

# ARTEFATOS E EMPRESÁRIOS: DISCUSSÃO SOBRE A CONSTRUÇÃO DE UM DISCURSO E PENSAMENTO EMPRESARIAL<sup>1</sup>

**Renan Giménez Azevedo (UFRGS/Brasil)**

**Palavras-chave: Elites; Artefatos; Empresários**

Em Caxias do Sul, a classe empresarial é representada por diversas entidades, que buscam legitimar sua posição junto aos empresários e demais esferas da sociedade. Neste texto, onde recupero discussões apresentadas em minha dissertação (Azevedo, 2020), trato de como este discurso é produzida por empresários no contexto específico da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços de Caxias do Sul (CIC), uma entidade representante desta classe e referência na região da Serra gaúcha e no estado do RS, em atividade desde 1901. Para tanto, a CIC, através de seus diretores, funcionários, empresas associadas e colaboradores, condensa sua legitimidade em artefatos, em especial o Mapa Estratégico (ME), utilizado para projetar as ações futuras da entidade. O ME é redefinido a cada biênio, logo após a eleição da Presidência Executiva da CIC, composta por um Presidente e três vices (PREVI)<sup>2</sup>, um para cada setor econômico contemplado pela entidade (indústria, comércio e serviços), durante o que os colaboradores<sup>3</sup> da CIC chamam de processo de revisão do Planejamento Estratégico. Desta forma, argumento que a CIC se pensa e é pensada através das pessoas que nela se envolvem, utilizando instrumentos construídos para tal.

Há diversos artefatos que são presentes no cotidiano da CIC: livros comemorativos e outras publicações, cartões de visita, quadros, certificados, troféus. Pela leitura e manuseio destes artefatos, é possível encontrar elementos de um modelo institucional sobre a qual a CIC é projetada, cujas relações seriam orientadas por valores presentes na constituição da entidade. Por exemplo, o Guia de Conduta Ética (CIC Caxias do Sul, 2018) possui um glossário com

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na 32ª Reunião Brasileira de Antropologia, realizada entre os dias 30 de outubro e 06 de novembro de 2020.

<sup>2</sup> O neologismo PREVI tem sua etimologia da união das primeiras sílabas de “*presidência*” e “*vice*”. É um termo utilizado na CIC para referenciar a chapa eleita para liderar a instituição dentro do Conselho Executivo, ou seja, o Presidente e os três Vice-presidentes. As diretorias estão vinculadas ao Conselho Executivo e, à exceção do Diretor Executivo, todos os cargos de Conselhos (bem como diretores) são voluntários e sem remuneração.

<sup>3</sup> Faço uma distinção metodológica entre público interno e colaboradores. Enquanto os primeiros são aqueles que têm algum vínculo laboral com a CIC (funcionários, estagiários, temporários, diretores departamentais e os membros dos conselhos), *colaboradores* abrange todas as pessoas e empresas que se envolvem no cotidiano da instituição. Logo, entre os colaboradores estão, além dos membros do público interno, fornecedores, empresas associadas, representantes do governo e tantas outras figuras que possam se envolver na entidade.

definições sobre *Ética* (“Diretrizes pessoais e sociais de boa conduta que se aplicam a indivíduos, grupos ou organizações”) e *Conflito de Interesses* (“Toda e qualquer prática ou ato que seja incorreto, injusto, imoral, ou ilegal, ou que se sobreponha aos interesses da CIC e da comunidade”). Assim, há uma normatização de como as relações da – e na – CIC devem ser desempenhadas, ou seja, com *Ética* e evitando *Conflitos de Interesses*. Na medida que colaboradores reiteram estas práticas, a CIC ganha robustez e legitimidade que podem, por sua vez, serem registrados em seus artefatos. Müller (2006) aponta como a bolsa de valores funciona sobre um imaginário daquilo que é um mercado ideal “na medida em que os princípios constituintes desse modelo ideal estão presentes na definição oficial dessa instituição, bem como nas normas que regem seu funcionamento” (Müller, 2005, p. 160). Visto que a CIC possui tanto um Código de Conduta *Ética* quanto um Estatuto Social que delimitam as atividades da entidade, sugiro a possibilidade de encará-la como uma instituição exemplar. A produção discursiva da CIC é uma forma de estabilizar as relações entre seus colaboradores e a sociedade caxiense, de modo que sua cultura empresarial ordena e classifica os valores da instituição ao mesmo passo em que os artefatos materializam e possibilitam o engajamento no cotidiano empresarial.

Parte do cotidiano institucional é a elaboração de dados e informações que podem ser utilizadas para classificar e produzir categorias. Douglas (2007) aponta sobre como as informações são importantes para a premeditar e regular o futuro: “A experiência passada é encapsulada de tal modo a agir como um guia daquilo que se deve esperar do futuro” (Douglas, 2007, p. 57). No caso da CIC, tanto as atas de reuniões usadas nos Livros comemorativos quanto os *feedbacks* e relatórios produzidos através de dispositivos do Planejamento Estratégico, constituem informações que permitem ordenar ideias e guiar a tomada de decisões na entidade

A elaboração e o uso destas informações pelos colaboradores da CIC fundamentam o engajamento das pessoas na entidade e, na medida que estas informações fazem referência a eventos, elas podem ser manifestas em artefatos que possibilitam a performance da cultura produzida pela CIC. São necessárias algumas considerações a respeito deste argumento. Sobre o aspecto da performance, tomo por referência as discussões de agenciamentos mercantis de Callon (2013, 2016), ao mesmo tempo de opero com as ideias de Strathern (2014) e Meyer e Houtman (2019) para pensar aspectos da criação e uso de artefatos e objetos.

Artefatos são a materialização de eventos, de acordo com o raciocínio de Strathern (2014). Seu argumento é que imagens condensam os contextos que foram registradas, e o mesmo ocorre com outros artefatos, uma vez que “as pessoas não precisam (...) ‘explicar’

imagens desse tipo fazendo referência a eventos fora delas: as imagens ‘contém’ os eventos” (Strathern, 2014, p. 211). Por conseguinte, a troca de bens e objetos possui uma carga de significados devido à teia de eventos e moralidades que as sustentam, reforçando suas singularidades.

A discussão dos artefatos passa pelo debate dos objetos, das coisas. Uma das problemáticas desta discussão é tratar de uma dualidade da materialidade *versus* “espiritualidade”, de modo que “privilegiar o abstrato sobre o concreto reduz a cultura material (bem como palavras e gestos) a expressões de um significado subjacente ou ao status de ‘meros’ signos” (Meyer e Houtman, 2019, p. 89–90). No campo da antropologia das religiões, ver os fenômenos a partir dos objetos, tal qual proposta por Meyer e Houtman (2019), enfatiza como os usos das materialidades pelos diversos processos socioculturais criam um mundo tangível: são arquiteturas que constroem mundos, realidades e potências. Esta é uma proposta que vai de encontro com as ideias de desencantamento do mundo, enfatizando a racionalização da religiosidade, sublimando os rituais para enfatizar os significados e das éticas. No limite, esta abordagem assume que a materialidade é parte necessária para a experiência religiosa, pois os objetos mobilizam sensações nos indivíduos, mediando as experiências transcendentais.

Por fim, os artefatos (e objetos) são as materialidades onde as performances ocorrem. Parto da ideia de Callon (2016), em que os mercados podem ser analisados a partir das mercadorias negociadas. Assim, observar os mercados a partir da passividade<sup>4</sup> dos bens, uma vez que eles podem ser passivos (controláveis e previsíveis) e ativos (instigam, tomam parte e causam ações) nos circuitos mercantis (Callon, 2013, 2016). Deste modo, os agenciamentos mercantis tratam bens e serviços como processos que articulam os diversos campos e planos *por meio* deles, e não *sobre* eles. Assim, estes objetos e artefatos dariam forma às culturas, delimitando as atividades do que a partir do próprio objeto.

Para analisar tal construção do pensamento da CIC, procuro observar como o Mapa Estratégico é produzido por funcionários e diretores para projetar o futuro da entidade. A interpretação partirá de uma entrevista com Mônica Campana, figura central durante todo o processo de revisão do PE e funcionária do departamento de Desenvolvimento e Competitividade ligado à Diretoria Executiva da CIC, na qual ela explica o processo de revisão do PE referente ao biênio 2018-2019. Na entrevista, ela argumentou que o Processo de Revisão do PE é o momento em que a *entidade se pensa*. Com isso, proponho que a construção do PE é o momento onde a

---

<sup>4</sup> Callon propõe observar a simultânea atividade e passividade dos bens no mercado, cunhando o termo *passiv(ac)tion*, no qual traduzo como *passividade*.

instituição é revitalizada em reuniões e performada através das ferramentas de gestão e qualidade que produzem as diretrizes emolduradas no Mapa Estratégico. Tal processo, contudo, não ocorre apenas pela distinção e reconhecimento cerimonial do Mapa, mas é construído em conjunto com diretores, funcionários e associadas da CIC. Assim, outras formas de engajamento são realizadas para a produção desta cultura que, por sua vez, também engaja colaboradores.

A execução do processo de revisão do PE é produto do tratamento dos dados e informações, mediadas pelo trabalho de Mônica, das matrizes e de softwares mobilizados para tal finalidade. Sobre o Mapa, ele segue uma distribuição visual para uma rápida identificação dos critérios de desempenho da entidade, com quatro áreas temáticas sobre as *Perspectivas* daquela gestão e seus *Planos de Ação* correspondentes, mais um cabeçalho com *Missão* e *Visão*. Enquanto uma instituição que busca representar os interesses da classe empresarial caxiense, a CIC procura a sua legitimidade junto ao grupo, e isto é feito pela estruturação de informações e codificação de expectativas (Douglas, 2007) que a revisão do Planejamento Estratégico proporciona e materializa no Mapa Estratégico. Portanto, é um estabilizador de relações sociais que torna a CIC um nexo entre empresários e sociedade através de seu discurso.

O processo de revisão do Planejamento Estratégico ocorre bianualmente, motivado pela eleição da PREVI. Na caixa de ferramentas utilizadas na revisão do PE, estão diversas planilhas e matrizes que, a partir da alimentação de dados gerados em pesquisas internas e reuniões, emitirão novas informações para alimentação em outras planilhas e matrizes. Como os períodos de exercício das PREVI são de 24 meses, o processo de revisão do Planejamento Estratégico (PE) é o momento em que a nova gestão traça as metas para seu mandato.

Ainda que esta revisão tenha a participação de funcionários, diretores voluntários e demais colaboradores da CIC, sua coordenação é responsabilidade da Diretoria Executiva, que atua no processo de revisão do PE pelo departamento de Desenvolvimento e Competitividade. Deste departamento, Mônica Campana é a principal mediadora dos instrumentos de gestão, sendo responsável por compilar dados, analisá-los e prover os diversos relatórios que são utilizados tanto para a revisão do PE quanto para as reuniões de desempenho realizadas ao longo dos mandatos da PREVI.

Cada ciclo de revisão do PE é destinado a avaliar projetos bem-sucedidos, ou seja, aquelas com metas alcançadas no biênio anterior, bem como identificar o que não foi concretizado, e compreender os motivos para tais êxitos e fracassos. Para verificar o sucesso de um projeto, revisam-se os indicadores criados junto dele, e se as metas estipuladas foram alcançadas. Tais metas e índices podem variar de um projeto para outro por conta da sua natureza,

como gastos contidos, número de eventos realizados, novas empresas associadas, e assim por diante. Deste modo, a nova PREVI coloca suas propostas para a gestão vindoura em consonância com os ciclos anteriores. Justamente por ser uma revisão, não há uma produção de um PE sem precedentes. Ao contrário, Mônica argumenta que há uma continuidade dos sucessos de cada gestão, sobre as quais são adicionados os objetivos da PREVI eleita ou reeleita.

A projeção de um PE da CIC é de dois anos, concomitante ao mandato das PREVI. Quanto à revisão, esta dura cerca de quatro meses, mas pode haver variações de cronograma, e é organizada em quatro momentos. A primeira etapa trata de *Pensar a CIC*, quando o PE anterior é analisado e novos dados são levantados pelo público interno; *Definição das Estratégias* é onde o novo PE é estabelecido, sendo compostos índices com cruzamento de informações e diversas priorizações das diretorias; *Comprometer a Equipe CIC* marca a formalização do Planejamento Estratégico, onde a diretoria e presidência executivas assinam um quadro com o Mapa Estratégico para a gestão durante uma cerimônia; e *Monitoramento* executado ao longo dos dois anos de mandato da PREVI responsável daquele PE. Como cada etapa depende da situação anterior, é possível pensar este processo enquanto uma cadeia de eventos. Assim, as entradas da fase subsequente são definidas pelos resultados entregues, onde uma avaliação anterior deve ser considerada no cálculo seguinte, o que torna este processo um ciclo ascendente de uma fase para a outra, de um biênio para outro.

A forma pela qual funcionários e colaboradores da CIC se envolvem no processo de revisão do PE varia ao longo dos quatro momentos, e isto pode ser percebido pelo tipo de informações fornecidas, bem como pelo modo com que são manipuladas. Partindo da fase *Pensar a CIC*, as dezoito diretorias que compõem a entidade, através de seus diretores voluntários, entregam relatórios e levantamentos com as possíveis ameaças e oportunidades dos cenários político, econômico, mercadológico, dentre outras externalidades, que possam afetar tanto as empresas associadas quanto a própria entidade. Ao mesmo tempo, funcionários e demais colaboradores apontam quais seriam os pontos fortes e fracos percebidos nos interiores dos escritórios. Estas entregas serão contabilizadas pelos coordenadores da revisão do PE, com os membros da PREVI, o Diretor Executivo e do Departamento de Desenvolvimento e Competitividade. Desta forma, há pelo menos quatro abordagens distintas de informações: as que tratam de aspectos (1) exteriores e (2) interiores da CIC, fornecidas pelas diretorias, funcionários e colaboradores; (3) as informações que serão tratadas como dados para a produção de um PE revisado; e (4) aquelas que serão utilizadas durante os dois anos de gestão, sendo fonte de projetos,

metas e métricas. Esse quarto tipo de informação é utilizado no *Monitoramento*, ou seja, ao longo do mandato da PREVI.

Assim, o processo de revisão do Planejamento Estratégico é o momento em que funcionários e diretorias da CIC reavaliam sucessos, metas alcançadas, falhas a serem corrigidas, ao mesmo tempo em que engendram o futuro da entidade, com as ações propostas pela PREVI em seu mandato, continuidade de projetos, manutenção das finanças e outros temas que podem variar entre os biênios de gestão.

Os desempenhos dessas ferramentas utilizadas no processo de revisão do Planejamento Estratégico dependem tanto do volume de dados com os quais foram alimentados, quanto do número de relações construídas com elas, o que também estabelece um campo de atuação definido durante a revisão do PE. Latour (2017) discute a construção de atores – entidades atuantes e que podem ser percebidas pelas suas atividades – nos ambientes de laboratório, em especial a respeito das fronteiras entre os fatos e os fetiches. De acordo com Latour, a frágil distinção se encontra na credibilidade de suas construções: enquanto os fatos só são eficazes na medida em que não são vistos como fabricados, pois seu reconhecimento depende do conhecimento para tal identificação, o emprego dos fetiches é fundamentado na crença de quem os utiliza sobre os próprios objetos. Em suma, há uma contradição a respeito dos agenciamentos, se são as pessoas que agem sobre os objetos ou o contrário, e o resultado desta contradição deságua nas justificativas da feitura dos fatos. A solução que Latour apresenta são *fatiches* (neologismo que une *fato* e *fetich*), tipos de ações que não se encerram na dicotomia entre o fato e a crença, flutuando nestas duas categorias. A força de um fatiche – ao contrário de fatos e fetiches – é sua qualidade assumida de ter sido construída. Isto permite que o fatiche apresente novas formas de ação, novas relações, novas conexões entre vários personagens em ato.

Estas ferramentas de gestão seriam fatiches: são construídas por várias mãos, mediadas e tecida por agentes-chave durante o processo de revisão do Planejamento Estratégico, produzindo resultados conforme a programação de seus algoritmos. E a sua autoridade é fundamentada pela sua própria metodologia, reforçada ao ser desenvolvida por quem conhece seu manuseio.

Já o Mapa Estratégico é a formalização de todo o processo de revisão do Planejamento Estratégico. Entretanto, sua composição passa por uma cadeia de transformações e traduções, que permitem o ordenamento dos itens, tópicos, dados e valores distintos em sequências que possibilitam acessar outras informações. Todas as ferramentas mobilizadas são gramáticas que autorizam certas classificações e que fundamentam as formas de apresentação daqueles textos.

Assim, a escritura de todos estes materiais materializa os debates e reuniões, fundamentando as potencialidades destes artefatos e as projeções de futuro, que são manifestos nos *Planos de Ação* que estão inscritos.

A principal mediadora destas ferramentas é Mônica, articulando as informações das planilhas e matrizes, junto às diretorias e funcionários, facilitando a circulação de dados e projetos nestes diversos meios, para que todos elaborem conjuntamente as justificações que a CIC, enquanto entidade empresarial, deve tomar para manter sua posição junto à sociedade. E tal papel é validado por um emaranhado de valores técnicos: sua formação em Administração e Gestão de Qualidade, sua posição junto à Diretoria Executiva como parte do departamento de Desenvolvimento e Competitividade, onde atua como Analista de Qualidade. Entretanto, ainda que avalie as proximidades dos itens para se tornarem tópicos, Mônica não define os pesos e importâncias destes. Como será visto, as prioridades de cada tópico da matriz SWOT são definidas em reuniões com diretores que forneceram os dados, mensurando as possibilidades de ação pela matriz GUT, que permite a ela e a outras pessoas analisarem cada tópico e itens da matriz SWOT. É um trabalho que demanda atenção pois uma planilha produzirá material para a outra, e vice-versa. Novamente, Mônica é quem traduz os debates dos colaboradores em valores das planilhas, mediando as relações entre diretorias, funcionários, PREVI, e as matrizes utilizadas no processo de revisão do Planejamento Estratégico. No limite, a analista aplica seus saberes técnicos para transformar as informações produzidas pela entidade em projeções temporais, elaborando artefatos, como o Mapa Estratégico, que materializam aspectos da cultura empresarial desta instituição.

A proposta de PE executada na CIC utiliza uma cadeia de transformações que produz um longo algoritmo, cujo resultado será um Mapa Estratégico no qual todas as diretrizes de uma gestão são dispostas. O uso destas ferramentas fornece à CIC e seus colaboradores meios de produção de discursividades e justificativas, inclusive apontando quais os meios apropriados para avaliar o sucesso ou fracasso da instituição. Esta gramática também concerta as ações de diretorias e funcionários, alinhando seus discursos conforme aquele previsto pelo PE.

De acordo com Mônica, a metodologia utilizada na CIC para a composição do Mapa Estratégico é a relacionada com o chamado *Balancedscore Card* (BSC). Utilizando uma linguagem visual, com vários diagramas, fluxogramas, vetores, quadros, tabelas e fórmulas matemáticas, esta literatura de gestão procura colocar o máximo de informação no menor espaço possível, para que qualquer pessoa, em uma passada de olhos, consiga compreender o que está apresentado em um BSC. Tal ênfase nas linguagens gráficas é apontada por Barbosa (2002b)

como uma das características de uma “cultura de negócios”. Em seus termos, a cultura de negócios é componente do que ela chama de Cultura de Davos, um processo da globalização contemporânea em que certas práticas de gestão e execução de negócios partem dos sujeitos que participam de eventos como o Fórum Econômico Mundial (daí se referir a Davos). Para além disso, tal cultura de negócios também enfatiza a criação e aplicação do conhecimento de negócios para gestão e produção destas iniciativas econômicas. O problema de uma importação acrítica destas ferramentas e modelos de gestão dos EUA para o contexto brasileiro é que, por conta das origens destas ferramentas – BSC, matrizes SWOT e GUT – não necessariamente condizem com os padrões encontrados noutros locais: “Cada empresa é vista como um universo único e independente, gerando suas próprias manifestações culturais particulares. Cada organização é única em relação a todas as outras” (Barbosa, 2002a, p. 43, tradução minha) <sup>5</sup>

A linguagem gráfica ilustra os fluxos de pensamento e lógicas que fundamentam os cálculos para a construção de um BSC, mas também pode ser generalizada para ordenar outros algoritmos utilizados nas estratégias de gestão empresarial. Ou seja, um BSC, como o Mapa Estratégico da CIC, é um artefato que formaliza e torna tangível as imaterialidades, sejam processos, rotinas de trabalho, hierarquias profissionais, ou a cultura de uma empresa, consolidando a cultura empresarial em um artefato público, as tomadas de decisões concentram-se nas diretorias e presidência.

Formulários, planilhas, tabelas, fluxogramas e outros métodos são mobilizados para coleta e tratamento de dados para análise, produção de certos tipos de informação e conhecimento que serão articulados por funcionários e colaboradores da entidade. Ainda que o uso destas ferramentas e informações não se restrinja a um único departamento, enfatizarei como elas são manuseadas pelo Departamento de Desenvolvimento e Competitividade, que faz parte da Diretoria Executiva, a partir dos comentários de Mônica Campana, funcionária da CIC neste setor.

O principal produto elaborado ao longo da revisão do PE é o Mapa Estratégico, que sintetiza em uma imagem todas as metas e discussões feitas, condensando objetivos, distribuindo papéis, e evidenciando as perspectivas para crescimento institucional, dos processos em relação a clientes, sociedade e finanças. A apresentação deste Mapa Estratégico se dá na forma de um *Balancedscore Card* (BSC), que é uma forma de ordenar tais informações em um diagrama que permita uma leitura rápida. Para chegar em um BSC, Mônica explicou-me que outras

---

<sup>5</sup> Cada empresa es vista como un universo singular, autocontenido, generador de sus propias manifestaciones cultura les particulares. Cada organización es única con relación a todas las demás.

ferramentas também são utilizadas, com ênfase nas matrizes SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) e GUT (Grave, Urgente, Tendência).

A matriz SWOT permite o mapeamento de quatro fatores para considerar durante a revisão do Planejamento Estratégico, os aspectos externos positivos (Oportunidades, ou *Opportunities*) e negativos (Ameaças, ou *Threats*); e os aspectos internos positivos (Pontos Fortes, ou *Strengths*) e negativos (Pontos Fracos, ou *Weaknesses*). Esta matriz SWOT é a principal ferramenta para produzir todas as outras informações da revisão do Planejamento Estratégico, integrando todos os setores da CIC nesta execução. Estes aspectos são fruto de relatórios entregues pelas diversas diretorias e setores da entidade, que fornecem análises de cenário que competem. A matriz GUT, por sua vez, possibilita hierarquizar os aspectos presentes na matriz SWOT nas categorias Alta, Média e Baixa<sup>6</sup>. O cruzamento das informações contidas nestas matrizes é o que lastreia a elaboração do BSC e, por consequência, do Mapa Estratégico. As informações entregues pelas diretorias tratam das externalidades da CIC, as Oportunidades e Ameaças que tanto a entidade quanto as empresas associadas podem sofrer ou aproveitar. Por outro lado, o público interno, com ênfase nos funcionários, relata a respeito dos Pontos Fortes e Pontos Fracos percebidos no interior da CIC.

Durante nosso encontro, Mônica explicava o passo-a-passo do processo de revisão do Planejamento Estratégico, esmiuçando vários detalhes e termos técnicos mobilizados pelas pessoas envolvidas, como os membros da PREVI, o Diretor Executivo, outros membros do departamento Desenvolvimento e Competitividade, e eventuais diretores que encabeçavam uma ou outra diretoria cujo tema de discussão fosse pertinente. Nos momentos iniciais, contudo, a prioridade é o levantamento dos itens dos ambientes externo e interno na CIC.

Para compreender uma matriz SWOT, deve-se entender de quais formas aqueles que avaliam uma organização vislumbram a relação daquilo que é interno à instituição, e que por isso são considerados como causa própria e possíveis de serem controlados, e das externalidades, tudo o que extrapola o raio de atuação da entidade, mas que ainda pode afetá-la. Dentro de cada uma destas categorias, há um par positivo e negativo, ou seja, aspectos que aumentam ou diminuem as potencialidades de ação da organização. Nestes cruzamentos é que surgem as quatro categorias-chaves da matriz SWOT: os Pontos Fortes internos, os Pontos Fracos internos, as Oportunidades externas e as Ameaças externas. A forma de avaliar estes quatro temas é delegada às diretorias da CIC. Assim sendo, método de levantamento destes itens, bem como a

---

<sup>6</sup> Ainda que a GUT se refira aos estratos de Grave, Urgência e Tendência, será visto que a CIC utiliza os termos Alto, Médio e Baixo, ao mesmo tempo em que faz referência à ferramenta pela sigla “GUT”.

quantidade, fica a critério de cada diretoria, como aplicação de questionários com associadas, reuniões apenas entre os diretores, ou um estudo direcionado aos temas de uma diretoria.

Segundo os idealizadores e usuários da matriz SWOT, ela permite a compreensão das relações intra e extraorganizacionais, pois quem elabora a matriz e lista os itens para alimentá-la faz um exercício reflexivo sobre os elementos que permitem uma maior ou menor potência de ação da instituição. A boa análise SWOT de uma organização, seja da CIC ou de qualquer outra, passa pelo cruzamento dos itens distribuídos nos quadrantes da matriz, procurando quais Pontos Fracos podem ser mitigados por Pontos Fortes, quais Ameaças podem ser contidas por Oportunidades. Também devem ser observados quais itens que se reforçam e quais originam outros. Enfim, deve-se observar tantas outras combinações possíveis entre os diversos itens listados. Contudo, dado o volume de dados recebidos pela equipe do processo de revisão do Planejamento Estratégico, foi necessário aglutinar itens análogos entre si, agrupando-os em categorias para que estas se tornassem objeto de análise. Mônica argumentou que foi necessário um exercício de tradução, pois muitos dos itens reportados repetiam-se: “Nem todos enxergam isso, então existe um exercício nosso de traduzir essas informações para a direção, para a presidência, enfim, para o grupo que está liderando todo esse trabalho”. Este exercício de tradução e agrupamento de itens reduz de forma drástica o volume de informação a ser tratado: para a produção do Mapa Estratégico daquele biênio, os 406 itens informados por colaboradores ao longo do processo foram aglutinados em 40 tópicos. Com as informações assim tratadas, qualquer colaborador da CIC consegue visualizar quais são os temas críticos listados na matriz SWOT e, com isto, cruzar as informações e observar como os tópicos se afetam. Nesta tradução dos dados, Mônica e demais profissionais conseguem compilar diferentes abordagens de um mesmo tema para que este seja utilizado no planejamento das ações a serem tomadas pela gestão. Os dois fenômenos que resultam destes agrupamentos (a tradução e a projeção) são possíveis se pensarmos nas múltiplas abordagens que colaboradores percebem sobre tais temas.

Há uma cadeia de eventos para depurar as informações fornecidas por colaboradores durante o processo de revisão do PE. Depois de fazer o primeiro levantamento, os itens reportados são agrupados de forma temática para que, só então, possam ser ranqueados conforme as possibilidades de ação a partir da CIC e efeitos que possam impactar a entidade. Tal ranqueamento, elaborado pela interface da matriz GUT, fundamentará os projetos a serem desenvolvidos ao longo da gestão da PREVI. Sobre a criação dos tópicos, a classificação dos itens também é definida por reuniões, buscando uma anuência daqueles que estiverem envolvidos nas

discussões. De acordo com Mônica, para cada quadrante da matriz SWOT, avaliam-se os itens reportados, encaminham-se consensos nos tópicos, e são feitas as priorizações destes tópicos.

A matriz GUT consiste em uma equação de duas variáveis que se multiplicam, resultando em um índice. As variáveis são a *Capacidade da CIC Explorar* e a *Contribuição para o Crescimento da CIC*. De acordo com Mônica, a primeira mensura a esfera de ação da organização, enquanto a segunda tem a ver com a geração de valor para o cliente, uma vez que a capacidade de atuação da CIC impacta diretamente nos benefícios para as empresas associadas e, por conseguinte, à própria instituição. Pensando em termos matemáticos, uma matriz GUT não consiste em itens ordenados por linhas e colunas dispostos de maneira tabular, como ocorre com a matriz SWOT, mas é uma lista de vetores, e cada um deles possui um par de valores correspondentes às duas variáveis da equação.

Para me explicar o funcionamento da matriz GUT, Mônica abriu outro aplicativo em seu notebook, o Excel, exibindo uma tabela que ocupava a tela inteira. Esta tabela possuía tantas linhas quanto houvesse itens da matriz SWOT a serem categorizados, mas quatro colunas: a primeira destinada à identificação dos tópicos, outras duas referentes às duas variáveis da matriz GUT, e a última que exibe o índice calculado para cada um dos itens. Ela também abriu os parâmetros codificados naquela planilha, e o conteúdo das três primeiras colunas continham apenas texto. Já a quarta coluna possuía uma equação pronta para ser operada conforme os dados inseridos naquela planilha. A planilha é utilizada para categorizar os itens da matriz SWOT em três prioridades, Alta, Média e Baixa, tornando-as *perspectivas* que delinearão as estratégias da CIC.

A matriz SWOT passa a ter novas capacidades. Durante a primeira etapa, *Pensar a CIC*, funcionários, diretores e colaboradores entregam itens, que são suas experiências e percepções a respeito dos ambientes interno e externo da CIC, com as quais a equipe responsável pela revisão do Planejamento Estratégico, mediada por Mônica, consiga precisar as necessidades da entidade. Como visto até agora, estes mais de quatrocentos itens se tornam alguns tópicos da matriz SWOT, todos priorizados conforme as capacidades de ação da CIC em correspondência ao retorno para o crescimento da instituição. Nesta segunda fase, a metodologia (a técnica para classificar itens e tópicos da entidade, que permite construir a matriz SWOT) torna-se uma fonte (a própria matriz SWOT), fornecendo informações críticas para a continuidade daquela gestão. A SWOT passa a ser utilizada no desempenho de outro papel: a definição das estratégias da CIC.

Ao longo do processo de revisão do Planejamento Estratégico, as ferramentas utilizadas ganham capacidades conforme sua feitura, a fim de atender as demandas para as quais foram criadas. No caso da matriz SWOT de um determinado ciclo de gestão, sua construção implica no uso que, por sua vez, é limitado justamente pelas informações, dados e outras propriedades imputadas nela. Tanto a matriz SWOT quanto o Mapa Estratégico passam por esta animação, cujo sopro da vida é a inquirição e consulta. Se, de um lado, há a lenda de que Michelangelo gritou à sua estátua de *Moisés* “Per ché non parli?”, que não respondeu, a matriz SWOT e o Mapa Estratégico respondem aos questionamentos de Mônica e da CIC

Seguindo as orientações de elaboração de um BSC, o Mapa Estratégico tem uma distribuição gráfica com quatro com quatro áreas temáticas, denominadas *Perspectivas* (Missão e Visão; Clientes e Sociedade; Processos; Crescimento e Aprendizado; Financeira), com seus *Planos de Ação* correspondentes. Tais Planos de Ação são resultados do cruzamento das informações produzidas na SWOT (com os tópicos classificados pela GUT) com as Diretrizes Estratégicas propostas pela PREVI para a gestão daquele biênio. Mônica definiu estas Diretrizes como o “desejo da Presidência”. Assim sendo, tratam-se das ações que a PREVI deve ter durante seu mandato, traduzindo suas práticas para aquela gestão, podendo ser modificado as de um mandato a outro conforme as percepções da PREVI eleita.

Mais que orientar as táticas da CIC, estas diretrizes prescrevem os papéis que a PREVI deve seguir em seu mandato, como dar forma a ela. Mais uma vez, diversos elementos são emaranhados para erguer os alicerces discursivos da CIC. A matriz SWOT e o Mapa Estratégico foram construídos por pessoas com conhecimentos técnicos, a partir de informações de funcionários e diretores indicados pela PREVI, que também apresenta uma lista de Diretrizes Estratégicas que definem as ações de seu cargo. Entretanto, também foram elaboradas pelas próprias ferramentas manuseadas no processo, pois elas delimitam o tipo de conhecimento produzido no mesmo ato de manipulação dos dados. Dessa forma, é possível encarar o processo de revisão do Planejamento Estratégico como um trançado de elementos que, enquanto unidos, se sustentam e são sustentados. E, tal qual um trançado, a retirada de qualquer uma destas partes desmora tal estrutura pois os elementos que a compõem não estão isolados. Ademias, tal uma trança que possui relevos no cruzamento das linhas, as ideias discutidas na escritura do Mapa Estratégico também possuem saliências e declives, sendo expostos ou ocultos na construção do discurso, afetando e sendo afetados constantemente.

Os Valores da CIC são encarados como um alicerce moral da entidade, de modo que todas as decisões gravitam em torno destes elementos. Quando Mônica apresentou a lista de

Valores, ela argumentou: “Então tudo o que nós fizemos precisa estar relacionado a esses fundamentos. Tudo. E isso aqui rege o nosso comportamento; os nossos valores regem os nossos comportamentos. São as nossas crenças”. E por serem percebidos com o mesmo peso, os Valores são necessariamente apresentados em ordem alfabética: *Associativismo; Equilíbrio financeiro; Ética; Imagem; Inovação; Respeito às pessoas e ao meio ambiente; Satisfação do cliente; Transparência nas relações.*

Esta composição de oito Valores, uma Missão e uma Visão orientam um conjunto de práticas dentro da CIC. Mônica afirma que estas são as crenças do grupo, e como chegam a retomada de decisões. Quando questionei Mônica a respeito de quando estes Valores, Missão e Visão foram compilados pela primeira vez, houve um tensionamento da memória institucional. Ela não soube precisar de imediato, mas não duvidou de constituírem um caráter embebido na organização, como se sempre existissem. Em suas palavras: “Provavelmente estão intrínsecos. Provavelmente fazia parte do comportamento de quem assumiu como Presidência e traduzia isso à toda equipe de trabalho que ele continha na mão”.

De posse destas fontes – os tópicos da SWOT, as Diretrizes Estratégicas, e Valores, Missão e Visão – é possível desdobrar os Planos de Ação. Proponho uma analogia com a ótica para compreender o processo: ao observarmos o mundo a olho nu, teremos um certo tipo de percepção. Entretanto, ao usarmos os óculos, cujas lentes possibilitam um tipo de foco, perceberemos outras coisas e, se colocarmos lentes polarizadas sobre os óculos, teremos uma visão filtrada, que pode ser mais filtrada a cada nova lente que colocarmos sobre os olhos. O uso contínuo deste conjunto óptico naturaliza uma ou outra percepção e incluímos aqueles objetos – notáveis apenas por tais lentes – ao nosso repertório.

Nesta analogia, os Planos de Ação são estes objetos desvelados pelos filtros do Planejamento Estratégico. E o Mapa Estratégico, nosso fatiche óptico, será apresentado contendo estes Planos de Ação em primeiro plano. Sua disposição cartográfica também segue uma série de orientações. Sua diagramação é baseada em uma hierarquia, sendo dividido em cinco partes, correspondentes ao cabeçalho e aos quatro Planos de Ação definidos. A leitura é feita por seções, de baixo para cima, sugerindo que os elementos da base são os que sustentam o topo da instituição. Além disso, a identificação dos elementos também segue um ordenamento, do macrocosmo ao microcosmo institucional, de modo que o cabeçalho com a Missão e Visão envolve os Planos de Ação, que englobam as Estratégias, onde estão listados os objetivos.

Quadro 1: Composição do Mapa Estratégico 2018-2019

<b>Missão</b>	<b>Visão</b>
<p>Liderar a classe empresarial, incentivando e fortalecendo a livre iniciativa e o desenvolvimento sustentável de Caxias do Sul e região.</p>	<p>Ser referência como entidade representativa da classe empresarial, integrada à comunidade.</p>
<p><b>Perspectiva de Clientes e Sociedade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Articular pautas de interesse da classe empresarial e da sociedade</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fortalecer o relacionamento com sindicatos, federações, confederações, entre outros</li> <li>○ Articular ações voltadas à representatividade</li> </ul> </li> <li>• <i>Atuar na nova matriz econômica de Caxias do Sul</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reter empresas e atrair novos empreendimentos</li> <li>○ Atuar no Mobilização por Caxias</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Perspectiva Financeira</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Manter equilíbrio financeiro</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprimorar a gestão do orçamento</li> <li>○ Aumentar a receita com cursos e reunião almoço</li> <li>○ Aumentar o número de associadas</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Perspectiva dos Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Promover a educação e serviços como estratégia</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atuar na educação executiva e corporativa</li> <li>○ Contribuir na formação do jovem empreendedor</li> <li>○ Promover capacitação técnica</li> <li>○ Ampliar serviços</li> </ul> </li> <li>• <i>Captar recursos pelo IVB</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar projetos para a captação de recursos</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Perspectiva de Crescimento e Aprendizado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Aprimorar a gestão da CIC</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aprimorar a gestão de pessoas e sinergia entre as diretorias</li> <li>○ Rever o Plano de Comunicação da CIC</li> <li>○ Valorizar e fortalecer a Reunião-Almoço</li> <li>○ Aprimorar a gestão e manutenção interna</li> <li>○ Atualizar os sistemas de tecnologia da informação</li> </ul> </li> </ul>	

Fonte: CIC (2018).

O Mapa Estratégico é um artefato que materializa a cultura da CIC de diversas formas. Nesta última seção, pretendo apontar como o Mapa Estratégico é mobilizado como materialização das práticas de Programas de Qualidade, podendo ser agenciado como uma ética desta cultura empresarial; e como um algoritmo que a CIC utiliza para mensuração de seu desempenho.

Por conta da construção coletiva do Mapa Estratégico, é fundamental para que a CIC organize suas justificativas e planos de ação. Quando os funcionários e diretores voluntários se movimentam nesta empreitada, eles próprios apresentam as motivações para seu engajamento na instituição. Para além disto, uma gramática técnica é mobilizada para organizar estes discursos. Mônica negocia com colaboradores, com a PREVI e com a própria instituição para elaborar um discurso inteligível e congruente para que a CIC possa justificar sua presença junto à classe empresarial. Para tanto, criam-se referências comuns entre a instituição e a sociedade – os Planos de Ação –, que são fundamentados pelos métodos de construção do ME, que envolvem

métricas, valoração e uma busca por eficiência no objetivo de, nas palavras de Mônica, “manter as empresas de portas abertas” e “atender o cliente”. O contínuo referenciamento ao Mapa Estratégico, que está exposto no corredor que leva às salas de reuniões e aos escritórios do Diretor Executivo e da PREVI, reforça tal pensamento da CIC. A discursividade construída por esta gramática determina a linha de pensamento a ser adotada pela instituição, as posturas de colaboradores, a priorização das atividades da entidade. Assim, surge este algoritmo que permite o funcionamento da instituição, e sempre que uma decisão for tomada, é avaliada pelo código expresso no Mapa Estratégico, seguindo a cadeia lógica apropriada, como em um fluxograma booleano que determina “sim” ou “não” para cada nível discursivo: Valores, Missão & Visão, Perspectivas, Estratégias e Objetivos.

Seguindo esta hipótese e aplicando-a à CIC, todo o processo de revisão do Planejamento Estratégico opera de uma forma a modelar informações para que sejam passíveis de quantificação, numerados e classificados, para que suas eficiências possam ser avaliadas através da contabilidade de metas atingidas, ou seja, em relação a quantos dos objetivos propostos no Mapa Estratégico foram alcançados. Estes ordenamentos numéricos surgem naquilo que Thévenot (1995) apresenta como cadeia de produção estatística, conceito que explicita as etapas, pessoas, algoritmos e demais intermediadores presentes na construção das estatísticas, de modo a traduzir informações de um tipo para “um formato propício ao tratamento industrial e à prova científica informações de outras naturezas, nas quais se apoiam apreciações comuns e que se inscrevem numa memória de casos exemplares” (Thévenot, 1995, p. 150). Seu argumento é que estes dados possuem uma codificação prévia, e que só serão formalizados depois de passarem por uma depuração, ou seja, após serem decodificados e reinscritos para serem articulados com outras partes desta cadeia de avaliações. “Uma vez integrados, sob a forma de texto escrito e de critério, estes objetos ou estes indivíduos assumem uma forma suficientemente estável e geral para tornar possível articulações econômicas entre eles” (Thévenot, 1995, p. 153). Tal modelo, contudo, possui limitações.

A leitura de Motta (2019) a respeito da construção da favela da Maré por estatísticas estatais evidencia estes limites. Um deles se dá pela própria estrutura de criação destes censos, que pressupõe uma estabilidade imobiliária – que é inexistente (verificável por locais inacessíveis de mapeamento pelos agentes públicos) – e um segundo eixo que aponta para como agentes do governo conceitualizam as favelas como problemáticas, cuja pobreza é imanente. Os atritos destes dois eixos analíticos causarão limites metodológicos às cadeias de transformação, pois as economias morais emaranhadas naqueles domicílios, que compõem a malha urbana da

favela, não são contabilizadas na produção daquela realidade pelos agentes censitários. O que há neste caso é resistência, um esforço contrário a uma primeira força, que pode ser reativo, mas não necessariamente intencional, permitindo destacar “a relação entre dinâmicas diferentes, mas que têm em comum apresentar oposições, demandar soluções e, por isso, mobilizam pessoas e instituições. O que resiste são os próprios objetos da quantificação enquanto são criados” (Motta, 2019, p. 74). No limite, estas resistências rompem com a previsibilidade dos cálculos, algoritmos, números e estatísticas, exigindo outras camadas que a linearidade apontada na cadeira de transformações de Thévenot (1995) não prevê. Por outro lado, estas outras informações podem ser observadas pelas resistências, que “evidenciam as relações recíprocas e contínuas entre os procedimentos envolvidos na produção das estatísticas” (Motta, 2019, p. 87).

No caso do processo de revisão do Planejamento Estratégico, tais resistências são perceptíveis a cada mensuração de dados fornecidos pelos colaboradores, a cada tradução de dados, e a cada criação de estatística. Novamente, o conceito de resistência não é um contraponto, mas uma informação que é evidenciada pelo contraste. De acordo com Mônica, o levantamento de itens por diretores, funcionários e colaboradores “de fato foi muito transparente”, e a prova de tal transparência seria o volume muito maior de itens Ponto Fraco. Este é um argumento nitidamente estatístico, que é utilizado para fundamentar a qualidade e legitimidade dos dados apresentados no Mapa Estratégico. Há, também o apontamento de que os “Valores” já estão inculcados em diretores e funcionários, como é evidenciado nesta fala: “Então tudo o que nós fizemos, precisa estar relacionado a esses fundamentos. Tudo. E isso aqui rege o nosso comportamento, os nossos valores regem os nossos comportamentos. São as nossas crenças”. Se cruzarmos estas duas informações – a autocrítica dos funcionários revelada na entrega dos Pontos Fracos; e o reconhecimento dos Valores da CIC como norteadores –, podemos considerar a capacidade de afecção que a CIC tem em fazer seus funcionários agirem. Tanto o Mapa Estratégico, as matrizes SWOT, GUT e BSC, e outras rotinas estruturam e ordenam tanto o que se percebe enquanto pensamento institucional, quanto as convenções instituídas, constituindo os fundamentos destas práticas, naturalizando-as em reuniões e diagramas. Desta forma, o processo de revisão do PE é um método dos colaboradores testarem a própria CIC.

Sendo assim, há um horizonte para pensar o Planejamento Estratégico e uma cultura empresarial. Esta cultura é coletivizada e assumida como dada por todos aqueles que a possuem, concertando as atividades, estabelecendo quais ações da CIC são lícitas ou não dentro da sua lógica discursiva. Nesta leitura, a construção e existência da CIC se dá em dois tempos: um

determinado na definição do discurso pelo Planejamento Estratégico, concretizado no Mapa Estratégico, e outro pela afirmação e performance de Perspectivas, Valores, Missão e Visão prescritos no mesmo Mapa Estratégico. O argumento que tenho levantado é o de que o Planejamento Estratégico é um circuito que produz cultura empresarial, cujo código possibilita a conexão com outros atores políticos, mercantis, legais, empresariais, enfim, atores diversos. Todo este circuito é sustentado pela justificativa de “Manter as empresas abertas”. Assim como no Planejamento Estratégico da CIC, outras culturas empresariais operam neste mesmo código que positiva suas produções, consolidando sua existência ao afirmar sua posição nas esferas que atuam. O Planejamento Estratégico da CIC é o que instrumentaliza a mobilização da organização ao compor uma cultura organizacional, que permeia as atividades diversas de funcionários, diretorias e empresas associadas, buscando homogeneizar o discurso ao padronizar as formas de tomadas de decisão pelo algoritmo do Mapa Estratégico. Como tal cultura é o que afirma a entidade, ela não se dá pela falta, mas é uma produção multiplicadora, permitindo que a CIC atue como um nexos dos campos político, econômico, educacional e tantos outros em que ela se dispor a se inserir graças à capacidade de bricolagem de seus maquinários discursivos.

## REFERÊNCIAS

AZEVEDO, R. G. **“Cultura” empresarial: abordagem antropológica a partir de uma instituição da classe empresária em Caxias do Sul, RS**. Porto Alegre: Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, 2020.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: una nueva perspectiva de las relaciones entre antropología y administración. **Documentos y Aportes Em Administracion Publica y Gestion Estatal**, v. 2, p. 1–29, 2002a.

\_\_\_\_\_. Cultura de negócios: ambigüidades e contradições. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1–4, dez. 2002b.

CALLON, M. Qu'est-ce qu'un agencement marchand? *In*: CALLON, M.; AKRICH, M.; RABEHARISOA, V.; GRANDCLÉMENT, C.; MÉADEL, C.; MALLARD, A.; LATOUR, B.; MUNIESA, F.; HENNION, A.; DUBUISSON-QUELLIER, S. (Eds.). **Sociologie des agencements marchands: textes choisis**. Paris: Presses des Mines via OpenEdition, 2013. p. 325–440.

\_\_\_\_\_. Revisiting marketization: from interface-markets to market-agencements. **Consumption Markets & Culture**, v. 19, n. 1, p. 17–37, 2 jan. 2016.

CIC CAXIAS DO SUL. **Guia de Conduta Ética**. Caxias do Sul, 2018. Disponível em: <<https://ciccaxias.org.br/documentos/Código de Conduta Ética.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2018

DOUGLAS, M. **Como as instituições pensam**. São Paulo: EDUSP, 2007.

LATOUR, B. **A esperança de Pandora**. São Paulo: EDUNESP, 2017.

MEYER, B.; HOUTMAN, D. Religião material: como as coisas importam. *In*: GIUMBELLI, E.; RICKLI, J.; TONIOL, R. (Eds.). **Como as coisas importam: uma abordagem material da religião - textos de Birgit Meyer**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2019. p. 81–113.

MOTTA, E. Resistência aos números: a favela como realidade (in)quantificável. **Mana**, v. 25, n. 1, p. 72–94, abr. 2019.

MÜLLER, L. H. A. Caminhos e sentidos da informação no mercado de ações. **Política & Sociedade**, v. 4, n. 6, p. 133–164, abr. 2005.

\_\_\_\_\_. **Mercado exemplar: um estudo antropológico sobre a bolsa de valores**. Porto Alegre: Zouk, 2006.

STRATHERN, M. Artefatos da história: os eventos e a interpretação de imagens. *In*: **O efeito etnográfico**. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2014. p. 210–230.

THÉVENOT, L. Cifras que falam: medida estatística e juízo comum. *In*: BESSON, J.-L. (Ed.). **A ilusão das estatísticas**. São Paulo: Editora da UNESP, 1995. p. 149–162.