de Cerisy.** Paris: Economica, p. 297-308, 1999.

DUMEZ, Hervé. Pragmatisme et recherche sur les organisations. **Le Libellio d'AEGIS**, v. 3, n. 4, p. 1-46, 2007.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing practice and practicing theory. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011.

FREGA, Roberto. Qu'est-ce qu'une pratique?. In: COHEN, Yves; CHATEAURAYNAUD, Francis. Histoires Pragmatiques. **Raisons Pratiques**, v. 25, p. 321-348, 2016.

FRIEDBERG, Erhard. Les quatre dimensions de l'action organisée. **Revue française de sociologie**, p. 531-557, 1992.

GERHARDINGER, Leopoldo C. et al. Marine protected dramas: the flaws of the Brazilian national system of marine protected areas. **Environmental management**, v. 47, n. 4, p. 630-643, 2011.

GOUVÊA, Josiane Barbosa; ICHIKAWA, Elisa Yoshie. Ascensão e Decadência de uma Feira nos Moldes Cooperativistas: um Olhar a Partir do Cotidiano. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 16, n. 2, 2015.

HAMMERSLEY, Martyn; ATKINSON, Paul. **Ethnography: Principles in practice**. Routledge, 2007.

HENNION, Antoine. D'une sociologie de la médiation à une pragmatique des attachements. Retour sur un parcours sociologique au sein du CSI. **SociologieS**, 2013.

HENRIKSEN, Lasse Folke; SEABROOKE, Leonard. Transnational organizing: Issue professionals in environmental sustainability networks. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 722-741, 2016.

ICMBIO. **Missão**. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/missao1>>. Acesso em: 24 de janeiro de 2017.

JAMES, William; DEWEY, John; VEBLEN, Thorstein. Pragmatismo: textos selecionados. São Paulo: Abril Cultural, 1974.

JOAS, Hans. La créativité de l'agir. **Editions du Cerf**, Paris, 2008.

JUFFE-BIGNOLI, Diego et al. Protected planet report 2014.
Cambridge, UK: UNEP-WCMC, 2014.

KAPLAN, Robert S.. Conceptual foundations of the Balanced Scorecard. Working Paper 10-074, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, Mass (paper originally prepared for C. Chapman, A. Hopwood, and M. Shields (eds) (2009) Handbook of management accounting research: vol 3. Elsevier), 2010, disponível em: < <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf>>

KARAM, Carlos Alberto. **Legitimando uma inovação social: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville.** 2014. 404 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

KEPNER, Charles H.; TREGOE, Benjamin B.. **O administrador racional: a solução de problemas e tomada de decisões, uma abordagem sistemática.** São Paulo: Editora Atlas, 1971. 238 p.

KINOUCI, Renato Rodrigues. Introductory remarks concerning classical pragmatism. **Scientiae Studia**, v. 5, n. 2, p. 215-226, 2007.

LASCOUMES, Pierre. Les Arbitrages Publics des Intérêts Légitimes en Matière d'Environnement: L'exemple des lois Montagne et Littoral. **Revue française de science politique**, p. 396-419, 1995.

LASCOUMES, Pierre. **Action publique et environnement.** Paris: Presses Universitaires de France, 2012. 127 p. (Que sais-je?).

LASCOUMES, Pierre; LE GALÈS, Patrick. **Sociologie de l'action publique: domaines et approches.** Paris: Armand Colin, 2012. 127 p.

LATOURETTE, Bruno. Une sociologie sans objet? Remarques sur l'interobjectivité. **Sociologie du travail**, p. 587-607, 1994.

LEMIEUX, C. De la théorie de l'habitus à la sociologie des épreuves: relire L'expérience concentrationnaire. In: ISRAEL, L.; VOLDMAN, D. (Eds.) **Michaël Pollak. De l'identité blessée à une sociologie des possibles.** Paris : Complexe, 2007.

LIVET, Pierre. Action et cognition en sciences sociales. In: BERTHELOT, Jean-Michel (Org). **Épistemologie des sciences sociales**. Paris: PUF, 2001. p. 267-316.

MACIEL, Flavia Regina Panazzolo. **Caminhos e práticas traçados pela ação**: a dinâmica indivíduo-território e a gestão de pequenos empreendimentos em Tiradentes-MG. 2016. 430 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

MAGNANI, José Guilherme Cantor. Etnografia como prática e experiência. **Horizontes antropológicos**, v. 15, n. 32, p. 129-156, 2009.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A.. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. 353 p.

MEDEIROS, Rodrigo. Evolução das tipologias e categorias de áreas protegidas no Brasil. **Ambiente & Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 41-64, 2006.

MEDEIROS, Rodrigo. Evolution of typologies and categories of protected areas in Brazil. **Ambiente & Sociedade**, v. 9, n. 1, p. 41-64, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: Desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010. 302 p.

MÜNCH, Richard. A Teoria Parsoniana hoje: a busca de uma nova síntese. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan (org). **Teoria Social Hoje**. Tradução Gilson C. C. de Sousa. São Paulo: UNESP, 1999.

NASCIMENTO, Edna Maria Magalhães do Nascimento. Pragmatismo: uma filosofia da ação. **Revista Redescrições – Revista on line do GT de Pragmatismo**, Ano 3, n.1, 2011.

NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora. **Knowing in organizations**: A practice-based approach. ME Sharpe, 2003.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. **A política emocional nas práticas de organização do circo contemporâneo**: uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá. 2014. 296 f. Tese (Doutorado) - Curso de

Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

ORTNER, Sherry. Uma atualização da Teoria da Prática. In: GROSSI, Miriam; ECKERT, Cornelia e FRY, Peter. Conferências e diálogos: saberes e práticas antropológicas. Blumenau, Nova Letra/ABA, 2007, p. 19-80.

PECCATIELLO, Ana Flávia Oliveira. Políticas públicas ambientais no Brasil: da administração dos recursos naturais (1930) à criação do Sistema Nacional de Unidades de Conservação (2000). **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 24, 2011.

PEIRCE, Charles Sanders. **Como tornar as nossas ideias claras**. Traduzido por António Fidalgo. Collected Papers V, p. 388-410. Tradução de How make our ideas clear, 1993.

PHARO, Patrick; QUÉRÉ, Louis. Présentation. In: PHARO, Patrick; QUÉRÉ, Louis. (Orgs). Les formes de l'action. Sémantique et Sociologie. **Raisons Pratiques**. Paris: Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 7-14, 1990.

PICKERING, Andrew. Living in the material world. In: DE VAUJANY, F.-X.; MITEV, N. (Eds.). **Materiality and Space: Organizations, Artefacts and Practices**, Palgrave Macmillan. 2013.

PICKERING, Andrew. Ontological politics: Realism and agency in science, technology and art. **Insights**, v. 4, n. 9, p. 2-11, 2011.
RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações**. FGV, Inst. de Documentação, Ed. da Fundação Getulio Vargas, 1989.

REVEL, Jacques. Microanálise e construção do social. **Jogos de escalas: a experiência da microanálise**. Rio de Janeiro: FGV, p. 15-38, 1998.

SALES, Gilberto. Desafios e perspectivas para gestores de unidades de conservação. In: CASES, Maria O. (Org). **Gestão de Unidades de Conservação: compartilhando uma experiência de capacitação**. Brasília: WWF-Brasil, p. 307-329, 2012.

SCHATZKI, T. R; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. V. (Eds). **The Practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, Theodore R. Peripheral vision: The sites of organizations. **Organization studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.

SCHATZKI, Theodore R. **Social practices: A Wittgensteinian approach to human activity and the social**. Cambridge University Press, 1996.

SERVA, Maurício. **Racionalidade e Organizações: O Fenômeno das Organizações Substantivas**. São Paulo: EAESP-FGV. Tese de Doutorado. 1996.

SERVA, Maurício; CAITANO, Déris; SANTOS, Laís; SIQUEIRA, Gabriel. A análise da racionalidade nas organizações-um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 3, p. 414, 2015.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; CARRIERI, Alexandre de Pádua; JUNQUILHO, Gelson Silva. 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.

SIMON, Herbert A.. **Comportamento administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970. 278 p.

SIMONDON, Gilbert. **Du mode d'existence des objets techniques**. Paris: Éditions Aubier, 2012. 367 p. (Philosophie).

SIMONDON, Gilbert. **L'individuation à la lumière des notions de forme et d'information**. Éditions Jérôme Millon, 1958.

SNUC - Sistema Nacional de Unidades de Conservação; **Lei 9.985 de 18 de julho de 2000**; Ministério do Meio Ambiente.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos Ebape. BR**, n. 1, p. 40-64, 2012.

STEWART, Rosemary. **The reality of management**. 3. ed. London: Pan Books, 1970a. 205 p.

STEWART, Rosemary. **Managers and their jobs**. London: Pan Books, 1970b. 192 p.

STRATHERN, Marilyn. Cutting the network. **Journal of the Royal Anthropological Institute**, p. 517-535, 1996.

THÉVENOT, Laurent. L'action qui convient. Les formes de l'action, **Raisons Pratiques**, v. 1, p. 39-69, 1990.

THÉVENOT, Laurent. **L'action au pluriel**: sociologie des régimes d'engagement. Paris: Éd. La Découverte, 2006.

TONET, Rogério Silveira. **Atividade artesanal e autonomia complexa**: uma análise segundo a sociologia pragmática em contexto de DTS na região das Vertentes-MG. 2014. 259 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. Editora Edgard Blucher Ltda., 1973. 120p.

APÊNDICES

APÊNDICE I

01/59	Tebaldi, André Luiz Campos et al. Ações de prevenção e combate aos incêndios florestais nas unidades de conservação estaduais do Espírito Santo. <i>Floresta Ambient.</i> , Dez 2013, vol.20, no.4, p.538-549. ISSN 2179-8087
02/59	Barroso, Antonia Lucia Fernandes and Mesquita, Rita de Cássia Guimarães Subsídios para a gestão de jardins botânicos no Brasil - o caso do Jardim Botânico Adolpho Ducke de Manaus. <i>Rodriguésia</i> , Set 2014, vol.65, no.3, p.791-805. ISSN 2175-7860
03/59	Colli-Silva, Matheus et al. Registros de espécies vasculares em unidades de conservação e implicações para a lista da flora ameaçada de extinção no estado de São Paulo. <i>Rodriguésia</i> , Jun 2016, vol.67, no.2, p.405-425. ISSN 2175-7860
04/59	Caris, Elisa Araujo Penna et al. Vegetation cover and land use of a protected coastal area and its surroundings, southeast Brazil. <i>Rodriguésia</i> , Dec 2013, vol.64, no.4, p.747-755. ISSN 2175-7860
05/59	Sálvio, Geraldo Majela Moraes et al. ÁREAS DE CONSERVAÇÃO, POBREZA E DESIGUALDADE SOCIAL: AVALIAÇÃO UTILIZANDO INDICADORES SOCIOECONÔMICOS EM MINAS GERAIS, BRASIL. <i>CERNE</i> , Jun 2016, vol.22, no.2, p.145-150. ISSN 0104-7760
06/59	Oliveira, Guilherme de Castro and Filho, Elpidio Inacio Fernandes AUTOMATED MAPPING OF PERMANENT PRESERVATION AREAS ON HILL TOPS. <i>CERNE</i> , Mar 2016, vol.22, no.1, p.111-120. ISSN 0104-7760
07/59	Oliveira, Eduardo Vinícius da Silva et al. Floristic survey of the Mata do Junco Wildlife Refuge, Capela, Sergipe State, Brazil. <i>Hoehnea</i> , Dec 2016, vol.43, no.4, p.645-667. ISSN 2236-8906
08/59	Sancho, Altair and Deus, José Antonio Souza de ÁREAS PROTEGIDAS E AMBIENTES URBANOS: NOVOS SIGNIFICADOS E TRANSFORMAÇÕES ASSOCIADOS AO FENÔMENO DA URBANIZAÇÃO EXTENSIVA. <i>Soc. nat.</i> , Ago 2015, vol.27, no.2, p.223-238. ISSN 1982-4513
09/59	Lima, Priscylla Cristina Alves de and Franco, José Luiz de Andrade As RPPNs Como Estratégia Para a Conservação da Biodiversidade: O caso da Chapada dos Veadeiros. <i>Soc. nat.</i> , Jan 2014, vol.26, no.1, p.113-125. ISSN 1982-4513
10/59	Iwama, Allan Yu, Lima, Fábio Bueno de and Pellin, Angela Questão fundiária em áreas protegidas: uma experiência no Parque Estadual da Pedra Branca (PEPB), Rio de Janeiro, Brasil. <i>Soc. nat.</i> , Jan 2014, vol.26, no.1, p.77-93. ISSN 1982-4513
11/59	Faxina, Fabiana and Trevizan, Salvador Dal Pozzo Conservação ambiental no campo ou estratégia de transferência de recursos do rural ao urbano. <i>Soc. nat. (Online)</i> , Ago 2011, vol.23, no.2, p.237-247. ISSN 1982-4513
12/59	Velásquez, Cristina, Villas Boas, André and Schwartzman, Stephen Desafio para a gestão ambiental integrada em território de fronteira agrícola no oeste do Pará. <i>Rev. Adm. Pública</i> , Dez 2006, vol.40, no.6, p.1061-1075. ISSN 0034-7612
13/59	Marchiori, Maria O. and Romanowski, Helena P. Borboletas (Lepidoptera, Papilionoidea e Hesperioidea) do Parque Estadual do Espinilho e entorno, Rio Grande do Sul, Brasil. <i>Rev. Bras. Zool.</i> , Dez 2006, vol.23, no.4, p.1029-1037. ISSN 0101-8175
14/59	D'Antona, Alvaro de Oliveira, Dagnino, Ricardo de Sampaio and Bueno, Maria do Carmo Dias Distribuição da população e cobertura da terra: o lugar das Áreas Protegidas no Pará, Brasil em 2010. <i>Rev. bras. estud. popul.</i> , Dez 2015, vol.32, no.3, p.563-585. ISSN 0102-3098

15/59	Braga, Ricardo A. P. et al. Conservação dos recursos hídricos em brejos de altitude: o caso de Brejo dos Cavalos, Caruaru, PE. <i>Rev. bras. eng. agríc. ambient.</i> , Dez 2002, vol.6, no.3, p.539-546. ISSN 1415-4366
16/59	Schiavetti, Alexandre, Magro, Teresa Cristina and Santos, Michele Silva Implementação das unidades de conservação do corredor central da Mata Atlântica no estado da Bahia: desafios e limites. <i>Rev. Árvore</i> , Ago 2012, vol.36, no.4, p.611-623. ISSN 0100-6762
17/59	Marcuzzo, Suzane Bevilacqua et al. Comparação entre áreas em restauração e área de referência no Rio Grande do Sul, Brasil. <i>Rev. Árvore</i> , Dez 2014, vol.38, no.6, p.961-972. ISSN 0100-6762
18/59	Euclides, Ana Carolina Pinheiro. Contradições da política ambiental por meio de incentivos financeiros: os casos do ICMS ecológico e da CFEM nos municípios do Quadrilátero Ferrífero (Minas Gerais, Brasil). <i>Rev. Árvore</i> , Dez 2013, vol.37, no.6, p.1083-1092. ISSN 0100-6762
19/59	Silva, Ana Cecília da Cruz et al. Aspectos de ecologia de paisagem e ameaças à biodiversidade em uma unidade de conservação na Caatinga, em Sergipe. <i>Rev. Árvore</i> , Jun 2013, vol.37, no.3, p.479-490. ISSN 0100-6762
20/59	Rocha, Ednaldo Cândido et al. Efeito das atividades de ecoturismo sobre a riqueza e a abundância de espécies de mamíferos de médio e grande porte na região do Cristalino, Mato Grosso, Brasil. <i>Rev. Árvore</i> , Dez 2012, vol.36, no.6, p.1061-1072. ISSN 0100-6762
21/59	Lima, Gumercindo Souza, Ribeiro, Guido Assunção and Gonçalves, Wantuelfer Avaliação da efetividade de manejo das unidades de conservação de proteção integral em Minas Gerais. <i>Rev. Árvore</i> , Ago 2005, vol.29, no.4, p.647-653. ISSN 0100-6762
22/59	Takahashi, Leide Yassuco, Milano, Miguel Sereidiuk and Tormena, Cássio Antonio Indicadores de impacto para monitorar o uso público no Parque Estadual Pico do Marumbi - Paraná. <i>Rev. Árvore</i> , Fev 2005, vol.29, no.1, p.159-167. ISSN 0100-6762
23/59	Martins, Carlos Romero, Leite, Laércio Leonel and Haridasan, Mundayatan Capim - gordura (Melinis minutiflora P. Beauv.), uma gramínea exótica que compromete a recuperação de áreas degradadas em unidades de conservação. <i>Rev. Árvore</i> , Out 2004, vol.28, no.5, p.739-747. ISSN 0100-6762
24/59	Pereira, Glauco Alves et al. Status of the globally threatened forest birds of northeast Brazil. <i>Pap. Avulsos Zool. (São Paulo)</i> , 2014, vol.54, no.14, p.177-194. ISSN 0031-1049
25/59	Oliveira, Edinbergh C. de and Ferreira, Efreim J. G. Spawning areas, dispersion and microhabitats of fish larvae in the Anavilhanas Ecological Station, rio Negro, Amazonas State, Brazil. <i>Neotrop. ichthyol.</i> , Dec 2008, vol.6, no.4, p.559-566. ISSN 1679-6225
26/59	Moreno, Carolina et al. Riqueza e composição de Arctiinae (Lepidoptera, Erebiidae) em cinco Unidades de Conservação do Cerrado. <i>Iheringia, Sér. Zool.</i> , Set 2015, vol.105, no.3, p.297-306. ISSN 0073-4721
27/59	Santos, Iris Gabrielly Arruda dos and Rodrigues, Gilberto Gonçalves Colonização de macroinvertebrados bentônicos em detritos foliares em um riacho de primeira ordem na Floresta Atlântica do nordeste brasileiro. <i>Iheringia, Sér. Zool.</i> , Mar 2015, vol.105, no.1, p.84-93. ISSN 0073-4721
28/59	Duarte, Cleber, Py-Daniel, Lúcia H. Rapp and Deus, Cláudia Pereira de Fish assemblages in two sandy beaches in lower Purus river, Amazonas, Brazil. <i>Iheringia, Sér. Zool.</i> , Dec 2010, vol.100, no.4, p.319-328. ISSN 0073-4721
29/59	Oliveira, Augusto and Callisto, Marcos Benthic macroinvertebrates as bioindicators of water quality in an Atlantic forest fragment. <i>Iheringia, Sér. Zool.</i> , Dec 2010, vol.100, no.4, p.291-300. ISSN 0073-4721
30/59	Ferreira, Leandro V. et al. A vocação da Amazônia é florestal e a criação de novos estados pode levar ao aumento do desflorestamento na Amazônia brasileira. <i>Estud. av.</i> , 2012, vol.26, no.74, p.187-200. ISSN 0103-4014
31/59	Ferreira, Leandro Valle, Venticinque, Eduardo and Almeida, Samuel O desmatamento na Amazônia e a importância das áreas protegidas. <i>Estud. av.</i> , Abr 2005, vol.19, no.53, p.157-166. ISSN 0103-4014

32/59	Queiroz, Helder L. A reserva de desenvolvimento sustentável Mamirauá. <i>Estud. av.</i> , Ago 2005, vol.19, no.54, p.183-203. ISSN 0103-4014
33/59	Esteves, Aline Oliveira and Souza, Marcelo Pereira Avaliação Ambiental Estratégica e as Áreas de Proteção Ambiental. <i>Eng. Sanit. Ambient.</i> , 2014, vol.19, no.spe, p.77-86. ISSN 1413-4152
34/59	Valenti, Mayla Willik et al. Educação ambiental em unidades de conservação: políticas públicas e a prática educativa. <i>Educ. rev.</i> , Mar 2012, vol.28, no.1, p.267-288. ISSN 0102-4698
35/59	Cerati, Tania Maria and Lazarini, Rosmari Aparecida de Moraes A pesquisa-ação em educação ambiental: uma experiência no entorno de uma unidade de conservação urbana. <i>Ciênc. educ. (Bauru)</i> , 2009, vol.15, no.2, p.383-392. ISSN 1516-7313
36/59	Castello, A. C. D., Coelho, S. and Cardoso-Leite, E. Lianas, tree ferns and understory species: indicators of conservation status in the Brazilian Atlantic Rainforest remnants, southeastern Brazil. <i>Braz. J. Biol.</i> , 2016, no.ahead, p.0-0. ISSN 1519-6984
37/59	Curi, N. H. A. et al. Risk factors for gastrointestinal parasite infections of dogs living around protected areas of the Atlantic Forest: implications for human and wildlife health. <i>Braz. J. Biol.</i> , 2016, no.ahead, p.0-0. ISSN 1519-6984
38/59	Callisto, M. et al. Rapid ecological assessment of benthic indicators of water quality: a successful capacity-building experience for Brazilian postgraduate students in ecology. <i>Braz. J. Biol.</i> , Nov 2011, vol.71, no.4, p.937-947. ISSN 1519-6984
39/59	Yoshida, CE. and Uieda, VS. The importance of a Biosphere Reserve of Atlantic Forest for the conservation of stream fauna. <i>Braz. J. Biol.</i> , May 2014, vol.74, no.2, p.382-394. ISSN 1519-6984
40/59	Endres Júnior, D et al. Biomonitoring of water genotoxicity in a Conservation Unit in the Sinos River Basin, Southern Brazil, using the Tradescantiamicronucleus bioassay. <i>Braz. J. Biol.</i> , May 2015, vol.75, no.2, p.91-97. ISSN 1519-6984
41/59	Schmitt, JL. and Goetz, MNB Species richness of fern and lycophyte in an urban park in the Rio dos Sinos basin, Southern Brazil. <i>Braz. J. Biol.</i> , Dec 2010, vol.70, no.4, p.1161-1167. ISSN 1519-6984
42/59	Oliveira, LC. et al. Primate community of the tropical rain forests of Saracá-Taquiera National Forest, Pará, Brazil. <i>Braz. J. Biol.</i> , Nov 2009, vol.69, no.4, p.1091-1099. ISSN 1519-6984
43/59	Braz, Vivian da Silva and França, Frederico Gustavo Rodrigues Wild vertebrate roadkill in the Chapada dos Veadeiros National Park, Central Brazil. <i>Biota Neotrop.</i> , Mar 2016, vol.16, no.1. ISSN 1676-0603
44/59	Kajiki, Lia Nahomi, Togura, Cintia Massumi and Michalski, Fernanda First record of <i>Tigrisoma fasciatum</i> (Such, 1825) (Aves: Ardeidae) in the State of Amapá, Brazil and updated species distribution in Central and South America. <i>Biota Neotrop.</i> , Dec 2013, vol.13, no.4, p.385-390. ISSN 1676-0603
45/59	Sousa, Francisco Diogo Rocha, Elmoor-Loureiro, Lourdes Maria Abdu and Mendonça-Galvão, Luciana de Cladocerans (Crustacea, Anomopoda and Ctenopoda) from Cerrado of Central Brazil: Inventory of phytophilous community in natural wetlands. <i>Biota Neotrop.</i> , Sept 2013, vol.13, no.3, p.222-229. ISSN 1676-0603
46/59	Ruiz-Esparza, Juan et al. Birds of the Grota do Angico Natural Monument in the semi-arid Caatinga scrublands of northeastern Brazil. <i>Biota Neotrop.</i> , June 2011, vol.11, no.2, p.269-276. ISSN 1676-0603
47/59	BORGES, SÍLVIA LAINE et al. FIRE MANAGEMENT IN VEREDAS (PALM SWAMPS): NEW PERSPECTIVES ON TRADITIONAL FARMING SYSTEMS IN JALAPÃO, BRAZIL. <i>Ambient. soc.</i> , Sept 2016, vol.19, no.3, p.269-294. ISSN 1414-753X
48/59	Calegare, Marcelo Gustavo Aguilar, Higuchi, Maria Inês Gasparetto and Bruno, Ana Carla dos Santos Povos e comunidades tradicionais: das áreas protegidas à visibilidade política de grupos sociais portadores de identidade étnica e coletiva1. <i>Ambient. soc.</i> , Set 2014, vol.17, no.3, p.115-134. ISSN 1414-753X

49/59	SILVA, JOSILENE HENRIQUES DA and PIRES, MARIA LUIZA LINS E SILVA ASSOCIATIONS IN PROTECTED AREAS: RESTRICTIONS AND POSSIBILITIES IN THE EXPERIENCE OF TOURIST GUIDES IN CATIMBAU, PERNAMBUCO. <i>Ambient. soc.</i> , June 2016, vol.19, no.2, p.169-186. ISSN 1414-753X
50/59	CHIARAVALLOTI, RAFAEL MORAIS. IS THE PANTANAL A PRISTINE PLACE? CONFLICTS RELATED TO THE CONSERVATION OF THE PANTANAL. <i>Ambient. soc.</i> , June 2016, vol.19, no.2, p.305-310. ISSN 1414-753X
51/59	Santos, Leonardo Bis dos. Trilhas da política ambiental: conflitos, agendas e criação de unidades de conservação. <i>Ambient. soc.</i> , Jun 2009, vol.12, no.1, p.133-150. ISSN 1414-753X
52/59	Martins, Ana Lucia Lucas. Lazer e área protegida: conflitos na busca de "emoções agradáveis". <i>Ambient. soc.</i> , Dez 2011, vol.14, no.2, p.51-67. ISSN 1414-753X
53/59	Machado, Ingrid Cabral et al. A integração da pesquisa ao conhecimento ecológico local no subsídio ao manejo: variações no estoque natural da ostra de mangue crassostrea spp. na reserva extrativista do Mandira, Cananéia-SP, Brasil. <i>Ambient. soc.</i> , Jun 2011, vol.14, no.1, p.1-22. ISSN 1414-753X
54/59	Prado, Rosane and Catão, Helena Fronteiras do manejo: embates entre concepções num universo de unidade de conservação. <i>Ambient. soc.</i> , Jun 2010, vol.13, no.1, p.83-93. ISSN 1414-753X
55/59	Ninis, Alessandra Bortoni and Drummond, José Augusto Áreas (des)protegidas do Brasil: as estâncias hidrominerais. <i>Ambient. soc.</i> , Jun 2008, vol.11, no.1, p.149-166. ISSN 1414-753X
56/59	Medeiros, Rodrigo. Evolução das tipologias e categorias de áreas protegidas no Brasil. <i>Ambient. soc.</i> , Jun 2006, vol.9, no.1, p.41-64. ISSN 1414-753X
57/59	Couto-Santos, Fabiana R., Luizão, Flávio J. and Carneiro Filho, Arnaldo The influence of the conservation status and changes in the rainfall regime on forest-savanna mosaic dynamics in Northern Brazilian Amazonia. <i>Acta Amaz.</i> , June 2014, vol.44, no.2, p.197-206. ISSN 0044-5967
58/59	Costa Neto, António Ribeiro da et al. Gestão dos espaços naturais de Manaus: uma interpretação da sensibilização e participação pública na conservação de áreas protegidas. <i>Acta Amaz.</i> , Dez 2010, vol.40, no.4, p.667-674. ISSN 0044-5967
59/59	Anacleto, Teresa Cristina da Silveira et al. Seleção de áreas de interesse ecológico através de sensoriamento remoto e de otimização matemática: um estudo de caso no município de Cocalinho, MT. <i>Acta Amaz.</i> , Dez 2005, vol.35, no.4, p.437-443. ISSN 0044-5967

APÊNDICE II

GLOSSÁRIO

Situações de prova – um dos conceitos chaves do pragmatismo (ligado à noção da investigação de John Dewey) que se tornou central para a sociologia pragmática francesa. Segundo os autores dessa plataforma, as controvérsias podem se constituir em situações de prova, que são os momentos cruciais para se analisar a formação dos posicionamentos dos sujeitos, ou seja, para exercitar uma sociologia **da** crítica, como propuseram Boltanski e Thévenot. Portanto, são nos momentos de prova que os problemas e os seus públicos se constituem, como dissera John Dewey (1927). Com isso, as provas são exibidas e podem ser questionadas por diversos atores, e para serem aceitas, as suas preensões devem ser claras para os públicos. Nesta tese, as situações de prova foram entendidas como os momentos nos quais as organizações engendram processos de legitimação nos territórios.

Prises – conceito elaborado por Bessy e Chateauraynaud (2014). Segundo essa noção, na elaboração de provas, coloca-se, ao público, as *prises* sobre o mundo sensível e os agenciamentos dos operadores que tornam uma prova factível e que são necessários para produção do senso comum. A noção de *prise*, portanto, pode ser traduzida como preensão, com isso, ao se ter preensão sobre determinada coisa, tem-se aderência. Essa aderência transita entre dois polos, um de total aderência no qual o conceito está preso nas referências já existentes e outro no qual ele está completamente solto, sem nenhum centro norteador.

Espaço de cálculo – é o conjunto de dados, procedimentos e conceitos que subsidia a produção de interpretações coerentes dentro de um espaço assertórico e é compartilhado pelos atores. É possível enxergar um espaço de cálculo para cada disciplina científica e, mais genericamente, para cada atividade profissional (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014; CHATEAURAYNAUD; TORNBY, 2013).

Lançador de alerta – figura sociológica que surge em um espaço comum de experiências. Nesse contexto, o alerta é entendido como um ato de percepção que recompõe em um código (telefonemas, carta ou declaração, por exemplo uma experiência perceptual, tornando-a tangível a outros atores (CHATEAURAYNAUD; TORNBY, 2013).

Expertise – a expertise é o ato de reunião de materiais, modos de percepção, redes de pessoas e de objetos que asseguram um determinado nível de coerência nas designações e lógicas. A expertise trabalha no sentido de mediar a emersão de *prises*, que fundam as lógicas de argumentação que podem encerrar, mesmo que momentaneamente, uma disputa. O expert é a figura que atua nas *prises*, atrelando as referências às dobras da matéria (BESSY; CHATEAURAYNAUD, 2014).

Tangibilidade – essa noção está relacionada com a necessidade de diminuição das incertezas presentes nas situações, para tanto, os protagonistas desenvolvem uma epistemologia prática adaptada às situações em que se encontram. Tais tarefas têm como objetivo tornar um fato ou uma prova tangíveis. Dessa forma, o conceito de tangibilidade se forma na necessidade de restabelecer a comunicação entre a metalinguagem sociológica e a experiência ordinária no mundo sensível. “A busca por provas faz agir conjuntamente as expectativas e as surpresas, as referências coletivas e as instituições singulares⁹⁹” (CHATEAURAYNAUD, 2011, p. 254, tradução nossa). Ao se elaborar as provas, coloca-se, ao público, as *prises*¹⁰⁰ sobre o mundo sensível e o agenciamento dos operadores de factualidade que são necessários para a produção do senso comum. Um fato tangível é, portanto, aquele que resiste às variações perceptivas, instrumentais e argumentativas, as quais os atores dotados de representações e interesses diferentes são submetidos (CHATEAURAYNAUD, 2011).

Individações - O processo de individuação é uma forma de se expandir o entendimento das formações de singularidades, Bessy e Chateauraynaud (2014) afirmam que o indivíduo estabelece uma relação dialética com o meio que ele contribui a criar. Dessa forma, o indivíduo é sempre relativo em dois sentidos: primeiro porque ele nunca é todo o ser, ou seja, está sempre relacionado com potenciais de mudanças, e segundo porque ele é o resultado de um estado de ser no qual ele não existiria nem como indivíduo nem como princípio de individuação (SIMONDON, 1958). A individuação é, portanto, um sistema “subsaturado”, já que o ser pré-individual é um ser que vai além de uma única unidade. Sendo assim,

⁹⁹ *La recherche des preuves fait travailler ensemble des attentes et des surprises, des repères collectifs et des institutions singulières.*

¹⁰⁰ Conceito que tratarei posteriormente, mas que, de início, pode ser traduzido como *preensão*.

a individuação pode ser considerada uma resolução parcial e relativa manifesta em um sistema.

No lugar de conceber a individuação como uma síntese de forma e de matéria, ou de corpo e de alma, nós a representaremos como um desdobramento, uma resolução, uma partilha não simétrica que se torna uma totalidade, a partir de uma singularidade¹⁰¹ (SIMONDON, 1958, p. 63, tradução nossa).

¹⁰¹ *Au lieu de concevoir l'individuation comme une synthèse de forme et de matière, ou de corps et d'âme, nous la représenterons comme un dédoublement, une résolution, un partage non symétrique survenu dans une totalité, à partir d'une singularité.*

APÊNDICE III

Tipologias de UCs e principais características

Tipo de UC	Objetivo	Principais características
Estação Ecológica	Preservação da natureza e a realização de pesquisas científicas.	<p>Posse e domínio públicos.</p> <p>Proibida a visitação pública, exceto quando com objetivo educacional.</p> <p>A pesquisa científica depende de autorização prévia do órgão responsável.</p>
Reserva Biológica	Preservação integral da biota e demais atributos naturais existentes em seus limites, sem interferência humana direta ou modificações ambientais, excetuando-se as medidas de recuperação de seus ecossistemas alterados e as ações de manejo necessárias para recuperar e preservar o equilíbrio natural, a diversidade biológica e os processos ecológicos naturais.	<p>Posse e domínio públicos.</p> <p>É proibida a visitação pública, exceto aquela com objetivo educacional.</p> <p>A pesquisa científica depende de autorização prévia do órgão responsável.</p>
Parque Nacional	Preservação de ecossistemas naturais de grande relevância ecológica e beleza cênica, possibilitando a realização de pesquisas científicas e o desenvolvimento de atividades de educação e interpretação ambiental, de	<p>Posse e domínio públicos.</p> <p>A visitação pública está sujeita às normas e restrições estabelecidas no Plano de Manejo da unidade.</p> <p>A pesquisa científica depende de autorização</p>

	recreação em contato com a natureza e de turismo ecológico.	prévia do órgão responsável.
Monumento Natural	Preservar sítios naturais raros, singulares ou de grande beleza cênica.	Pode ser constituído por áreas particulares. A visitação pública está sujeita às condições e restrições estabelecidas no Plano de Manejo da unidade.
Refúgio da Vida Silvestre	Proteger ambientes naturais onde se asseguram condições para a existência ou reprodução de espécies ou comunidades da flora local e da fauna residente ou migratória.	Pode ser constituído por áreas particulares. A visitação pública está sujeita às normas e restrições estabelecidas no Plano de Manejo da unidade. A pesquisa científica depende de autorização prévia do órgão responsável.
Área de Proteção Ambiental	Área em geral extensa, com um certo grau de ocupação humana, dotada de atributos abióticos, bióticos, estéticos ou culturais especialmente importantes para a qualidade de vida e o bem-estar das populações humanas, e tem como objetivos básicos proteger a diversidade biológica, disciplinar o processo de ocupação e assegurar a	Constituída por terras públicas ou privadas. Respeitados os limites constitucionais, podem ser estabelecidas normas e restrições para a utilização de uma propriedade privada localizada em uma Área de Proteção Ambiental. As condições para a realização de pesquisa científica e visitação pública nas áreas sob domínio público serão

	sustentabilidade do uso dos recursos naturais.	estabelecidas pelo órgão gestor da unidade. A Área de Proteção Ambiental disporá de um Conselho presidido pelo órgão responsável por sua administração e constituído por representantes dos órgãos públicos, de organizações da sociedade civil e da população residente.
Área de Relevante Interesse Ecológico	Área em geral de pequena extensão, com pouca ou nenhuma ocupação humana, com características naturais extraordinárias ou que abriga exemplares raros da biota regional, e tem como objetivo manter os ecossistemas naturais de importância regional ou local e regular o uso admissível dessas áreas, de modo a compatibilizá-lo com os objetivos de conservação da natureza.	Constituída por terras públicas ou privadas. Respeitados os limites constitucionais, podem ser estabelecidas normas e restrições para a utilização de uma propriedade privada localizada em uma Área de Relevante Interesse Ecológico.
Floresta Nacional	Área com cobertura florestal de espécies predominantemente nativas e tem como objetivo básico o uso múltiplo sustentável dos recursos florestais e a pesquisa científica, com ênfase em métodos para	A Floresta Nacional é de posse e domínio públicos, sendo que as áreas particulares incluídas em seus limites devem ser desapropriadas de acordo com o que dispõe a lei. Nas Florestas Nacionais é admitida a permanência de populações tradicionais

	<p>exploração sustentável de florestas nativas.</p>	<p>que a habitam quando de sua criação.</p> <p>A visitação pública é permitida, condicionada às normas estabelecidas para o manejo da unidade pelo órgão responsável por sua administração.</p> <p>A pesquisa é permitida e incentivada, sujeitando-se à prévia autorização do órgão responsável pela administração da unidade.</p> <p>A Floresta Nacional disporá de um Conselho Consultivo, presidido pelo órgão responsável por sua administração e constituído por representantes de órgãos públicos, de organizações da sociedade civil e, quando for o caso, das populações tradicionais residentes.</p>
<p>Reserva Extrativista</p>	<p>Área utilizada por populações extrativistas tradicionais, cuja subsistência baseia-se no extrativismo e, complementarmente, na agricultura de subsistência e na criação de animais de pequeno porte, e tem como objetivos básicos proteger os meios de vida e a cultura dessas populações, e assegurar o uso sustentável dos</p>	<p>A Reserva Extrativista é de domínio público, com uso concedido às populações extrativistas tradicionais.</p> <p>A Reserva Extrativista será gerida por um Conselho Deliberativo, presidido pelo órgão responsável por sua administração e constituído por representantes de órgãos públicos, de organizações da sociedade civil e das populações tradicionais residentes na área.</p>

	<p>recursos naturais da unidade.</p>	<p>A visitação pública é permitida, desde que compatível com os interesses locais e de acordo com o disposto no Plano de Manejo da área.</p> <p>A pesquisa científica é permitida e incentivada, sujeitando-se à prévia autorização do órgão responsável pela administração da unidade.</p>
<p>Reserva de Fauna</p>	<p>Área natural com populações animais de espécies nativas, terrestres ou aquáticas, residentes ou migratórias, adequadas para estudos técnico-científicos sobre o manejo econômico sustentável de recursos faunísticos.</p>	<p>A Reserva de Fauna é de posse e domínio públicos.</p> <p>A visitação pública pode ser permitida, desde que compatível com o manejo da unidade.</p>
<p>Reserva de Desenvolvimento Sustentável</p>	<p>Área natural que abriga populações tradicionais, cuja existência baseia-se em sistemas sustentáveis de exploração dos recursos naturais, desenvolvidos ao longo de gerações e adaptados às condições ecológicas locais e que desempenham um papel fundamental na proteção da natureza e na manutenção da diversidade biológica.</p>	<p>A Reserva de Desenvolvimento Sustentável é de domínio público.</p> <p>O uso das áreas ocupadas pelas populações tradicionais será regulado.</p> <p>A Reserva de Desenvolvimento Sustentável será gerida por um Conselho Deliberativo, presidido pelo órgão responsável por sua administração e constituído por representantes de órgãos públicos, de organizações da sociedade</p>

		<p>civil e das populações tradicionais residentes na área, conforme se dispuser em regulamento e no ato de criação da unidade.</p> <p>O Plano de Manejo da Reserva de Desenvolvimento Sustentável definirá as zonas de proteção integral, de uso sustentável e de amortecimento e corredores ecológicos, e será aprovado pelo Conselho Deliberativo da unidade.</p>
Reserva Particular do Patrimônio Natural	Área privada, gravada com perpetuidade, com o objetivo de conservar a diversidade biológica.	Permitidas as pesquisas científicas e a visitação com objetivos turísticos, recreativos e educacionais.

Fonte: Elaborada pelo autor com base no SNUC (2000).

ANEXOS

ANEXO I

