

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO
TESE**

LUCAS HENRIQUE DA LUZ

**ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO:
Uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da Teoria Ator-Rede**

São Leopoldo

2016

Lucas Henrique da Luz

ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO:

Uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da Teoria Ator-Rede

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Dra. Claudia Cristina Bitencourt

Coorientador: Dr. Pierre Fayard

São Leopoldo

2016

Ficha catalográfica

L979e Luz, Lucas Henrique da
Estratégia emergente na lógica da multidão: uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da Teoria Ator-Rede. / por Lucas Henrique da Luz. – 2016.
304f.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, 2016.
“Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Claudia Cristina Bitencourt; Co-orientador Prof. Dr. Pierre Fayard, Ciências Administrativas”.

1. Administração – Estratégias emergentes. 2. Teoria Autor-Rede. 3. Estratégia – Prática. 4. Lógica da multidão – Estratégia emergente I. Título.

CDU 658.5

Catálogo na Publicação:

Bibliotecária: Carla Inês Costa dos Santos. - CRB 10/973

LUCAS HENRIQUE DA LUZ

ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO:

Uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da Teoria Ator-Rede

Tese apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Aprovado em 20 de junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Pierre Marie Fayard – Université de Poitiers

Prof. Dr. Giuseppe Mario Cocco – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes – Universidade Federal do Espírito Santos

Prof. Dr. José Rogério Lopes – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Profa. Dra. Amarolinda Zanela Klein – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Dedico a presente tese à minha esposa, Fernanda, ao meu filho Luiz Henrique, aos meus pais, Lurdes e Luiz Carlos, e à memória do meu avô Nono Modesto.

Dedico, de forma especial, a todos e todas que acreditam e produzem outros e diversos modos de existência.

AGRADECIMENTOS

Não é um agradecimento que precisa ser feito, mas sim uma multiplicidade deles.

Primeiramente preciso e quero agradecer àquelas pessoas que amo muito e que me acompanharam em cada minuto da caminhada no doutorado e da tese. Agradeço à Fernanda (Fefa), minha esposa; ao meu filho Luiz Henrique e aos meus pais, Lurdes e Luiz Carlos. Muito obrigado pelo amor, carinho, parceria, porto seguro, apoio incondicional, palavras de incentivo!!! Muito obrigado por suportarem meus momentos mais difíceis, bem como compreenderem minha presença ausente. Enfim, Muito Obrigado por Tudo!!! Amo muito todas e todos vocês!!! E, mesmo sem poder falar, o Otto também contribuiu da mesma forma, merecendo este mesmo agradecimento. Muito Obrigado Otto!

Também acompanharam e apoiaram todo o processo minhas tias Marinês e Ilse, sempre prontas a auxiliar; sei das orações e energia positiva. Muito Obrigado!!! Aos meus avôs, Nona Maria e Nono Modesto (*in memoriam*) que, junto com os meus pais, me acompanham e me inspiram desde criança, o meu Muito Obrigado também!!!

Agradeço de forma especial aos meus orientadores:

Ao Professor Dr. Luiz Paulo Bignetti, que muito me auxiliou desde o ingresso no doutorado até a definição do tema. Muito Obrigado Professor Bignetti!!!

Ao Professor Dr. Pierre Fayard, coorientador da tese, que me recebeu por três meses em seu país, a França, com a atenção de um verdadeiro amigo e que foi decisivo na redefinição do tema, no enfoque, da problemática e escolha dos casos: *Merci Beaucoup, Professeur Fayard!!!*

E um especialíssimo agradecimento à Professora Dra. Claudia Bitencourt que me acompanhou desde a qualificação do projeto até o final da tese. Professora, foste excelente orientadora e, mais que isso, uma amiga; para além da competência e contribuição teórica, contribuiu para que eu pudesse superar as conjunturas que se apresentaram na parte final da tese. Professora Claudia, meu reconhecimento a ti enquanto mestre e ser humano. Muito Obrigado!!!

Aproveito para agradecer todas e todos professoras e professores, alunos e alunas, funcionários e funcionárias do PPG em Administração da Unisinos e dos outros PPGs, bem como de outros espaços nos quais pude encontrar pessoas para debater, refletir, afetar e ser afetado. Muito obrigado!!!

Um especial agradecimento ao Instituto Humanitas Unisinos – IHU, na pessoa do seu diretor Professor Dr. Inácio Neutzling e seu gestor administrativo Jacinto Schneider. Estendo a partir deles o agradecimento para todas e todos colegas do IHU. Agradeço o IHU por ser muito

mais que um espaço de trabalho para mim. É um espaço de formação teórica e integral; espaço de encontros e acontecimentos. Espaço onde busquei (e busco) relevante parte da inspiração teórica da tese e também da minha formação. Agradeço ainda o suporte de cada colega do IHU que dedicou um pouco mais de energia e esforços em suas rotinas de trabalho para cobrir minhas ausências, quando saí para estudar inglês, para o estágio doutoral e nos últimos dias da tese. Enfim, ao IHU e suas singularidades o meu Muito Obrigado!!! Muito Obrigado pela inspiração, apoio e compreensão!!!

Agradeço os meus colegas coordenadores da Escola de Gestão e Negócios da Unisinos por terem atendido demandas nos momentos em que eu me ausentei em função do doutorado e da tese. Obrigado a todas e todos e, em especial, à Professora Dra. Claudia Stadtlober, colega de coordenação do curso de Administração. Também, um agradecimento muito especial às colegas de Coordenação, Professora MS Isamara Allegretti e Professora MS Dagmar Sordi que muito me incentivaram ao doutorado. Muito obrigado, Isa e Dag!!!

Obrigado aos professores/pesquisadores da Rede Universidade Nômade (UniNômade/Brasil) pelas inspirações teóricas que pude encontrar nas discussões que se encontram em suas publicações e, também, pelo auxílio com alguns contatos.

Não poderia faltar um agradecimento muito, mas muito especial ao Espaço Comum Luiz Estrela (ECLE) e ao Movimiento 15 de Mayo (15M) e às suas singularidades. Muito Obrigado pela acolhida (ao pesquisador e à pesquisa) e, principalmente, por existirem na forma como são.

Enfim, o meu Muito Obrigado a Deus – Força que sinto sempre. Obrigado ao Mar e à(s) Multidão(ões) pelos afetos, mobilizações, ações... pela Vida!!!

“A liberdade não exclui a necessidade de agir;
pelo contrário, coloca-a.”
(BARUCH SPINOZA, 2005).

RESUMO

As mudanças na sociedade e no ambiente organizacional têm ensejado diferentes formas de se pensar a estratégia ao longo do tempo. Nesse sentido, a presente tese busca analisar como o contexto de interação, conectividade e cooperação favorece ou não a adoção de estratégia emergente na lógica da multidão, com aportes metodológicos da Teoria Ator-Rede (ANT). Para tanto, realiza-se uma pesquisa qualitativa, com abordagem exploratória, analisando-se dois casos – O Espaço Comum Luiz Estrela (ECLE) e o Movimiento 15 de Mayo (15M) – que atuam em ambientes marcados pelas características citadas. Pode-se concluir que o estrategizar dos casos estudados assume lógicas da multidão, caracterizando-se por serem emergentes, auto-organizados, fruto das interações entre os praticantes humanos (singularidades) e não humanos, legitimando-se em forma de espiral e tendo governança enquanto abertura. É um estrategizar marcado pelo uso das tecnologias da informação e comunicação e pela participação mais direta, onde as interações e agências ocorrem por meio das diferenças e do comum, numa perspectiva de uno pelo múltiplo – agências e interações na lógica da multidão. São características que não constituem um modelo, mas uma lógica de estrategizar e que assumem formatos diferentes nos casos estudados. Conclui-se ainda que as inspirações metodológicas da ANT, tais como olhar a realidade de forma não essencialista, numa lógica performativa, valorizando as diferenças e considerando a atuação dos atores humanos e não humanos são adequadas para o estudo dessa lógica de estratégia. Diante do exposto, afirma-se que a presente tese contribui para avançar teoricamente nas formas de se pensar as agências, as relações entre microações e macrocontexto, bem como no entendimento do mistério, da experimentação e das diferenças como potência estratégica. Avança também construindo uma estratégia na lógica da multidão, adequada a contextos complexos, próprios da realidade atual e sugerindo inspirações metodológicas para sua apreensão e análise. Por fim, permite às organizações estudadas uma melhor compreensão das suas práticas estratégicas e da sua potência.

Palavras-chaves: Estratégia emergente. Estratégia como prática. Multidão. Comum. Teoria Ator-Rede.

ABSTRACT

Changes in the society and the organizational environment have given rise to different forms of thinking strategy over time. In this sense, the present dissertation seeks to analyze how the context of interaction, connectivity and cooperation favors or not the adoption of an emerging strategy in the logic of the crowd, with methodological contributions by the Actor-Network Theory (ANT). For this, we have conducted a qualitative research with an exploratory approach to analyzing two cases: Espaço Comum Luiz Estrela (ECLE) and Movimiento 15 de Mayo (15M), which act in environments marked by such characteristics. We conclude that the strategizing of the cases studied assumes a logic of crowd for being emerging and self-organized, a result of interactions between the human and non-human practitioners (singularities), legitimizing themselves in the form of a spiral and having governance as openness. It is a strategizing marked by the use of information and communication technologies and by a more direct participation, where interactions and agencies occur through the differences and the commons under a perspective of the *uno* through the multiple – agencies and interactions in the logic of the crowd. They are characteristics that do not constitute a model, but a logic of strategizing and take up different shapes in the cases studied. We also come to the conclusion that the methodological inspirations by the ANT, such as looking reality in a non-essentialistic way in a performative logic, valuing differences and considering the agency of human and non-human actors, are appropriate for the study of this strategy logic. Furthermore, we affirm that the present dissertation contributes to advancing theoretically in the forms of thinking the agencies, the relationships between micro-actions and micro-contexts, as well as to the understanding of the mystery, experimentation and differences as a strategic power. It also advances by building a strategy in the logic of the crowd suitable for complex contexts, typical of the current moment, and suggesting methodological inspirations for its apprehension and analysis. Finally, this study allows the organizations studied a better comprehension of their strategic practices and their power.

Keywords: Emerging strategy. Strategy as practice. Crowd. Commons. Actor-Network Theory.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

15M	Movimento 15 de Maio (<i>Movimiento 15 de Mayo</i>)
ANT	Teoria Ator-Rede (<i>Actor-Network Theory</i>)
BH	Belo Horizonte
ECLE	Espaço Comum Luiz Estrela
FELUMA	Fundação Educacional Lucas Machado
FHEMIG	Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais
GAFA	Google, Apple, Facebook e Amazon
IHU	Instituto Humanitas Unisinos
MG	Minas Gerais
ONG	Organização Não Governamental
PP	Partido Popular
PSOE	Partido Socialista Obrero Español
PAH	Plataforma de Afectados por la Hipoteca
PPG	Programa de Pós-graduação
P1	Pressuposto 1
P2	Pressuposto 2
P3	Pressuposto 3
SAP	Estratégia como prática
SIC	Sistema de informação e comunicação
TICs	Tecnologias da informação e comunicação
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UniNômade	Rede Universidade Nômade

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Justificativas à Tese	30
Quadro 2 – Síntese das principais concepções da SAP	44
Quadro 3 – Síntese dos elementos fundamentais da SAP	48
Quadro 4 – Elementos da SAP e a lógica da Multidão	61
Quadro 5 – Características da estratégia da multidão: um olhar a partir da teoria.....	65
Quadro 6 – Possíveis avanços da estratégia na lógica da multidão a partir da SAP	70
Quadro 7 – O Social na ANT	74
Quadro 8 – Os Humanos e Não Humanos e a relação Ator-Rede na ANT.....	78
Quadro 9 – Translação e a Indeterminação da Ação na ANT	81
Quadro 10 – Performativo e Ostensivo: controvérsias e estabilizações na ANT	83
Quadro 11 – Aproximações da ANT com o Comum e a Multidão.....	84
Quadro 12 – Inspirações/Recomendações ao olhar da estratégia na lógica da multidão	85
Quadro 13 – Entrevistadas e entrevistados no Movimento 15M.....	112
Quadro 14 – Entrevistadas e entrevistados no ECLE.....	114
Quadro 15 – Análise dos dados	119
Quadro 16 – Síntese da Apresentação do Espaço Comum Luiz Estrela	126
Quadro 17 – Síntese das Práticas Estratégicas do ECLE e suas características iniciais	144
Quadro 18 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do ECLE	153
Quadro 19 – Legitimação em espiral e governança enquanto abertura enquanto características da prática estratégica do ECLE	157
Quadro 20 – Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário enquanto característica da prática estratégica do ECLE.....	164
Quadro 21 – Mistério e acontecimento como característica da prática estratégica do ECLE	169
Quadro 22 – Os praticantes no Espaço Comum Luiz Estrela.....	174
Quadro 23 – Síntese da Apresentação do Movimento 15M.....	184
Quadro 24 – Síntese das Práticas Estratégicas do 15M e suas características iniciais.....	202
Quadro 25 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do 15M.....	208
Quadro 26 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do 15M.....	214
Quadro 27 – Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário	

enquanto característica da prática estratégica do 15M	218
Quadro 28 – Acontecimento e experimentação como característica da prática estratégica do 15M.....	221
Quadro 29 – Os praticantes no 15M.....	226
Quadro 30 – A presença dos Não humanos no estrategizar dos casos estudados	242
Quadro 31 – O ambiente organizacional e o fazer estratégico na lógica da multidão nos casos estudados	264

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da Proposição da Tese	22
Figura 2 – O contexto atual: TICs e Globalização	36
Figura 3 – O comum e a multidão: algumas questões conceituais	58
Figura 4 – Estratégia na lógica da multidão	88
Figura 5 – Mapa conceitual da tese	91
Figura 6 – Espiral de análise dos dados qualitativos	117
Figura 7 – Desenho da pesquisa	120
Figura 8 – Práticas Estratégicas do ECLE.....	144
Figura 9 – Práticas estratégicas do ECLE na lógica da multidão	176
Figura 10 – Práticas Estratégicas do 15-M.....	188
Figura 11 – Práticas estratégicas do 15-M na lógica da multidão	228

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA.....	18
1.2	OBJETIVOS.....	25
1.2.1	Objetivo Geral	26
1.2.2	Objetivos Específicos.....	26
1.3	O CAMPO DA PESQUISA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS	26
1.4	JUSTIFICATIVA.....	28
2	O CONTEXTO ATUAL E O FAZER ESTRATÉGICO: A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA ENQUANTO PONTO DE PARTIDA.....	32
2.1	O CONTEXTO ATUAL E A ESTRATÉGIA EMERGENTE: A ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	32
2.2	A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A TEORIA DA PRÁTICA SOCIAL.....	40
3	OS CONCEITOS DE MULTIDÃO E COMUM: RELAÇÕES COM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E COM O CONTEXTO ATUAL	50
3.1	MULTIDÃO: ORIGEM DO CONCEITO, SEU ABANDONO E RETOMADA	50
3.1.1	A Retomada do Conceito de Multidão: algumas considerações	51
3.2	O CONCEITO DE MULTIDÃO ATUALMENTE E SUA RELAÇÃO COM O COMUM	53
3.2.1	O Conceito de Multidão e suas Relações com a Estratégia como Prática.....	59
3.3	CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA EM LÓGICAS DA MULTIDÃO: UMA SISTEMATIZAÇÃO INICIAL	61
3.4	A ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS: POSSÍVEIS RELAÇÕES E AVANÇOS NA COMPARAÇÃO COM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	66
4	POSSÍVEIS RELAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ATOR-REDE (ANT) À ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO	72
4.1	O SOCIAL NA TEORIA ATOR-REDE E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO	73
4.2	HUMANOS E NÃO HUMANOS E AS RELAÇÕES ATOR-REDE	75
4.3	TRANSLAÇÃO, MEDIADORES, INTERMEDIÁRIOS E A INDETERMINAÇÃO DAS AÇÕES NA RELAÇÃO ATOR-REDE.....	79
4.3.1	Paradigma Ostensivo ou Performativo	81

4.4	A ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO: TECENDO UM ESBOÇO TEÓRICO INICIAL E ABERTO – SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES.....	86
5	METODOLOGIA	92
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	92
5.2	INSPIRAÇÕES METODOLÓGICAS ADVINDAS DA ANT	97
5.3	FASES DA PESQUISA E AS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	100
5.3.1	Fase Um: A Coleta de Dados por meio das Observações e dos Documentos....	101
5.3.2	Fase Dois: A Coleta de Dados por meio das Entrevistas	110
5.4	ACESSO AO CAMPO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A CHEGADA AOS CASOS	115
5.5	A ANÁLISE DOS DADOS	117
6	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	121
6.1	O ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA: HISTÓRICO, CONTEXTO INICIAL E SEU FAZER ATUAL	122
6.1.1	Considerações Históricas sobre o Espaço Comum Luiz Estrela.....	126
6.2	O ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA E SEU PROCESSO DE ESTRATEGIZAR NA LÓGICA DA MULTIDÃO: PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	131
6.2.1	Emergência, Auto-organização e Modelagem Variável: a construção das práticas estratégicas no Espaço Comum Luiz Estrela.....	131
6.2.2	A Construção da Estratégia no Espaço Comum Luiz Estrela: interações pela diferença e pelo comum	146
6.2.3	Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela: legitimação em espiral e governança enquanto abertura	153
6.2.4	As Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela e o Uso Intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação.....	158
6.2.4.1	Práticas Estratégicas de Comunicação e Informação no ECLE: um SIC multitudinário	161
6.2.5	Práticas Estratégicas na Lógica da Multidão: estratégia enquanto mistério e acontecimento	164
6.2.6	Os Praticantes do Estrategizar do ECLE: uma estratégia para além das fronteiras organizacionais	170
6.3	APRESENTAÇÃO DO MOVIMENTO 15M: CONCEPÇÃO, HISTÓRICO E	

CONTEXTO	178
6.3.1 O Movimento 15M: contexto histórico do seu surgimento.....	185
6.4 O 15M E SEU ESTRATEGIZAR NA LÓGICA DA MULTIDÃO: PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS	187
6.4.1 Emergência, Auto-organização e Modelagem Variável: a construção das práticas estratégicas no Movimento 15M	187
6.4.1.1 Práticas estratégicas emergentes, auto-organizadas e enquanto experimentação	196
6.4.2 Práticas Estratégicas no Movimento 15M: legitimação em espiral e com governança enquanto abertura	203
6.4.3 A Construção da Estratégia no Movimento 15M: interações pela diferença e pelo comum	209
6.4.4 As Práticas Estratégicas do Movimento 15M e o Uso Intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação.....	214
6.4.5 Práticas Estratégicas na Lógica da Multidão: estratégia enquanto experimentação e acontecimento no Movimento 15M.....	218
6.4.6 Os Praticantes do Estrategizar no Movimento 15M: uma estratégia para além das ou sem fronteiras organizacionais.....	222
6.5 A COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO: INSPIRAÇÕES METODOLÓGICAS DA TEORIA ATOR-REDE.....	230
6.5.1 A não Essencialidade da Estratégia: reconstruir as redes para compreender a estratégia na lógica da multidão.....	231
6.5.2 Humanos e Não Humanos nas Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela e do 15M	236
6.5.3 Realidade Múltipla e Híbrida: diferenças e singularidades como potência à estratégia da multidão nos casos estudados	242
6.6 O CONTEXTO ATUAL E O FAZER ESTRATÉGICO NA LÓGICA DA MULTIDÃO: RESULTADOS, LIMITES E POSSIBILIDADES DOS CASOS ESTUDADOS	248
6.6.1 Resultados e Limites do Espaço Comum Luiz Estrela e do 15M: um olhar a partir do estrategizar dos casos e dos seus contextos	248
6.6.2 Possibilidades e Limites da Estratégia na Lógica da Multidão: um olhar a partir do contexto social e organizacional e dos casos estudados.....	261
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	267
7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	277

REFERÊNCIAS	279
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA .	286
APÊNDICE B – PROTOCOLO DA PESQUISA.....	288
APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE DA TESE	291
ANEXO A – PRIMEIRA REDAÇÃO DE PRINCÍPIOS E OBJETIVOS APÓS A OCUPAÇÃO. SÍNTESE DAS DISCUSSÕES DO ENCONTRÃO ESTELAR DE 15 DE DEZEMBRO DE 2013	293
ANEXO B – ARTIGO 2 DO ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO COMUM.....	294
ANEXO C – CARTA DE UM VIDENTE E MÉDIUM DO CENTRO ESPÍRITA CARIDADE, NA CIDADE DE SANTA LUIZA, MINAS GERAIS, ENVIADA AO ECLE, AO ESTADO DE MINAS GERAIS, À FEMIG E À FELUMA	295
ANEXO D – DESCRIÇÃO DAS COMISSÕES DA ACAMPADA SOL – 15M – MADRI.....	296
ANEXO E – CARTAZES DE EVENTOS APOIADOS OU PROMOVIDOS PELO 15M E SEUS COLETIVOS, COM TEMÁTICAS DE RESISTÊNCIA	298
ANEXO F – LISTA DE COLETIVOS FORMADOS A PARTIR DO 15M	299
ANEXO G – O 15M E SEUS COLETIVOS.....	300
ANEXO H – FOTO DO PRIMEIRO DIA DE OCUPAÇÃO, SÁBADO, 26/10/2013. A PALAVRA <i>ENTRE</i> FORMADA COM LETRAS ENCONTRADAS NO INTERIOR DO IMÓVEL JUNTO A OUTROS ENTULHOS.....	301
ANEXO I – PORTÃO DE ENTRADA DO ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA E SALA DE ESTAR NA RUA	302
ANEXO J – FAIXAS / CARTAZES DO 15M.....	303

1 INTRODUÇÃO

Os avanços das tecnologias de informação e comunicação (TICs), somados à globalização, têm provocado transformações significativas no contexto da sociedade e, conseqüentemente, no ambiente organizacional. Experimentam-se possibilidades sem precedentes de conectividade, produção e difusão de informações, mobilidade, dentre outros aspectos. O mundo descobre-se cada vez mais interconectado e interdependente, com mudanças constantes, cada vez mais rápidas e profundas. (CASTELLS, 2014). Para Vaz (2002), tanto dimensões técnicas (como dispositivos, tecnologias, produtos, entre outros) como dimensões simbólicas e culturais (interação entre diferentes culturas, mudanças nas formas de produzir, consumir, entre outros) vão sendo alteradas.

O certo é que todas estas transformações modificam o ser e fazer da sociedade e, portanto, das organizações: as TICs e a globalização alteram concepções de tempo, de espaço, de acesso aos recursos, entre outros fatores que afetam diretamente as organizações, o ambiente organizacional e suas estratégias – o seu ser e fazer. Por exemplo, ao trazerem uma concepção e utilização de espaço que se estende para além do espaço físico e um tempo não linear, com comunicação, produção e transmissão de informações instantâneas, interferem diretamente no campo da estratégia, que é o tema central da presente tese.

A complexidade do contexto atual (MORIN, 2005) faz com que as pessoas, os fenômenos e as organizações precisem abandonar lógicas mais estáticas, passivas e inertes, passando a assumir posturas mais dinâmicas, em contínuas mudanças que não necessariamente obedecem a linearidades e/ou lógicas cíclicas. (MARTINET, 2014). Isso vale para as organizações que operam no segundo setor, na busca de resultados econômico-financeiros, e para aquelas que atuam no primeiro e no terceiro setores, que se deparam com demandas e problemas sociais, ambientais, culturais, políticos, econômicos, etc., cada vez mais complexos.

Diante o exposto e olhando para a dimensão organizacional, o contexto atual pode favorecer e/ou solicitar estratégias em uma perspectiva menos finalística e mais emergente. Para Nonaka, Toyama e Hirata (2011), a estratégia precisa assumir visões menos modelares, mais pragmáticas, contribuindo para superar a visão mais estável de organização e da estratégia enquanto conjunto de planos, objetivos e metas pré-estabelecidos. É a partir dessa oportunidade, qual seja, da necessidade de se pensar estratégias menos finalísticas e modelares, com visões menos estáveis de mundo e das organizações, que a presente tese pretende contribuir. Em outras palavras, busca mostrar uma lógica de estratégia que seja emergente, com modelagens

variáveis, constituída em “rede de redes”,¹ compreendidas como rizomas. Esses, por sua vez, implicam estratégia que se mantenha aberta e que ocorra a partir de interações entre singularidades² (NEGRI; HARDT, 2005) e atores que valorizam e mantêm as diferenças e não necessariamente operem em lógicas de campos, tendências, instituições, como propõe a estratégia como prática (SAP). (WHITTINGTON; VAARA, 2012; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009). Destaca-se o papel dos atores e singularidades que não necessariamente são aproximados por identidades sociais ou coletivas compartilhadas, como apontam autores da SAP. (SHATZKI et al., 2001; SHATZKI, 2005).

Portanto, a presente tese propõe uma estratégia a partir da lógica de multidão e sua relação com o comum (NEGRI; HARDT, 2005); com aquilo que aproxima os diferentes atores, as singularidades, sem torná-las iguais. Uma lógica de estratégia que percebe a agência a partir das interpretações das singularidades dentro da multidão, na relação ser com (ser singular-plural) daquilo que vai se tornando comum, sem que isso signifique necessariamente a formação de *habitus*, campos (BOURDIEU, 1990), estruturas (GIDDENS, 1984), entre outros. Uma estratégia baseada em sistema de informação e comunicação (SIC) multitudinário, na inteligência de enxame,³ o que permite pensar interações mais diretas, abertas (em lógica de espiral) e diversas na construção das estratégias, possibilitando pensar de forma um tanto diferente das abordagens atuais sobre as interações que constroem a estratégia.

Enfim, uma estratégia que se aproxima da SAP, tomando-a como ponto de partida, e que busca maneiras diferentes das utilizadas atualmente para compreender as interações, as práticas, práxis e praticantes, fazendo-a na lógica da multidão. Esta lógica é o que permite dar ao estudo e compreensão da construção da estratégia nas organizações características como as apontadas nesses parágrafos iniciais, ainda que muito brevemente, e que podem revelar-se mais adequadas ao contexto atual, como se evidencia ao longo da tese.

É nesse lastro que se encontra a problemática do presente estudo, ao buscar compreender se – e como – as mudanças no ambiente organizacional, trazidas principalmente pelas TICs e pela globalização, favorecem e/ou até mesmo demandam lógicas de estratégia emergentes, em uma linha que se aproxima da estratégia como prática social. Esta estratégia como prática

¹ Para Latour (2012), a estrutura rede, a ideia de rede pode ser pensada também como uma “rede de redes”.

² Singularidades é o termo usado por teóricos do comum e da multidão para mostrar que cada um é, de fato, uma multidão, e é multidão porque não é uma identidade, mas porque é uma singularidade em um mar de relações. Assim, uma singularidade é um conjunto, uma multidão, um conjunto de relações. Estes aspectos são trabalhados no capítulo 3.

³ Para Negri e Hardt (2005, p. 131), “se analisarmos o interior de uma rede, no entanto, veremos que é efetivamente organizada, racional e criativa. Tem a inteligência do enxame. (...) técnicas coletivas e disseminadas de solução de problemas sem um controle centralizado ou o estabelecimento de um modelo global.”

(SAP), por sua vez, tem como ponto fundamental o entendimento da interação. (WHITTINGTON, 1996). Porém, enquanto a SAP busca este entendimento predominantemente a partir da sociologia da estruturação, em autores como Giddens e Bourdieu, por exemplo, na presente tese o caminho percorrido é um tanto diferente. Sem contrariar essa abordagem e, pelo contrário, tomando-a como ponto de partida e muitas vezes dialogando com ela, busca-se pensar as interações, as práticas que constroem a estratégia a partir da ideia de multidão (NEGRI; HARDT, 2005), numa lógica mais ligada à complexidade e ao caos. (MORIN, 2005).

Esta diferenciação, este adotar a sociologia da multidão, permite pensar a estratégia emergente a partir do princípio fundante do “ser com”, com lógicas de construção múltiplas – de multidão, baseando-se em autores como Negri e Hardt (2005; 2014). Trata-se de uma estratégia emergente enquanto interação e práticas que aproximam os atores, as singularidades, mas sem eliminar suas diferenças.

Compreender a existência ou não da estratégia da multidão, que características assume, como pode contribuir em relação à SAP e em que condições se torna mais ou menos adequada ao contexto atual, perfazem o foco da presente tese. E, para este pensar da estratégia em lógica de multidão, utilizam-se aportes, inspirações metodológicas da Teoria Ator-Rede (ANT), uma vez que esta permite pensar a emergência, a interação em perspectivas mais complexas e não estruturalistas, mostrando-se coerente com as lógicas do comum e da multidão.⁴

A partir destas buscas, pretende-se contribuir para o avanço do campo de estudos da estratégia, principalmente aos enfoques que se utilizam da SAP. Ademais, pode-se trazer contribuições ao ser e fazer da estratégia em organizações que operam a partir do que denominam de lógicas da multidão e do comum. Nesse sentido, depois de enunciar as linhas gerais da presente tese, pode-se agora apresentar a sua contextualização e problematização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA DA PESQUISA

Não há dúvidas que a sociedade e, conseqüentemente, o ambiente organizacional têm se tornado mais complexo, ampliando possibilidades, oportunidades e, ao mesmo tempo ameaças. A competição, a cooperação, os problemas sociais, econômicos, ambientais, entre

⁴ A aproximação entre a lógica da multidão e aspectos teórico metodológicos da ANT é desenvolvida no próximo subitem e aprofundadas no capítulo 4 da presente tese. Além disso, ela evidencia que se tomam como base estudos da SAP, principalmente aqueles que utilizam ou são coerentes a lógica da ANT. (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008; LATOUR, 1994, 2000, 2008).

outros, não são mais apenas localizados. Acabam ocorrendo e repercutindo em dimensão local e global. São fatos que decorrem de uma realidade onde as possibilidades de conectividade, a produção e transmissão de informações, as possibilidades de interação, de produção e coprodução, entre outros, aumentaram vertiginosamente. (RIFKIN, 2015).

Dentro dessa realidade, o ambiente organizacional que se apresenta mostra a ampliação das possibilidades de conectividade e de participação direta em processos nos quais os atores, muitas vezes, não se encontram fisicamente presentes. Há uma ampliação/alargamento de territórios, bem como a produção e transmissão de múltiplas informações, não só a partir de especialistas. Quebram-se territórios institucionalizados, dado que se têm barreiras de entrada e saída cada vez menores, significando colocar os diferentes em interação. (MARTINET, 2014; RIFKIN, 2015). Atores organizacionais e não organizacionais participam de processos de produção, consumo, distribuição, agregando valor a partir desta circulação de informações, de interações, de afetos, em “rede de redes”. (MOULIER-BOUTANG, 2010).

Tem-se um contexto marcado pelo dinamismo não só no sentido de mudanças constantes, mas também no sentido de mudanças e lógicas mais fluidas e imprevisíveis (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011), onde a não linearidade dos fenômenos e do ambiente gera dificuldades de previsibilidade, dadas as lógicas não cíclicas e lineares (MORIN, 2005), mesmo que se tenha um volume de informações, comunicação e investigação sem precedentes, volume, por sua vez, marcado pelo aumento das possibilidades e formas de interação (CASTELLS, 2014; LATOUR, 2012; RIFKIN, 2015), com intensificação da conectividade e, ao mesmo tempo, das possibilidades de cooperação e de concorrência global. (CASTELLS, 1999; 2014; SANDERBERG; TARGAMA, 2007).

A maior interação e conectividade, com produção e transmissão de informações sem precedentes, com novas tecnologias de comunicação e produção, leva a um custo marginal cada vez menor (RIFKIN, 2015) e a quebra de territórios institucionalizados. Faz com que, cada vez mais, consumidores, produtores, beneficiários, comunidade em geral tornem-se cocriadores, coprodutores de produtos, serviços, inovações, processos, estratégias. (MARTINET, 2014).

Todas estas mudanças interferem na produção e transmissão de informações, na comunicação, nas concepções de espaço e tempo e, assim, com certeza, interferem no fazer das organizações, na construção das suas estratégias. Para Fayard (2000, p. 33),

a interconexão dos sistemas de comunicação eletrônica em nível planetário; o baixo custo do *ticket de* entrada; o alto potencial de contaminação sem verdadeiros limites espaciais; e o poder multiplicador da maquinaria telepresencial; afetam tempo e espaço, que são dimensões fundamentais à

existência individual e social e, conseqüentemente, fundamentais à realização de toda a estratégia.

As estratégias precisam lidar com possibilidades de captação e tratamento de informações em múltiplos espaços e em tempos múltiplos, bem como com a crescente diversidade de recursos, de competências, de necessidades, de possibilidades, por exemplo. (MARTINET, 2014). São fatos que, ao mesmo tempo, podem ampliar as possibilidades de ação de uma organização, dando a ela maior liberdade de ação ou podendo gerar superinformação, dificuldade de conexões entre iniciativas, recursos e oportunidades – ou seja, a dificuldade em permitir a construção política, os projetos, que vão dando sentido ao fazer estratégico.

As características apresentadas do contexto permitem perceber que há um aumento das possibilidades de ação construídas a partir da interação, da diversidade, da cocriação, da horizontalidade e da auto-organização, gerando estratégias de modelagens variáveis, de contornos não definidos *a priori*, o que pode permitir estratégias indiretas pela multiplicidade de singularidades mobilizadas e que, ao mesmo tempo, traz o risco de paralisia, pela dificuldade de lidar com o desconhecido, com o mistério, por exemplo. Compreende-se como estratégias indiretas ou triangulares aquelas em que quem as executa está um tanto invisível, uma vez que utilizam de intermediários e redes para alcançar objetivos. (FAYARD, 2006).

Estas são características que levam a perceber lógicas de estratégias emergentes, que enfatizam a indeterminação da construção das estratégias, analisando as interações – práticas, práxis e praticantes – que constroem as estratégias, como mais adequadas para compreender o fazer estratégico atualmente. Assim, assume-se que o contexto atual favorece e/ou requisita a adoção de concepções de estratégias emergentes.

E, nesse sentido, sabe-se que há um esforço do campo da estratégia, principalmente a partir do seu viés processual e da sua continuidade e/ou complementação⁵ pela SAP, no sentido de pensar a estratégia a partir do seu fazer, do *strategizing*. (WHITTINGTON, 1996). Trata-se de um processo que dá ênfase ao *enactament*, o que significa dizer que os atores criam ativamente o seu mundo intersubjetivo por meio de interações sociais numa lógica muito mais fluida e múltipla. (WEICK, 1995; HAAG; HELIN; MELIN, 2006; LAW, 1994; LAW; MOL, 2004).

É dentro deste escopo, da mudança de contexto e do pensar da estratégia emergente como prática social, que a presente tese encontra lacunas e possibilidades de contribuição.

⁵ Chia (2007) afirma que não está claro se a estratégia como prática está na continuidade do enfoque processual de Mintzberg ou se ela se constitui enquanto uma “nova agenda”.

Percebe-se que a estratégia como prática parte de entendimentos que enfatizam interação, a práxis, o fazer da estratégia e analisa estas questões a partir de um viés mais interpretativista e estruturalista, tomando por base principal a sociologia da estruturação, com autores como Giddens e Bourdieu. A tese ora apresentada compartilha dos entendimentos que enfatizam a interação, as práticas, a práxis e os praticantes como o faz a SAP (WHITTINGTON; VAARA, 2012), porém busca suas análises a partir de uma sociologia mais interacionista, numa lógica da sociologia do comum e da multidão, como forma de trazer novas perspectivas e contribuições a este campo de estudos, à SAP.

Ou seja, parte-se da lógica da SAP, principalmente dos estudos da SAP realizados a partir da Teoria Ator-Rede (ANT), que valorizam o seguir dos atores (humanos e não humanos), suas redes, suas interações que constantemente produzem o fazer estratégico. (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008; LATOUR, 1994, 2000, 2012). Todavia, busca-se pensar isso a partir de outras referências da sociologia, a partir de autores como Negri e Hardt (2001; 2005; 2009). Propõe-se pensar a estratégia partindo da SAP, de uma lógica emergente, como já é feito, porém utilizando-se da lógica da multidão e seu fazer pelo comum (enquanto ser com) para pensar os movimentos constantes que constituem o mundo objetivo e, dentro deles, a estratégia. A Figura 1 sintetiza as proposições da presente tese.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do que foi trazido e da Figura 1, percebe-se a relevância das ideias e das lógicas da multidão para o que se está propondo. Nesse sentido, destaca-se que a multidão é entendida aqui como um sujeito coletivo, de identidade não única, portanto de múltiplas singularidades irreduzíveis, que se forja em mobilizações comuns e delas tira sua (auto-) organização. (SANTIAGO, 2014). Ou seja, a multidão é um sujeito da práxis coletiva, da ação, não modelada, portanto. É um sujeito coletivo, de geometria variável, detentora de uma plasticidade que vai sendo forjada pelas conexões, pelos afetos e encontros das singularidades. (NEGRI; HARDT, 2005).

A ideia de singularidade usada, e não a ideia de indivíduo ou de ator como o faz a ANT, remete à multidão como um sujeito social que mantém a diferenciação, onde a singularidade não pode ser conduzida, racionalizada, reduzida à uniformidade e, ao mesmo tempo em que se mantém as singularidades, não é indiferente ao ser com, ao afetar e ser afetado por outras singularidades e pelo ambiente (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005), inclusive pelos atores não humanos. Na lógica da multidão, as diferenças não são vistas como algo limitador,

negativo, destrutivo. Pelo contrário, percebe-as e “quer transformá-las em força, em poder constituinte”. (NEGRI; HARDT, 2005, p. 141). Além disso, a ideia de singularidade pressupõe a participação mais direta possível, fora da lógica de representação que aparece na ideia de ator.

É por isso que Negri e Hardt (2005, p. 140) afirmam que a multidão é “um sujeito social internamente diferente e múltiplo, cuja constituição e ação não se baseiam na identidade ou na unidade (nem muito menos na indiferença), mas naquilo que tem em comum”. E “embora se mantenha múltipla e internamente diferente, é capaz de agir em comum, e, portanto, de se governar”. (SANTIAGO, 2014 p. 6). Multidão que opera com base nas interações, no que vai se produzindo enquanto comum. (NEGRI; HARDT, 2005). Por isso, está para além de espaços institucionalizados, localizando-se entre a dimensão do individual e do coletivo, o que deve contribuir para a análise das práticas em realidades complexas, onde as fronteiras são menos claras ou praticamente inexistentes e a diversidade é algo marcante.⁶

Assim, a partir de algumas de suas características – tais como: sujeito da práxis, não modelado, constituído pelo comum, sem perder a diversidade, com auto-organização, entre outras exploradas nos próximos capítulos –, percebe-se que a lógica da multidão aplicada à estratégia pode se mostrar adequada no sentido de ter uma estratégia que melhor compreenda o contexto atual, sendo favorecida por ele. Ela pode permitir uma melhor compreensão do fazer estratégico no ambiente organizacional atual, visto que possibilita pensar uma estratégia que se caracterize por ser emergente, auto-organizada, com contornos e modelagens variáveis, fruto das interações entre as singularidades; por construir interações pela diferença e pelo comum, ou seja, que ao mesmo tempo produzem o comum e preservam as diferenças, mantendo o potencial constituinte, criativo e adaptativo da estratégia; por ser capaz de lidar com temporalidades e espacialidades múltiplas, dada a participação direta das diversas singularidades e atores, institucionais ou não; e por estar fundada na inteligência de enxame e na confiança na inteligência coletiva, com uma governança enquanto abertura, permitindo, quem sabe, adaptação e transformação; entre outras.⁷

Cabe compreender como e em que situações estas características da estratégia na lógica da multidão se confirmam ou não e se mostram favoráveis ou desfavoráveis diante do contexto, o ambiente organizacional atual. Estas características somente são possíveis com a evolução

⁶ O conceito de multidão, suas características e relações com o contexto atual, bem como as contribuições ao fazer estratégico são explorados no capítulo 3.

⁷ Um esboço teórico trabalhando/detalhando estas características que, à luz da teoria, foram elencadas como possíveis características da estratégia da multidão é encontrado no item 3.3 da presente tese.

das TICs, com a pluralidade de informações e comunicação, criando sistemas de informações e comunicação multitudinários. (COCCO, 2013).

A partir das características e de como se pode pensar uma estratégia na lógica da multidão, percebe-se que esta tem potencial para contribuir no campo da estratégia, principalmente partindo-se da SAP, sempre lembrando que o faz muito mais pela complementação do que pela oposição. Ou seja, tem-se que este pensar da estratégia na lógica da multidão, adotando inspirações metodológicas advindas da ANT (como se vê a seguir), pode trazer contribuições ao campo da SAP e, conseqüentemente, ao campo da estratégia como um todo.

Para mostrar estas possibilidades, deve-se ressaltar que a estratégia na lógica da multidão assume aspectos relevantes da SAP, tais como:

- a) a percepção de que as estratégias emergem das práticas sociais, não sendo delimitadas, definidas *a priori*, mas sim constituídas e modeladas pela interação dos praticantes (WHITTINGTON, 1996; 2002; SCHATZKI, 2005; WHITTINGTON; VAARA, 2012);
- b) a ideia da estratégia como uma realização cultural coletiva (CHIA, 2004), emergente das interações (WHITTINGTON, 1996; JARZABKOWSKI, 2005), das práticas sociais;
- c) a importância de compreender práticas, práxis e praticantes nestas interações, no estrategizar, na construção das estratégias (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007);
- d) as influências e interdependência entre macrocontexto e microações na construção das estratégias (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 2006); entre outros.

Ao mesmo tempo em que assume estas concepções, permite avançar no sentido de pensar na lógica de singularidades e não de atores – ou seja, praticantes que mesmo na interação por meio de algo que é comum, que lhes aproxima, permanecem diferentes, não necessariamente compartilhando identidades coletivas ou sociais e podendo pertencer a diferentes campos, ou ainda, ser de um mesmo campo, mas com múltiplas identidades; permite perceber que a agência ocorre a partir de interpretações não individuais da estrutura, mas sim interpretações decorrentes do ser com, do comum que vai sendo produzido pela multidão; pensar que as interações ocorrem mantendo as diferenças e não necessariamente institucionalidade, tendências, normas, *habitus* e que objetivos, ações, sentidos vão se legitimando em forma de espiral nessas interações. São aspectos que podem contribuir para que a SAP avance no entendimento de como ocorre a agência, de como se dão as relações entre micro e macrocontexto e que podem ampliar a gama de participantes envolvidos no fazer que

constrói a estratégia. Trata-se de questões que são lacunas, possibilidades de avanços para as quais a SAP deve se dedicar, segundo a sistematização e análise dos estudos deste campo, realizada por Whittington e Vaara (2012).

Além disso, para pensar a lógica da multidão aplicada a estratégia, para poder observá-la no fazer cotidiano, se e como ela ocorre, faz-se necessário encontrar concepções/inspirações metodológicas cujos princípios teóricos sejam coerentes com esta perspectiva. Nesse sentido, percebe-se que as contribuições teórico-metodológicas da Teoria Ator-Rede (ANT) podem ser relevantes ao pensar da estratégia na forma aqui proposta, visto que diversas das suas concepções se aproximam daquelas da multidão.⁸ Concepções tais como o seu conceito de social (LATOURE, 2012); a realidade enquanto performativa e não essencialista (MOL, 2007); a participação de humanos e não humanos na construção dos fatos, da realidade em geral (KNORR-CETINA, 1981; CALLON, 1986; LAW, 1986; LATOUR, 1994; 2012); a necessidade de seguir os atores, numa verdadeira cartografia e não mapa com territórios estabelecidos (LAW, 1999; LATOUR, 2012); a multiplicidade e hibridização da realidade como algo natural e não sua purificação (LATOURE, 2012); são elementos da ANT que se mostram coerentes com as concepções teóricas da multidão, justificando pensar que ela pode servir como inspiração metodológica.

Portanto, diante do exposto, é possível enunciar a questão-problema da presente pesquisa, qual seja: *Como as condições atuais da estratégia em determinados contextos favorecem (ou não) a adoção da lógica da multidão para a compreensão e realização do fazer estratégico?* Esta questão desdobra-se em outras: Como a ANT pode contribuir para esta possível estratégia na lógica da multidão através de aportes e inspirações metodológicas? E, por fim, em que aspectos a estratégia da multidão pode permitir avançar o campo de estudos da estratégia de forma geral e, principalmente, da SAP?

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo maior da pesquisa e seus objetivos específicos, com base na contextualização, nas abordagens trazidas e na questão central de pesquisa, anteriormente proposta.

⁸ Esta aproximação entre as lógicas da multidão e os fundamentos da ANT é detalhada no capítulo 4 da presente tese.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como as condições da estratégia em um contexto de interação, conectividade e cooperação, favorecem ou não a adoção de perspectiva estratégica emergente na lógica da multidão e com aportes metodológicos da ANT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as principais características da estratégia emergente na lógica da multidão e suas possíveis relações com aportes metodológicos da ANT.
- b) Compreender as práticas estratégicas nos casos estudados e seus contextos, evidenciando suas possíveis relações com lógicas da multidão.
- c) Apontar os principais limites e resultados do fazer estratégico na lógica da multidão, à luz das iniciativas estudadas.

1.3 O CAMPO DA PESQUISA: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Dadas as características do enfoque da presente tese e seus objetivos, baseada em estratégias emergentes, na lógica da multidão, portanto, não modeláveis *a priori* e, mais do que isso, sem características essenciais, tornam-se ainda mais relevantes os aportes que advêm das experiências, do campo da pesquisa. Nesse sentido, a presente tese vale-se do estudo de dois casos de iniciativas que se denominam e se reconhecem como “iniciativas da multidão e do comum”, que emergem e operam dentro da lógica de multidão.⁹

Ou seja, os aportes advindos dos casos são fundamentais, visto que a temática da presente tese é menos explorada nos estudos organizacionais, existindo poucas produções teóricas que abordem a estratégia na perspectiva da multidão.¹⁰ Também há pequena utilização das ideias da multidão e do comum no campo da gestão, diferente do que ocorre em outras áreas como o direito, a economia, as ciências sociais, entre outras.¹¹ Nesse sentido, torna-se ainda mais fundamental olhar para a realidade a fim de compreender o que revelam os casos.

⁹ As iniciativas são descritas e exploradas detalhadamente no capítulo que analisa os casos.

¹⁰ Esta abordagem aparece, de forma inicial, no artigo de Martinet (2014) e não foi localizada em outros estudos.

¹¹ Na economia, ver trabalhos de Elinor Ostrom sobre a governança dos *commons*, e de Luigino Bruni e Stefano Zamagni sobre as dimensões relacionais do mercado onde se retoma e se destaca a importância do comum. Nas ciências jurídicas, também há movimentos na direção de se pensar ou repensar um direito do comum. Ver

Na presente tese, buscou-se analisar casos de iniciativas que se caracterizam como atuando na lógica da multidão, tendo como critério:

- a) o campo de ação – atuação local (o que é característica dessas iniciativas da multidão e do comum), mas sem perder sua conexão com o contexto de lutas e movimentos globais;
- b) a construção coletiva (trocas de práticas, informações e experiências);
- c) iniciativas que pertencem ao denominado terceiro setor, uma vez que elas geralmente atuam em ambientes complexos, envolvendo pluralidade de atores, redes de parceiras e de cooperação e, ainda, atuam de forma mais fluída, com menor rigidez hierárquica.

Foi possível encontrar no terceiro setor iniciativas com estas características e que se assumem enquanto iniciativas de multidão. Além disso, buscou-se como outro critério de seleção, casos que pudessem revelar diferentes contextos e diferentes áreas de atuação, mostrando a diversidade das iniciativas na lógica da multidão.

Assim, o primeiro caso – o Movimento 15M – diz respeito a um movimento na Espanha, organizado a partir do comum e em uma lógica de multidão, segundo declara o próprio 15M. Ele opera na busca da participação mais direta na democracia daquele país, bem como na construção de alternativas aos problemas sociais e às políticas públicas em diversas áreas. O 15M contribuiu para a criação de um partido-movimento – chamado *Podemos* – e para a criação de confluências como o *Ahora en Común* e o *Barcelona en Comú*, que disputaram pleitos eleitorais no ano de 2015.

O segundo caso é o Espaço Comum Luiz Estrela, na cidade de Belo Horizonte. Segundo declara o próprio espaço na sua página do Facebook,¹² ele constitui-se numa iniciativa dedicada à produção de arte e cultura: cinema, teatro, exposições, debates, palestras, lançamento de livros, fotografias, etc. Tudo é concebido e produzido colaborativamente, ocupando (inicialmente sem autorização) um prédio público abandonado que depois foi concedido a esta iniciativa. Para além dessa produção de arte a partir do comum, o Espaço Comum Luiz Estrela serve como local de confluência de diferentes movimentos sociais, tornando-se um espaço que pensa e reivindica a cidade, que busca participar ativamente da vida da cidade.

No capítulo da metodologia descreve-se de forma mais detalhada a escolha destes dos casos.

trabalhos de Delmas-Marty¹¹ e também o trabalho de Sandro Chignola. Nas ciências sociais, há toda emergência dos movimentos de multidão, como os movimentos Occupy e Indignados.

¹² A página pode ser conferida em: ><https://www.facebook.com/espacoluizestrela/?fref=ts>>.

1.4 JUSTIFICATIVA

Diferentes argumentos permitem mostrar a relevância e oportunidade da presente tese e sua temática, destacando-se:

- a) o contexto atual que pode favorecer a adoção de lógicas de multidão e do comum em diferentes âmbitos, inclusive nas estratégias organizacionais;
- b) a necessidade de se buscar abordagens que superam uma visão mais racionalista no campo de estudos da estratégia;
- c) e, nesse sentido, as possibilidades de contribuições ao campo da SAP, ao pensá-la a partir da lógica da multidão.

Em relação ao primeiro ponto, destaca-se a retomada e/ou oportunidade de retomada da multidão, qual seja, o seu reaparecimento em movimentos da sociedade tais como os movimentos *crowd* (por exemplo: *crowdfunding*,¹³ *crowdsourcing*),¹⁴ que crescem no mundo, sendo até mesmo tema de pesquisa em áreas como sociologia, economia, direito e gestão; o movimento de *softwares* livres, construídos e utilizados na lógica da multidão e do comum;¹⁵ iniciativas de negócios colaborativos (por exemplo: o Airbnb, o Uber, os GAFA,¹⁶ entre outros) que têm na sua base os encontros, a confiança, os afetos, a diversidade, os atores não institucionais, características próximas a multidão, mesmo que a apropriação, nesse caso, não seja comum.

Para além dos exemplos que ilustram a retomada do comum e da lógica de multidão na prática, Rifkin (2015) afirma que há cada vez mais uma economia de compartilhamento, com bens comuns colaborativamente produzidos e cada vez mais interdependentes. O que se destaca não é apenas a dimensão dos bens comuns, pois não é apenas desses comuns que se está tratando aqui, mas sim a evidência da colaboração, da interdependência, da aparição das interações, de processos de colaboração e interdependência em relação à produção, o que marca a lógica da

¹³ *Crowdfunding* é o processo de obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo através da agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas na iniciativa. Utiliza-se da lógica do comum e da multidão, ao coletar com múltiplas singularidades diferentes valores, sem colocar todas em uma homogeneidade de participação na iniciativa, ainda que, para doar, a pessoa tenha identidade com ela.

¹⁴ *Crowdsourcing* é o processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo necessários solicitando contribuições de um grupo variado de pessoas e, especialmente, a partir de uma comunidade *online*, em vez de usar fornecedores tradicionais como uma equipe de funcionários contratados. Da mesma forma do *crowdfunding*, usa da lógica da multidão e quebra territórios institucionalizados, coloca em ação especialistas e não especialistas, por exemplo.

¹⁵ Para saber mais sobre *software* livre, ver <<http://www.fsf.org/>> e <<http://softwarelivre.org/>>.

¹⁶ GAFA: sigla adotada pelos franceses para se referirem aos gigantes tecnológicos americanos: Google, Apple, Facebook e Amazon.

multidão e a produção do comum também. A partir do exposto, tem-se evidente a retomada da lógica da multidão em diferentes iniciativas, tornando-se cada vez mais necessário e relevante pensar estratégias que favoreçam estas iniciativas. Trata-se de estratégias que permitam às organizações incorporarem a potência criativa dessas lógicas em seu ser e fazer estratégico, o que contribui para justificar o enfoque da presente tese.

No tocante aos estudos organizacionais e, dentro deles, ao campo da estratégia, entende-se que a presente tese é relevante ao pensar a estratégia numa perspectiva mais complexa, enquanto experimentação e, portanto, menos determinista e menos modelada, estratégia que opere em uma perspectiva não finalística, permitindo lidar com a dinamicidade, a incerteza, com a perspectiva do caos, tudo isso enquanto terrenos férteis e, para tanto, que fuja da hierarquia e autoridade, ainda que não constitua uma ausência absoluta destas. (MARTINET, 2014). Eis algo que pode ser fundamental e que pode contribuir significativamente para a estratégia, principalmente em ambientes que não podem ser representados de forma simples, que não são possíveis de serem pensados a partir de um conjunto de regras estáticas e de instruções impostas pelas autoridades hierárquicas (SANDBERG; TARGAMA, 2007), como é o contexto atual.

Ou seja, o estudo justifica-se ao buscar uma compreensão da estratégia enquanto experimentação, descoberta, que não elimine a potência da horizontalidade (NEGRI, 2002), que seja menos compartilhamento de regras e normas e mais cocriação de ideias, valores, processos, sentimentos, entre outros. Justifica-se ao contribuir para criar concepções de estratégia mais imanentes, onde o agir organizacional, o fazer estratégico têm emergência a partir de comunidades de cooperação e comunicação (NEGRI; HARDT, 2005), em uma lógica de descobridores e não modeladores de uma realidade criada. São fatos que, para Sandberg e Targama (2007), tornam-se fundamentais, uma vez que há dificuldades das organizações e seus gestores em lidar com a incerteza, com a insegurança, o que faz predominar fortemente a racionalidade nas concepções estratégicas.

A perspectiva aqui proposta permite construir estratégias que possam borrar os limites de quem está dentro ou fora, entre técnicos e não técnicos, gestores e não gestores, pensando a estratégia não como sequência ordenada de eventos (JULIEN, 1998), mas como reconhecimento do poder constituinte enquanto força expansiva que (des-) faz a continuidade imaginária da realidade. (NEGRI; HARDT, 2005). Pode-se contribuir para que a estratégia não fique em uma racionalidade redutora, tornando-a mais adequada ao contexto atual, ao cenário de complexidade, fluidez, entre outras características apontadas na contextualização da presente tese. Assim, a temática proposta apresenta também relevância empírica visto que a

complexidade do ambiente atual parece oportunizar e/ou solicitar estratégias que não sejam determinísticas, que possam incorporar a construção estratégica da diversidade, permanecendo aberta ao que vai ocorrendo nas interações, a potencialidade do inesperado.

Para além do exposto, destaca-se a pertinência de utilizar a ANT como forma de pensar a estratégia na lógica de multidão, como inspiração metodológica, sendo este fator mais uma dimensão que justifica a presente tese. Pertinência e potencial que se mostram, principalmente, pela ANT ter um entendimento diferenciado do social em relação à ciência social tradicional. (LATOURETTE, 2012). Ela busca fundamentos numa sociologia das associações, percebendo o social como algo construído constantemente nas interações dos atores humanos e não humanos, o que amplia as possibilidades de análise do social e, conseqüentemente, amplia possibilidades de análise da estratégia, como pode ser visto ao longo da fundamentação teórica.

Quadro 1 – Justificativas à Tese

Dimensão justificadora	Itens da dimensão
Oportunidade tendo em vista o contexto atual	<ul style="list-style-type: none"> - pesquisa mostra-se oportuna diante a emergência/retomada do comum: emergência dessa lógica de estratégia dentro de diferentes organizações e mesmo de iniciativas que se denominam do comum; - as organizações estão cada vez mais operando em lógicas de cocriação, para além de seus espaços e atores institucionais, com segmentações não estáveis e regulares, oportunizando lógicas diferenciadas de estratégia que contemplem estas questões, como as da multidão e do comum.
Relevância teórica	<ul style="list-style-type: none"> - contribuir para superar visões racionalistas da estratégia; - trazer novas abordagens ao campo da estratégia, principalmente da estratégia emergente em uma ideia de SAP; - possibilidade de pensar a estratégia como experimentação, não finalística, mais situada, capaz de lidar com a dinamicidade do ambiente organizacional atual, com realidade não objetiva; - contribuir, junto com outras áreas do conhecimento, para superar visões dicotômicas, com polarizações como: indivíduo e sociedade, macro e micro, uno e múltiplo.
Relevância empírica	<ul style="list-style-type: none"> - contexto/realidade atual justifica/solicita adoção de perspectivas mais vinculadas à complexidade, às lógicas da multidão; - pode favorecer a atuação das iniciativas do comum, cada vez mais emergentes; - pode permitir a consideração e valorização da multiplicidade e diversidade, algo relevante no contexto organizacional atual.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma vez realizada a contextualização e problematização da presente tese, bem como apresentados os objetivos e as justificativas, têm-se agora os capítulos que trazem a fundamentação teórica da presente pesquisa. No primeiro deles – capítulo 2 – são trabalhadas ideias da estratégia emergente, principalmente da SAP e seus elementos, de forma a mostrar o ponto de partida da presente tese. Nele, são desenvolvidos aspectos relacionados à origem da SAP relacionada à teoria da prática social, como também alguns dos seus principais fundamentos e elementos.

No terceiro capítulo são trazidos alguns conceitos e algumas características da multidão, mostrando o abandono e a retomada desta ideia e das suas lógicas. Nele, evidencia-se o que, a partir da teoria, caracteriza uma estratégia na lógica da multidão, bem como possíveis contribuições à SAP a partir dessa lógica e sua relação com o contexto atual. O capítulo que encerra a fundamentação teórica – capítulo 4 – traz pressupostos e concepções teórico-metodológicas da ANT que servem para gerar inspirações metodológicas à presente tese.

Em seguida, no capítulo 5 é apresentado o caminho metodológico percorrido na tese, sendo que inicialmente se expõe o delineamento da pesquisa para, em seguida, evidenciar as influências metodológicas advindas da ANT. Depois, são evidenciadas as duas fases da pesquisa: uma fase de reconhecimento e outra com características mais descritivas e analíticas, explicitando-se as técnicas de coleta e de análise dos dados.

Por fim, no capítulo seis são realizadas a apresentação e análise dos dados, a partir das categorias de análise apresentadas na metodologia e dos objetivos da pesquisa, bem como de categorias que emergiram durante a pesquisa. E, depois, são feitas as considerações finais e apresentadas as limitações da pesquisa.

2 O CONTEXTO ATUAL E O FAZER ESTRATÉGICO: A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA ENQUANTO PONTO DE PARTIDA

Este capítulo objetiva evidenciar o que motiva a utilização da SAP como ponto de partida para a proposta da presente tese, qual seja, uma estratégia na lógica da multidão. Para tanto, inicialmente evidencia-se a estratégia emergente – e, dentro dela, a SAP – como adequada ao contexto atual. Em seguida, mostra-se a origem da SAP junto à teoria da prática social, assim como alguns dos seus principais fundamentos e elementos, uma vez que, conforme destacado, parte-se da SAP para pensar a estratégia na lógica da multidão, sendo que se assume a estratégia emergente, a SAP, como a mais adequada diante do complexo e dinâmico ambiente atual. Além disso, assume-se a proximidade entre a SAP e o estratégia na lógica da multidão, como se pode ver ao longo deste e do próximo capítulo.

2.1 O CONTEXTO ATUAL E A ESTRATÉGIA EMERGENTE: A ADEQUAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

As transformações da sociedade são fundamentais aos estudos organizacionais, uma vez que as condições econômicas, políticas, culturais, ecológicas, etc. interferem e sofrem influências do ser e fazer das organizações. (NEGRI; HARDT, 2009; 2005). Portanto, o mesmo se aplica aos estudos e ao ser e fazer das estratégias organizacionais, que têm evoluído ao longo do tempo, sofrendo influências da sociedade e, ao mesmo tempo, interferindo nela. As estratégias interferem nas organizações e, até mesmo, nos comportamentos das pessoas que são, na realidade, quem as constrói, junto com elementos não humanos, objetos e quase objetos.¹⁷ (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON; VAARA, 2012; SCHATSKI, 2005; CZARNIAWSKA, 2008).

Vive-se um momento transformador, uma verdadeira transição epocal,¹⁸ fortemente vinculada à constante e cada vez mais rápida evolução das TICs e intensificação da

¹⁷ Segundo Latour (1994; 2012), quase objetos são híbridos entre sujeitos, humanos e não humanos; são híbridos que combinam indissociavelmente sujeito e objeto, natureza e sociedade, teoria e prática. O próprio autor exemplifica mostrando que sempre que deseja falar com sua mãe ao telefone ele fortalece, ao mesmo tempo, a companhia telefônica. Assim, neste caso se forma uma aliança tão forte entre humanos (ele e seu desejo de falar com sua mãe) e não humanos (cabos, satélites, eletricidade, cobre, fibras óticas, etc.) que não é possível purificar nessa aliança um dado essencialmente humano, subjetivo e outro essencialmente objetivo. Dito de outro modo, há um híbrido, um misto indissociável de sujeito e objeto. Um quase objeto.

¹⁸ Com base em autores como Vaz (2002), Lyotard (2011), Polanyi (2012), utiliza-se a ideia de transição epocal no sentido de haver uma “grande transformação socioeconômica, que se caracteriza fundamentalmente pela revolução científico-tecnológica que preside o ciclo de modernidade em que a sociedade humana se organiza como sociedade do conhecimento e da informação”. Vivencia-se a “transição de uma modernidade para outra

globalização. (VAZ, 2002; POLANY, 2012). Em termos técnicos, tem-se um conjunto cada vez maior de tecnologias capazes de ressignificar espaço e tempo, colocando em contato actores¹⁹ e singularidades próximas e/ou distantes geograficamente. Colocam um mesmo ator/singularidade empenhado em diferentes atividades, em diferentes causas.

A partir dessas transformações, as organizações precisam se adaptar ao alargamento do espaço, com a mistura do real e do virtual possibilitando atuação, cooperação e concorrência cada vez mais globais, interconectadas. Além disso, as TICs e o volume de informações que permitem acessar, produzir, trocar possibilitam, em muitos mercados, reduzir o custo marginal, aumentando as possibilidades de entrada de novos concorrentes e/ou parceiros. (RIFKIN, 2015; MARTINET, 2014; FAYARD, 2006). Precisam ainda desenvolver estratégias e atuação que contemple tempos múltiplos, no curto e longo prazo, demandas que são localizadas e momentâneas, bem como outras que ocorrem no largo prazo e com espectro mais global.

Na dimensão ética, cultural e simbólica os diferentes modos de existir e produzir estão cada vez mais colocados em contato, em colaboração e/ou confronto. Cada vez mais, os atores buscam participar e, cada vez menos, sentem-se representados por outros, seja em questões de consumo (VOLLE, 2014), seja no que diz respeito à construção da vida em sociedade e suas dimensões (democracia, problemas sociais, entre outros).²⁰ A partir dessas questões, percebe-se que as organizações precisam se mover em um ambiente organizacional cada vez mais diverso, abarcando em suas estratégias esta diversidade (SANDBERG; TARGAMA, 2007), bem como a necessidade dos atores (colaboradores, consumidores e pessoas/comunidade em geral) participarem de forma mais direta, de sentirem-se coparticipantes, construindo sentido às relações de produção e consumo.

Portanto, não há dúvidas que as TICs influenciam tanto o contexto da sociedade de maneira geral, como suas formas de produção e de consumo. (NEGRI; HARDT, 2005; MARTINET, 2014). Alteram contexto e atuação das organizações, uma vez que

- a) possibilitam acessos à informação e à comunicação em quantidades muito maiores; fomentam a lógica de redes;

modernidade. Se a primeira foi universalizada pela Revolução Científica do século XVII e pela Revolução Industrial, desencadeada em 1750, a segunda universaliza o conhecimento e a informação, afetando profundamente todas as dimensões da existência humana”. (VAZ, 2002, s/p.). Ver mais em: <<http://ihu.unisinos.br/sobre-ihu/genese-missao-rotas>>.

¹⁹ Dentro dos escritos da ANT, o ator pode ser chamado de actor. Isso ocorre, porque no inglês a palavra *actor* relaciona-se apenas a humanos e corresponderia a ator em português. Já *actant* em inglês é um termo da semiótica e que inclui tanto humanos quanto não humanos. O correspondente de *actant* em português estaria mais próximo de atuante. Segue-se aqui a maioria dos trabalhos da ANT escritos em português, bem como a tradução do livro de Latour (2012) que usa “ator” referindo-se a humanos e aos não humanos. Esta questão é aprofundada no capítulo 4.

²⁰ Para ver mais sobre estas mudanças, recomenda-se a leitura de Vaz, 2002; e Vaz, 2007.

- b) aceleram a produção imaterial;
- c) e contribuem para dar à realidade uma lógica mais fluída, imprevisível e interdependente. (RIFKIN, 2015).

De forma mais geral, pode-se afirmar que a rápida transformação tecnológica traz:
uma realidade baseada mais em conhecimentos, serviços e compartilhamento;

- a) a intensificação da concorrência e da cooperação global;
- b) a necessidade de força de trabalho mais diversificada;
- c) as diferenciações na compreensão de tempo e espaço;
- d) a interdependência cada vez maior entre organizações, colaboradores, consumidores e comunidades em geral, entre outros. (SANDBERG; TARGAMA, 2007; RIFKIN, 2015).

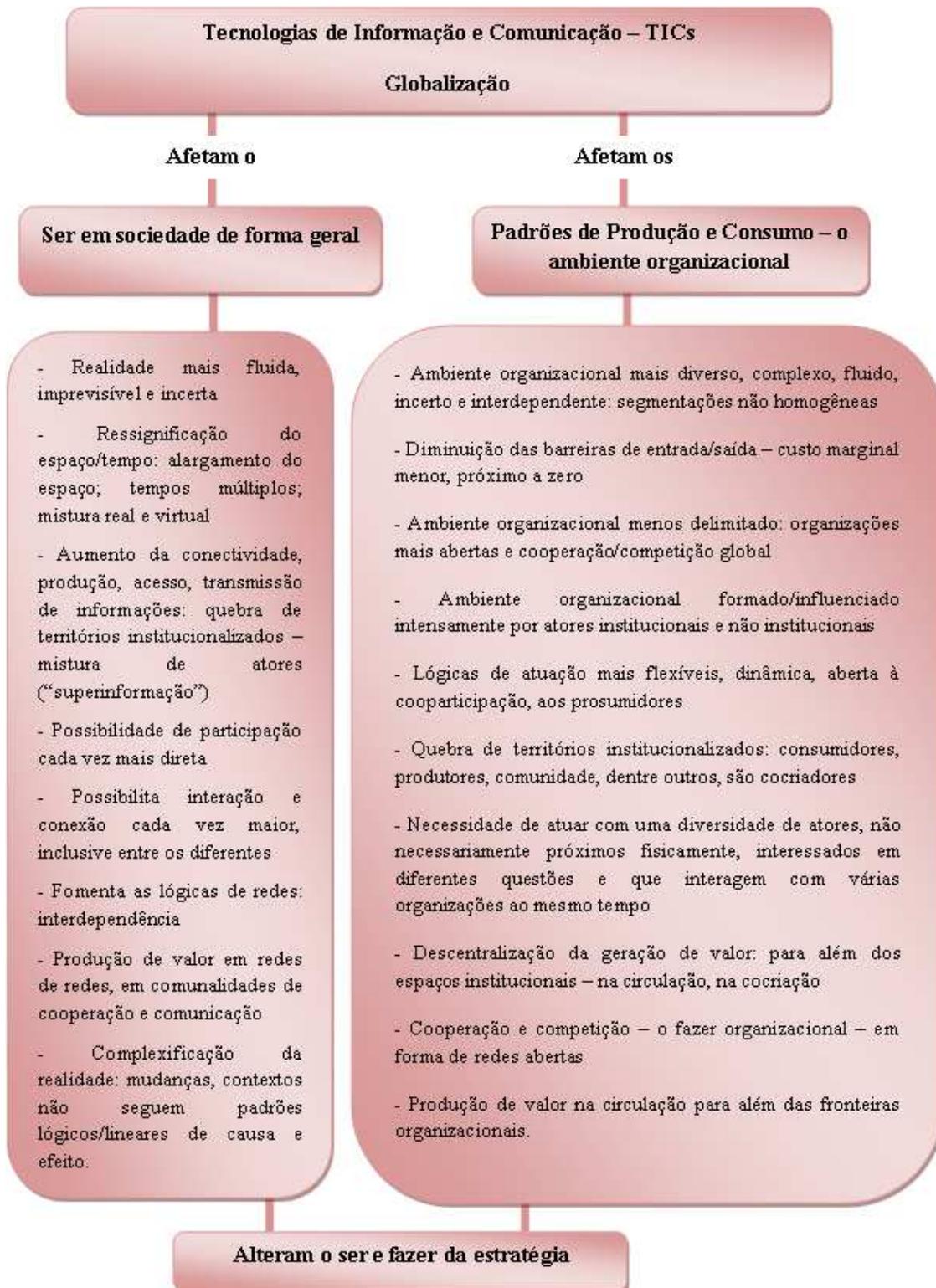
A sociedade em rede (CASTELLS, 1999; 2014), possível graças às TICs e à globalização, traz à tona uma realidade social e um mercado com multiplicidade de operadores, com atores, singularidades capazes de acessar, com um clique, uma ampla gama de produtos e serviços, colocando-os na posição de consumidor-ator. (CERTEAU, 1994; MARTINET, 2014).

O ator não quer ser apenas representado no – e pelo – seu consumo, com papel passivo. Cada vez mais, ele quer ser ativo, quer participar diretamente do seu ato de consumir e daquilo que o envolve, trazendo segmentações bem mais complexas. (VOLLE, 2014). Em função do que as TICs e a globalização permitem, produção e consumo (tanto de bens e serviços como a produção de alternativas sociais, políticas, etc.) podem e/ou precisam sair de lógicas mais receptivas, passivas, para ocorrerem baseados cada vez mais em cooperação. Esta última, realizada no âmbito de uma multidão com mais acesso à informação, muitas vezes mais ativa, que cada vez mais se comunica dentro dela e precisa ser incorporada à estratégia das organizações, como fonte de valor. (MARTINET, 2014). Este fato envolve pensar estratégias que possibilitem essa incorporação, que estejam mais abertas e flexíveis, permitindo que as organizações se adaptem à diversidade de atores e seus anseios, suas construções, tornando isso uma potência criativa e fonte de valor, tanto para eles como para a própria organização.

Diante do que foi trazido até aqui pode-se afirmar que as TICs permitem que a fonte de riqueza, de produção, das inovações, localize-se não apenas no âmbito da organização, da sua produção e ou na relação com seus consumidores diretos, por exemplo, mas também na circulação (MOULIER-BOUTANG, 2010), em territórios abertos e não institucionalmente cerrados, onde as inovações e o valor vão sendo gerados. (COLLIN; VERDIER, 2014). Este fato, bem como os demais trazidos, alteram o contexto organizacional, fazendo com que as

organizações precisem saber operar nessa descentralização da produção de valor, nessa multiplicidade interativa que é fonte de valor e, ao mesmo tempo, é mais incerta, indeterminada, menos controlável. A Figura 2 sintetiza um pouco do caminho percorrido até aqui e destaca as transformações proporcionadas pelas TICs e suas alterações ao ser em sociedade a aos paradigmas de produção e consumo, ao ambiente organizacional. Diante o exposto, percebe-se que estas transformações têm reflexos ao fazer estratégico das organizações.

Figura 2 – O contexto atual: TICs e Globalização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Relacionando o contexto, as mudanças destacadas com as diferentes concepções de estratégia, percebe-se que lógicas de estratégia enquanto plano ou mesmo enquanto posicionamento não desaparecem, mas precisam ser pensadas, acrescidas de outras lógicas, mais vinculadas a estratégia enquanto processo, numa perspectiva de estratégias emergentes. Passa-se a considerar lógicas mais evolucionistas, emergentes e não determinísticas. São perspectivas do fazer estratégico que já não separam concepção e implantação, macro e microambiente, entre outros.

São também fatores que indicam uma concepção de estratégia em perspectiva mais emergente, em perspectiva da SAP além da estratégia tida enquanto plano, por exemplo, uma vez que a SAP permite a (des-) organização permanente das práticas estratégicas ao longo do tempo, dando-lhe delimitação espaço-temporal, mas sem ter predeterminações e mantendo-se aberta. (WHITTINGTON, 1996; 2010; JARZABKOWSKI, 2009; VAARA ET AL., 2010). Não significa que estratégias deliberadas deixem de existir ou de serem utilizadas, mas elas aparecem em constante inter-relação com as estratégias emergentes. Pode-se buscar deliberações, planos, planejamentos, ferramentas para tal, mas eles acabam atuando como elementos/atores dentro da emergência da estratégia (chamados de atores não humanos para esse trabalho, conforme WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON; VAARA, 2012; SCHATSKI, 2005; CZARNIAWSKA, 2008), influenciando e sendo influenciado por estas emergências.

Assim, as organizações, por um lado, podem apostar em estratégias mais colaborativas, mais abertas e emergentes, numa lógica que inclui atores colaborativos. Por outro lado, elas se tornam ainda menos deterministas e mais complexas, misturam atores, espaços, territórios abertos físicos e virtuais, o que gera mais incerteza e necessidade de flexibilidade por parte da organização e seu fazer estratégico. Ou seja, autores da SAP já mostraram e mostram que os praticantes, os fazedores da estratégia, não se localizam exclusivamente em âmbitos organizacionais. (WHITTINGTON; VAARA, 2012). O que ocorre agora é que há um número cada vez maior de atores que podem ser mobilizados, que podem participar da práxis e práticas, que podem se tornar praticantes e contribuir – positivamente ou não – para o fazer estratégico, ao *strategizing*. É por isso que, para os mesmos autores, torna-se necessário aumentar e complexificar a gama de praticantes. Isto é uma possibilidade da estratégia na lógica da multidão, como se pode ver no próximo capítulo e na análise da presente tese.

Outro aspecto que é intensificado, que se torna ainda mais evidente diante o contexto atual, das TICs e da intensa globalização, é o da interdependência. Evidencia-se que as organizações são cada vez mais interdependentes do que se pode denominar de microatividades

– o fazer desses múltiplos atores que podem influenciar e contribuir para a construção das práticas estratégicas (por exemplo, consumidores, colaboradores, ativistas, comunidade em geral). Eles atuam tanto de forma física/presencial como de forma virtual, muitas vezes em rede de redes. Estes atores e suas microações estão cada vez mais conectados, sendo que podem ganhar força e legitimidade numa cadeia que vai majorando os efeitos da microação inicial, vai engajando novos atores e suas microações.

São microações que podem se ampliar numa verdadeira lógica de multidão, como se pode ver no capítulo 3 da presente tese. Ao mesmo tempo, o que se denomina de macrocontexto, com suas influências institucionais, está cada vez mais alargado. Este macrocontexto ganha proporções e influências mundiais, dada as possibilidades logísticas e de comunicação. Esta interdependência entre macro e microcontextos é fator relevante à SAP (WHITTINGTON, 1996; WHITTINGTON; VAARA, 2012) e, mais uma vez, destaca a sua potencialidade para compreender o fazer estratégico no ambiente atual.

Um outro fator que aparece na questão da interdependência é que, dado o avanço das TICs e outros aparatos materiais, a produção da agência envolve cada vez mais atores humanos e não humanos. Aspecto que já é abordado por diferentes autores da SAP (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008) e que é ainda mais intenso nos dias atuais, onde as tecnologias fazem a mediação da grande maioria das interações, sejam elas em âmbito organizacional, sejam elas no âmbito das relações sociais como um todo. E é uma mediação cada vez mais instantânea e repleta de possibilidades. Parece haver espaço, cada vez mais, para a interdependência entre humanos e não humanos e, conseqüentemente, no fazer estratégico das organizações.

Ainda, pode-se perceber que a legitimação dos objetivos, interesses, anseios, sentimentos, enfim, a legitimação política da estratégia, os fatores que geram mobilização e engajamento dos atores influenciando sua forma de agir (como, quando, onde e por que) bem como os recursos empenhados neste agir (questões relevantes a economia dos meios e a liberdade de ação), ocorrem cada vez mais por meio da práxis e das práticas, de complexas redes de atores e não em formas hierarquizadas e institucionalizadas de legitimação. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).

A partir do que foi exposto até aqui, retoma-se a constatação que o contexto atual favorece a adoção de concepções de estratégias emergentes, com características da SAP. Ou seja, assume-se que concepções da SAP, tais como o fato de pensar a estratégia como algo aberto, não determinístico, construído por uma multiplicidade de atores em redes de redes, de acordo com suas interações, com práxis que legitimam propósitos, sentidos, objetivos, que

criam práticas estratégicas, tendo delimitações de espaço e tempo definidas (ainda que variáveis) e contextualizadas, valorizando a interdependência entre atores e entre micro e macroambientes, entre outras, permitem às organizações apreenderem e moverem-se melhor em seu fazer estratégico dentro de um contexto de abundância de conexões, de informações, marcado pela diversidade de atores com possibilidades de participação. Esse ambiente é muito mais incerto, volátil, interdependente e complexo. É dentro deste escopo, da mudança de contexto acentuada pelas TICs e pela globalização e do pensar da estratégia como prática social, que a presente tese demarca o seu ponto de partida. Parte das concepções da SAP, assumindo a estratégia como práticas que são histórica e contextualmente construídas. (CLEGG; COURPARSSON; PHILLIPS, 2006). Ou seja, a estratégia como realização cultural coletiva, construída por meio de práticas sociais, disposições, tendências e propensões histórica e culturalmente transmitidos (CHIA, 2004), tendo como centro da análise das práticas estratégicas, do *strategizing*, passa a ser as interações, os atores e suas ações. (WHITTINGTON; VAARA, 2012; JARZABKOWSKI, 2005; TURETA; LIMA, 2011).

Porém, contribuindo com uma maneira diferenciada de se pensar, as interações, as práticas, praticantes e práxis. Propõe-se que diante o contexto atual, pensá-las na lógica da multidão e sua relação com o comum traz possibilidades de contribuições. Ou seja, a tese ora apresentada compartilha dos entendimentos que enfatizam interação, práxis, praticantes, porém busca suas análises a partir de uma sociologia mais interacionista e pós-estruturalista, utilizando-se de aportes da sociologia da multidão, principalmente de Negri e Hardt (2001; 2005; 2009) e seus seguidores. Essa escolha é explicada, detalhada nos dois próximos capítulos.

Portanto, segue-se a lógica da SAP, principalmente de seus estudos realizados a partir da Teoria Ator-Rede (ANT), porém busca-se pensar isso a partir de outras referências da sociologia, trazendo para este campo as ideias e lógicas da multidão, sua operação pelo comum, somados aos aportes teóricos e, principalmente, metodológicos da ANT, em um viés ligado ao caos e à complexidade (MORIN, 2005), forjado pela diferença e pelo ser com enquanto princípio da existência. Isto porque percebe-se que as características da multidão e do fazer comum mostram-se adequadas ao contexto atual e que a ANT tem importantes inspirações metodológicas que contribuem para identificar o que caracteriza essa estratégia, na lógica da multidão, partindo-se da SAP. Estas ideias são trabalhados ao longo da tese, nos capítulos que se seguem.

Nesse sentido, torna-se relevante explorar os conceitos de comum e multidão, suas características, de forma a evidenciar, ainda que teoricamente, sua coerência com as exigências e condições do contexto atual, bem como as possibilidades de contribuição dessa lógica a SAP.

Em seguida, descrevem-se e exploram-se elementos da ANT que servem de inspiração metodológica.

Para tanto, inicialmente são trazidos os principais fundamentos e elementos da SAP, demarcando o ponto de partida da presente tese para, em seguida, apresentar os conceitos de multidão e sua aplicação à lógica da estratégia a partir da SAP. É isso que se faz no próximo item e no próximo capítulo, finalizando com os aportes advindos da ANT.

2.2 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E A TEORIA DA PRÁTICA SOCIAL

Inicialmente cabe destacar que a SAP se situa dentro da teoria da prática social que engloba a “virada para a prática”. Esta virada significa, principalmente, dispensar um maior interesse no cotidiano dos atores e seus fazeres para poder analisar os fenômenos. (TURETA, 2011). Ou seja, um enfoque nas atividades que vão constituindo e reconstituindo permanentemente as diferentes dimensões da vida humana, tais como a econômica, a religiosa, a cultural, entre outras. (SCHATZKI, 2005). Trata-se de um enfoque cuja origem pode ser atribuída a Wittgenstein (1951) ou Heidegger (1962) e que pode ser encontrado em diversos autores, relevantes à referida virada, como Bourdieu (1990), Giddens (1984), Certeau (1994), Derrida (1995), Deleuze (2012), Foucault (1980), Latour (1995), Schatzki (2006), entre outros. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).

A teoria da prática social visa superar dicotomias trazidas pela modernidade, buscando compreender a realidade, os fatos, para além da oposição agência/estrutura, superando determinismos ligados à estrutura e/ou ao sistema social (RASCHE; CHIA, 2007; SCHATZKI, 2006), bem como a ideia de que é a ação individual que performa a realidade. (ALCADIPANI; TURETA, 2009). Para Reckwitz (2002), longe de buscar ser uma verdade absoluta dos fatos sociais e sem ignorar outras abordagens, a teoria da prática permite rastrear e reconstruir as relações entre atores, sem perder o olhar do contexto social. Ela recomenda o olhar às práticas, por entender que ações e indivíduos se constituem nelas, performando a realidade. (KNORR-CETINA, 1981).

Nela, a ordem social é compreendida como constituída à luz dos fenômenos locais, e precisa ser entendida na inter-relação entre microações e macrocontextos, entre práticas e arranjos, em uma malha de práticas humanas e arranjos materiais, formada por uma cadeia de ações humanas e de não humanos. (SCHATSKI, 2005). Esse olhar dá aos estudos organizacionais e da gestão uma dinâmica mais fluida e mais relacional. (KNORR-CETINA, 2001).

Em seus estudos da sociomaterialidade existentes na vida organizacional, Orlikowski (2010) mostra que a teoria da prática social, aplicada aos estudos organizacionais, permite dar conexão às ideias objetivistas (advindas de concepções naturalistas e, portanto, mais deterministas) com as ideias interpretativistas (em que os fenômenos se constituem preponderantemente pela agência dos indivíduos), aproximando as perspectivas de realidade objetiva e subjetiva. Em outras palavras, a partir da teoria da prática os fenômenos sociais – e, entre eles, as organizações – não resultam nem da agência do sujeito nem mesmo de uma macroestrutura que o torna passivo. Pelo contrário, usando a base sociológica de Giddens (1984), pode-se dizer que a ação humana carrega sim, resquícios, influências das macroestruturas e, ao mesmo tempo, influencia essas macroestruturas. É por isso que, para Bourdieu (1990), as práticas permitem capturar o sentido da vida e são os lugares de encontro entre as macroestruturas e as pessoas.

Em forma de síntese, pode-se dizer que esse encontro, que a superação dos dualismos pessoas/sociedade, objetivo/subjetivo, estrutura/agência, entre outros, perpassa a sociologia desses dois autores,²¹ que são relevantes para a teoria da prática social, expressando-se principalmente, para Giddens (1984), no fato de que as estruturas são reforçadas pelas ações, ao mesmo tempo em que as constituem; e, para Bourdieu (1990), nas concepções de campo e *habitus*, onde um constitui e reproduz o outro. A relação entre campo e *habitus* (macro/micro; objetivo/subjetivo) é o que engendra as ações humanas para o autor. O *habitus* forma-se a partir das experiências que a pessoa vai acumulando, constituindo um sistema de relativa duração que pode ser modificado de forma incremental, por meio de novas experiências. Assim, as ações e as representações dessas ações, percebidas pelos agentes na sociedade, são inscritas e dependentes dos seus *habitus*. Dessa forma, o *habitus* põe-se na base da socioação e também da individuação, visto que os próprios membros de um mesmo grupo não têm idêntica trajetória experiencial.

Deve-se destacar que, na visão de Bourdieu (1990; 1996), o campo refere-se a uma rede, à maneira como estão configuradas as relações dos agentes. Ele, o campo, não pode ser determinado *a priori*, não tem limites e fronteiras rigidamente estabelecidas, sendo que o estudo das práticas permite delimitá-lo, ainda que momentaneamente, uma vez que os campos se caracterizam por serem relacionais, dinâmicos, contingenciais, em constantes mudanças. (BOURDIEU; WACQUANT, 2012).

²¹ Giddens e Bourdieu são alguns dos autores da teoria da prática que mais são utilizados como base para os estudos da estratégia como prática social.

Dessa forma, a teoria da prática é capaz de criar abordagens úteis e diferenciadas aos estudos organizacionais, gerando possibilidades e concepções alternativas que entrelaçam o que de fato ocorre – as redes de práticas, com as estruturas institucionalizadas. Além disso, Duarte e Alcadipani (2013) identificam a teoria da prática aplicada à realidade organizacional por Schatzki (2005), como ideias que permitem superar o *mainstream* e dar às organizações uma ontologia do movimento, do vir a ser (COOPER; LAW, 1995), compreendendo que elas estão sempre *in the making*. (TSOUKAS; CHIA, 2002; DUARTE; ALCADIPANI, 2013). São oportunidades de perceber as organizações como regularidades provisórias (CHIA, 2003), abordagens que, diante do contexto atual e da estratégia na lógica da multidão – o que se está analisando –, são assumidas aqui como mais adequadas, e como podendo ser complementadas, o que se pode ver na sequência.

Portanto, esta seção teve como objetivo situar a estratégia como prática a partir da teoria da prática social, evidenciando algumas das suas compreensões e dos seus elementos, o que é relevante à presente tese, uma vez que vários dos entendimentos utilizados (tais como: a ideia de social enquanto formado por vários ordenamentos simultâneos e momentâneos, em que há associação de elementos heterogêneos, humanos e não humanos; a realidade como resultado das relações de redes de práticas e estruturas institucionalizadas; sua ontologia do vir a ser; as organizações as não dualidades; as concepções mais fluidas e de fronteiras e destinos não deterministas; entre outros), coadunam-se com as ideias da multidão e do comum (conceitos desenvolvidos no próximo capítulo). Sendo assim, assume-se a coerência entre as ideias da multidão e da SAP, ainda que a não concordância em todos os aspectos, como se percebe ao longo da tese.

Coadunam-se uma vez que a multidão também é forjada nas práticas das singularidades, que se mantêm diferenciadas e não são homogeneizadas nas interações, porém são pensadas sempre na sua relação de ser com (comum), mesclando uno e múltiplo. (NEGRI; HARDT, 2005). Além disso, a multidão e o comum resultam dessas interações das singularidades em rede de redes, que abarcam também as instituições e não são previamente definidas, controláveis ou mesmo representáveis, numa ontologia do vir a ser, sem fronteiras claramente definidas.²² Portanto, a base teórica na qual situa-se a SAP é coerente com as bases teóricas utilizadas na proposta da presente tese, o que reforça a pertinência em tomá-la como ponto de partida para se pensar uma estratégia emergente, na lógica da multidão. Para melhor evidenciar esta pertinência, após situar a estratégia como prática dentro da teoria da prática em termos de

²² No capítulo 3, estas e outras características e elementos dos conceitos de multidão e sua relação com o comum são desenvolvidos.

correntes teóricas, torna-se relevante desenvolver compreensões e elementos centrais dela, alguns dos quais destacados no parágrafo anterior.

2.3 A estratégia como prática: concepções e elementos fundamentais

Após tecer considerações sobre a origem da SAP e sua relação com a teoria da prática, torna-se relevante agora trazer algumas das suas principais concepções e elementos, para poder mostrar sua coerência com as ideias de multidão. Este é o objetivo do presente subitem que inicialmente trabalha concepções da SAP, para depois trazer alguns dos seus elementos fundamentais.

Conforme o nome já evidencia, a SAP toma a estratégia enquanto uma prática que é constituída historicamente e que é contextual, fugindo assim de perspectivas mais normativas e/ou prescritivas da estratégia. (CLEGG; COURPARSSON; PHILLIPS, 2006). Afirmar a estratégia como prática significa concebê-la enquanto realização cultural coletiva, construída por meio de práticas sociais, disposições, tendências e propensões que são histórica e culturalmente transmitidos. (CHIA, 2004). Dado este entendimento, ela enfatiza como os praticantes fazem a estratégia, o entendimento da interação. (WHITTINGTON, 1996; 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Assim, entende a estratégia no mesmo sentido do *organizing* (WEICK, 1995), da organização como um processo em constante construção social (SAUERBRONN; FARIA, 2011), porém não se limitando apenas à ação dos atores humanos, conforme exposto acima.

Portanto, na SAP a estratégia é entendida como um fluxo das atividades organizacionais, um movimento permanente de construção das práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2005), no qual dicotomias como formulação e implantação, agir e pensar vão desaparecendo. (TURETA; LIMA, 2011). A partir dessas concepções, o centro da análise das práticas estratégicas passa a ser as interações, os atores e suas ações. Ou seja, “quem a realiza, o que eles fazem, que ferramentas utilizam e as implicações das suas ações para a estratégia”. (TURETA; LIMA, 2011, p. 81).

Usar esta ideia de estratégia organizacional é pensá-la enquanto conjunto de práticas com certa delimitação espaço-temporal, sem configuração determinada *a priori*. A estratégia organizacional vai configurando-se a partir das ações contínuas e descontinuadamente (re-) produzidas, que influenciam e são influenciadas por determinadas estruturas sociais e organizacionais. Assim, não é uma estratégia como algo planejado, implementado e justificado, constituído nas intenções iniciais. Deve-se compreender o que passou para então significá-lo

enquanto estratégia, enquanto percurso relevante. (CARAIOLA; MELLO; JACONETTI, 2012). Portanto, a estratégia não é algo que as organizações possuem, mas sim uma realização, um fazer permanente dos atores. (JOHNSON et al., 2007).

Sintetizando estas concepções da SAP, percebe-se que esta abordagem tem a estratégia como contextual e historicamente construída, algo não prescritivo e/ou normativo. É uma realização coletiva onde a interação é fundamental, uma vez que se caracteriza por ser emergente, configurando-se por meio das práticas dos atores (prática, práxis, praticantes, como se vê mais adiante), não tendo determinação *a priori*.²³ De forma inicial, destaca-se que a multidão também não é predeterminada, é emergente, não obedece a prescrições, predeterminações constituindo-se a partir das interações das singularidades com base no que as é comum. É uma interação não homogeneizante, que mantém nos encontros, na identidade a diversidade, e que não tem fronteiras delimitadas. Ela permanece aberta à emergência das práticas cotidianas. Assim, pode ser uma lógica interessante para se pensar a SAP, sua emergência, as interações dos praticantes diante o contexto atual, fazendo-o a partir das diferenças inclusive, o que se desenvolve na proposta da estratégia na lógica da multidão e suas possíveis contribuições a SAP, no final do próximo capítulo.

Quadro 2 – Síntese das principais concepções da SAP

- Compreende a **estratégia como prática que é historicamente e contextualmente construída** (CLEGG; COURPARSSON; PHILLIPS, 2006)
- Assume a **estratégia como realização cultural coletiva, construída por meio de práticas sociais**, disposições, tendências e propensões histórica e culturalmente transmitidos (CHIA, 2004)
- A **estratégia como algo que as organizações realizam** e não como algo que elas possuem (JOHNSON et al., 2007)
- O **centro da análise das práticas estratégicas**, do *strategizing* **passa a ser as interações, os atores e suas ações** (WHITTINGTON; VAARA, 2012; JARZABKOWSKI, 2005; TURETA; LIMA, 2011)
- **Estratégia como fluxo das atividades organizacionais** – movimento permanente de construção das práticas estratégicas (JARZABKOWSKI, 2005)
- **Busca romper com dicotomias como formulação e implantação; agir e pensar** no fazer estratégico (TURETA; LIMA, 2011).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda sobre a SAP, cabe ressaltar que ela relaciona os níveis macro e micro em interdependência. Percebe a realidade, a ordem social e os fenômenos como constituídos na inter-relação entre microações e macrocontextos. Assim, tem como olhar as microatividades, porém isso não pode e não deve ser dissociado do contexto organizacional e macrossocial. (WHITTINGTON, 2010). A partir das compreensões trazidas, quatro elementos destacam-se na SAP:

²³ Estas características e concepções da SAP são coerentes com as ideias de multidão e, portanto, com a estratégia pensada nesta lógica, como se pode ver no capítulo seguinte, principalmente no subitem 3.2.1.

- a) os praticantes;
- b) as práticas (da organização e do contexto social);
- c) as práxis (as atividades) (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007);
- d) e a profissão de *strategizing* (WHITTINGTON, 2007).

Com base nestes autores, pode-se definir práxis como descrição de toda a ação humana, toda atividade de forma a ligar

o que está ocorrendo na sociedade e o que as pessoas estão fazendo, interconectando as diferentes ações provenientes dos indivíduos e grupos isolados com aquelas social, política e economicamente incorporadas dentro das instituições nas quais os indivíduos agem e para os quais contribuem”. (VALADÃO; SILVA, 2012, p. 16).

A ideia de práxis aproxima-se então da concepção de agência trazida por Giddens (2009), referindo-se aos eventos em que um indivíduo é perpetrador, ou seja, em que ele poderia ter assumido conduta diferente daquela escolhida. Assim, a práxis estratégica refere-se àquilo que as pessoas fazem, as atividades cotidianas que guardam relação com a formulação e implementação das estratégias, tanto no que diz respeito aos aspectos formais como informais (TURETA; LIMA, 2011), ressaltando que formulação e implementação não ocorrem separadas.

No que diz respeito às práticas, elas são atividades humanas organizadas. (SCHATZKI, 2005). São formas de fazer as coisas, sendo encarnadas e materialmente mediadas, compartilhadas entre atores, podendo se tornar rotinas com o tempo. (RECKWITZ, 2002; WHITTINGTON, 1996). Para Whittington (2006), as práticas são constituídas tanto por questões organizacionais como por elementos externos a ela, oriundos de um campo social e que acabam incorporados em suas rotinas. Normas, procedimentos – formas de usar ferramentas, tecnologias, tradições e comportamentos compartilhados – conformam as práticas. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, essa concepção de práticas inclui todas as atividades vinculadas à elaboração de estratégias no sentido da formulação mais ou menos deliberada, até a organização do trabalho envolvido na implementação de estratégias, bem como todas as atividades outras que levam ao surgimento de estratégias organizacionais, conscientes ou não. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).

Segundo Whittington e Vaara (2012), a concepção de prática da SAP implica mais do que simplesmente *prática*. Ela liga esta forma de pensar da estratégia à teoria da prática, de maneira a opor-se ao individualismo metodológico e enfatiza a importância das

macroinstituições, da emergência, bem como o papel da materialidade, em vez da natureza intrínseca da agência humana. Não é, portanto, a prática, a ação do ator em si, mas sim todas as complexas redes que a envolvem, somadas a interdependência dela com outros atores, bem como em relação a macrocontexto. Para os autores citados, as práticas de estratégia fazem mais do que apenas ajudar a tomada de decisão: servem para incluir e/ou excluir, legitimar e/ou deslegitimar objetivos, metas, ações das organizações.

Seguindo esta mesma lógica, na SAP os atores nunca são pensados separados do contexto, das redes de práticas em que estão imersos. Os atores são concebidos enquanto praticantes e suas habilidades sociopolíticas, culturais, seu ser e fazer é pensado como sendo influenciado pelo contexto e imersão citados. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). E, segundo Whittington e Vaara (2012), os estudos da SAP estão reconhecendo um escopo mais alargado de praticantes, fugindo daquela ênfase que focava apenas o topo da gestão. Assim, os praticantes são todos os atores, externos ou internos à organização, que são responsáveis pelo fazer da estratégia em uma organização. Deve-se destacar também que, segundo Jarzabkowski e Spee (2009), os atores podem ser individuais ou agregados: individuais quando o ator atua individualmente (um executivo); agregado quando atua representando uma classe de atores (os gerentes de nível médio, por exemplo). (TURETA; LIMA, 2011).

Ainda sobre os atores, as concepções da SAP têm considerado, cada vez mais, tanto atores humanos como não humanos. A partir da lógica da prática – situada em termos espaço-temporal –, ela tem mostrado que há interdependência entre humanos e não humanos, que ambos não existem independentemente um do outro. Eles se retroinfluenciam. (CZARNIAWSKA, 2008). “Os humanos são constituídos por relações de materialidade – corpos, roupas, comida, dispositivos e ferramentas, os quais, por sua vez, são produzidos pela ação humana”. (VALADÃO; SILVA, 2012, p. 184).

Assim, não há distinção ontológica entre processo e prática, ao tratar da materialidade da prática e os atores que a perfazem em redes de redes (LATOUR, 1994, 2000, 2012), pois ambos estão relacionalmente interligados ou estabelecem-se mutuamente na prática do fazer estratégico. Na realidade, os praticantes estão inter-relacionados com a prática e com a práxis, dado que recorrem as práticas para agir. A formação da estratégia engloba quem eles são, como agem e a que práticas eles utilizam para realizar a ação. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).

Dentro das concepções anteriores, a profissão de *strategizing* ganha relevância, tem importância à estratégia. É percebida enquanto um campo institucionalmente especializado. Para Valadão e Silva (2012), ela é um grupo ocupacional com identidade coletiva e com

conexões que vão para além de organizações particulares. Envolvem consultores, jornalistas, acadêmicos e profissionais diversos de outras categorias que, coletivamente, empregam e desenvolvem práticas particulares e tipos particulares de praticantes, com efeitos que podem ressoar em toda a sociedade. (WHITTINGTON, 2007).

Portanto, práxis, práticas e praticantes ocorrem de forma interdependente e são responsáveis pela ocorrência da estratégia. São termos-chave para que se possa compreender o fazer da estratégia dentro da SAP. É a junção desses elementos que perfaz o *strategizing* – interações, negociações dos atores e práticas situadas que ocorrem na realização das suas atividades. (WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, torna-se relevante compreender a ideia de agência utilizada pela SAP. Ela é entendida como constituída em uma teia de práticas sociais e não apenas nas práticas organizacionais. Misturam, em relações de retroinfluência, as posições singulares dos atores: as ações individuais (situadas num nível micro) e a estrutura (situada em nível macro). (CHIA; RASCHE, 2010; TSOUKAS, 2010).

Assim, a agência não é algo do indivíduo, da organização e/ou do ambiente exclusivamente, e sim vai se materializando a partir de um processo de interação social, com atores que o influenciam a partir dos diferentes níveis. Os atores e os níveis aqui são interdependentes; (SAUERBRONN; FARIA, 2011); a agência, na SAP, é realizada tanto por atores humanos como não humanos. Por exemplo, um objeto (ou quase objeto, como o planejamento estratégico formalizado) pode realizar uma espécie de agência textual, exercendo poder sobre os atores humanos e influenciando sua liberdade de ação. (JARZABKOWSKI; SPEE, 2009; VAARA ET AL., 2010).

Quadro 3 – Síntese dos elementos fundamentais da SAP

Elemento	Síntese
Práxis	Toda ação que possa ligar o que ocorre na sociedade com o que as pessoas estão fazendo dentro das instituições. (VALADÃO; SILVA 2012). Práxis estratégica se refere ao que as pessoas fazem, às atividades do cotidiano que guardam relação com a formulação e implementação da estratégia em seus aspectos formais e informais. (TURETA; LIMA, 2011).
Práticas	Atividades humanas organizadas ; formas de fazer as coisas encarnadas e materialmente mediadas, compartilhadas entre os atores. (SCHATZKI, 2005; RECWITZ, 2002; WHITTINGTON, 1996). Constituídas tanto por questões organizacionais como por elementos externos que acabam se incorporando as rotinas. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Incluem todas as atividades vinculadas à formulação e implantação das estratégias, mais ou menos deliberadas . São todas as atividades que levam ao surgimento de estratégias mais ou menos conscientes. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).
Praticantes	São todos os atores – internos e externos a organização – que participam do fazer estratégico . As habilidades e ações dos atores, o seu fazer, são influenciados pelo contexto. (ROOL, 2005). Os praticantes – atores – podem ser individuais ou agregados, tanto humanos como não humanos , que se retroinfluenciam. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; CZARNIAWSKA, 2008; TURETA; LIMA, 2011).
Profissão de <i>strategizing</i>	É um campo institucionalmente especializado . Um grupo ocupacional com identidade coletiva e com conexões que vão para além de organizações particulares. Exemplo: consultores, jornalistas, acadêmicos e profissionais diversos. (WHITTINGTON, 2007).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perpassar alguns dos principais elementos da SAP, conforme fora feito neste item, faz-se relevante à presente tese no sentido de perceber a coerência destes elementos com ideias da multidão e seu fazer pelo comum. São conceitos utilizados para pensar a perspectiva de estratégia aqui proposta, perspectiva que, a partir da SAP e pensando a estratégia na lógica da multidão, pode ser adequada ao fazer da estratégia no contexto atual. Estas questões são exploradas no próximo capítulo.

De forma inicial, pode-se dizer que se assume esta coerência entre concepções e elementos da SAP e ideias e lógicas da multidão, uma vez que, assim como na SAP, a multidão é aberta ao ser e fazer das singularidades, pensados sempre em sua relação com as demais, pensadas sempre no ser com – o comum. Ela não tem contornos definidos; forma-se nas práticas das singularidades: atores em rede de redes (NEGRI; HARDT, 2005), assim como ocorre nas ideias da SAP. (WHITTINGTON; VAARA, 2012). As singularidades e suas práticas que se influenciam mutuamente vão se encontrando naquilo que é comum, sem que com isso sejam igualadas, homogeneizadas, dando a este fazer as características de ser encarnado, contextualizado, mas na ideia da diversidade e não de uma padronização de cultura, de formas de fazer, por exemplo.

Assim, após situar o ponto de partida da proposta da presente tese no campo da estratégia, dentro do marco da SAP, apresentam-se agora os conceitos de multidão e suas

relações com o comum, as suas características. Por fim, mostram-se algumas aproximações e diferenças da abordagem da lógica da multidão em relação às ideias da estratégia como prática social, evidenciando possibilidades de contribuição a esta abordagem e ao campo da estratégia como um todo, traçando aquilo que pode caracterizar uma estratégia da prática pensada na lógica da multidão, apreendida a partir de inspirações metodológicas da ANT, sendo esta parte final trabalhada no capítulo 4.

3 OS CONCEITOS DE MULTIDÃO E COMUM: RELAÇÕES COM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA E COM O CONTEXTO ATUAL

Este capítulo busca apreender o que caracteriza a estratégia na lógica da multidão, a aplicação dessa lógica ao campo da estratégia partindo da SAP e suas possibilidades ante o contexto atual, bem como possíveis contribuições à SAP. Para isso, faz-se necessário apresentar os conceitos de multidão, sua relação com o comum, sua origem, sua utilização hoje e suas principais características. Após esta apresentação, pode-se evidenciar possíveis avanços que a aplicação destas lógicas traz à SAP e, conseqüentemente, ao campo da estratégia como um todo.

3.1 MULTIDÃO: ORIGEM DO CONCEITO, SEU ABANDONO E RETOMADA

Inicialmente torna-se relevante perpassar a evolução do conceito de multidão, desde sua origem e seu abandono, bem como os termos da sua retomada, para que depois possa ser compreendido o que caracteriza a multidão e, conseqüentemente, uma estratégia nessa lógica.

O termo multidão foi usado desde o início da modernidade por autores como Maquiavel, Hobbes e Spinoza. Para os dois primeiros, era sinônimo de povo ou plebe e era usado para nomear o vulgar, selvagem, aquilo equivalente a massa ou populacho. Algo ameaçador e não produtor de valor. Já para Spinoza multidão estaria ligado a poder e potência (SANTIAGO, 2014), ganhando sentido conceitual próximo ao utilizado no presente estudo. Antes de entrar no termo pelo viés espinoziano, é relevante abordá-lo em sua historicidade, usando os autores que atacaram esse conceito até que ele fosse depreciado – principalmente Hobbes – que o fez em oposição à ideia de Estado e povo. Usar a abordagem histórica à luz deste autor permite mostrar alguns contrapontos relevantes em relação a definição atual de multidão aqui assumida e a outros conceitos de lógicas sociais coletivas (povo, massa e populacho).

Segundo Zarka (1995), Hobbes percebe a multidão como a representação do múltiplo que, passado ao uno, torna-se povo. O povo transforma vontades políticas múltiplas em uma vontade única – a vontade política pública. Assim, o povo seria capaz de realizar a interação das vontades, transformando as vontades múltiplas em uma vontade unificada, que representa, se não todas as vontades anteriores, a maioria delas. É uma unificação pela homogeneização das vontades em uma única, com poder de representação. Para Hobbes, a multidão não é capaz dessa unificação e, portanto, nenhuma ação é da multidão ou pertence a ela. Por isso, ele faz a distinção entre *populus* e *multitudo*, mostrando que a multidão não é uma pessoa natural,

enquanto o povo é uma pessoa artificialmente instituída: só existe quando há uma vontade política única instituída.

Assim, na concepção de Hobbes, enquanto o povo sintetiza a vontade de todos em vontade geral e a materializa no Estado Soberano, a multidão é o estado selvagem, afastando-se da unidade política, da possibilidade de pactos duradouros e, com isso, não é capaz de transferir para algum sujeito (como o soberano, o Estado e/ou a sociedade civil) a sua vontade. Ou seja, por sua forma de ser e agir a multidão não consegue transferir sua vontade, impedindo sua ação/relação sustentável, benéfica e duradoura com organizações e instituições. Antes disso, mostra-se como ameaça às organizações, visto que ela – a multidão – pode “atolar a grande máquina”. (HOBBS, 1642 apud VIRNO, 2003).

Segundo o mesmo autor, esse êxito da ideia de povo em relação à multidão colocou-a numa perspectiva liberal, deixando a multidão na esfera do privado, entendido como *privo*: privado de voz, de presença pública, da esfera dos assuntos comuns. Já na ideia social-democrata e seu par coletivo/individual, colocou-se ela na ponta do indivíduo: povo como coletivo e a multidão como o indivíduo, a desordem e a impotência. Assim, lógicas de multidão não seriam possíveis de ser pensadas enquanto atuação coletiva, em prol de objetivos comuns, de maneira organizada, restando que aquilo que não é *uno* não é governável e é algo ruim, ameaçador. (MENDES, 2012). Daí o abandono e a praticamente não utilização dessas lógicas na perspectiva das organizações, por exemplo.

3.1.1 A Retomada do Conceito de Multidão: algumas considerações

A crescente complexidade do contexto, com interconexão e interdependência, abundância de informação e comunicação, ampliou as possibilidades, as formas de construção coletiva e de interação, dificultando o pensar e classificar da realidade em opções dicotômicas, tais como público e/ou privado, individual e/ou coletivo. Assim, abriram-se espaço para outras categorias, para formas complementares de se pensar as relações, as interações, a produção da realidade social. Este espaço oportunizou e oportuniza inclusive a retomada de conceitos como o de multidão e do comum, outrora derrotado no debate político do século XVII, conforme descrito acima. Há então uma retomada do conceito e da lógica de multidão que tem como base Spinoza. Este autor que, naquele tempo, discordava de Hobbes e não atribuía conotação negativa ao termo multidão, definindo-o como uma pluralidade que, embora se mantenha múltipla, não é fragmentada, anárquica ou incoerente e, portanto, com potência criativa e

capacidade para atuar coletivamente e na relação com instituições e organizações. (NEGRI; HARDT, 2005; 2014).

Além disso, diferentes fatores acabam reforçando enquanto possível e necessária a referida retomada. De forma inicial, destaca-se um fator relevante relacionado com o modo de produção atual. Os modos de produção da vida e de produção material atuais, caracterizados por uma ampla gama de fenômenos – jogos linguísticos, tendências éticas, diferentes formas de vida e pela diversidade, parecem pouco compreensíveis se não analisados para além da ideia do *uno*, numa lógica mais próxima a muitos, a multiplicidade, a multidão. (NEGRI; HARDT, 2005). Os autores aqui citados mostram que a sociedade, as formas de vida moldam-se em torno de suas formas de trabalho. Para eles, “o papel supremo de uma forma hegemônica de produção é o de transformar toda a sociedade à sua imagem”. (NEGRI; HARDT, 2005, p. 150). Este fato já ocorreu na passagem e estruturação ao capitalismo industrial e estaria em curso novamente na fase de produção atual, que é imaterial, uma fase de trabalho imaterial e do capitalismo cognitivo.

Nesse sentido, a organização produtiva atual tem como formato típico de produção a rede e tem como *locus* da produção o comum, não apenas o espaço organizacional – a fábrica, por exemplo. (COCCO, 2013). Com isso, a rede está disseminada por toda a sociedade, nas diferentes manifestações da vida social. Então, a realidade atual e suas formas de organização oportunizam e retomam a lógica da multidão, qual seja, de singularidades que atuam em rede de redes, numa perspectiva de auto-organização e participação direta a partir do comum, daquilo que lhes é comum, ainda que estas singularidades, influenciadas e construtoras dessas interações, permaneçam diferentes. (NEGRI; HARDT, 2005). Aspectos estes que são vistos no item seguinte, que traz o conceito de multidão. Produzir significa, cada vez mais, construir comunalidades de cooperação e comunicação (NEGRI; HARDT, 2005; 2009), sendo fundamentais a lógica da multidão e suas relações com o comum.

Na mesma direção, outro fato que auxilia a justificar a retomada do conceito de multidão e suas implicações é que a multidão opera no comum (como é abordado na continuidade) e, portanto, está para além das dicotomias público/privado, individual/coletivo, agente/ambiente. E a realidade cada vez mais complexa (MORIN, 2005) pede a superação dessas dicotomias, atribuindo relevância às lógicas que buscam este objetivo. É por tudo isso – por uma não ontologia essencial do público e do privado, do individual e do social (LATOUR, 2012) – que a realidade prática e as formas de interação parecem abrir espaço para a retomada das lógicas de multidão, retomada que possibilita pensá-la enquanto uma lógica que pode se tornar

adequada ao fazer estratégico ante o contexto social e organizacional, como se vê na parte final deste capítulo e ao longo de toda a tese.

Retomada do conceito de multidão que deve levar em conta três questões relevantes: primeiro, que o conceito a ser usado guarda origem em Spinoza, no debate do século XVII, mas não é o mesmo; segundo, que, apesar da multidão ser um contraponto ao monopólio da vontade, da interação das vontades e sua representação uniforme, homogênea, enquanto vontade única, ela não é ontologicamente contra a institucionalidade. Ela pode, sim, libertar-se dela, superá-la, mas a multidão não deve ser vista como o lugar da recusa. (VIRNO, 2003; NEGRI; HARDT, 2005). Ou seja, a multidão não se contrapõe ao uno: ela pode o redeterminar; e, terceiro, ela pode ser vista como algo organizado – é um ator ativo da auto-organização. (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014).

Essas e outras características são exploradas no item seguinte, que vai trazer considerações sobre o conceito de multidão e sua relação com o comum, fazendo-o na comparação com outros termos que denominam entidades coletivas, para depois mostrar algumas das aproximações da lógica da multidão aplicada ao fazer estratégico, à SAP. Antes, porém, destaca-se que o presente item possibilitou evidenciar aspectos que levaram e levam a retomada do conceito de multidão e sua relação com o comum diante da realidade atual, o que permite assumir que há um retorno deste conceito, da multidão, da sua lógica e características de maneira geral e, mais especificamente, no que diz respeito ao fazer organizacional e social. Trata-se de uma lógica expressa, por exemplo, na produção e no consumo que são, cada vez mais, comunais e abertos (NEGRI; HARDT, 2005), na circulação (MOULIER-BOUTANG, 2010) como visto; no movimento *crowd* e seus desdobramentos; na lógica dos GAFAs; nas redes sociais; na comunicação realizada por uma multiplicidade de mídias, uma multidão de mídias e não apenas pela mídia de massa (COCCO, 2013).

3.2 O CONCEITO DE MULTIDÃO ATUALMENTE E SUA RELAÇÃO COM O COMUM

Este item objetiva trazer conceitos de multidão e suas características, bem como relações com o comum, de forma a embasar, posteriormente, o que caracterizaria uma estratégia na lógica da multidão, além de vinculações e possibilidades de contribuição desta lógica – da multidão – com relação à SAP.

Inicialmente deve-se alertar que o conceito de multidão não é fácil de ser aprendido, visto que mistura: individual e coletivo; práxis e intelecto; público, privado e o comum; singularidade e multiplicidade; entre outros elementos. Numa tentativa de definição mais

objetiva de multidão, pode-se dizer que ela é um sujeito coletivo, de identidade não única, portanto de múltiplas singularidades irreduzíveis, que se forja em mobilizações comuns e delas tira a sua (auto-) organização. (SANTIAGO, 2014). Ou seja, mesmo que (auto-) organizada a partir da diferença, ela não representa impossibilidade de organização e ação coletiva e, por isso, pode ser tomada como sujeito coletivo, que atua para determinado (-s) fim (-ns), mas sem com isso unificar identidades e formas de ação das singularidades. Conforme Negri e Hardt (2005, p. 143), “embora se mantenha múltipla e internamente diferente, a multidão é capaz de agir em comum, e, portanto de se governar”.

Nesse sentido, são a práxis e as práticas, o poder em exercício, as mobilizações e interações, que constroem a organização e quem de fato é a multidão. (SANTIAGO, 2014). Como mostra Negri (2002), a organização e a definição da multidão não são algo que se possa modelar conceitualmente a partir de modelos e características de gestão para todo e qualquer espaço e atuação. Muito antes, devem provir da práxis.²⁴ Assim, a dimensão da mobilização, trazida neste conceito, permite afirmar que a multidão se vincula à construção social. Ou seja, é um sujeito da práxis coletiva, da ação, algo não modelado, de geometria variável, detentora de uma plasticidade que vai sendo forjada pelas conexões, pelos afetos e encontros das singularidades.

Dado o exposto, assume-se a multidão como sendo um sujeito social imanente, ou seja, constituído pela práxis através das interações entre singularidades diversas que se aproximam e se encontram em função de afetos compartilhados (desafios, sentimentos, desejos, vontades, objetivos, etc.), o que não as torna iguais e/ou representáveis. Daí a necessidade da participação direta das singularidades, de não haver uma vontade geral que seja representada por algo ou por alguém e represente a multidão. A constante interação dessas singularidades é que vai produzindo as vontades, os afetos e, portanto, as novidades (inovações). A não representação e a participação direta não significam a negação a toda e qualquer representação, mas sim daquela representação que passa a dar a possibilidade de criar e agir apenas ou predominantemente ao representante, diminuindo ou excluindo o poder constituinte, criativo dos representados. (SILVA, 2014).

Dito de outra forma, a não representação e o uno forjado pelo múltiplo – a não homogeneização das identidades – é o que garante o não engessamento do poder constituinte

²⁴ Para o mesmo autor, esse fato não elimina o pensar e teorizar suas conceituações e forma de organização. Pelo contrário, desafia e gera a necessidade de se pensar e problematizar ainda mais, de forma mais complexa e demorada, pois se está fazendo sobre algo da práxis, mutável, que opera a partir do comum, dos muitos, sem perder as singularidades.

da multidão, sendo fonte de potencial criativo, inovador e mobilizador. E, dada esta sua dinâmica, ela é auto-organizada, não modelável, assumindo plasticidade e geometria variáveis (sendo, não controlável por completo também), dependendo do que vai se tornando comum entre as singularidades.

As diferentes características do conceito de multidão apresentadas, tais como:

- a) o fato de ser um sujeito social da práxis;
- b) a necessidade de constituir-se e auto-organizar-se na ação;
- c) a relação entre uno e muitos, ou seja, ser uno no comum sem perder suas singularidades;
- d) a participação direta e a não representação;
- e) e a característica de guardar uma potência, um poder constituinte a partir dessa interação pelo diferente,

permitem que se busque diferenciar a multidão de outros conceitos e termos usados para expressar entidades coletivas, como, por exemplo, o conceito de massa, de povo e de opinião pública, visando evitar confusões de entendimentos.

De uma forma mais geral e inicial, comparando multidão com as denominações citadas – massa, povo e opinião pública, pode-se fazer uso das palavras de Negri e Hardt (2005, p. 140):

os componentes das massas, do populacho e da turba não são singularidades – o que fica evidente pelo fato de que suas diferenças tão facilmente se esvaem na indiferença do todo. Além disso, os sujeitos sociais são fundamentalmente passivos, no sentido de que não são capazes de agir por si mesmos, precisando ser conduzidos. A turba, o populacho ou a plebe podem ter efeitos sociais, mas não são capazes de agir por conta própria. Por isso é que são tão suscetíveis à manipulação externa.

Essa comparação não deve levar a entender que a lógica da multidão é contra o *uno*, que aparece no povo, na massa e em outros coletivos. Aliás, ela não é contra e nem mesmo se desvencilha do *uno*. Ela o redetermina. É um *uno* diferente da massa, do populacho, que é centrípeto, enquanto o uno da multidão é centrífugo. O *uno* da multidão está no comum: nas redes, nas faculdades cognitivas e linguísticas comuns, no intelecto geral (*general intellect*). É uma unidade heterogênea, diferente da unidade da massa, por exemplo. Assim, busca o espaço comum, possibilitando não congelar os saberes, a tomada de decisão, o processo criativo em esferas institucionais (VIRNO, 2003), ainda que não negue o diálogo com estas esferas, com as instituições e organizações.

Em uma comparação mais direta entre multidão e povo pode-se afirmar que a primeira é uma imanência, seu poder de construção, seu ser e fazer está constituído nela própria. Já

quanto a povo, tanto faz se nas ideias de Hobbes, Rousseau ou Hegel tem conotação de transcendência. Ao ser imanente, a multidão é diferente da teoria moderna, que é transcendente e, ao tornar *uno*, tende a dissolver o imanente. A multidão, ao ser imanente, exige que os sujeitos falem por si e não pode ser explicada em termos contratualistas. Ela é uma forma *uno*, mas pela multiplicidade, pelo singular, como já visto, enquanto o povo é um sujeito *uno*, dialético, fruto de contratos. (NEGRI, 2002). Por estas características ela aponta para uma participação mais direta e não representativa apenas, ainda que não negue a representação, como visto acima.

Dado o exposto, deve-se afirmar que a multidão não é dialética, como ocorre com o povo, massa, turba e como ocorre com a opinião pública em muitos casos. No que se refere especificamente à ideia de massa, para além das diferenças já expostas, pode-se dizer que a massa é tida como algo facilmente manipulável, uma força social passiva e irracional. Já a multidão é um ator social ativo, uma multiplicidade que age. E, como já visto, ela pode ser algo organizado, daí porque as acusações do “temor das massas”, da “tirania da maioria”, não devem ser aplicadas a ela. (SANTIAGO, 2014; NEGRI, 2002).

Deve-se destacar ainda que a multidão também não equivale ao conceito de classe pensado como identidade única. Porém, ao mesmo tempo, ela pode ser vista como renovação deste conceito de classe, como mostram Negri e Hardt (2005). Para eles, o conceito de multidão evidencia que a ideia de classe “não precisa optar entre a universalidade e a pluralidade”. (NEGRI; HARDT, 2005, p. 145). Ou seja, em determinado momento da história houve a prevalência de uma classe trabalhadora, a classe operária. Porém, atualmente não existe prioridade política entre as formas de trabalho, uma vez que todas elas são socialmente produtivas, produzem em comum e também compartilham um potencial de resistência. (NEGRI; HARDT, 2005). Assim, a classe trabalhadora é, ao mesmo tempo, múltipla, com identidades múltiplas, e encontra pontos em comum. É uma ideia de classe na lógica da multidão, não homogeneizadora, que não tolhe as diferenças – forma o *uno* pelo múltiplo.

Dados os conceitos e comparações as trazidos, percebe-se uma intrínseca relação entre a multidão e o comum, uma vez que esta opera no e pelo comum. Ou seja, a multidão opera para além de espaços institucionalizados, da dicotomia público/privado, localizando-se entre a dimensão do individual e a do coletivo, uma vez que o comum é o ser com, a aproximação daquilo que é comum entre os diferentes. Portanto, o comum aqui tratado não equivale às noções tradicionais da comunidade ou do público. Ele está baseado na comunicação entre as singularidades, sendo produzido nos processos sociais colaborativos, na interação. (NEGRI; HARDT, 2005). “A cooperação e a interdependência produtiva são as condições do comum, e

o comum é o que, neste momento, constitui a base primária da produção social”. (NEGRI; HARDT, 2014, p. 53).

No mesmo sentido, para Pelbart (2011) o contexto contemporâneo revelou a prevalência do comum. O capitalismo cognitivo, as relações de trabalho muito mais imateriais e a produção em lógicas pós-fordistas necessitam intensamente do comum, das faculdades mais comuns, como a linguagem, a cognição, a memória, a imaginação, os saberes, enfim, a inventividade do comum. Dessa forma, ao se compreender a estratégia enquanto produção social, enquanto fruto da interação das práticas sociais, pode-se ter o comum como base para pensar o fazer estratégico, uma vez que ele é a expressão daquilo que aproxima as singularidades da multidão. É por isso que o comum é, ao mesmo tempo, produtor e produto da multidão.²⁵

Ante o exposto, assume-se aqui o comum²⁶ como o encontro, a interação, aqueles pontos onde as singularidades se encontram (seus afetos, desafios, sentimentos, etc.), sem que estas sejam igualadas. É por isso que o comum é muito mais uma produção do que algo a ser descoberto, algo existente em algum lugar, aguardando que seja encontrado – os bens comuns, por exemplo. Ou seja, o comum está para além da dimensão substantiva dos bens comuns materiais e imateriais. Refere-se ao comum enquanto verbo – o *fazer-comum*, permeado por princípios como a horizontalidade, a cooperação, a abertura, a autonomia, a diversidade, a produção de afetos, entre outros. O comum é, portanto, resultado da interação de diferentes singularidades em uma multidão, resultando “da comunicação entre singularidades expressas nos processos colaborativos de produção, consumo, convivência”. (SILVEIRA, 2007, p. 55).

Portanto, o comum pode ser utilizado como uma forma de se pensar as interações da multidão no fazer estratégico, pensando-as de maneira não homogeneizante, horizontal, aberta e cooperativa, baseadas no afetar mútuo que ocorre entre as singularidades e os atores. Uma interação na lógica da multidão, onde as singularidades encontram o que é comum, porém mantêm a sua diversidade, fato que pode ser relevante à estratégia, como se vê na continuidade deste capítulo.

²⁵ O comum é, ao mesmo tempo, produto e produtor da multidão, pois não é tido como bem comum, como algo a ser descoberto em algum lugar. O comum é abordado aqui como o resultado das interações das singularidades na multidão; os afetos, sentimentos, ideias, etc. que vão aproximando estas singularidades, aquilo que é comum. É por isso que este comum é produzido pela multidão, ou seja, ele emerge a partir das interações, dos encontros das singularidades. Sem elas e sem a multidão não há comum. Ao mesmo tempo também, é este comum, aquilo que as singularidades partilham entre si, aquilo que lhes aproxima, sem torná-las iguais, homogêneas, que vai construindo os encontros, a multidão. Sem aquilo que é comum não existiria a multidão nos termos aqui propostos. Assim, o comum é também produtor da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; MENDES, 2012).

²⁶ Deve-se destacar que, assim como o termo multidão, o comum e seu poder constituinte também foram vistos de forma pejorativa, também foram atacados por ideias como, por exemplo, “a tragédia do comum” de Garret Hardin. Porém, a linha de estudos iniciada por Elinor Ostrom, sobre a governança dos *commons*, reverteu parte dessa visão negativa ou, ao menos, colocou o comum como possibilidade novamente. (MENDES, 2012).

Assim, assume-se aqui que o comum pode ser pensado como um espiral, “uma potência e produção contínua, uma capacidade de cooperação e transformação”. (NEGRI, 2003, p. 59). Ele é produzido em processos colaborativos efetivados por diferentes singularidades que não devem desaparecer nele. E, como espiral, permanece aberto, vai incluindo e excluindo, legitimando ou não, as práticas que vão aproximando ou não as singularidades. É uma forma de espiral, aberta, relevante para o pensar da estratégia na lógica da multidão.

Figura 3 – O comum e a multidão:
algumas questões conceituais



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 3 sintetiza um pouco dos conceitos do comum e da multidão, separando-os para melhor poder analisar, porém, mostrando que estão retro- e inter-relacionados. Ou seja, a multidão é produzida a partir do comum e é por ele produzida também. As interações das singularidades da multidão constituem o comum e, ao mesmo tempo, só existem por haver este comum, estes afetos, sentimentos que as aproximam, ainda que as singularidades se mantenham diferentes.

Esta síntese acerca da multidão e sua relação com o comum se fazem necessárias, pois no item em que são relacionadas às possíveis características da estratégia na lógica da multidão – item final deste capítulo – estas questões conceituais são utilizadas. Além disso, estes conceitos iniciais permitem aproximação da lógica da multidão e suas características com à SAP, ponto de partida da presente tese, o que é visto no item que se segue.

3.2.1 O Conceito de Multidão e suas Relações com a Estratégia como Prática

A partir destes conceitos iniciais da multidão e sua relação com o comum, encontram-se convergências entre a SAP e as lógicas e características da multidão. O objetivo deste subitem é mostrar estas convergências de forma a evidenciar a pertinência teórica em tomar a SAP como um ponto de partida dentro do campo da estratégia para se pensar a estratégia na lógica da multidão.

Assim como a SAP emerge das práticas sociais e não é delimitada, definida *a priori*, sendo constituída e modelada pelas interações dos praticantes (WHITTINGTON, 1996; 2002; SCHATZKI, 2005; WHITTINGTON; VAARA, 2012), a multidão também tem estas características. Da mesma forma que a SAP, a multidão também emerge das interações entre as singularidades, não sendo modelada *a priori* e ganhando formas, objetivos, ações, a partir dessas interações. (NEGRI; HARDT, 2005).

Além disso, na multidão cada singularidade/corpo é compreendida como uma multidão, na sua relação de “ser com” – singularidade-multidão (ser singular plural), em uma transformação recíproca. Aqui tem-se mais um encontro entre concepções da SAP e as características da multidão. Na SAP, cada ator e suas práticas não podem ser tomados fora da relação com os demais atores, com o ambiente, com as redes de práticas que vão constituindo a estratégia. (CZARNIAWSKA, 2008). No mesmo sentido, a multidão é formada por singularidades que precisam ser entendidas sempre em sua relação, no “ser com”. Este último, relacionado tanto ao ser com as demais singularidades – elas se afetam mutuamente – como ao ser com o ambiente. Tanto na lógica da multidão como na SAP, há a necessidade de se tomar os atores, os praticantes, as singularidades a partir da interdependência com os demais atores, com o ambiente, com instrumentos materiais – não humanos, inclusive, na interdependência entre macro e micro.

Conforme já evidenciado, a lógica da multidão e a da SAP não trazem contornos, delimitações, modelagens *a priori*. Vão se configurando a partir das práticas sociais, do fazer com, sendo a interação fundamental. Nesse sentido, emerge mais uma característica inerente a ambas. Tanto na lógica da SAP (WHITTINGTON; VAARA, 2012) como da multidão (NEGRI; HARDT, 2005), é na interação, no fazer das práticas, que os objetivos, propósitos, sentimentos, afetos vão sendo (des-) legitimados, incluídos e/ou excluídos. É um fato que torna a estratégia pensada na lógica da multidão muito mais fluida, com capacidade de adaptação às diferentes pautas, demandas, condições ambientais. Torna-se não determinística, ainda que isso não signifique dizer que não há delimitações de espaço e tempo. Elas existem, porém são variáveis

e não fixas, podendo ser olhadas em diferentes momentos. A delimitação é sempre momentânea e mutável, (re-) construída pelas práticas, o que pode dar maior imprevisibilidade e capacidade de ação para a estratégia nessa lógica e/ou pode determinar práticas que, de tanto se reconfigurar, não conseguem novos encontros. Não permitem encontrar e legitimar causas e objetivos que gerem mobilização, ação e auto-organização.

Deve-se destacar ainda que a lógica de multidão e sua operação pelo comum não coloca as singularidades, os atores, as organizações agindo dentro de campos institucionalizados públicos e ou privados. Ou ainda, dentro de uma esfera coletiva ou individual. Essa construção se dá no comum, nos encontros dessas singularidades, encontros da multiplicidade que ocorrem na circulação, nas redes, independentemente de espaços institucionalizados ou não, individuais ou coletivos. Assim, a ideia de comum e sua relação com a multidão mostram coerência com a SAP que não separa macro e micro, individual e coletivo, bem como considera enquanto praticantes do fazer estratégico atores que estão para além das fronteiras organizacionais. A lógica da multidão e o seu fazer pelo comum podem contribuir até mesmo para alargar a diversidade de praticantes – algo necessário à SAP, segundo Whittington e Vaara (2012).

Dada as características da SAP e da multidão, que vão sendo construídas a partir da interação, das práticas sociais; que vão legitimando ou não questões, causas, ações, objetivos, conforme exposto, afirma-se que a ideia de espiral pode ser adequada para pensar esta interação, esta legitimação, que não tem hierarquia *top down* e, nem mesmo, demarcação de início e fim, permanecendo aberta. Estas características fecham com a SAP na visão de diferentes autores. (WHITTINGTON, 1996; 2002; SCHATZKI, 2006; WHITTINGTON; VAARA, 2012). A estratégia vai sendo validada horizontalmente, em forma de espiral, nos movimentos, ações, práticas da multidão, aonde as singularidades vão encontrando o que lhes é comum, sem com isso se igualarem. Daí a necessidade de diversidade e complexidade de segmentação, de comunicação, da auto-organização, do não determinismo, entre outras características.

Quadro 4 – Elementos da SAP e a lógica da Multidão

Elementos da SAP	Características da Multidão e do Comum
Estratégia como uma prática que é constituída historicamente, é contextual, não sendo predeterminada, prescritiva ou normativa. (WHITTINGTON, 1996; SCHATZKI, 2005; WHITTINGTON; VAARA, 2012).	A multidão constitui-se pelas aproximações, interações das singularidades ao longo do tempo e na relação com o contexto, que não são predeterminadas normatizadas e/ou mesmo controláveis. (NEGRI; HARDT, 2005).
Práticas (des-) organizadas permanentemente, encarnadas e contextualizadas. (JARZABKOWSKI, 2005; CHIA, 2003).	Multidão emerge das práticas das singularidades, daquilo que vão encontrando enquanto comum e são constantemente (des-) organizadas, realizadas. (NEGRI; HARDT, 2005).
Apesar de não serem predefinidas, as práticas da SAP têm delimitação espaço temporal, ainda que mantenha seus contornos variáveis, abertos. A estratégia é emergente – vai configurando-se a partir das práticas. (WHITTINGTON, 2006; SCHATZKI, 2005).	A multidão também pode ser pensada em determinada delimitação espaço-temporal, ainda que esta configuração e sua delimitação não sejam predefinidas e permaneçam sempre abertas. A multidão vai configurando-se a partir das práticas das singularidades, seus encontros. (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014).
Práticas são entendidas como redes complexas que as envolvem e sendo mais que a ação, o fazer: é o que legitima, deslegitima; inclui e exclui; etc. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).	A multidão e seu fazer, suas pautas, objetivos, caminhos vão se legitimando nas complexas redes de encontros, no fazer, nas práticas das singularidades – no afetar-se mutuamente. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005).
O escopo dos praticantes não é predefinido; permanece aberto às práticas, envolvendo atores organizacionais e não organizacionais. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).	O escopo de singularidades da multidão é aberto, vai sendo (re-) definido de acordo com os encontros das singularidades, aquilo que lhes é comum, ainda que se mantenham as diferenças. (NEGRI; HARDT, 2005).
As posições singulares dos atores são misturadas em relações de retroinfluências entre si e em relação ao ambiente. (ROOL, 2005; CZARNIAWSKA, 2008).	As singularidades da multidão se afetam mutuamente, assim como afetam e são afetadas pelo ambiente. (NEGRI; HARDT, 2005)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, a partir dos conceitos e considerações acerca da multidão trazidas, pode-se reafirmar a coerência dos elementos da multidão com diversos elementos e compreensões da SAP, justificando sua escolha como ponto de partida dentro do campo da estratégia para o pensar da estratégia na lógica da multidão. Dado o exposto até aqui, pode-se agora traçar as possíveis características da estratégia na lógica da multidão e no que ela pode avançar, tanto em relação a SAP quanto em relação a ser adequada ao fazer estratégico das organizações no contexto atual.

3.3 CARACTERÍSTICAS DA ESTRATÉGIA EM LÓGICAS DA MULTIDÃO: UMA SISTEMATIZAÇÃO INICIAL

Depois de ter exposto características e conceitos acerca da multidão e sua relação com o comum, mostrando um pouco das suas aproximações com a SAP, o objetivo deste item é sistematizar aquelas que, a partir da construção teórica, podem ser as características da

estratégia construída na lógica da multidão. Deve-se destacar que não se pretende com isso criar um quadro teórico *a priori* dessas características, uma vez que, pelas lógicas e conceitos da multidão e da SAP (ponto de partida da presente tese), percebe-se isso como algo inviável, contraditório à linha de pensamento até aqui construída. O que se busca é ter um conjunto dessas características que sirva como referência de partida; um esboço teórico que permaneça aberto para que, somado ao cruzamento com os casos que são analisados posteriormente, possa permitir compreender a existência ou não e o que caracteriza uma estratégia com lógicas da multidão, a fim de se poder buscar saber em que ela representa – ou não – avanços e contribuições ao campo de estudos da SAP assim como à estratégia como um todo diante do contexto atual.

Com relação ao que caracteriza a estratégia na lógica da multidão, pode-se iniciar destacando que ela é uma estratégia emergente (daí partir da SAP) construída a partir das práticas sociais, das interações entre as singularidades, como ocorre com a própria multidão. (NEGRI; HARDT, 2005). Dessa forma, caracteriza-se por ser uma estratégia sem delimitações definidas, com contornos que vão sendo construídos sem uma modelagem dada *a priori*. Constitui-se enquanto uma estratégia não determinística, de modelagens variadas ao longo do espaço-tempo. Portanto, é uma estratégia imprevisível, baseada mais no mistério, no acontecimento²⁷ (DELEUZE, 2006), do que na racionalidade, na lógica finalística e na planificação. É estratégia emergente e não de uma lógica funcional. Combina vertical e horizontal, indeterminação e experimentação, como pode ser visto na continuidade deste item. Estas características, porém, não significam a ausência de plano (ou planos) e de alguma institucionalização. A estratégia da multidão não é ausência total de institucionalização – o que leva à anomalia política e de ação. Também não é excesso dela, que leva à fossilização. (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014). O desafio é encontrar o equilíbrio. Planos, objetivos, institucionalização existem, porém vão sendo construídos e ressignificados pelo fazer da multidão, pelas singularidades e seus encontros. Por isso, é auto-organizada, não é controlável e assume lógica *top down*, em espiral, como é detalhado a seguir.

Essa imprevisibilidade pode ser uma importante vantagem perante concorrentes e/ou oponentes, uma vez que a estratégia realizada sem ser percebida, com contornos e modelagens variadas e não previsíveis, frutos das interações, é difícil de ser combatida, na linha da ideia de

²⁷ Deleuze (2006) compreende o acontecimento como um possível que não tem existência *a priori* e, portanto, é algo que precisa ser criado. Traz aquilo que é inesperado e, por vezes, até o que é intolerável em determinada época, somando com o que há de novo, de possibilidades cotidianas, da vida. Assim, a partir dessa articulação que envolve tanto desejos como possibilidades, ele inaugura um processo de experimentação e de criação. Isso implica criar instituições, dispositivos, agenciamentos, entre outros, capazes de usar dessas possibilidades.

que “a estratégia adora o vazio” ou que “permanece escondida em plena luz do dia”. (FAYARD, 2006, p. 32). Por outro lado, cabe às organizações, às singularidades/atores, saberem operar com o mistério, com a incerteza e o acontecimento. Algo que pode ser não muito simples em um contexto organizacional onde há a negação ao desconhecido, ao inesperado, ao que não pode ser racionalizado e compreendido naquele momento (FLUSSER, 2009); um contexto em que a característica dominante da modernidade é a tentativa de racionalização, tendo a incerteza como algo negativo, como ameaça e não como potencialidade. Ou seja, por outro lado, essas características da estratégia da multidão podem paralisar singularidades e organizações.

Inspirado na lógica da multidão (NEGRI, HARDT, 2005) como outra característica e diretamente relacionada a estas inicialmente descritas, está o fato de que as interações, na estratégia da multidão, são pensadas a partir das diferenças e não daquilo que é culturalmente similar. As singularidades, os atores, encontram aquilo que lhes é comum, porém sem anular diferenças, uma vez que têm na diversidade, nas diferenças, potência criativa. Ou seja, a estratégia da multidão se constrói no comum, no ser com, no encontro com o outro – das singularidades. É auto-organização em uma lógica de caos fértil (MORIN, 2005), que não segue normas, caminhos dados *a priori*. Vai construindo e reconstruindo objetivos, formas, ações, percursos, normas, entre outros. Portanto, é uma estratégia que se caracteriza pela legitimação e mobilização em forma de espiral: as interações entre singularidades, atores, vão colocando objetivos, anseios, propostas, informações e se afetando mutuamente em um movimento que permanece aberto às novas adesões, aos novos objetivos e anseios, que são colocados e legitimados ou não.

Dessa forma de construção é que vai se originando o que se afirmou antes, a modelagem variável da estratégia, o projeto (ou projetos) político da estratégia. Assim, é uma estratégia que mistura devir e permanência (COCCO, 2009), o constante fazer que (re-) inventa permanentemente a realidade e a própria estratégia, em uma lógica de fluxo e experimentação. Dessa forma também, ela alcança temporalidade mais ágil que a lógica piramidal. Porém, se não for conduzida de forma a escutar e aproveitar a potencialidade do múltiplo, pode resultar em paralisia e/ou na horizontalidade pela horizontalidade, o que também inibe a ação.

Por tudo o que foi colocado, é uma estratégia que se constrói mais pela participação direta do que pela lógica da representação (SILVA, 2014), em que uns concebem e outros executam, e/ou de uma participação passiva por parte das singularidades. E, quando se fala em participação direta na construção da estratégia na lógica da multidão, está-se pensando na participação (direta) não apenas de atores organizacionais, formalmente ligados à organização. Está-se pensando e percebendo a participação destes, mas também de atores não institucionais:

uma multidão de singularidades diversas que participam cada vez mais ativamente das práticas sociais que constroem o *strategizing*, as estratégias das organizações.

E esta participação direta tanto pode ser no sentido de apoiar algo em questão, construindo sua legitimação, como propor algo novo, ou ainda, opor-se àquilo que está sendo colocado, apresentado. Portanto, é uma estratégia baseada na cooperação ativa; na cocriação. (NEGRI; HARDT, 2014). É uma cooperação compreendida no comum – afetos, desejos, interesses, sentimentos que vão se encontrando nas interações das singularidades diversas. Assim, os atores, as singularidades e seu ser/fazer não existem e não ganham sentido fora da ideia do ser com, da interdependência e do afetar múltiplo que ocorre entre as diferentes singularidades. (NEGRI; HARDT, 2005).

Ou seja, outra característica da estratégia na lógica da multidão é que ela toma os atores, as singularidades na relação com os demais e com o ambiente. É uma ontologia do ser com. O ser e fazer dos atores e a própria estratégia só existem se tomados nessa perspectiva. É uma estratégia que precisa manter o ser com, a geração do comum pelas interações e isso só é possível se ela – a estratégia – se mantém aberta, mantém a escuta em relação ao ser e fazer da multidão.

Dando continuidade, a partir dos elementos conceituais de multidão uma estratégia nessa lógica também se caracteriza por ser acentrada, rizomática e fluída, possibilitando e, ao mesmo tempo, necessitando de comunicação horizontal, inteligência de enxame e confiança na inteligência coletiva. (MOULIER-BOUTANG, 2007). Ou seja, aquele fazer estratégico, as práticas sociais, as interações dos atores/singularidades que vão incluindo e/ou excluindo, legitimando ou não objetivos, interesses, anseios, precisa garantir a pluralidade e não o monopólio de informações e comunicação. Precisa fazer com que os atores/singularidades, nestas práticas, passem a conhecer mais sobre si e sobre o ambiente, gerando inteligência coletiva e capacidade de agir por parte deles.

Noutras palavras, a estratégia pensada a partir dos elementos conceituais da multidão, caracteriza-se por ter governança urdida no tecido social, tendo múltiplos pontos de entrada. Ou seja, é uma estratégia cuja ideia de governança não é tida como forma de administrar, e sim como abertura. Portanto, é uma estratégia que permite iniciativas que ocorrem em qualquer ponto, na horizontalidade. É uma organização que vai emergindo do fazer em redes não fixas, com laços flexíveis, que permitem combinar liberdade de ação individual e liberdade de ação estratégica (com o outro).

Por tudo o que foi colocado, a estratégia em lógica de multidão depende daquilo que é comum, dos encontros das singularidades em meio a diversidade, da troca de informações, da

comunicação, entre outros, para poder agir articuladamente a partir das diferenças, da construção descentralizada, horizontal, com múltiplos atores (organizacionais e não organizacionais), entrelaçando microações e o macrocontexto – as condições do ambiente. É uma estratégia que necessita de sistema de informação e comunicação, que não seja centralizado, piramidal e de estrutura única. É um sistema de informação e comunicação multitudinário (COCCO, 2013), produzido/executado por uma ampla gama de singularidades da multidão, que vão comunicando, informando, somando-se a outras comunicações e informações de outras singularidades.

Diante o exposto, é possível assumir como **pressuposto 1 (P1) a possibilidade de se caracterizar uma estratégia emergente na lógica da multidão, tendo como características iniciais, a serem analisadas nos casos, aquelas descritas ao longo deste item: estratégia não determinística, emergente e de modelagens variáveis; auto-organizada e com legitimação em espiral; baseada em governança enquanto abertura e na inteligência de enxame; estratégia que é experimentação, mesclando adaptação e transformação; opera em tempos e espaços múltiplos; e é relacional, operando em rede de redes (rizomas).**

Quadro 5 – Características da estratégia da multidão: um olhar a partir da teoria

Elementos conceituais da multidão	Características da estratégia na lógica da multidão
Multidão é construída a partir das práticas, das interações e mobilizações das singularidades (NEGRI; HARDT, 2005; MENDES, 2012)	Não determinística e emergente – constituída nas interações (pela diferença) e sem delimitações <i>a priori</i> (modelagens variáveis)
Multidão é produzida pelos encontros, afetos comuns (NEGRI; HARDT, 2005).	Auto-organizada, com legitimação em espiral: acentrada e governança com múltiplos pontos de entrada; inteligência de enxame.
Multidão é acentrada, horizontal, aberta e opera nas múltiplas interações presenciais e virtuais das singularidades (NEGRI; HARDT, 2005; COCCO, 2013)	Misturi devir e permanência, adaptação e transformação: lógica de fluxo e experimentação – estratégia enquanto mistério com temporalidade e espacialidade múltiplas
Multidão não representa e não é representável. Interações diretas e sem delimitações institucionais (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014)	Privilegia participação direta das singularidades: organizacionais e não organizacionais
Multidão opera em rede de redes (NEGRI, 2002; COCCO, 2013)	É contextualizada e relacional (redes enquanto rizomas)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Problematizando as características expostas, destaca-se que a lógica da multidão pode levar à agilidade estratégica e/ou a paralisia. (FAYARD, 2006). O mesmo acontece com a lógica da multidão. Por um lado, ela não pode tornar-se o horizontal pelo horizontal. E, por outro, não pode abafar as singularidades, sua potência criativa, deixando de ser multidão. (NEGRI; HARDT, 2014). Ou seja, a hierarquia pode paralisar; a horizontalidade pode tornar-se um fim em si mesma. Assim, é necessário construir hierarquia tanto quanto necessário em

cada situação, e construí-la a partir das práticas, do tecido social, nunca estando totalmente fechada. Ela não pode excluir; precisa dar a verticalidade necessária sem trancar/eliminar a horizontalidade, a abertura. (SILVA, 2014). Mesmo quando há hierarquia formal, com cargos instituídos, por exemplo, na ação, nas práticas, esta formalidade é apenas mais um ator em interação e assume-se a lógica colocada neste parágrafo, de uma hierarquia tanto quanto necessária e construída nas interações.

Assim, a estratégia na lógica da multidão, pelas suas características, pode ampliar a liberdade de ação, uma vez que ela coloca vários pontos, várias singularidades/atores com possibilidades de agir, sem fazê-lo a partir de um plano pré-estabelecido – um caminho todo pré-estruturado a partir do que vai sendo compreendido como comum, como legítimo por meio das interações, obtendo modelagens variáveis. Vários pontos de captação em relação ao ambiente podem permitir compreender melhor as potencialidades e recursos. O fato de descentralizar recursos, ações, realizando a estratégia por meio de redes de redes, abertas, flexíveis, também pode favorecer que se encontrem complementaridade, sinergia de recursos. Também, pelo fato da lógica da multidão permitir criar sistema de informação e comunicação alargado, horizontal, distribuindo a inteligência (em forma de enxame) para captação e tratamento de informações, para construção das práticas que constroem o *strategizing*.

3.4 A ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO E SUAS CARACTERÍSTICAS: POSSÍVEIS RELAÇÕES E AVANÇOS NA COMPARAÇÃO COM A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Após analisar possíveis características da estratégia na lógica da multidão, partindo da SAP, pode-se agora mostrar se estas características, este fazer estratégico permite avançar em relação à SAP, sendo este o objetivo do presente item. Conforme já mostrado, tudo isso é realizado, num primeiro momento, em termos teóricos, para depois, a partir dos casos estudados, analisar se estas questões, características e possibilidades se confirmam ou não e em que condições.

A abordagem da SAP tem mostrado a estratégia e as práticas que a constituem como complexas, flexíveis e polivalentes. São práticas que vão além da simples análise da estratégia racional, envolvendo o social e o material. Estes não impõem rígidas restrições e, pelo contrário, permitem interação e adaptação. Além disso, como mostrado acima, as práticas da estratégia fazem mais do que apenas contribuir para a tomada de decisão: elas servem para incluir, excluir; legitimar e deslegitimar. (WHITTINGTON; VAARA, 2012; JARZABKOWSKI, 2005;

JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Todas estas afirmações acerca da SAP aplicam-se à abordagem da estratégia em uma lógica da multidão, de acordo com as possíveis características dessa lógica de estratégia apresentadas no item anterior, construídas a partir dos conceitos de multidão e do comum. Sendo assim, afirma-se novamente a coerência em tomar a SAP como ponto de partida para a proposta de uma estratégia em lógica de multidão que, longe de contrariar as visões da primeira, pode contribuir para a sua complementação, para o seu avanço, abrindo novas possibilidades.

Em termos de avanços e contribuições da estratégia em lógica da multidão com relação a SAP, tem-se que, assim como ocorre com a segunda, a estratégia em lógicas da multidão também entrelaça macrocontexto e microatividades, pensando as práticas e a práxis das singularidades de maneira interdependente em relação ao contexto – influenciadas por ele e influenciando-o. Estas influências na SAP são pensadas principalmente a partir de campos mais ou menos institucionalizados e organizações, bem como de ações organizacionais. (WHITTINGTON, JOHNSON; MELIN, 2004). A estratégia em lógicas da multidão permite pensar que a (retro-) influência entre macro em relação ao micro (as microações) não ocorre na lógica de campos, de organizações, daquilo que é institucionalizado. Ocorre por meio do que vai se tornando comum, dos encontros entre as singularidades que não precisam estar em um mesmo campo, em uma mesma organização; que não precisam ser institucionalizadas para legitimar/influenciar as microações, as singularidades e seu fazer. São os encontros, o comum produzido e produtor das singularidades que podem pertencer a diferentes campos, organizações, etc. e que vão legitimando ou não objetivos e práticas, que constroem o fazer estratégico, entrelaçando macro e micro.

Esta forma de perceber a construção estratégica permite pensar interações mais diversas e diretas na sua construção do que aquelas da SAP, uma vez que vai incluindo singularidades que, por ventura, vão se identificando com as ações, os propósitos e objetivos construídos. E não que a partir de identidades social ou coletiva, de campos ou de *habitus* não inclua. Porém, ao mesmo tempo, exclui os diferentes.

Forma esta que parece mais adequada ao contexto atual, ou seja, para um ambiente organizacional que é cada vez mais diverso, complexo, incerto e interdependente, com barreiras de entrada cada vez menores (RIFKIN, 2015), com segmentação complexa e quebra de territórios institucionalizados. (MARTINET, 2014). Pode ser mais adequada para um ambiente com menos delimitações, com organizações mais abertas e possibilidades de participação mais diretas: coparticipação, cocriação, prosumidores. Um ambiente organizacional onde a geração de valor está para além dos espaços institucionais. (MOULIER-BOUTANG, 2010).

Assim, pensar a estratégia na lógica da multidão pode oferecer mais uma maneira de se pensar as diferentes formas de como ocorre o *strategizing*, buscando contribuir para avançar na compreensão de como as práticas são ligadas ao contexto macro. Permite pensar este contexto macroinstitucional também para além deste adjetivo, percebendo-o a partir da lógica de multidão, mais fluida e aberta, sem limitar as influências aquilo que se tornaram instituições. Estes fatos são relevantes ao campo da estratégia e da SAP, como mostram Whittington e Vaara (2012, p. 286) ao afirmarem que “a SAP já avançou significativamente em relação a pensar as diferentes maneiras como ocorre o *strategizing*, porém ainda precisa avançar mais em como as práticas, as atividades são ligadas ao contexto macro, a dimensão macro institucional”.

Esta ligação para a estratégia em lógica da multidão ocorre de forma menos estruturada, sem necessidade de institucionalizações. Práticas e singularidades se encontram naquilo que lhes é comum, ainda que permaneçam e sejam diferentes na maioria dos seus aspectos. Além disso, a estratégia na lógica da multidão mostra uma agência que ocorre sempre na relação ser com, na retroinfluência dos afetos que as singularidades geram, trocam entre si, a partir daquilo que vai se apresentando como comum e, ainda, influenciada pelas condições do macrocontexto. Porém, a leitura destas condições, as interpretações dos atores, se for usada a nomenclatura da SAP ou das singularidades na perspectiva da multidão, não ocorre predominantemente de forma individual, por um ator ou singularidade a partir dos seus quadros internos de interpretação relacionados/confrontados com as condições da estrutura, as propriedades estruturais, como pensado pela SAP. (STONES, 2005).

Portanto, a partir da lógica da multidão pode-se pensar que as interpretações das singularidades em relação a estas condições e, conseqüentemente, sua agência são influenciadas por questões que não necessariamente estejam estruturadas: formem *habitus*, instituições e estruturas. São influenciadas pelo comum, pelo encontro dos afetos das singularidades, que são mais voláteis, muito mais fluxo. E as escolhas não são individuais (na lógica de indivíduos). Indivíduo e escolha individual remetem para a multiplicidade que não necessariamente vincula-se, que não necessariamente partilha influências. Na multidão e sua lógica, cada singularidade é uma multidão – é uma transformação recíproca, está na relação ser com. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005).

Ou seja, a abordagem aqui proposta pode contribuir para a compreensão de como ocorrem as redes de práticas, como elas vão legitimando e mobilizando para ações. Contribuição que pode ser relevante uma vez que, para Tsoukas (2010) e para Whittington e Vaara (2012), os estudos da SAP fizeram avanços importantes, mas podem avançar ainda mais

no desenvolvimento de uma compreensão das variações do fazer estratégico, de como ocorrem em redes de práticas.

Ainda em relação à questão da agência, a estratégia na lógica da multidão segue a ideia da codeterminação da SAP. Ou seja, que não há determinismo na estratégia; as práticas sociais que a constroem são influenciadas por dimensões macroestruturais, meso-organizacionais e microindividuais, que muito antes de serem dimensões separadas, com fronteiras claras entre si, compõem uma a outra. (CHILD; RODRIGUES, 2011; CHILD, 1997). Numa ideia macroestrutural estão dimensões formais e informais do contexto econômico e sociopolítico, regras e normas sociais, e o agir das demais organizações. Na meso-organizacional, têm-se as influências das informações, diretrizes e objetivos da organização, bem como as prioridades de grupos internos e a influência de atores em posições hierárquicas maiores. Abarca a agência do indivíduo, bem como a organização enquanto ator social coletivo. No que diz respeito às microações, têm-se as influências da origem do indivíduo, da sua socialização, da sua formação, das suas interações com os demais indivíduos e grupos internos e externos a organização. Todos estes fatores acabam codeterminando agência e a estratégia. (SAUERBRONN; FARIA, 2011).

A partir da estratégia na lógica da multidão, pode-se perceber que quando se fala da multidão ela é formada por singularidades que perpassam as dimensões meso, micro e macro anteriormente colocadas e, mais ainda, que na multidão participam organizações, estruturas, artefatos, entre outros. Porém, a multidão gera esta lógica de codeterminação entre as singularidades e seu fazer a partir daquilo que lhes é comum, podendo ou não estar ligada aos aspectos colocados em cada uma das dimensões. São singularidades que, por exemplo, tenham a mesma origem social e participaram da mesma formação, não necessariamente compartilhando dos mesmos afetos. Assim, pensar a estratégia na lógica da multidão pode contribuir para se pensar e reconhecer “uma gama mais ampla de agentes na estratégia, sublinhando como o engajamento ou exclusão do fazer estratégia é alcançado de diversas maneiras” (WHITTINGTON; VAARA, 2012, p. 309), o que é necessário à SAP, segundo estes mesmos autores.

Portanto, a abordagem proposta pode contribuir para compreender como ocorre a emergência da estratégia, prestando atenção às atividades informais, sem roteiros, através das quais, muitas vezes, as estratégias emergem. Este fato é relevante, uma vez que a estratégia não exige intenção e propósito pré-estabelecidos, uma metaorientação, mas disposições para agir de maneira congruente. Nessa visão, a estratégia pode ser “imaneente” no cotidiano das práticas e ações. Para Chia e Rasche (2010), enquanto o *strategizing* deliberado envolve *episteme* (universal, racionalidades instrumentais, verdades independentemente do contexto) e *techne*

(técnica), a ação organizacional, sob a forma de enfrentamento prático, requer *phronesis* (sabedoria prática) e, ocasionalmente, *metis* (inteligência prática para lidar com situações enigmáticas). Assim, segundo estes autores, para entender melhor a emergência, a pesquisa deve concentrar atenção especial sobre *phronesis* e *metis*. A estratégia pensada em lógica de multidão destaca as dimensões do mistério, da imanência no fazer estratégico, pensando a sabedoria prática, a inteligência para lidar com situações do cotidiano a partir da própria noção de multidão, da forma como se organiza, se comunica e trata as informações, que vão gerando a inteligência coletiva, a inteligência de enxame e agir das singularidades. Dessa forma, pode-se contribuir para o avanço das perspectivas colocadas pelos autores.

Quadro 6 – Possíveis avanços da estratégia na lógica da multidão a partir da SAP

Possíveis avanços da estratégia na lógica do comum a partir da SAP
(Retro-) influências e interdependência entre macrocontexto e microações são reforçadas e permite pensá-las não apenas em lógicas de campos, <i>habitus</i> , estruturas e instituições, mas também em uma lógica da multidão, do que se torna comum entre as singularidades e vai forjando macrocontextos e microações.
Interações, mobilização e práticas sociais que constroem a estratégia ocorrem pela diferença, não pela assemelhação/pela homogeneização – singularidades se encontram, se retroinfluenciam em suas práticas, mesmo sem compartilhar campos e <i>habitus</i> necessariamente (interações pelas diferenças). Possibilita, assim, maneira diferenciada de pensar o <i>strategizing</i> – pela diferença – não há necessidade de identidade social ou coletiva para aproximação.
Agências realizadas pelas singularidades tendo como base o “ser com”, o comum. Interpretações das possibilidades, limites, condicionantes, etc., se dão a partir dos afetos comuns entre as singularidades, da inteligência de enxame e não individualmente.
Permite a ampliação da gama de participantes ao reconhecer a emergência, a legitimação e construção da estratégia em forma de espiral, por meio das interações construídas e de SIC multitudinário, possibilitando a ampliação das possibilidades de participação no fazer estratégico.
Permite perceber que os fatores que codeterminam a agência afetam diferentemente as singularidades e suas práticas. E, que a ligação das práticas com o contexto macro ocorre de forma menos estruturada, mais fluída.
A lógica da multidão pode contribuir para a compreensão das formas como se dão a emergência e a imanência do fazer estratégico – <i>phronesis</i> e <i>metis</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado o exposto, percebe-se que pensar a estratégia na lógica da multidão traz oportunidades de contribuição para a SAP e para o campo da estratégia como um todo. Sinteticamente, pode-se afirmar que pensar as práxis e as práticas dos atores, dentro da perspectiva da SAP, porém em lógicas da multidão pode contribuir para pensar a interdependência entre macro e micro para além da lógica de hábitos, campos, estrutura e sua reflexividade, avançando para a ideia da interdependência a partir do que vai se tornando comum, das agências realizadas com influências não da interpretação individual dos atores, mas sim dos afetos que vão sendo produzidos entre as singularidades, com participação dos atores não humanos, na lógica da multidão. Possibilita pensar o *strategizing* pela diferença, trazendo mais uma forma de compreendê-la ao campo da estratégia.

A partir do que foi exposto até o presente momento, percebe-se como necessário olhar para a realidade, para as práticas no sentido de perceber se há estratégia construída nesta perspectiva da multidão, como ela ocorre e em que condições torna-se ou não adequada ao contexto organizacional atual. É isso o que se busca fazer na análise dos casos que se desenvolve no capítulo 6. Antes, porém, faz-se necessário pensar em como este fazer estratégico na lógica da multidão pode ser percebido, compreendido e captado. Nesse sentido, afirma-se que a ANT pode contribuir para tal, servindo de inspiração metodológica, como se pode ver a seguir.

4 POSSÍVEIS RELAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA ATOR-REDE (ANT) À ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO

Tendo em vista o que se expôs até aqui, principalmente no que tange ao contexto trazido pelas TICs e globalização (contexto mutável, menos previsível, não essencialista, produzido pelas interações, entre outros), percebe-se que ele pode favorecer estratégias emergentes com lógicas múltiplas, sem modelagens prévias, com geometrias variáveis, ou seja, com lógicas próximas as ideias da multidão. Assim, para pensar esta lógica aplicada à estratégia, para poder observar a estratégia na lógica da multidão no fazer cotidiano, faz-se necessário encontrar concepções/inspirações metodológicas cujos princípios teóricos sejam coerentes a esta perspectiva.

Nesse sentido, as contribuições teórico-metodológicas da Teoria Ator-Rede (ANT) podem ser relevantes ao pensar da estratégia na forma aqui proposta, visto que diversas das suas concepções se aproximam daquelas da multidão e sua relação com o comum, conforme se vê a seguir. Assim, este capítulo tem como objetivo mostrar estas aproximações, trabalhando-se algumas das principais concepções da ANT, com vistas a aproximá-las da estratégia na lógica aqui apresentada e mostrar suas possíveis contribuições.

Inicialmente cabe destacar que a pertinência da ANT para o estudo do social e, conseqüentemente das práticas sociais, fica evidenciada nas palavras de Law (1997) ao afirmar que ela mostra o social como redes de atores heterogêneos e que a família, as tecnologias, as organizações, enfim, toda a vida social, podem ser delineadas nessa perspectiva. Pensar práticas que constroem a estratégia como efeito da práxis cotidiana das singularidades, dos atores são ideias que se encontram tanto na ideia da multidão como na ideia do social trazida pela ANT. Cabe destacar ainda que a ANT é um misto de teoria e ferramentas metodológicas (LAW, 2004; LATOUR, 2000), sendo cada vez mais utilizada em estudos da gestão (ALCADIPANI; TURETA, 2009), que é o que se faz na presente tese, tendo-a enquanto inspiração metodológica para poder buscar compreender a operacionalização, a construção, o fazer da estratégia na lógica da multidão.

Nesse sentido, busca-se aqui sistematizar algumas das principais concepções da ANT que podem resultar em inspirações teóricas e principalmente metodológicas que contribuam para compreender a estratégia na lógica da multidão. Passa-se, então, à análise e sistematização dessas concepções.

4.1 O SOCIAL NA TEORIA ATOR-REDE E SUA RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO

Uma das primeiras concepções da ANT que pode inspirar metodologicamente a estratégia na lógica da multidão é a forma como ela recomenda que se conceba e se apreenda o social. E, para compreender essa forma e sua possível contribuição, torna-se fundamental trazer como ela percebe o social.

A ANT e seus autores consideram ser necessário rever o entendimento do social. As palavras de Latour (2012) sobre o social vão na direção da necessidade de retomar seu sentido perdido com a modernidade, qual seja, não ter o social como adjetivo para situações, fenômenos e materiais, mas, sim, percebê-lo como movimento, como processos de agregações, associações e reassociações. Dessa forma, o social é antes um fluido em processos de conexão, uma mistura de atores (actantes) em conexões (LATOUR; WOOLGAR, 1997) e não um contexto denso que determina conexões entre os atores.

Tudo isso atribui à realidade e, dessa forma, ao social, uma ideia de provisório, mantido pela sua performatividade (LAW, 1999; MOL, 1999). Estudar o social é, portanto, descrever o que performa a realidade, seguindo os rastros que conectam os actantes (LATOUR, 2012), superando binarismos, compreendendo as redes envolvidas na sua permanente e incompleta construção. (CALLON, 1986).

Na mesma direção, para Law (2004), a ANT pode ser entendida como pós-estruturalismo em sua versão empírica e, dessa forma, mostra que entidades, organizações, objetos, estratégias, ações, constituem-se e adquirem seus atributos nas relações, em uma rede delas, existindo por meio dessas relações (LAW, 1999). Dentro dessa perspectiva pode-se afirmar que, para a ANT, o social não tem relações determinadas *a priori*, mas, sim, deve ser entendido como campo de práticas incorporadas, (re)organizadas pelo compartilhamento de entendimentos práticos. (SCHATZKI, 2005). Ou seja, o social como sendo formado por vários ordenamentos simultâneos e momentâneos, em que há associação de elementos heterogêneos – humanos e não humanos. (LATOUR, 2012).

Esse entendimento do social se aproxima da multidão e do comum, que não existem naturalmente ou normativamente e, pelo contrário, se conformam e ganham existência a partir das singularidades, só existem a partir delas. (NEGRI; HARDT, 2005). Ao mesmo tempo, influencia essas singularidades, precisando deixar aberto o viés de transformação, de invenção, a potência criativa (NEGRI, 2002; SANTIAGO, 2014), o que mais uma vez se aproxima da

ideia do social da ANT, que não se assume enquanto um marco, um quadro com características cristalizadas. Ele se estabiliza e desestabiliza e, com isso, não pode ser definido a partir de conjunto de características prévias, vai ganhando elas no ser e fazer cotidiano, como ocorre com a multidão.

A ANT permite compreender o social como movimento que agrega, como conjunto de associações e não como um conjunto de características que se aplicam a um substantivo, sempre que se atribui a ele a palavra social, o que a torna um adjetivo, coisa que a ANT não concorda. (LATOURE, 2012). A sociedade não é o que explica, mas antes o que deve ser explicado, é a consequência das associações e não a causa delas. Não é o social que explica as associações, e sim elas que explicam o social. Ou, dito de outra forma: os agregados sociais não são questões que explicam coisas que se passam na economia, na gestão, na psicologia, mas sim são esses agregados que precisam ser explicados. O Quadro 7 sintetiza o que foi exposto neste subitem, evidenciando de forma resumida como a ANT compreende o social.

Quadro 7 – O Social na ANT

Conceito/Ideia	Descrição/Compreensão à luz da ANT
Social	<ul style="list-style-type: none"> - social como processos de agregações, associações e reassociações; - social não como adjetivo, com propriedades essenciais, mas, sim, como fluído, em processos de conexão; - social como provisório, performativo; - social precisa ser explicado antes de ser o que explica; - social não tem <i>locus</i> pré-definido.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado o exposto, este social compreendido como redes de atores heterogêneos, que precisa ser explicado muito antes de se pensar que ele explique os fenômenos, visto que não tem atributos e características essenciais, permite pensar a multidão, o comum, as organizações e suas estratégias como o efeito da práxis e das práticas cotidianas das singularidades. Assim, não há como pensar a estratégia na lógica da SAP e também na lógica da multidão, sem conhecer, sem compreender as práticas dos atores e das singularidades respectivamente, que vão dando contornos, sentidos, caminhos para a estratégia, sem definições dadas *a priori*. Portanto, assume-se que há uma inspiração metodológica que parte da ideia do social da ANT para a estratégia na lógica da multidão, qual seja, de que esta estratégia não é algo a ser explicado previamente, mas sim compreendida a partir do seguir das singularidades, seus afetos, seu ser e fazer na multidão.

Para tanto, para poder compreender esta estratégia, sua construção, deve-se atentar que assim como o social proposto pela ANT, as organizações e as estratégias, também são resultado das ordenações. (LATOURE, 2012). É assim que a indicação metodológica de perceber as

ordenações é útil para que se possa compreender como ocorrem os encontros e desencontros das singularidades, dos humanos e não humanos que vão construindo o emergir da estratégia em uma lógica da multidão.

4.2 HUMANOS E NÃO HUMANOS E AS RELAÇÕES ATOR-REDE

Conforme visto anteriormente, o social antes de ser uma moldura, um quadro, é algo permanentemente (re-) construído no ser em comum, assim como a realidade em geral. Além disso, na visão de Callon (1986), os fatos – inclusive os fatos científicos – têm como características naturais a impureza, a heterogeneidade, misturando saberes tácitos, equipamentos, competências e, em última instância, aquilo que na concepção moderna seria separado em natureza e sociedade, humano e não humano, sujeito e objeto. Para ele, um fato articula ciência e ideologia, o verdadeiro e o falso.

Essas questões permitem assumir a constatação de Law (1999) de que os atores humanos e não humanos, por exemplo, os sujeitos, as organizações, as máquinas e os equipamentos, não possuem atributos essenciais e intrínsecos. Eles são constituídos nas relações e forjam caráter provisório, sendo que a realidade se constitui à luz de redes emaranhadas de atores heterogêneos. (KNORR-CETINA, 1981; CALLON, 1986; LAW, 1986; LATOUR, 2000). Assim, fica evidente a importância dos humanos e não humanos, das redes e da relação Ator-Rede à ANT. Observar estas três questões é algo fundamental para a ANT e toma-se como inspiração que na busca da compreensão da estratégia na lógica da multidão, eles também são relevantes. Portanto devem ser observados os atores – tanto humanos (singularidades) como não humanos – dada a importância que as TICs, por exemplo, e que outros atores não humanos (agências não humanas) podem ter nelas, bem como as redes e a relação ator-rede. No caso, as relações singularidade/multidão, o ser singular/plural. (NANCY, 2000; MENDES, 2012).

A ANT analisa tanto humanos como não humanos, sendo que esses últimos também têm a capacidade para agir, para modificar e/ou interferir nos acontecimentos. Porém, deve-se destacar que essa não diferenciação é apenas analítica e não é ética, como mostra Law (1992), ao afirmar que não se trata de tomar pessoas, suas vidas como máquinas e, nem mesmo, deixar de conferir-lhes deveres, direitos, responsabilidades, entre outros. Assim, o princípio da simetria entre humanos e não humanos não deve ter compreensão a partir de uma implicação ética, mas gera uma série de outras implicações relevantes, que vão interferir na forma da ANT analisar a realidade, o social e, nessa linha, a estratégia na lógica da multidão.

Latour (2012) reconhece os atores não humanos como potencialmente importantes para a criação de significados compartilhados em conjunto com atores humanos. Ou seja, os não humanos também alteram e/ou produzem associações e conexões de vários tipos nas redes. Esta é uma afirmação que ganha importância, uma vez que, para Law (1992), quase todas as interações entre pessoas são mediadas por meio de objetos, tais como telefone, internet, microfones, entre outros.

Deve-se destacar que o não humano, os objetos e suas relações geralmente são tomados em termos de relações “materiais” e “causais”, porém não na esfera “reflexiva” ou “simbólica” das relações sociais, como propõe a ANT (LATOUR, 2012; LAW, 1992), sem desmerecer as demais esferas. Sem isso, muito da participação dos atores que produzem a realidade, a gestão e a estratégia podem acabar não captados.

Todavia, há de destacar também que não se deve passar de um enfoque de inexistência absoluta para a causalidade plena dos objetos. Entre estes dois extremos há inúmeras possibilidades, afirma Latour (2012). Ou seja, trata-se de ampliar a lista, as formas e as figuras dos participantes que se associam em redes, que tornam duráveis, estáveis os fatos, as estratégias, as ações (ainda que de estabilidade sempre provisória) em diferentes âmbitos da vida, inclusive no âmbito organizacional.

Percebe-se então que a ANT contribui para que humanos e não humanos tenham fronteiras menos rígidas entre si, para que não sejam tratados como opostos, aproximando natureza e sociedade e não tirando o foco da agência humana. Com isso também mostra-se que a agência humana não é a única a conformar as práticas sociais nas organizações. Agir, amar, pensar, escrever, entre outros atributos dados sempre a humanos são, na verdade, gerados em rede, com a influência e participação de diversos atores, inclusive não humanos. (LAW, 1992). Segundo Law (1992), emprega-se a palavra ator no sentido de que jamais fica claro quem ou o que está atuando, quando uma singularidade está em ação, uma vez que um ator nunca está sozinho. Portanto, a relação expressa no binômio ator-rede mostra humanos e não humanos como integrantes da(s) rede(s).

Nesse sentido, importa compreender o que significa ator e o que é não humano para os autores da ANT. O termo ator é usado numa perspectiva semiótica, ou seja, ele passa a ser definido pelos efeitos, pelos sentidos que produz. Assim, o ator ou actor é qualquer pessoa, coisa ou instituição que produza agência, no sentido de causar efeitos no mundo e sobre ele. Caso alguma coisa, instituição, pessoa esteja na rede, mas não seja notada sua participação, sua atuação, ele não é um ator. Percebe-se que essa noção se diferencia do sentido sociológico tradicional, porque nele o ator confunde-se com a noção de fonte da ação, atribuída sempre a

um humano. Já, na ANT, o ator é caracterizado pela heterogeneidade de sua composição, sendo, muitas vezes, uma dupla articulação entre humanos e não humanos (LATOUR, 1994), pois, como se vê a seguir, na relação ator/rede um ator nunca age sozinho e por si só.

Pinto e Domênico (2014) mostram que a noção de rede para a ANT refere-se a fluxos, circulações, alianças, movimentos em vez de remeter a uma entidade fixa. Ela não se reduz a um único ator ou mesmo a uma única rede, pois é composta de séries de elementos, animados e inanimados, conectados e agenciados. Destaca-se ainda que a rede da ANT não pode ser confundida com um tipo de vínculo que liga, de modo previsível, elementos estáveis e perfeitamente definidos, porque as entidades das quais ela é composta – entidades naturais ou sociais – podem redefinir sua identidade e suas mútuas relações a qualquer momento, trazendo novos elementos. Por isso que “a rede de atores é, ao mesmo tempo, um ator cuja atividade significa construir alianças com novos elementos, e uma rede que pode redefinir e transformar seus componentes”. (CALLON, 1986, p. 93).

Baseando-se em Latour (1994, 2012), pode-se dizer que a ideia de rede deve ser compreendida como alianças, fluxos e circulações nas quais o ator é, ao mesmo tempo, agente, seu construtor e o receptor de uma série de influências advindas da rede. Por isso que a rede é definida não por seus limites externos, mas sim pelos agenciamentos que ocorrem internamente. A rede da ANT aproxima-se da ideia de rizoma de Deleuze e Guattari (1995), que traz uma ideia de multiplicidade, não havendo nela unidade e informação, e sim agenciamentos e transformações – ideia que aparece na lógica da multidão também.

Depois de compreender a palavra ator e a palavra rede, pode-se retornar ao binômio ator-rede que visa mostrar que todo ator é resultado de uma rede de relações heterogêneas. Assim, da mesma forma que o ator (re-) produz rede (-s), ele é também produto de uma rede. Tomando um pesquisador como exemplo, na lógica ator-rede percebe-se que seus contatos com outros pesquisadores (humanos), bem como os diplomas que ele possui, as bases de dados a que tem acesso, suas publicações, a estrutura de pesquisa onde está inserido, entre outros atores não humanos – objetos e quase objetos – interferem na sua identidade, no seu agir, no reconhecimento que tem e conquista. Além disso, esse mesmo pesquisador está ligado a outras múltiplas redes, tais como a dos familiares, dos amigos, dos colegas de profissão, que também influenciam sua(s) identidade(s), seu modo de agir, suas decisões, conforme ilustram os autores anteriormente citados. Portanto, quando este pesquisador – este ator – age, ele não o faz sozinho, traz toda a carga de influências, de interesses dessas redes.

Ele age representando e influenciado pelas redes às quais se conecta. Portanto, para entender e pensar a estratégia na lógica da multidão em qualquer espaço/atividade, não basta

olhar apenas o ator, a singularidade que está participando. Torna-se necessário olhar para as redes nas quais está inserido, redes forjadas por humanos e não humanos.

Quadro 8 – Os Humanos e Não Humanos e a relação Ator-Rede na ANT

Conceito/Ideia	Descrição/Compreensão à luz da ANT
Ator	- Qualquer pessoa, coisa, objeto, instituição que produz agência, que tenha sua participação percebida, ainda que indiretamente, na(s) rede(s).
Rede	- Rede não como entidade fixa, reduzida a um conjunto de atores; - Rede como algo vivo, mutável – fluxos, circulações, alianças, e movimentos de uma série de elementos animados e inanimados; - Rede em uma ideia de rizoma – multiplicidade e em mutação; - Rede como um instrumento de análise, mais do que como objeto dela.
Ator-rede	- O ator nunca age sozinho. Ao agir ele é influenciado (constituído) pelas redes nas quais têm conexões e, ao mesmo tempo, pode representar essas redes, parte de seus atores, bem como influenciá-las; - Nunca fica totalmente claro quem está atuando, agindo; - O ator é ao mesmo tempo construtor e receptor das redes.
Humanos e não humanos	- Tanto atores humanos quanto os não humanos não possuem atributos essenciais; - Atores humanos e não humanos constituem-se nas relações e têm caráter provisório; - Não humanos também interferem nos acontecimentos, na criação de significados – eles atuam na esfera reflexiva e simbólica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dado o exposto, a partir da inspiração metodológica da ANT assume-se que, para poder captar e compreender a estratégia na lógica da multidão, é necessário olhar o fazer da multidão a partir das singularidades (atores humanos), mas também da participação dos atores não humanos. Deve-se atentar para a participação de humanos, objetos e quase objetos, no sentido de poder analisar se o contexto atual favorece a participação desses atores, nessa lógica de estratégia. É um olhar que deve tomar a singularidades e os atores não humanos a partir da interdependência; do ser com das singularidades e dos atores não humanos na multidão. Esta interdependência, por sua vez, é reforçada por mais uma inspiração metodológica da ANT assumida aqui, qual seja, a necessidade de olhar para a singularidade, para o ator, sempre em sua relação ator/rede. Portanto, não há existência que ocorra isolada, sem relação em que é constituída e constitui o outro. (LATOIR, 2012). Por isso do binômio ator-rede.

Assim também o são as ideias da multidão e do comum onde, apesar de permanecerem heterogêneas, as singularidades²⁸ não são indivíduos,²⁹ não existem para além e sem relação com as demais. Elas se retroinfluenciam. A ideia do comum leva à concepção de ser com e, assim, a estratégia emergente na perspectiva do comum e da multidão guarda esta concepção

²⁸ Para compreensão da ideia de singularidade, ver nota 1 da presente tese e o capítulo 3.

²⁹ Cada corpo é uma multidão – é uma transformação recíproca: está na relação ator/rede. Por isso, não se pode usar a expressão indivíduo, que remete à forma autônoma, torna o indivíduo só. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005).

de interação, do ser com, tanto em relação aos demais atores humanos, outras singularidades, como também em relação ao ambiente e suas potencialidades.

4.3 TRANSLAÇÃO, MEDIADORES, INTERMEDIÁRIOS E A INDETERMINAÇÃO DAS AÇÕES NA RELAÇÃO ATOR-REDE

Partindo da concepção da ANT de que o social seja associações entre atores, e que os atores são constantemente produzidos e reproduzidos em várias redes heterogêneas que configuram a realidade, os fatos, as organizações, bem como que nelas os atores nunca agem sozinhos, tem-se então que a realidade é performativa. Conseqüentemente, as ações são incertas, carregando *a priori* a característica da indeterminação, já que elas estão sempre envoltas em processos de negociação, de translação entre mediadores e intermediários. Por isso, o social não é um quadro ou um adjetivo portador de determinadas características, mas antes algo performado, que se renova constantemente nas associações e que precisa ser explicado e compreendido para que se entenda a vida, a sociedade, o real. (LATOURE, 2012). E, da mesma forma, para que se compreendam as organizações e o fazer estratégico.

Esses fatos não significam que nas relações ator/rede exista uma força social que obrigue o ator a fazer algo, a tomar a decisão de uma ou de outra maneira. Existem, sim, processos de translação entre múltiplos mediadores que levam a uma ou outra ação. Daí a indeterminação das ações *a priori*. São fatores que tornam relevante o entendimento do que significa translação, mediadores e a indeterminação da ação.

Para Law (1992), a translação é o processo que gera efeitos de ordenamento – ainda que ordenamentos temporários que precisam ser constantemente reinventados – dos quais resultam agentes, instituições, organizações e dispositivos. Portanto, ela enfatiza processos e práticas em construção, mais fluidos, que ocorrem nas microatividades de uma multidão de atores heterogêneos. Por isso, não é finita nem facilmente delimitável em sua dimensão temporal, uma vez que os processos de translação não acabam, requerem contínuos processos de estabilização. (LATOURE, 1994).

Ela significa mecanismos pelas quais o mundo social e o mundo natural, progressivamente, tomam forma. Ou seja, compreender o processo de translação significa entender as associações, as alianças e as obrigações que se constituem, entre os conjuntos de atores sociais e naturais, as relações políticas (de poder) que permitem a revelação de uma “verdade”, por exemplo. Permite, ainda, legitimar alguns atores para agir, expressar e

representar vários atores silenciosos do mundo social e natural, que acabam mobilizados nessa (-s) ou por essa (-s) revelação (-ões). (CALLON, 1986; LATOUR, 2000).

Os processos de translação são relevantes, pois as construções coletivas como as organizações e suas estratégias dependem da translação em que os interesses, linguagens e ações dos atores são inscritos, negociados e traduzidos na complexa rede de atores humanos e não humanos em que estão envolvidos, até atingirem a estabilização (LORENZI; ANDRADE, 2011), o que ocorre por meio de discussões, inscrições e mediações (LATOUR; WOOLGAR, 1997), sendo que elas são sempre provisórias.

No processo de translação é que estratégias, tecnologias e práticas de gestão são construídas em redes nas quais atores traduzem interesses de outros atores, influenciados por não humanos, até formarem o que Latour (2000) denomina de caixa-preta. A caixa-preta representa uma discussão encerrada, tomada pelos atores como verdade a respeito dos fatos e tecnologias, mesmo que eles não entendam a fundo aqueles fatos. Além disso, quando a caixa-preta é fechada, para usar a linguagem de Latour, ela torna-se um ponto de referência, um ponto de passagem obrigatório. (LORENZI; ANDRADE, 2011). Compreender os processos de translação, as inscrições, as mediações, as purificações, a formação de caixas preta, bem como a sua (des-) estabilização, à luz da análise das práticas que ocorrem no comum, torna-se relevante para se pensar a estratégia na lógica ora proposta.

Cabe destacar ainda a presença de mediadores e intermediários nos processos de translação. Enquanto o intermediário é “aquilo que transporta significados ou força sem transformá-los”, ou seja, “definir o que entra já define o que sai” (LATOUR, 2012, p. 65), o mediador caracteriza-se por entregar sempre algo diferente daquilo que entrou. Os mediadores transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado ou os elementos que vinculam. Apesar de sua atuação ser mais complexa, o mediador pode ser mais simples e o intermediário mais complexo, ou vice-versa, não havendo predeterminação em relação a isso. Latour (2012) exemplifica afirmando que um computador em perfeito funcionamento é exemplo de intermediário complexo, enquanto uma simples conversa pode transformar-se em uma cadeia bastante complexa de mediadores que buscam inscrever seus interesses e estão carregados por suas vivências, paixões, opiniões, atitudes, que podem bifurcar a todo o momento.

Descobrir quem são as singularidades (atores humanos) e atores não humanos que funcionam como intermediários e quais são os mediadores torna-se importante para compreender as práticas que levam à construção das estratégias. Além disso, pela lógica da multidão as diferentes singularidades devem ter oportunidades e se colocarem ora como mediadoras e ora como intermediários. No momento em que apenas algumas dominarem o

papel de mediadores, ter-se-á forte possibilidade de diminuir e, até mesmo, esgotar a potência, o processo criativo e de ação do ser em comum, da multidão. O Quadro 9 busca sintetizar o que foi exposto neste subitem, evidenciando de forma resumida como a ANT compreende os conceitos de translação, caixa-preta, inscrição, mediador e intermediários.

Quadro 9 – Translação e a Indeterminação da Ação na ANT

Conceito/Ideia	Descrição/Compreensão à luz da ANT
Translação	<ul style="list-style-type: none"> - Processo contínuo, fluido – revelando constante construção; - Processo que gera efeitos de ordenamento, ainda que temporários; - Dos processos de translação resultam agentes, instituições, organizações e dispositivos; - Envolve associações, alianças, obrigações, elações políticas (poder) que revelam verdades, legitimam atores, ainda que provisoriamente.
Inscrição	<ul style="list-style-type: none"> - É todo o tipo de transformação que materializa uma entidade, um fato. - Algo prescrito, planejado, pode ocorrer de forma diferente ao pensado, dado as inscrições feitas pelos atores.
Intermediários	É tudo aquilo que transporta significados, elementos sem transformá-los. O que entra define o que sai.
Mediador	<ul style="list-style-type: none"> - É um ator, um ponto de passagem onde o que sai é diferente do que entra; - Eles transformam, traduzem, distorcem e modificam o significado / elemento que vinculam.
Caixa-preta	<ul style="list-style-type: none"> - Representa uma discussão encerrada que é tomada pelos atores enquanto verdade, ainda que não a compreendam completamente; - Resulta da translação bem-sucedida, mostrando-se como verdade, forma de solucionar o problema.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a partir destes elementos da ANT toma-se como inspiração metodológica que para compreender a estratégia na lógica da multidão é necessário, ao seguir as singularidades, seu fazer, seu afetar e ser afetado na multidão e na produção do comum, buscar perceber quando elas são intermediários, mediadoras, se estes papéis existem diante uma participação que é direta, não representável, como a da lógica da multidão. Além disso, deve-se atentar para como ocorrem os processos de translação, como as questões vão se tornando comuns (produzindo e sendo produzidas pelo comum) ou não, como vão estabilizando ações, fazeres, objetivos, mobilizando as singularidades.

4.3.1 Paradigma Ostensivo ou Performativo

A partir da ideia de indeterminação da ação do ator-rede e da percepção de que todo ator é a rede e, ao mesmo tempo, a constrói, evidencia-se que a ANT tem uma ideia de realidade performativa e não ostensiva. A abordagem ostensiva assume que se pode descobrir propriedades que são típicas da vida em sociedade, de uma organização, de determinado coletivo da estratégia, entre outros. Essas propriedades até mesmo explicariam as ligações sociais na sociedade, explicariam determinada organização ou coletivo, por exemplo. Existem,

para a abordagem ostensiva, propriedades essenciais, uma ontologia estável. (MOL, 2007; LATOUR, 2012).

A visão performativa, que é trazida pela ANT, assume como sendo impossível determinar propriedades típicas da vida em sociedade ou propriedades típicas de uma organização, por exemplo. Não porque essa identificação seja difícil, seja complexa, mas sim porque elas não têm propriedades essenciais. A essência dos objetos, dos atores, das organizações, da sociedade, muda conforme as relações dos atores que as conformam nas diferentes redes em que se conectam. Law (1999) comenta que os atributos das entidades não são intrínsecos, mas resultantes de suas relações com outras entidades.

Vistos dessa forma, os atores não têm qualidades inerentes. Elas trazem consigo atributos híbridos e inseparáveis de humanidade e inumanidade, conteúdo e contexto, sociedade e materialidade, atividade e passividade. De um ou outro modo, as divisões são descartadas pela ANT. Dessa forma, a abordagem performativa mostra a vida organizacional e a vida social como emergentes e instáveis. (LATOUR, 2000). Assim, atores de uma rede não têm uma verdade essencial ou primordial, não podem ser reduzidos a isso. Pelo contrário, sua essência emerge das relações estabelecidas por cada um deles em determinado momento.

Segundo Alcadipani e Tureta (2009, p. 412), “mesmo empregando diferentes terminologias, Latour, Mol e Law reforçam a ideia da ANT de que nada existe *a priori* e independente das práticas e das cadeias de relações, assim como o processo de ordenação está sempre em processo de produção”. Nesse ínterim, para “entender” o social, uma organização e/ou um fato, torna-se necessário mapear as associações, os processos de translação, mediações e transportes que os estabilizaram, ainda que temporariamente. Este é um importante passo para reagregar o social, na proposta de Latour (2012).

A visão performativa que permeia a ANT diz respeito também à sua dimensão ontológica e política (LAW, 2004). Ou seja, como mostra Mol (1999) a ANT carrega a combinação ontologia e política. Esta combinação sugere que as condições de possibilidades não são dadas à partida, que a realidade não precede as práticas banais nas quais se interage com ela, antes sendo modelada por essas práticas. O termo política, portanto, permite sublinhar esse modo ativo, esse processo de modelação, bem como o seu caráter aberto e contestado. Interpretando as ideias de Law, Alcadipani e Tureta (2009) mostram que a ontologia política se refere à maneira pela qual a realidade diz respeito à política e vice-versa, significando que as coisas sempre poderiam ser de outra forma.

Assim, Mol (2007) aponta para uma realidade sempre múltipla que não é dada anteriormente às práticas cotidianas. E essas múltiplas realidades podem tanto ser conflitantes

como incluírem-se mutuamente, ou seja, elas têm interconexões e, por isso, o uso do termo “múltiplo” e não “plural”, pois este último separa as possibilidades, não as coloca em conexões.

Quadro 10 – Performativo e Ostensivo: controvérsias e estabilizações na ANT

Conceito/Ideia	Descrição/Compreensão à luz da ANT
Realidade ostensiva / Paradigma ostensivo	<ul style="list-style-type: none"> - A ANT nega a possibilidade de uma realidade ostensiva; - A abordagem ostensiva assume que a vida em sociedade tem propriedades típicas, o que para a ANT não é verdadeiro; - A realidade ostensiva baseia-se em uma ideia de ontologia estável, enquanto a ANT traz uma ontologia política, contrária à primeira;
Realidade performativa / Paradigma performativo	<ul style="list-style-type: none"> - Assume que é impossível determinar propriedades típicas da vida em sociedade, do ser em comum ou mesmo de uma organização; - Este é o paradigma assumido pela ANT; - Mostra que os atores não têm atributos essenciais, intrínsecos, mas sim atributos híbridos constituídos nas suas relações; - Percebe a vida social e organizacional como emergentes e instáveis; - Nada existe <i>a priori</i>: realidades múltiplas.
Ontologia política	<ul style="list-style-type: none"> - Significa reconhecer que a maneira como as coisas são não é natural e, nem mesmo, inevitável, sendo que sempre poderia ser de outra forma; - Assumir que há realidades múltiplas e que não existem soluções gerais, totais.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na fundamentação teórica do presente projeto.

A partir dos elementos da ANT colocados, assume-se ela como inspiração metodológica que traz a necessidade de olhar para a realidade e, no caso, para a estratégia na lógica da multidão, a partir de concepção não determinista, não essencialista, uma vez que tanto esta estratégia como as próprias singularidades e mesmo os atores não humanos são construídos a partir das relações, do ser com e das redes. Assim, tanto as singularidades como a estratégia na lógica da multidão devem ser olhados a partir da produção do comum, do fazer na multidão, na relação singularidade/multidão e não partindo-se de aspectos essenciais. Além disso, de acordo com a ANT, deve-se tomar a realidade como sempre múltipla, que não é dada anteriormente às práticas cotidianas. Trata-se de uma ontologia política. (MOL, 2007).

Questões que se coadunam com as ideias da multidão e do comum, enquanto espaço e sujeito múltiplos, abertos, interagindo pelas diferenças e com a construção da estratégia emergente. E, que esta multiplicidade não leva a ignorar o diferente; não coloca as singularidades numa posição de indiferença perante as demais.

Ou seja, a ANT permite perceber que a produção da realidade não deve ocorrer a partir da purificação (LATOUR, 1995; 2012) e, do mesmo modo, a estratégia na lógica da multidão também segue essa perspectiva. A multidão e a produção do comum ocorrem com base na heterogeneidade, pela mistura de saberes científicos e tácitos, sentimentos, culturas, ideologias, objetos, humanos e não humanos e não pela purificação, pela identidade rígida. Ocorre pelo uno múltiplo e não massificado, homogeneizado, como evidenciado anteriormente. Fato que traz mais um elemento em que a ANT pode contribuir, uma vez que ela mostra os atores

enquanto forjados nas relações, não possuem atributos essenciais. Produzem e são produtos das suas relações, das suas redes. E, nesse sentido, a estratégia da multidão também não é essencialista. É indeterminada, de modelagem variável, emergente das interações de e com a multidão, conforme visto acima.

Dado o que foi exposto ao longo deste capítulo, assume-se a aproximação dos elementos teórico metodológicos da ANT e dos elementos teóricos da multidão, em várias das suas dimensões, conforme evidenciado no quadro 11. Isso permite coerência em assumir como **segundo pressuposto da tese (P2) que a ANT pode ser fonte de inspiração metodológica para apreender como ocorrem as práticas que vão construindo a estratégia na lógica da multidão; para olhar a multidão e seu fazer nessa construção.** Cabe destacar que este olhar não significa um conjunto de regras a serem seguidas. Diferentemente, pela natureza da ANT e pelas concepções da multidão, o que se tem é um conjunto de aspectos a serem observados, que vão emergindo do fazer dos atores, das singularidades, e não regras.

Quadro 11 – Aproximações da ANT com o Comum e a Multidão

Concepções teóricas e/ou metodológicas da ANT	Concepções do comum e da multidão
Social não essencializado, como sendo algo construído, produto da práxis cotidiana. (LATOURE, 2012).	A multidão enquanto sujeito da práxis, sem essência pré-estabelecida, produzida e produtora do e no comum. (NEGRI; HARDT, 2005).
Tecnologias, organizações construídas pela práxis, pelas redes de atores humanos e não humanos. (LAW, 2004; LATOUR, 2012).	Multidão e o comum produzidos pelas interações entre singularidades, sem definições <i>a priori</i> . (NEGRI; HARDT, 2005).
Ordenações são sempre abertas, temporárias, constantemente reordenadas, (re-) produzidas. (CALON, 1986; MOL, 2007).	A multidão e o comum são abertos, sem fronteiras delimitadas rigidamente, sem territórios pré-estabelecidos, institucionalizados. Se (re-) definem pelos encontros cotidianos. (NEGRI, 2002; VIRNO, 2003; 2008).
Atores concebidos no binômio ator-rede. O ator constrói redes e é produto, é performado por um conjunto de redes. (LATOURE, 2012).	As singularidades não são homogêneas na multidão e no comum e, tampouco, permanecem indiferentes entre si. Elas se retroinfluenciam; criam identidades ainda que pela diferença. (NEGRI; HARDT, 2005).
Realidade, fenômenos, organizações, estratégias não devem ser purificadas, são híbridos. A realidade é múltipla, para além de plural. (MOL, 2007; LATOUR, 2012).	Identidade e interação no comum e na multidão ocorrem a partir do múltiplo e não da homogeneização. (NEGRI; HARDT, 2005; MENDES, 2012).
Ideia de rede como fluxo, como rizoma e não como entidade fixa, com características e atores estabelecidos <i>a priori</i> . (LATOURE, 2012; CALON, 1986).	Redes sempre abertas; fronteiras e territórios não são pré-estabelecidos; assumem modelagens variáveis, construídos pelas práxis. Lógica de rizoma. (NEGRI; HARDT, 2005).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim, conforme já destacado no segundo pressuposto, assume-se que as inspirações metodológicas da ANT são pertinentes para se pensar a estratégia emergente na lógica da multidão. Contribuições metodológicas relacionadas principalmente:

- a) ao seu conceito de social, de realidade performativa e não essencialista;

- b) à participação de humanos e não humanos;
- c) às redes como rizomas e não como entidades fixas;
- d) à necessidade de seguir os atores, numa verdadeira cartografia e não mapa com territórios estabelecidos;
- e) a necessidade de tomar os atores, as singularidades em suas relações ator-rede (singularidade-multidão);
- f) à multiplicidade e hibridização da realidade e dos atores/singularidades como algo natural e não sua purificação;
- g) as diferenças como possível potência e não como algo negativo por essência, entre outros.

Desses aspectos, as contribuições inicialmente percebidas podem ser sintetizadas em um grupo de recomendações explicitadas no Quadro 12 abaixo, lembrando sempre que este conjunto é inicial, aberto, podendo sempre ser complementado, modificado ao tomar contato com as práticas cotidianas, com os casos analisados.

Quadro 12 – Inspirações/Recomendações ao olhar da estratégia na lógica da multidão

Elemento da ANT	Inspirações / recomendações metodológicas
Entendimento / concepção do social	<ul style="list-style-type: none"> - estratégia na lógica da multidão não é explicada previamente, precisando ser compreendida a partir das práticas das singularidades na multidão; - torna-se relevante analisar como ocorrem as ordenações para buscar compreender a estratégia na lógica da multidão – como ocorrem encontros, desencontros, o afetar mútuo que legitima e mobiliza (ou não) a multidão.
Atores humanos e não humanos	<ul style="list-style-type: none"> - olhar o fazer da multidão na estratégia a partir das singularidades (atores humanos) e, também, dos não humanos (objetos e quase objetos), percebendo como ambos interferem a produção de afetos, a produção do comum; - singularidades e atores não humanos enquanto não essenciais – devem ser tomados na sua relação ator/rede (no ser com as demais singularidades e atores).
Paradigma performativo	<ul style="list-style-type: none"> - olhar para a realidade e para as práticas da multidão que conformam a estratégia nessa lógica de maneira não determinista/essencialista; - perceber as interações das singularidades na estratégia com lógica de multidão como não purificadora – manutenção das diferenças; - diferenças e controvérsias não como algo necessariamente negativo, ruim, mas sim como possibilidade/potência; - perceber a estratégia da multidão como indeterminada, variável, mobilizada e aberta pelas controvérsias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Estas inspirações são retomadas no capítulo da metodologia (desenvolvido a seguir) e no desenvolvimento da análise dos casos. Antes disso, no próximo item se faz uma síntese das proposições da presente tese construídas a partir da abordagem teórica, que depois são analisadas, refutadas e/ou complementadas à luz dos casos estudados.

4.4 A ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO: TECENDO UM ESBOÇO TEÓRICO INICIAL E ABERTO – SÍNTESE DAS PROPOSIÇÕES

Depois de demarcar o ponto de partida da estratégia aqui proposta (a partir da SAP) e de ter elencado o que caracteriza a multidão e o comum, descrevendo possíveis características de uma estratégia pensada nesta lógica, bem como depois de traçar inspirações metodológicas da ANT que podem contribuir para buscar apreender esta estratégia, pode-se agora sintetizar as proposições iniciais da tese, que são utilizadas como ponto de partida, como esboço teórico inicial para analisar a realidade, os casos. Esta observação e estas análises são realizadas no capítulo 6 e permitem analisar a existência de uma possível estratégia na lógica da multidão.

De forma sintética, a partir da fundamentação teórica pode-se evidenciar que a estratégia na lógica da multidão é uma estratégia que se caracteriza por:

- a) ser emergente, auto-organizada, com contornos e modelagens variáveis, fruto das interações entre as singularidades;
- b) ter interações que ocorrem a partir do comum e das diferenças e não de identidades coletivas ou sociais, ou ainda, de tendências e *habitus* – mantendo as diferenças (potência criativa/constituente);
- c) apresentar legitimação em espiral, ou seja, a construção da estratégia na lógica da multidão, a (des-) legitimação e mobilização de objetivos, anseios, ações, sentimentos, entre outros – da dimensão política da estratégia e seu fazer, ocorrem em forma de espiral – estratégia aberta;
- d) ser uma estratégia que possibilita/fomenta a participação direta das singularidades e atores, institucionais ou não;
- e) ser uma estratégia realizada em rede de redes – entendidas como rizomas, abertas e flexíveis, fundada no “ser com”, na inteligência de enxame e confiança na inteligência coletiva, em uma governança enquanto abertura, que combina adaptação e transformação, devir e permanência;
- f) e por ser uma estratégia que se baseia fortemente nas TICs, na pluralidade de informações e comunicação – em um SIC multitudinário.

A partir do exposto e visando favorecer a análise da realidade, dos casos, análise que parte deste esboço inicial, as características da estratégia na lógica da multidão são organizadas em dois eixos inter- e retrorrelacionados: processo de construção da estratégia e praticantes. Porém, estas características devem ser pensadas enquanto misturadas, sem fronteiras entre elas

na construção da estratégia na lógica da multidão, tendo sido separados para fins de sistematização e de análise.

A organização delas (ainda que *a priori*, visto que a análise dos casos pode modificar as características) em um esboço teórico, pode ser realizada da seguinte maneira.

a) Processo de construção da estratégia

No eixo que tange ao processo de construção da estratégia na lógica da multidão, têm-se as seguintes características:

- a) É emergente, não finalístico, de modelagens variáveis, construído a partir das interações das singularidades na multidão, portanto, para além de fronteiras organizacionais e não organizacionais.
- b) Neste processo, as interações se dão pelo comum, mas mantendo as diferenças: singularidades não compartilham a mesma identidade social e/ou coletiva, mas sim algum ou alguns afetos comuns (ainda que isso não as torne iguais e homogeneizadas).
- c) Processo/construção indeterminado, relacionado mais a mistério, devendo ser aberto e valorizar os acontecimentos, o inesperado.
- d) É um processo no qual as estratégias (as práticas estratégicas) vão se (des-) legitimando em forma de espiral. Anseios, objetivos, afetos, interesses, vão sendo trazidos, colocados pelas singularidades e vão se legitimando ou não, vão ganhando ou não novas colagens, adesões de outras singularidades e com interferência dos não humanos nesse processo também.
- e) É um processo de construção da estratégia realizada em redes de redes, na qual ocorrem as interações das singularidades e de atores não humanos (redes como rizomas, abertas e não como entidades fixas), com espacialidade e temporalidade múltiplas.
- f) Fundada em um SIC multitudinário e na inteligência de enxame – acentrada e com governança enquanto abertura.

b) Praticantes

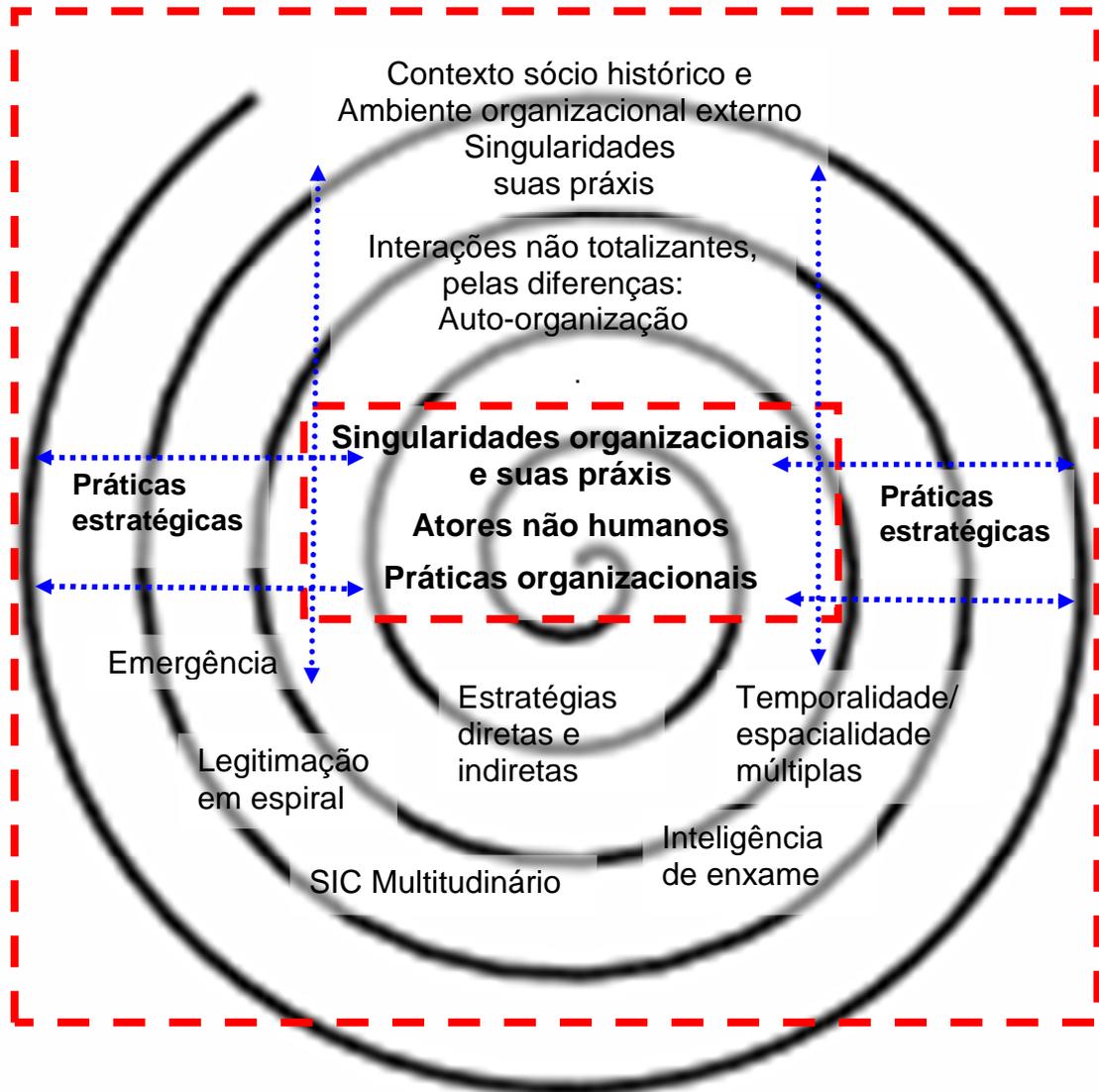
No que diz respeito aos praticantes, ao eixo que se refere aos construtores da estratégia na lógica da multidão, têm-se as seguintes características:

- a) Praticantes podem ser tanto singularidades organizacionais como não organizacionais e podem ser também atores não humanos.
- b) Singularidades e atores não humanos devem ser tomados na sua relação ser com: singularidade/multidão (ser singular/plural) e/ou ator/rede.

- c) As singularidades que constroem as estratégias o fazem, predominantemente, não pela representação, mas sim pela participação direta.

A Figura 4 representa a síntese da proposta trazida, uma ilustração do esboço teórico a partir do qual se podem analisar os casos posteriormente.

Figura 4 – Estratégia na lógica da multidão



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da acima e do que foi exposto até aqui, propõe-se que a estratégia na lógica da multidão é construída a partir da emergência, das interações entre singularidades, atores organizacionais e das práticas organizacionais com o ambiente, o contexto sócio histórico e com as singularidades e atores não organizacionais. As práticas estratégicas vão sendo

construídas a partir destas interações, numa lógica de auto-organização e vão ganhando modelagens e contornos de acordo com a ocorrência dos encontros; de acordo com a produção de afetos, desejos, interesses, objetivos, entre outros. Assim, vão ganhando modelagens e contornos variáveis.

Nestas interações que vão construindo as práticas estratégicas, participam singularidades e atores organizacionais e não organizacionais, sendo que as interações ocorrem pela diferença. Ou seja, não é necessário que as singularidades compartilhem identidade social ou coletiva para participarem, para interagirem, mas sim que encontram e produzem algo de comum, afetando-se mutuamente e permanecendo diferentes. É este o que potencializa novos encontros, novas interações, pois, ao não construírem identidade única, mantêm-se abertas as novas colagens, inclui em vez de excluir.

Além disso, a legitimação de objetivos, anseios, afetos, das práticas estratégicas, etc., ocorrem em forma de espiral, evidenciando o permanecer aberto às novas adesões, tendo uma governança enquanto abertura que perpassa tanto a organização como o seu ambiente organizacional – o contexto macro. Por exemplo, as práticas estratégicas podem aparecer dentro da organização, da interação entre singularidades organizacionais e ir ganhando ou não legitimidade, formas, contribuições em forma de espiral na relação com o macroambiente. Também podem surgir, iniciar, em diferentes pontos deste macroambiente, pelas práxis e pelas interações de singularidades não organizacionais e que, em espiral e pelas redes, chega até as singularidades organizacionais, constituindo-se enquanto práticas estratégicas.

Práticas que não são cristalizadas, pelo contrário, ocorrem na lógica da multidão. Portanto, é uma estratégia contextualizada, construída na relação com o contexto sócio-histórico, sendo mais fluxo e mistério do que algo finalístico.

Por fim, na parte inferior da figura são destacadas características que podem ser relevantes para que a estratégia assuma a lógica da multidão, tais como: a ideia de emergência; a legitimação em espiral; a temporalidade e espacialidade múltiplas; a inteligência de enxame em rede de redes pensadas enquanto rizomas e a possibilidade de construção de práticas estratégicas diretas e indiretas.

Todas estas características permitem assumir **o terceiro pressuposto da presente tese (P3), qual seja, que a estratégia na lógica da multidão seja favorecida pela conjuntura atual, principalmente quando se trata de organizações que atuam em ambientes mais fluidos, permeados pelo uso da tecnologia, com mais conectividade e interação.** Isso, pois, pode ser uma lógica de estratégia que possibilita às organizações melhor compreender e atuar diante o ambiente organizacional atual. É um ambiente marcado pela lógica mais fluida, pelo

dinamismo, com fenômenos e mudanças não lineares, muito menos previsíveis e, ao mesmo tempo, com conectividade, produção e troca de informações e interações em rede de redes em quantidades jamais experimentadas. (RIFKIN, 2015; CASTELLS, 2014). É também um ambiente organizacional que, segundo Rifkin (2015) e Castells (2014), apresenta menores custos de entrada – custo marginal menor – e possibilita a quebra de territórios institucionalizados, fazendo com que consumidores, produtores e comunidade em geral possam atuar como cocriadores, coprodutores de produtos, políticas, serviços, inovações, processos, estratégias. É, por fim, um ambiente bem mais complexo, onde a segmentação homogênea e uma estrutura, um fazer que não seja capaz de se auto-organizar, de ter modelagens variáveis e atuar em espaços alargados e tempos múltiplos, pode apresentar dificuldades.

Por todas estas questões é que uma estratégia que se caracteriza por manter contornos e modelagens variáveis, por atuar em temporalidade e espacialidade múltiplas, com iniciativas em diferentes pontos da horizontalidade e com possibilidades de participação direta de singularidades e atores institucionais e não institucionais, como é a estratégia na lógica da multidão (ao menos teoricamente), deve ser favorecida por este contexto. Isso acontece porque uma estratégia com essas características pode proporcionar captação e tratamento de informações em múltiplos espaços e em tempos múltiplos, bem como a utilização de diferentes recursos e capacidades dada a aproximação de diferentes singularidades, com a manutenção das diferenças, aumentando as possibilidades de ação, ganhando em liberdade de ação (FAYARD, 2005), por exemplo.

Por outro lado, para que tudo isso ocorra, precisa conseguir um excelente sistema de comunicação, em forma multitudinária, não centralizado, para não cair na paralisia, na falta de afetos que mobilizem, na superinformação que não permita ações concatenadas, que não permita a construção política, os projetos, que vão dando sentido ao fazer estratégico. Por tudo isso é que se torna necessário averiguar como e se de fato esta estratégia com lógica de multidão ocorre em termos práticos; quais as suas características e; se e como ela pode atuar de forma a ser pertinente ao ambiente organizacional atual, bem como as condições de sua execução para que isso ocorra.

Por fim, deve-se dizer que, conforme colocado ao longo da tese, a estratégia na lógica da multidão tem como inspirações metodológicas aspectos da ANT. E, como ponto de partida a SAP, que mostram coerência com várias de seus elementos e podendo trazer contribuições para este campo de pesquisa, bem como para a estratégia de forma geral.

Figura 5 – Mapa conceitual da tese



Fonte: Elaborado pelo autor.

Todos estes pressupostos apresentados na Figura 5 e suas possibilidades de contribuições são desenvolvidos até o momento com base em elementos teóricos da sociologia da multidão, da ANT e da SAP. Agora, torna-se necessário, como dita acima, verificar se e/ou como tudo isso ocorre na prática, no cotidiano das práticas. Para isso, são analisados dois casos, sendo que o próximo capítulo mostra a metodologia utilizada para tal e o seguinte apresenta e faz a análise citada.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada no sentido de deixar claro os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Inicia-se apresentando o delineamento da pesquisa. Em um segundo momento, são descritos os demais itens que compõem o método, compreendendo, principalmente, as unidades de análise, as técnicas de coleta e as técnicas de análise dos dados. Ao longo do capítulo busca-se, também, evidenciar as contribuições, as inspirações metodológicas advindas da ANT.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Tendo em vista os objetivos do estudo e a abordagem teórica que foi utilizada na presente pesquisa, afirma-se ela como uma pesquisa qualitativa e exploratória. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2002), o paradigma qualitativo ganhou força na década de 1980, principalmente como oposição ao positivismo. Sabe-se que atualmente a pesquisa qualitativa não se define em oposição a outras abordagens, e sim pelas várias características específicas que possui (FLICK, 2009). Nesse sentido, algumas dessas características permitem afirmar o presente estudo como tendo um caráter qualitativo:

a) A pluralização das esferas sociais onde ocorrem as relações, somada a mudança social acelerada e seus novos contextos dão singular importância à pesquisa qualitativa, que pode melhor captar a pluralidade desses contextos, dos pontos de vista, entre outros. (FLICK, 2009). Relacionando esta característica com o foco de pesquisa proposto, pode-se afirmar a pesquisa qualitativa como mais adequada a ele, uma vez que se objetivou estudar a estratégia a partir das lógicas da multidão, que são diversas, que dão vazão à diversidade e não à homogeneização. Mais ainda, parte-se da SAP e utilizam-se aportes da ANT, além da sociologia da multidão – já citada –, sendo que tanto a teoria da prática como a ANT e os conceitos da multidão têm como marcas a pluralidade, a verdade não essencial.

b) A pesquisa qualitativa e seus pesquisadores “estudam o conhecimento e as práticas de seus participantes”. (FLICK, 2009, p. 24). Essa característica da pesquisa qualitativa apresentada pelo autor também tem aderência tanto ao foco do estudo proposto como às suas bases teóricas. Em relação a estas últimas, tanto a lógica da multidão como a ANT constroem suas teorizações a luz das práticas, das singularidades (NEGRI; HARDT, 2005) e dos atores (LATOUR, 2012) envolvidos, seguindo singularidades e atores, buscando entender os encontros, os afetos mútuos, as formações de redes, entre outros. Além disso, pensando no foco

da pesquisa, para que se possa propor uma estratégia na lógica da multidão, compreender as práticas, o fazer das singularidades e seus afetos torna-se fundamental. Ou seja, a lógica da estratégia proposta apresenta a necessidade de estudar os praticantes, os fazedores da estratégia – singularidades, atores e o seu fazer.

c) Para Flick (2009, p. 16), “o texto é o material empírico da pesquisa qualitativa ao invés dos números” e, relacionando com o que foi descrito anteriormente, ela “parte da construção social das realidades em estudo”. Essas duas características são relevantes à pesquisa proposta, uma vez que o seu foco de análise necessita muito mais de textos do que de números e, os próprios procedimentos de coleta de dados (descritos a seguir) evidenciam o predomínio de textos. Além disso, em todas as etapas da pesquisa, a construção social da realidade é relevante, seja a que ocorreu no momento da coleta dos dados, seja no sentido de reconstituir a realidade que levou as iniciativas estudadas até aquele momento. E, para tanto, textos e não números acabam sendo relevantes.

Na mesma linha, para Godoy (1995a, p. 58) “a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estabelecidos, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados”. Estes apontamentos são coerentes com o que é feito na presente tese, onde não se utilizam procedimentos estatísticos, uma vez que se quer compreender a construção da estratégia na lógica da multidão nos casos estudados, o que necessita de descrever e auscultar a realidade, as interações, a trajetória das práticas realizadas e em realização. (LATOURET, 2012). Dessa forma, a presente pesquisa tem focos de interesse amplos, que foram sendo definidos à medida que o estudo foi se desenvolvendo, o que também caracteriza a pesquisa qualitativa. (GODOY, 1995b).

Poder-se-ia trabalhar outras características da pesquisa qualitativa, porém as já elencadas justificam a escolha desta abordagem que, para Roesch (1996, p. 145), é “apropriada para pesquisa exploratória”. Nessa direção, afirma-se que a proposta ora delineada configura-se como pesquisa qualitativa e exploratória. Para Diehl e Tatim (2004), a pesquisa exploratória busca examinar alguma temática ou problema de pesquisa pouco estudado e/ou sobre o qual existem muitas dúvidas. Ou ainda, que não tenha sido pesquisado antes. Destaca-se que o tema da SAP tem corpo de pesquisa bem estabelecido, mas não se têm estudos que analisem a estratégia em uma lógica que parta da SAP e use bases sociológicas da multidão e suas relações com o comum para pensar a estratégia. Foi encontrado apenas um ensaio teórico que usou a expressão “estratégia da multidão” (MARTINET, 2014), onde o autor utiliza da base conceitual da multidão, de autores como Negri e Hardt (2005). Portanto, a abordagem da estratégia utilizada/proposta na presente tese é algo não explorado ainda.

Além disso, segundo Diehl e Tatim (2004), a pesquisa exploratória geralmente envolve entrevistas com pessoas experientes na temática pesquisada e suas práticas, levantamento bibliográfico e a análise de exemplos que contribuam para a compreensão do problema de pesquisa. Ressalta-se que, observando o caráter exploratório da pesquisa, em mais de um momento foram realizados ajustes ao longo da tese. Ajustes principalmente no referencial teórico e nas categorias de análise, revendo-se, por exemplo, temas e características da lógica da multidão que pudessem ser mais conectados com os casos e, também, inspirações da ANT mais próximas a eles, dentre outros aspectos.

Por fim, cabe destacar que a abordagem qualitativa e exploratória foi desenvolvida por meio do estudo de caso. Entende-se aqui o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que busca “examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto” (YIN, 2001, p. 52) e que pode ser utilizado de modo exploratório. Segundo o mesmo autor, o estudo de caso pode ser definido como “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”. (YIN, 2001, p. 74). Além disso, os estudos de caso são definidos como uma estratégia de pesquisa que provê a análise espacial e temporal. Eles criam um entendimento sobre as condições, os eventos, os atores e suas implicações numa situação particular, sendo que “a especificidade do caso é o traço diferenciador desta técnica o que, ao contrário de ser uma característica fragilizadora, é a sua grande força”. (ROESE, 1998, p. 193).

Dessa forma, sendo a estratégia na lógica da multidão algo contextualizado, constantemente (re-) produzido, portanto algo analisado em determinado contexto, espaço e tempo e que guarda especificidades em cada uma das construções, afirma-se o estudo de caso como apropriado para a presente pesquisa.

Optou-se pelo estudo de caso múltiplo. Para Godoy (1995b, p. 26), “quando o estudo envolve dois ou mais sujeitos/instituições, podemos falar de casos múltiplos”. E, no estudo de caso múltiplo, o objetivo pode ser “descrever mais de um sujeito, organização ou evento ou pretender estabelecer comparações”. (Idem, ibidem, p. 26). De acordo com Yin (2001), o estudo de caso múltiplo é indicado quando se quer estudar fenômenos contemporâneos em algumas situações específicas. No estudo de caso múltiplo, busca-se adotar os mesmos procedimentos e/ou procedimentos semelhantes em mais de um caso. Porém, não há obrigatoriedade de comparações entre todos os elementos de um e de outro caso (ou casos). A comparação ocorre sempre que possível, enriquecendo a pesquisa e, por vezes, quando um elemento, característica, fato, entre outros, aparece em apenas um dos casos, ela não se efetiva, não sendo obrigatória

(conforme já exposto), e não impedindo que esta questão específica de determinado caso seja trazida à tona. Isso permite o melhor entendimento de cada caso, além de permitir explorar as possíveis comparações. (YIN, 2001; EISENHARDT, 1989).

Para a seleção dos casos, os seguintes critérios foram adotados:

- a) serem organizações/movimentos cuja lógica de atuação e organização – a lógica de construção das suas práticas – parecessem algo mais aberto, mais próximo à lógica da multidão e sua relação com o comum;
- b) optou-se por casos que assumem sua identidade pela multiplicidade e que se percebem como abertos, em permanente construção;
- c) iniciativas que, ao menos inicialmente, aparentam ter – por suas características – potencial para construir suas práticas sociais e, por que não, suas estratégias na lógica da multidão, que é o foco da presente pesquisa;
- d) e experiências que para além disso, declaram-se experiências multitudinárias (como o fazem os casos escolhidos em seus respectivos documentos e *sites*)³⁰ e são assim apresentadas em eventos, conforme se vê mais adiante.

Além disso, na escolha dos casos buscou-se um localizado no Brasil e o segundo localizado em outro país, de forma a perceber esta construção, o fazer estratégico sob influência de diferentes culturas e contextos. O estágio doutoral do pesquisador na Europa possibilitou que o caso fosse daquele continente. Um outro ponto relevante que levou à escolha destes casos foi sua atuação em esferas que estão para além do “mercado tradicional”, ainda que se envolvam com este. Tal fato permite a estas iniciativas a adoção de lógicas de construção menos estruturadas, quem sabe mais próximas da lógica de construção de estratégia aqui desenvolvida. Ressalva-se que isto não significa nenhuma concepção prévia, ou seja, não significa que a lógica de estratégia aqui discutida não se aplique às organizações que atuam no mercado, no segundo setor, ou mesmo às organizações públicas. Tais questões são discutidas na análise e nas considerações finais.

Na presente pesquisa, o estudo dos casos foi realizado em duas organizações/movimentos: o Movimento 15M, na cidade de Madri; e o Espaço Comum Luiz Estrela, de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Segundo os *sites* vinculados a ele, mencionados na nota de rodapé número 32 da presente tese, o 15M – *Movimiento 15 de Mayo* – é um movimento social espanhol, iniciado na

³⁰ Os dois casos mencionam características da lógica da multidão em suas cartas de princípios e em suas apresentações, disponíveis em suas páginas na internet. Ver mais em: <<http://www.movimiento15m.org/>>; <<http://www.15m.cc/>>; <<https://www.facebook.com/espacoluizestrela>>.

data de 15 de maio de 2011 em Madri, tendo se espalhado por muitas outras cidades espanholas. É um movimento que nasce da convocatória de alguns ativistas, devido à grave crise sistêmica desse país. Por definição, desde o seu início, o 15M propõe deixar de lado bandeiras de movimentos, partidos, siglas, etc., buscando construir a unidade de outra forma.

Ainda de forma bastante inicial, visto que no capítulo seguinte os casos são apresentados detalhadamente, pode-se afirmar que o 15M, também denominado de *Movimiento de los Indignados*, formou-se a partir das manifestações de 15 de maio de 2011 (convocada por diversos coletivos), onde, depois de 40 pessoas decidirem acampar na praça Puerta del Sol, em Madri, de forma espontânea, ocorreram uma série de protestos pacíficos na Espanha, com a intenção de promover uma democracia mais participativa, aleijada do bipartidarismo PSOE-PP (Partido Socialista Obrero Español e Partido Popular, respectivamente) e do domínio de bancos e corporações, assim como uma “autêntica divisão de poderes” e outras medidas com a intenção de melhorar o sistema democrático. Depois, a partir desta manifestação global de 15 de outubro (15-O) “*United for #globalchange*”, os ativistas das acampadas e assembleias começaram a criar coletivos temáticos. Espalharam círculos do 15M pelos bairros da capital espanhola e de outras cidades do país, sendo que vários atuam até hoje. Também começaram a se formar novos partidos políticos, como o Partido X em janeiro de 2013, o Podemos em 2014 e ainda influenciaram movimentos sociais posteriores como o *Movimiento Occupy* e o *YoSoy132*. (DECLARAÇÃO DOS PRINCÍPIOS FUNDANTES DO 15M).

Já o Espaço Comum Luiz Estrela (ECLE) é um coletivo de coletivos de artistas (denominam-se assim, apesar de muitos serem advogados, arquitetos, jornalistas, ciclo-ativistas, entre outros)³¹ que realizou uma das primeiras ocupações culturais do Brasil. Esta ocupação foi batizada como ECLE,³² tendo hoje como “braço jurídico” necessário a Associação Comum. As finalidades desta associação estão muito além da gestão do referido espaço, conforme consta em seu estatuto.

³¹ A performance que as singularidades assumem no ECLE leva a este hibridismo de identidades, a esta lógica de identidade pela multiplicidade, uma vez que cada singularidade assume diferentes fazeres, como se pode ver na apresentação dos entrevistados (item 5.3.2) e na análise dos dados (capítulo 6).

³² O nome Espaço Comum Luiz Estrela tem muito significado aos participantes da iniciativa. Primeiro, o fato de ter o comum, mostrando que não é público nem privado, é um espaço aberto, fora de qualquer institucionalidade que limite a participação. Luiz Estrela foi colocado para homenagear Luiz Otávio da Silva, mais conhecido como Luiz Estrela, que vivia na rua e era amigo de muitos, principalmente dos artistas e dos habitantes do centro da cidade de Belo Horizonte. Poeta, escrevia seus pensamentos em folhas soltas, numa espécie de diário desencadernado. Participava das mobilizações artísticas e culturais da cidade, como carnaval de rua, Praia da Estação, Festival de Performance, atrações no Teatro Espanca!, no Nelson Bordello, entre outras. Era ainda um militante da diversidade. Homossexual, o Luiz Estrela era muitos, de muitas histórias, de muitas pessoas e foi covardemente assassinado por espancamento no centro de BH na noite de quarta-feira, 26 de junho de 2013. Sua morte brutal não foi investigada. Virou mais uma estatística para o poder público. (Arquivos do ECLE).

O ECLE iniciou suas atividades aos olhos da comunidade na madrugada de 26 de outubro de 2013, quando um grupo de aproximadamente 40 pessoas (singularidades) ocuparam um casarão público, localizado na rua Manaus, bairro Santa Efigênia, na cidade de Belo Horizonte, abandonado há 20 anos. Os seus integrantes afirmam que “o ECLE não é ele está sendo”. Atualmente no ECLE realiza-se produção de cultura alternativa, com construções feitas no coletivo – espetáculos teatrais criados coletivamente, por exemplo, onde quem quiser pode participar; saraus quinzenais; produção de vídeos, filmes, documentários. Quinzenalmente há a Feirinha Estelar, com circulação de produtos veganos e orgânicos, em uma outra lógica de comercialização, que não envolve preços fixos. No espaço também se realizam oficinas de arqueologia, memória e restauração; há a exibição filmes, livros com debates, bem como outros eventos – rodas de conversas, entre outros.³³

Conforme já destacado, os casos são apresentados com maior profundidade e detalhamento no capítulo seguinte, da apresentação e análise dos dados. Porém, trazer algumas considerações iniciais faz-se relevante no sentido de poder esclarecer quais são os casos estudados e, mais que isso, poder justificar a sua escolha. Depois de evidenciado o delineamento assumido pela pesquisa, importa trazer as principais influências metodológicas assumidas a partir das contribuições da ANT.

5.2 INSPIRAÇÕES METODOLÓGICAS ADVINDAS DA ANT

A partir dos principais aspectos teórico-metodológicos da ANT desenvolvidos no capítulo anterior, destacam-se aqui as inspirações metodológicas que advêm deles, no sentido de contribuir para a investigação da temática central da presente tese, qual seja, a construção da estratégia na lógica da multidão. Inicialmente deve-se registrar que não foi possível assumir uma postura etnográfica, algo recomendado pela ANT, visto que para tanto, para realizar uma etnografia ou aproximar-se de uma, faz-se necessário permanecer um longo período acompanhando o fenômeno / grupo estudado em seu contexto. (CUNLIFFE, 2010). Isso não foi possível ao pesquisador tanto em função de suas atividades profissionais – que não permitiram um afastamento longo – bem como por questões de custos que estariam envolvidos. Portanto, tem-se aqui uma limitação da pesquisa, que é explorada junto com outras nas considerações finais. Porém, isso não inviabiliza a utilização de outras inspirações da ANT, como se pode ver a seguir.

³³ Página do Facebook do Espaço Comum Luiz Estrela disponível em: <<https://www.facebook.com/espacoluizestrela>>.

As inspirações metodológicas advindas da ANT, assumidas para buscar analisar a estratégia na lógica da multidão nos casos estudados foram:

- a) a ideia de um social não essencialista e de uma realidade da mesma forma e que, portanto, não assume características *a priori*, sendo constantemente (re-) produzidos, fatos que levam a olhar para a realidade de forma geral e, no caso, para a estratégia como algo performativo e não ostensivo;
- b) nesse sentido, uma segunda inspiração, qual seja, a necessidade de seguir os atores para compreender a realidade e, mais especificamente aqui, a estratégia, o estrategizar nos casos estudados;
- c) como terceira inspiração, a necessidade de olhar humanos e não humanos como produtores de subjetivação, de agências na construção dessa realidade e, conseqüentemente, das práticas estratégicas;
- d) e por fim, a inspiração que recomenda buscar compreender as ordenações, as translações, as controvérsias e os atores nas relações ator-rede, tendo nas diferenças algo natural e não a purificação da realidade e das práticas como o sendo.

No que diz respeito à primeira inspiração metodológica destacada, ela é oriunda da própria ideia de social e da realidade como constantemente (re-) produzida, assumidas pela ANT. Para ela, o social e a realidade não são fixos, não possuem características definidas *a priori*, precisando ser explicados e não são o que explica um fenômeno, por exemplo. (LATOURE, 2012). Reconhece a realidade como não natural, performativa e não ostensiva. (MOL, 2007). É uma realidade performada pelos atores em rede de redes, que vão (re-) construindo ordenações, sempre provisórias, constantemente. (LATOURE, 1995; 2012; LAW, 2004). Assim, assumiu-se na presente tese, na sua realização (construção teórica, coleta e análise dos dados) que a realidade e, conseqüentemente, o fenômeno estudado não podem ser capturados e representados pelo pesquisador, tendo como início um determinado ponto e como final outro ponto determinado. Buscou-se tomar os casos estudados – o ECLE e o 15M – e suas estratégias como algo que acontece, tentando enxergar, mapear este acontecer, seus desdobramentos, na linha que sugere Schatzki (2006) e o que fez Tureta (2011) em sua pesquisa doutoral. Portanto, buscou-se olhar para os casos e para a construção das suas estratégias com visão não determinista, não essencialista, compreendendo-os como fruto de interações, de relações, de ordenações entre atores humanos e não humanos.

Dado o exposto, tem-se então a segunda inspiração metodológica assumida. Qual seja, de que para compreender os casos e a construção das suas estratégias é necessário seguir os atores em suas redes, não tomando estas como entidades fixas. Para a ANT, é necessário seguir

os atores e suas práticas para compreender a realidade, aquilo que se está estudando, naquele momento. (LAW, 2004; LATOUR, 1995; 2012). Tem-se que reagregar o social, as associações que foram ocorrendo e tornaram a realidade de determinada forma em um determinado período, visto que podia ter ocorrido de forma diferente. (LATOUR, 2012). Nisso tudo deve-se seguir não apenas atores humanos, que aqui são tomados como singularidades,³⁴ mas também atores não humanos, e aí se tem a terceira inspiração metodológica assumida. Ou seja, deve-se perceber que os atores não humanos também interferem, produzem agência nas redes de redes que vão performando a realidade. (LAW, 2003; LATOUR; WOOLGAR, 1997).

Respeitando e utilizando-se das três inspirações descritas até aqui, a ida a campo, o conhecer e observar os casos, bem como a escolha dos entrevistados não foram definidas *a priori*, como se pode ver a seguir, na apresentação das fases da pesquisa e das técnicas de coleta de dados. Assim, foi a partir do contato com um ator, uma singularidade e da inserção no cotidiano de ambos os casos em momentos distintos, que se observou quem eram as singularidades que ali se encontravam, as aproximaram, as ordenações, translações, bem como aquelas questões que eram desencontros e quem eram os envolvidos.

Nesse sentido, buscou-se atender a quarta inspiração metodológica, qual seja, a necessidade de tentar compreender as ordenações, as translações, enfim, as práticas que vão gerando estabilizações, ainda que temporárias, que vão dando forma ao fazer dos casos estudados e, dado o enfoque, as práticas que geram ordens, que dão forma à construção da estratégia no 15M e no ECLE. Isso acontece porque, para a ANT, a existência não tem uma ordem definida previamente, ostensivamente. (LAW, 2004). E, junto desta inspiração, o fato de que os atores não devem ser tomados individualmente, e sim nas suas relações – nas redes: nas relações ator-rede. (LATOUR, 2012; LAW, 2004). Eles são sempre o resultado de um conjunto de redes. (LATOUR, 2012). Na lógica da multidão, pode-se pensar que cada singularidade produz a multidão e, ao mesmo tempo, é resultado dela. (NEGRI; HARDT, 2005).

Portanto, sintetizando as inspirações metodológicas advindas da ANT, das suas concepções expostas no capítulo 4, afirma-se que elas permitiram olhar os fenômenos, os casos estudados de maneira não ostensiva, atentando para as práticas atuais e reconstituindo as práticas anteriores que performaram e performam as estratégias das organizações estudadas.

³⁴ A ANT utiliza o termo ator humano e ator não humano. Aqui se está utilizando ator não humano e singularidade no lugar de ator humano, uma vez que a multidão é formada por um conjunto de singularidades que atuam em redes de redes. O termo singularidade aqui segue a ideia do ator humano da ANT, porém quer marcar o fato de que, apesar de atuar conjuntamente, de se afetar mutuamente, de estar na relação singularidade/multidão ou ator/rede, mantém sempre as diferenças. Há sempre o singular em cada ator humano, não há homogeneização para que se tenha a identidade, mantém-se a multiplicidade e daí o uso do termo singularidade.

Além disso, permitiram perceber a necessidade de olhar como ocorrem processos de translação, mediação, os encontros e desencontros das singularidades e também a ação dos atores não humanos na construção destas estratégias, foco da presente pesquisa. Olhar sobre as singularidades e atores que foi realizado tentando vê-los sempre nas suas relações com as redes – ator-rede e/ou na lógica da singularidade em relação à multidão.

São setas as inspirações que reforçaram a necessidade de diferentes formas de coleta de dados, visando e oportunizando sua triangulação, o que já é próprio do estudo de caso também. Assim, dedicou-se relevante esforço na coleta dos dados por meio da observação, de entrevistas inicialmente não estruturadas e, depois, semiestruturadas, bem como por meio de documentos, imagens e fotos. Esta coleta de dados e a análise deles são explicitadas a seguir, as quais foram atravessadas pelas inspirações aqui colocadas.

5.3 FASES DA PESQUISA E AS TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Em termos de procedimentos, a presente pesquisa pode ser dividida em duas fases. Uma fase de (re-) conhecimento na qual o pesquisador pode aproximar-se dos casos, conviver com eles, compreender um pouco suas singularidades, os atores envolvidos, sua práxis cotidiana, seus focos de atuação, etc. Também o pesquisador e suas intenções, seus objetivos de pesquisa puderam ser (re-) conhecidos pelos integrantes dos casos estudados. Esta fase teve como base principal a observação não participante, o levantamento e a análise de documentos físicos e virtuais relativos às iniciativas estudadas.

Houve também uma segunda fase que teve como base principal a realização das entrevistas e que proporcionou ao pesquisador conhecer melhor a construção histórica dos casos, reconstruindo/reagregando as redes que os performaram e os performam até o momento. Além disso, pôde-se identificar práticas estratégicas e suas redes, compreendendo sua legitimação e suas características em cada um dos casos estudados. Também foi possível explorar um pouco mais do contexto de surgimento e o contexto atual de cada caso, bem como os seus limites, resultados e possibilidades. Estas fases permitiram construir a análise dos dados, no sentido de atender os objetivos da pesquisa.

Destaca-se ainda que a fase um iniciou-se primeiro, por óbvio, mas que no transcorrer da pesquisa as duas fases se misturaram, ocorrendo paralelamente com observações não interrompidas durante o período da realização das entrevistas, por exemplo. As duas fases e os seus procedimentos são descritas na sequência.

5.3.1 Fase Um: A Coleta de Dados por meio das Observações e dos Documentos

Seguindo as inspirações metodológicas da ANT e a necessidade de triangulação dos dados nas pesquisas qualitativas (FLICK, 2009), utilizaram-se diferentes formas de coleta de dados. Uma das formas utilizadas e a primeira a ser desenvolvida em ambos os casos estudados foi a observação não participante. Para Lakatos e Marconi (2002), a observação não participante é aquela em que o pesquisador toma contato com a realidade pesquisada, mas sem interferir diretamente nela. O pesquisador permanece onde se encontram os atores que estão sendo observados, porém não se faz passar por um deles. (ALENCAR, 1999).

No entanto, há a ciência de que não existem dois polos entre observação participante e não participante, mas sim um *continuum*, sendo normal algum tipo de participação. (SCOTT, 1972; TURETA, 2011). E, mesmo assumindo a observação realizada como não participante, assinala-se que em alguns momentos o pesquisador esteve envolvido na realização de atividades, tanto do 15M como e principalmente do ECLE, como se pode ver a seguir, na descrição das observações.

Seguindo as inspirações metodológicas da ANT, nas observações procurou-se seguir as singularidades em diferentes locais onde realizavam suas práticas, observando e descrevendo em diário estas práticas, buscando não fazer julgamentos antecipados e sem definições de quem seguir, deixando que as singularidades e as redes fossem sendo notadas, indicando os caminhos, os locais, as práticas, as singularidades e os atores não humanos para observar. Buscou-se uma lógica de *shadowing*, ou seja, seguir as pessoas em seu trabalho, em suas rotinas de trabalho, mas também, quando necessário, em outros momentos da sua rotina. Fato este que dá à observação uma maior mobilidade e forma uma dualidade de observação entre pesquisador e pesquisados. (CZARNIAWSKA, 2004; 2008). Buscou-se sempre trabalhar esta dualidade no sentido de aproximação, mas respeitando as diferenças de perfis e objetivos naquele momento.

No caso do 15M, a observação presencial e principal ocorreu no período de 8 a 20 de junho de 2015, período no qual o pesquisador estava em estágio doutoral e pôde permanecer em Madri, acompanhando integrantes do 15M e suas atividades, no sentido de (re-) conhecer o Movimento e remontar as redes de práticas que foram dando forma a ele e as suas estratégias. Deve-se destacar que o pesquisador acompanha e tem contato com alguns integrantes do referido movimento desde que houve a ocupação da Puerta del Sol, quando iniciou o 15M. Acompanhou por interesse pessoal, bem como por questões profissionais, tendo em vista que o Instituto Humanitas Unisinos – IHU (um dos locais de trabalho do pesquisador) realizou ampla cobertura de todo o início do Movimento e sua continuidade, acompanhando ao longo dos anos

e publicando mais de 770 notícias, artigos e entrevistas a seu respeito.³⁵ Ou seja, a observação se concentrou nos dias citados, mas o 15M não era algo totalmente desconhecido ao pesquisador.

Nesta observação *in loco* observaram-se as singularidades e os atores do 15M em diferentes locais da sua atuação, bem como foi possível percorrer os caminhos, as redes que se configuram e os fatos que permitem a atuação do Movimento.³⁶ Assim, a observação teve início no dia 8 de junho a partir de um contato com Antonio,³⁷ que participa do 15M desde o seu início e, como muitos outros integrantes do Movimento, trabalha em uma organização não governamental sem fins lucrativos (uma fundação). Este integrante do 15M foi indicado ao pesquisador por professores pesquisadores da Rede UniNômade do Brasil,³⁸ que acompanha o 15M e outros movimentos que consideram multitudinários ao redor do mundo. Antonio foi indicado uma vez que atua em uma fundação que promove o debate, a reflexão e as práticas sobre o comum. E, dessa forma, conhece muitas iniciativas, muitos movimentos sociais que contribuíram para o surgimento do 15M e que contribuem para sua ocorrência até hoje.

Seguindo as recomendações da ANT no sentido de reconstituir as redes, as interações entre atores que performaram e performam a realidade e/ou um fenômeno para entendê-lo, não foi solicitado para Antonio que ele indicasse outras singularidades para o pesquisador observar em suas práticas. O que se fez foi vivenciar sua rotina de trabalho na fundação durante este dia, seus contatos, bem como conversar longamente com ele, no sentido de começar a remontar e perseguir uma parte das redes de atores que construíram o 15M e o constroem.

Neste acompanhar/observar da atuação de Antonio e seus contatos, percebeu-se sua relação e suas trocas com grupos editoriais que sistematizam reflexões sobre temas “alternativos” relacionados ao 15M. São temas como as formas de democracia, as formas de participação que não apenas a representativa, entre outros. São organizações editoriais que se

³⁵ O Instituto Humanitas Unisinos – IHU publica diariamente uma série de notícias, artigos e entrevistas sobre a conjuntura nacional e internacional. Estes materiais podem ser acessados em <ihu.unisinos.br>. Filtrando-se por 15M (ou 15-M), poder-se-á ver o que se publicou aí sobre este movimento.

³⁶ Destaca-se que o surgimento e a constituição cronológica – como as coisas foram ocorrendo – foram explorados nas entrevistas, que são descritas na fase dois da pesquisa.

³⁷ Os nomes colocados não são dos atores. Foram usados nomes fictícios de forma a preservar suas identidades, tanto no 15M como no Espaço Comum Luiz Estrela.

³⁸ A rede Universidade Nômade é uma rede transnacional composta de militantes, intelectuais, artistas, grupos de pesquisa, coletivos, ativistas de cursinhos pré-vestibulares populares, blogues e pontos em geral dispersos em redes sociais, produtivas e colaborativas. É também um estilo de militância, baseado nos conceitos de multidão, enxame, êxodo e produção do comum, que se organiza e nomadiza de um modo autônomo, independentemente de um centro orgânico, uma “sede” ou qualquer tipo de organização rígida de princípios, membros ou diretivas. Além de um *site*, um grupo no Facebook e um perfil no Twitter, a UniNômade mantém ativas duas publicações: a Revista Global Brasil (desde 2003) e a Revista Lugar Comum (desde 1997), além de um ciclo anual de colóquios em parceria com a Casa de Rui Barbosa, no Rio de Janeiro (desde 2006). Mais informações em: <<http://uninomade.net/>>.

tornaram e são produtoras e produzidas pelo 15M também. Editoras que produziram e produzem muitos materiais sobre o 15M, por exemplo, e que além de sistematizar de forma escrita e impressa, tornam-se locais nos quais ocorrem atividades de reflexão e debates deste Movimento.

Nesse sentido, descobriu-se que uma destas editoras promoveria, naquela noite, um debate sobre a participação do 15M Madri nas confluências que disputaram a eleição de 25 de maio de 2015, sendo que a confluência *Ahora Madri*³⁹ sagrou-se vencedora nas eleições daquela cidade. Dialogando com Antonio, vislumbrou-se nessa atividade uma oportunidade relevante de poder encontrar e observar em suas práticas de debate coletivo, as singularidades e atores não humanos que participaram e participam do 15M.

Como Antonio iria apenas mais tarde, chegando ao evento com ele já em andamento, o pesquisador resolveu ir mais cedo para poder observar: o ambiente que antecederia o debate; a sua construção/preparação; as singularidades chegando e poder ir identificando-as. O pesquisador chegou à livraria e editora onde ocorreria o evento em torno de duas horas antes de seu início, apresentou-se a um senhor que estava ali atendendo, próximo a atendente que trabalhava no caixa. Eles levaram o pesquisador até o coordenador do local que estava no andar de cima, para quem explicou sua pesquisa e para quem contou ter estado com Antonio. O coordenador do local logo afirmou que conhecia Antonio, sendo que ter estado com ele pareceu soar positivo.

Por fim, o pesquisador disse ao coordenador que gostaria de participar do debate que ocorreria em seguida, para conhecer um pouco da forma de construir, das práticas do 15M e de seus integrantes. Com um sorriso no rosto, o coordenador respondeu que aquele era um bom local para tal, pois muitos integrantes do 15M estariam presentes e, como todas as atividades, esta também era aberta ao público, não tendo problema algum em que o pesquisador participasse. Os debates promovidos pelo 15M e pelas confluências são sempre abertos, segundo o que ele informou.

Neste evento foi possível ao pesquisador conhecer mais singularidades do Movimento como Maria, professora catedrática da Universidad Complutense, que participou e participa do 15M e é integrante da gestão municipal pela confluência vencedora; Pedro, jovem que integra o 15M e o movimento Juventude sem Futuro, sendo que foi eleito deputado da comunidade de

³⁹ *Ahora Madrid* é o nome da candidatura cidadã que é resultado da confluência entre *Ganemos Madrid* com *Podemos*. É um partido político espanhol autodefinido como “*candidatura ciudadana de unidad popular*” constituindo um partido instrumento, sem vida orgânica, com o objetivo de se apresentar e disputar as eleições municipais de 2015 em Madri. Mais informações em: <<https://conoce.ahoramadrid.org/>>.

Madri; e Alberto, colaborador da editora Traficante de Sueños, que também participa do 15M desde o seu início. Nessa atividade, o pesquisador conseguiu observar a forma como ocorrem os debates do Movimento, quem pode participar, como é feito o apoio ou o não apoio às manifestações, entre outros aspectos que vão resultar em acordos ou não sobre o que fazer e como fazer da iniciativa.

Além disso, na observação desta atividade foi possível descobrir que próximo à fundação onde trabalha Antonio, da Puerta del Sol e da editora onde estava (tudo no próprio bairro Lavapiés – bairro onde o pesquisador se hospedou por indicação de Antonio), ficavam outros espaços de movimentos sociais cujos integrantes participaram e/ou participam do 15M. São espaços como a Tabacalera, o Patio Maravillas e um escritório do Podemos.

Assim, nos dias que se seguiram foi possível acompanhar a atuação dos atores do 15M nos espaços citados acima e na realização de atividades em outros locais, de acordo com o que as singularidades iam fazendo e o pesquisador acabava seguindo, sempre percebendo a atuação das singularidades em relação ao 15M e aos coletivos que elas participam também. Assim, se pode observar no Patio Maravillas, o debate que perpassava não somente o 15M em si e sua continuidade, mas principalmente como o 15M apoiaria a resistência contra o despejo dos ocupantes do Patio do local atual. Aqui se observou um pouco de como o Movimento se relaciona com outros atores sociais, bem como a forma como esta relação é construída. Além disso, viu-se a quantidade significativa de pessoas que participavam bem como se manifestavam durante o debate/reunião. Percebeu-se também a forma como isso era registrado, entre outros aspectos das práticas das singularidades do 15M.

Porém, deve-se destacar que o local onde se pode observar mais diretamente a atuação das singularidades do 15M em relação às questões vinculadas ao próprio Movimento foi na Tabacalera – uma antiga fábrica de tabacos desativada que foi ocupada por vários coletivos sociais participantes do 15M e que estavam organizando, neste período, o Fórum Social de Madri. Este fórum que foi produzido por vários movimentos, entre eles o 15M, tendo um forte protagonismo (quicá o maior protagonismo), visto que no referido fórum ele foi tema e fez exposição de seus cartazes e faixas, bem como realizou a cobertura do evento em tempo real via Radio Sol. Além disso tudo, o 15M também apresentou o teatro de abertura – “O 15M vive e outro Madri é possível”.

Então, na Tabacalera, durante as atividades de preparação do Fórum Social Mundial de Madri e da participação do 15M neste fórum, o pesquisador pôde observar como se dava todo o processo de construção destas atividades, sendo elas:

- a) atividades de divulgação do evento;

- b) montagem do espaço;
- c) revisão do roteiro do espetáculo teatral e seus ensaios;
- d) instalação da Rádio Sol no espaço;
- e) oficinas que o 15M e seus parceiros realizaram em preparação ao Fórum;
- f) e montagem/definição da programação do fórum, entre outros.

Além disso, o pesquisador acompanhou os três dias do Fórum Social Mundial de Madri e a participação do 15M nele.

Também, nesse espaço – a Tabacalera – durante o Fórum, foi possível conhecer vários integrantes do 15M, sendo que o pesquisador se aproximou de Julio, Silvia, Lorenzo, Paulo e Martina.⁴⁰ Por fim, o pesquisador observou ainda a assembleia de uma praça autogestionária mantida pelo 15M no bairro de Lavapiés, com decisões acerca da própria praça e da organização de um movimento a favor dos imigrantes, que realizariam nos próximos dias. Nessa assembleia pode-se observar integrantes do 15M mais vinculados a um mesmo bairro, o Lavapiés, numa dimensão de assembleia local, diferente do que ocorrera no debate na editora e nas atividades da Tabacalera, que misturavam integrantes do Movimento de diferentes bairros e assembleias de bairros de Madri.

Além disso, em cinco oportunidades o pesquisador foi a bares onde muitos dos frequentadores participaram e/ou ainda hoje participam do 15M. O pesquisador chegou a estes locais por meio da locatária do quarto onde se hospedou, locado por meio de um *site* de hospedagem coletiva. Ao chegar ao apartamento de Ivaldo e Gabriele, na segunda noite da sua estadia, o pesquisador pôde conversar mais alongadamente com eles e descobriu que Gabriele – chilena, 39 anos – participou da acampada que deu origem ao 15M desde o dia 17 de maio de 2011 e que ainda hoje participa do círculo do 15M do bairro Lavapiés. Além disso, descobriu que ela é proprietária de um bar em que participantes do 15M encontravam-se para jantar, beber, conversar pela noite. O pesquisador passou a jantar neste bar e lá encontrou, por exemplo, Julio e Silvia, servindo como uma forma de aproximação.

Assim, foi possível acompanhar e ouvir singularidades e atores do 15M em diferentes locais, realizando diferentes atividades, acompanhando nesses locais os atores não humanos também. O fato de seguir humanos e não humanos em diferentes locais é algo relevante uma vez que, como mostraram Czarniawska (2004) e Tureta (2011), as práticas organizacionais e dos seus atores se movem por diferentes lugares. Nesse sentido, sabe-se, seguindo a ANT, que

⁴⁰ Estas foram singularidades do 15M que tiveram atuação destacada durante as observações e com as quais o pesquisador pré-agendou entrevistas, que depois se confirmaram ou não, como se pode ver no item seguinte, que detalha a realização dessa técnica de coleta de dados.

a observação visualiza sempre uma parte das redes. Ela acaba demarcada de acordo com aqueles atores que se fizeram notar durante a coleta de dados (LAW, 1997) e foi isso o que ocorreu nas observações do 15M.

O mesmo ocorreu no ECLE, onde também se utilizou das mesmas inspirações metodológicas para a realização das observações. O que foi diferente do 15M é que o pesquisador não conhecia o ECLE, não acompanhou a sua criação e atuação, como ocorreu em relação ao outro caso estudado. O pesquisador ficou sabendo da existência do ECLE a partir de contatos realizados em um evento do Instituto Humanitas Unisinos – IHU, qual seja, o “1º Ciclo de Estudos Metrôpoles, Políticas Públicas e Tecnologias de Governo. Territórios, governamento da vida e o comum”.⁴¹

Durante este evento, que tratou da produção da metrópole em lógicas da multidão e do comum, o pesquisador – um dos coordenadores do evento – teve a oportunidade de conversar com diversos dos conferencistas que falaram a respeito do tema. E quando se perguntava sobre exemplos dessa lógica, Belo Horizonte e a plataforma que denominavam de BH em Comum apareciam, e sempre com referência ao ECLE. Assim, o pesquisador buscou saber um pouco mais a respeito dessa iniciativa e outras que existiam no Brasil, principalmente em BH. Inicialmente se pensou em acompanhar três delas. Dada a metodologia escolhida, percebeu-se como não viável abrir o escopo a este ponto e optou-se por ficar com o ECLE, além do 15M, de acordo com os critérios descritos no item anterior.

Dessa forma, valendo-se de contatos que o pesquisador tinha desde quando participou do grupo de estudos do livro *Multidão*,⁴² conversou com alguns professores/pesquisadores do tema, que não só avalizaram a escolha da iniciativa enquanto uma organização que atua na lógica da multidão e do comum, como também indicaram contatos para que se pudesse acessar a iniciativa. Foram passados contatos de dois integrantes do ECLE e o pesquisador contactou-os em 29 de junho de 2015. Ambos responderam mostrando-se disponíveis e foi agendado um encontro para o dia 26 de agosto⁴³ em Belo Horizonte. Porém, chegando nesta cidade, um dos contatos não respondeu ao telefonema do pesquisador, enquanto o outro sim. O pesquisador foi

⁴¹ Para saber mais sobre o Instituto Humanitas Unisinos – IHU e sobre o evento citado, ver: <www.ihu.unisinos.br>.

⁴² Grupo de estudos que leu e discutiu o livro *Multidão* de Negri e Hardt. Ocorreu nos anos de 2006 e 2007, com encontros semanais de uma hora e meia, junto ao Instituto Humanitas Unisinos – IHU. O grupo compunha-se de aproximadamente seis professores e/ou pesquisadores e estudantes das áreas de Administração, Ciências Sociais e Comunicação.

⁴³ Este período foi agendado para que o pesquisador conhecesse o ECLE e pudesse iniciar a sua coleta de dados em comum acordo. Ou seja, um período que era favorável tanto para os integrantes do referido espaço, como para o pesquisador. Além disso, nesse período estavam previstos eventos de debate, defesa de dissertação e lançamento de livro no ECLE e isso ampliaria a possibilidade de participar de atividades daquele espaço.

acolhido por Luciano, que estava esperando no aeroporto e também ofertou a hospedagem para o pesquisador, junto a “Casa Comum”,⁴⁴ espaço onde moram outros integrantes do ECLE e de movimentos sociais que frequentam o referido espaço.

Na ideia de realizar as observações partindo do seguir os atores, desde a chegada a Belo Horizonte, o pesquisador passou a acompanhar Luciano em suas atividades, iniciando a referida observação já naquele mesmo dia. O primeiro lugar que Luciano passou e o pesquisador acompanhou foi no Grupo de Pesquisa Indisciplinar, do Programa de Pós-Graduação em Urbanismo e Arquitetura, da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). É um grupo em que Luciano participa, sendo que fez seu mestrado naquele PPG e defenderia a sua dissertação no dia seguinte. Na sala do Grupo de Pesquisa Indisciplinar, o pesquisador encontrou três pessoas trabalhando, com as quais Luciano conversou sobre atividades do ECLE e sobre a defesa de sua monografia. Falaram sobre a programação do ECLE do próximo mês e sobre como seria a defesa referida.

Nesta conversa, percebeu-se que a arquiteta Adriana participou do ECLE desde sua concepção e envolve-se fortemente com ele ainda hoje, visto que ela conversou com Luciano sobre várias atividades que ocorreriam nos próximos dias e sobre o projeto de restauração do prédio onde se localiza a iniciativa. Conversaram sobre atividades do ECLE que envolveriam desde a sequência dos projetos arquitetônicos para restauração do casarão até a organização da Feirinha Estelar⁴⁵ e a aprovação de projetos junto ao fundo municipal de cultura. O pesquisador foi apresentado para Adriana, anotou seus contatos, pensando que poderia ser uma das singularidades com quem poderia conversar caso ela se fizesse notar no suceder da observação. Isso depois se confirmou, uma vez que ela foi vista em atividades do espaço, como na defesa da dissertação de Luciano; tirando fotos do casarão para oficinas de restauração e patrimônio; na Feirinha Estelar; no debate sobre um livro, entre outros.

⁴⁴ Casa comum é uma casa com dois andares, onde se têm cinco quartos, cozinha, banheiros, varanda, que é mantida por integrantes do ECLE que ali residem e abriga pessoas que precisam passar dias na cidade. Não é cobrado pela hospedagem, sendo que há um chapéu onde a pessoa deixa uma contribuição espontânea se assim desejar. As tarefas de limpeza e cozinha são assumidas coletivamente, sem escalas predefinidas – vão sendo organizada de acordo com a necessidade. As pessoas ali residentes e ou hospedadas colocam seus nomes em uma lista feita diretamente na parede da cozinha, dos banheiros e da sala de estar. Cada lista equivale a limpeza e organização daquele cômodo.

⁴⁵ A Feirinha Estelar é realizada quinzenalmente aos sábados, a partir das 10 horas, no Espaço Comum Luiz Estrela. Nela, há disponibilidade de produtos veganos, orgânicos, artesanatos, roupas, etc. A participação é aberta tanto para feirantes como para o público em geral. Os valores são acordados no momento da comercialização e há feiras de troca, oficinas, rodas de conversa, debates, apresentações musicais, enfim, uma série de atividades que ocorrem durante a feira. Para saber mais, ver: <<https://www.facebook.com/feirinhaestelar/timeline>>.

Na UFMG, o pesquisador observou a atuação de Luciano e sua articulação com várias áreas da universidade (patrimônio, segurança, PPG em Arquitetura) que foram liberando os materiais que ele precisaria levar para montar o ambiente da defesa da dissertação e, em todos estes locais, as pessoas mostravam conhecer o ECLE. O pesquisador auxiliou Luciano no transporte de mesas, cadeiras e computador/projetor que seriam usados na defesa pública da sua dissertação, que tem como foco o estudo do ECLE. A UFMG autorizou que a defesa ocorresse no próprio espaço do ECLE. Em seguida, o pesquisador ajudou seis integrantes desta iniciativa, que limpavam e montaram o espaço para a defesa da dissertação, que ocorreria no dia seguinte, conhecendo mais algumas singularidades daquele coletivo. Neste observar acompanhando Luciano e sua ida até a universidade e nas atividades de organização da defesa, o pesquisador pôde observar práticas de articulação do ECLE com outras entidades, bem como a forma como os integrantes se auto-organizavam.

Pela noite Luciano, concentrou-se na preparação da defesa da sua dissertação e o pesquisador seguiu outros dois participantes do ECLE que conheceu a tarde, na atividade de organização do espaço referida acima. O pesquisador e estes dois integrantes foram a um evento que debateu o público e o comum nas cidades, ocorrido na UFMG. Lá pode ver um componente do ECLE falando sobre a experiência da organização em um auditório com mais de duzentas pessoas e ao lado de outras iniciativas e pesquisadores. Também pôde ver que, no final do evento, vários integrantes do ECLE se reuniram, combinando coisas que iriam lançar de ideias na rede do WhatsApp,⁴⁶ para melhorar algumas das atividades daquele espaço, principalmente a Feirinha Estelar.

Nos dias que se seguiram, o pesquisador pôde também observar várias atividades no e do ECLE:

- a) visita de grupos escolares que faziam trabalhos de aula sobre o ECLE, onde pode ver como integrantes do espaço apresentavam a iniciativa e como ocorria a relação com a comunidade, a procura dos estudantes pelo espaço para seus trabalhos de aula, por exemplo;
- b) a defesa da dissertação de Luciano, na qual observou uma diversidade muito grande de pessoas e movimentos sociais que compõem o ECLE e sua rede de parcerias;
- c) o levantamento fotográfico do casarão para sequência do projeto de restauração, onde se pôde ver pessoas que são fotógrafos, arquitetos que coordenavam os trabalhos e

⁴⁶ O ECLE tem um grupo de WhatsApp geral onde ocorrem discussões de propostas para o espaço e vários outros grupos que representam temáticas e núcleos de debates específico do ECLE, conforme se pode ver na apresentação e análise dos dados.

outros que eram “aprendizes”, realizando oficina ao mesmo tempo em que o levantamento ia sendo realizado;

- d) um debate sobre as apostas municipalistas e suas experiências pelo mundo, quando se observou a forma como foi organizado as falas, a escolha da pessoa do ECLE que conduziria o evento, a recepção aos palestrantes, entre outros;
- e) oficina de música aberta ao público;
- f) feiras;
- g) explosão programática com proposta para a cidade de Belo Horizonte;
- h) comemoração da defesa da dissertação de Luciano;
- i) apoio e comemoração a manutenção de ocupação urbana, entre outras.

Destaca-se que estas três últimas atividades ocorreram fora do ECLE e as demais na sua sede.

Em todas estas atividades, foi possível identificar singularidades e atores não humanos que constroem o ECLE e suas estratégias, as suas práticas estratégicas. Então, para além de observar este fazer, também foi possível identificar singularidades que se fizeram notar para posterior realização de entrevistas, que estão relatadas na segunda fase da pesquisa.

Na fase um, vinculada mais à exploração e ao (re-) conhecimento, para além da observação não participante utilizou-se como técnica de coleta de dados o levantamento documental. Para a ANT, os documentos funcionam como inscrição, ou seja, representam a translação de interações entre uma rede de atores, são formas de materialização de entidades (LATOUR, 2000), sendo relevantes para compreender a produção das redes, das práticas e, ainda, atuando como atores não humanos muitas vezes. (KNORR-CETINA, 1981; CALLON, 1986; LATOUR, 2012).

No caso do 15M, os documentos analisados foram principalmente reportagens sobre o Movimento, desde o seu início até hoje, além de cartazes, jornais, etc., editados pelo próprio Movimento e seus parceiros e a declaração dos seus princípios. Além disso também foram analisados diferentes *sites* sobre o 15M, visto que não há um único endereço eletrônico que seja tido por ele como o oficial. Nestes documentos, foi possível recuperar um pouco do contexto e do que ocorreu antes da explosão do 15M, bem como o seu histórico contando desde os protestos, a acampada e depois a transformação do Movimento em assembleias/círculos de bairros, conforme aparece na apresentação do caso no próximo capítulo. Também se pode visualizar neste documento princípios adotados pelo 15M desde a sua origem e um pouco da visão da imprensa sobre ele, entre outros.

A coleta dos documentos foi sendo feita conforme observação das singularidades, onde se perguntava para elas sugestões de documentos que auxiliassem a conhecer o 15M. Para além dessas sugestões, ao buscar estes documentos na internet, por exemplo, vários outros apareciam e assim foi se fazendo consultas neles. Isso foi fundamental, principalmente para que se pudesse realizar a apresentação do caso e compreender melhor as diferentes formas de “organização” que adotou ao longo do tempo e hoje. Já, no ECLE pôde-se analisar os princípios e objetivos do espaço, redigidos em um documento logo após a ocupação que marcou sua origem, bem como descrições da Feirinha Estelar, relatos de atividades e projeto apresentado junto ao conselho municipal de cultura de Belo Horizonte também. Ainda, teve-se acesso a algumas notas históricas do acervo do ECLE, onde se faz uma espécie de memória dos fatos, dos acontecimentos marcantes do referido espaço. O estatuto da Associação Comum, bem como a página do Facebook do ECLE e outras páginas na internet em que divulgam a iniciativa e campanhas dela (como para arrecadação de recursos) também foram analisadas. Da mesma forma que no outro caso, os documentos permitiram melhor compreender o ECLE, o seu foco de atuação, a forma como se organiza e um pouco do seu histórico.

Por fim, algumas imagens, fotografias e vídeos também serviram como fonte de dados. Aqui têm-se em mente tanto fotografias tiradas pelo próprio pesquisador como outras imagens e vídeos sobre os dois casos estudados. Em relação a fotografias próprias, o pesquisador tirou 138 fotografias acerca do 15M e 102 fotografias do ECLE. Estudos da ANT, como os de Latour (2000; 2012) e Latour e Woolgar (1997) fazem o uso de imagens. Como mostra Tureta (2011), o uso de fotografias é mais uma interessante fonte de informações para estudar as organizações, visto que captam cenas da atuação cotidiana de seus atores. Destaca-se que em momento algum esta técnica foi tida como principal, mas que, conforme as imagens pareciam relevantes para compreender o fazer estratégico que construíram e constroem os casos estudados, elas foram sendo registradas. Aquelas que se tornaram relevantes à análise dos dados são citadas ao longo do próximo capítulo, da análise dos dados, e colocadas em anexo.

5.3.2 Fase Dois: A Coleta de Dados por meio das Entrevistas

A partir do momento em que foi possível ir (re-) conhecendo os casos e, ao mesmo tempo, ser reconhecido por eles, o pesquisador pôde levar adiante a segunda fase da pesquisa, na qual a técnica de coleta utilizada foi a entrevista. Destaca-se que as entrevistas apenas foram realizadas depois de o pesquisador conhecer e identificar as iniciativas estudadas e, mais do que isso, identificar singularidades que se destacaram na atuação nos dois casos. E, ainda, que isto

não foi no final da observação, mas sim no decorrer dela. Ou seja, depois de um período de reconhecimento nos primeiros dias de observação em cada uma das iniciativas e, na medida em que as singularidades foram sendo percebidas, as entrevistas ocorreram, sem com isso interromper as observações feitas, descritas anteriormente. Houve, então, uma concomitância entre as duas fases, conforme destacado no início deste item.

A segunda fase da pesquisa e, portanto, as entrevistas foram importantes para reforçar, confirmar ou mudar percepções das observações e, ainda para

- a) poder detalhar mais o contexto no qual surgiram as iniciativas e as suas motivações;
- b) compreender as concepções que os entrevistados têm em relação à iniciativa em que participam, o que ela realiza e seus focos de atuação;
- c) entender a forma como se organizam os casos;
- d) identificar as práticas que ocorrem e seus graus de relevância para a existência dos casos;
- e) identificar os principais parceiros de cada uma das iniciativas;
- f) compreender os resultados e limites delas;
- g) identificar as características que sua forma de atuação, suas práticas assumem, entre outros.

No que diz respeito propriamente às entrevistas, deve-se esclarecer que foi utilizada a entrevista semiestruturada. Entende-se por entrevista semiestruturada aquela que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa. Porém, mantém-se aberta em relação a garantir um amplo campo de interrogativas, que podem emergir de novas hipóteses que vão surgindo a partir das respostas do (-s) informante (-s). Portanto, o informante participa na elaboração do conteúdo da pesquisa. (TRIVIÑOS, 1987).

Deve-se destacar que foi construído um roteiro de perguntas a partir da fundamentação teórica realizada e em consonância com os objetivos iniciais da pesquisa, lapidado depois a partir das observações realizadas nos casos. Procurou-se sempre utilizar questões bastante abertas em cada tema, para depois realizar perguntas mais específicas, considerando já as respostas iniciais dos informantes. Além disso, no momento das observações em ambos os casos (fase um) foi possível fazer perguntas que permitiram modificar algumas das questões propostas no roteiro. Ainda, pode-se dizer que as primeiras entrevistas realizadas em cada caso foram praticamente não estruturadas – uma conversa e que também foram decisivas para poder rever os roteiros inicialmente pensados. No Apêndice A, tem-se o roteiro que foi utilizado nas entrevistas (em ambos os casos), ressaltando-se sempre o caráter semiestruturado. Ou seja, que

nas entrevistas outras questões foram sendo acrescentadas de acordo com a evolução das respostas às perguntas anteriores e a adaptação a cada caso.

Nesse sentido, deve-se destacar que o roteiro semiestruturado com algumas questões prévias advindas da fundamentação teórica se fazia necessário para averiguar se as questões teóricas pensadas como características da estratégia na lógica da multidão se faziam presentes ou não nas práticas nos casos estudados. Porém, sempre se manteve aberto à possibilidade de perceber outras características advindas do fazer das singularidades e atores, sendo que quando isso ocorria, tanto na observação como nas próprias entrevistas, geravam-se novas questões a serem realizadas nas entrevistas seguintes.

No 15M, as entrevistas foram realizadas em diferentes locais nos quais as singularidades construía suas práticas: na Fundación de Los Comunes – 1 entrevista; na assembleia no bairro Lavapiés, em Madri, 2 entrevistas; na editora Traficante de Sueños, 1 entrevista; na Tabacalera, na preparação e durante as atividades do Fórum Social Mundial de Madri, 5 entrevistas; o que totalizou nove entrevistas realizadas. Cada entrevista teve duração variada, sendo que em média duraram uma 1 e 5 minutos. O Quadro 13 mostra um pouco do perfil dos participantes das entrevistas e da duração de cada uma delas.

Quadro 13 – Entrevistadas e entrevistados no Movimento 15M

Entrevistado	Formação	Idade	Participação no 15M	Duração da entrevista
1 Antonio	Pós-graduado	30-40	Desde o início. Assembleia de bairro. Assembleias temáticas. Debates e escreve sobre o 15M	94 minutos
2 Maria	Pós-graduada	50-60	Desde o início. Assembleia de bairro. Composição de governo – Ahora Madrid.	72 minutos
3 Alberto	Graduado	30-40	Desde o início. Editoração de textos sobre o 15M e assembleia de bairro.	62 minutos
4 Pedro	Graduado	30-40	Desde o início. Coletivo de comunicação vinculado ao 15M. Integrante do Podemos e deputado da comunidade de Madri.	89 minutos
5 Julio	Ensino médio	50-60	Desde o início. Coletivo de comunicação vinculado ao 15M. Banco de Imagens do 15M.	54 minutos
6 Silvia	Pós-graduado	40-50	Participa do 15M há quatro anos. Auxilia na gestão de uma praça e participa de assembleia de bairro.	51 minutos
7 Lorenzo	Graduado	20-30	Desde o início. Atua em assembleia de bairro e na Radio Ágora Sol.	58 minutos
8 Paulo	Graduado	20-30	Participa do 15M há três anos. Assembleia de bairro.	38 minutos
9 Martina	Gradação andamento	Até 20	Participa do 15M há três anos. Assembleia de bairro. Coletivos do 15M.	63 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve-se destacar que os entrevistados do 15M foram muito receptivos à solicitação do pesquisador no que tange a responderem as entrevistas e que o fato deste ser de uma universidade próxima a Porto Alegre foi um elemento relevante, visto que os entrevistados, ao saberem disso, relacionavam com a origem do Fórum Social Mundial, que se deu em Porto Alegre, gerando certa empatia, favorecendo ainda mais o aceite das entrevistas. Nenhum deles se opôs à gravação e, dessa forma, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. O pesquisador fez as perguntas e recebeu as respostas em espanhol, sendo que na transcrição elas foram traduzidas ao português, o que se percebeu como necessário para que os leitores que não dominam o espanhol possam ler mais facilmente os trechos das entrevistas que aparecem na análise dos dados.

No ECLE foram realizadas oito entrevistas. Inicialmente os integrantes daquele espaço relutaram em aceitar a entrevista como técnica de coleta de dados. Defensores da coopesquisa como método, eles solicitavam que se fizesse uma roda de conversa e não entrevistas. Porém, diante da dificuldade de estruturar estas rodas de conversa, quem participaria e quando conseguiriam estar juntos para tal, bem como da necessidade de deixar as pessoas mais à vontade para se expressarem, o pesquisador foi explicando o porquê de entrevistas. À medida que foi ficando mais entrosado ao grupo, mais conhecido, assim como a sua pesquisa também se tornara mais clara para eles, a resistência foi diminuindo, até ser possível a realização das referidas entrevistas. Nelas, não se percebeu má vontade por parte dos respondentes, pelo contrário, os participantes falaram bastante e de forma que pareceu espontânea.

A maioria das entrevistas deste caso se realizou durante a Feira Estelar do último final de semana em que o pesquisador lá esteve. Assim, o pesquisador já conhecia melhor as singularidades do ECLE. Como na referida feira as singularidades permanecem mais tempo e não há necessariamente atividades contínuas para executar, foi possível entrevistar aí singularidades que haviam sido notadas em outros espaços, como a Adriana e o Leonardo. Este último que se fez perceber nas atividades de um debate e lançamento de livros que o pesquisador acompanhou no ECLE, tendo uma posição geralmente contrária àquela que se construía como majoritária em cada momento. Leonardo também se fez notar intensamente na preparação e divulgação das feiras, atividade na qual mais se envolve.

Além deles, pôde-se entrevistar durante a feira a Marta e a Betina. Elas são participantes do ECLE onde contribuem na feira tanto no que diz respeito à sua estruturação – montagem da feira e organização dos participantes – como na oferta de alimentos veganos. Elas têm militância em movimentos feministas. No debate, centrado em torno da explosão programática para a BH que se deseja – evento que ocorreu em uma praça pública –, foi possível entrevistar

Fernando e Carlos, participantes do núcleo jurídico do ECLE. Na noite de comemoração da defesa da dissertação de Luciano, entrevistou-se Aline, que também atua na organização da feira já mencionada, além de participar das oficinas e no grupo de teatro. Por fim, no espaço da Nossa Casa Comum, onde o pesquisador ficou hospedado, pôde-se entrevistar Luciano, que participa do núcleo jurídico e do grupo de teatro do ECLE.

Cabe destacar que as atuações colocadas para cada um dos entrevistados se refere àquelas que estão mais diretamente vinculados. Porém, é normal que participem de outras atividades, bem como das assembleias presenciais ou discussões virtuais onde se discutem questões gerais do ECLE. As entrevistas do ECLE duraram em média 58 minutos. Também foram gravadas com autorização dos entrevistados e, posteriormente, transcritas. O Quadro 14 mostra um pouco do perfil dos participantes das entrevistas e da duração de cada uma delas.

Quadro 14 – Entrevistadas e entrevistados no ECLE

Entrevistado	Formação	Idade	Participação no ECLE	Duração da entrevista
1 Adriana	Pós-graduação em andamento	30-40	Núcleo de memória e restauração. Núcleo de teatro.	58 minutos
2 Leonardo	Ensino médio	30-40	Núcleo de autogestão. Feira Estelar.	72 minutos
3 Marta	Graduação em andamento	20-30	Núcleo de autogestão. Feira Estelar. Núcleo de música. Núcleo de teatro.	62 minutos
4 Betina	Graduada	20-30	Núcleo de autogestão. Feira Estelar. Núcleo de teatro.	89 minutos
5 Fernando	Pós-graduado	30-40	Núcleo Legal: demandas jurídicas, administrativas e editais. Núcleo de autogestão. Feira Estelar.	54 minutos
6 Aline	Graduação em andamento	20-30	Núcleo de autogestão. Feira Estelar. Núcleo de teatro.	51 minutos
7 Luciano	Pós-graduado	30-40	Núcleo legal: demandas jurídicas, administrativas e editais. Núcleo de autogestão. Feira Estelar. Núcleo de teatro. Núcleo de memória e restauração.	109 minutos
8 Carlos	Graduado	20-30	Núcleo legal: demandas jurídicas, administrativas e editais. Núcleo de autogestão.	57 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, no que tocante às entrevistas em ambos os casos, destaca-se que elas foram interrompidas no momento que se observou certa saturação dos dados, ou seja, quando a repetição de ideias, de informações, começou a predominar na fala do entrevistado em relação aos anteriores, sem acrescentar novidades relevantes. Assim, o critério de saturação foi o utilizado em ambos os casos no sentido de observar o quando cessar com as entrevistas.

Dessa forma, através do uso de mais de um tipo de técnica de coleta de dados, buscou-se diminuir as limitações causadas pelos períodos mais curtos de observação e, mais do que

isso, ter diferentes tipos de dados que possibilitaram depois – na análise – sua triangulação. (YIN, 2001).

5.4 ACESSO AO CAMPO: CONSIDERAÇÕES SOBRE A CHEGADA AOS CASOS

Vários foram os fatores que favoreceram o acesso aos casos. Entre eles, destaca-se o fato de o pesquisador estar envolvido em debates sobre o comum e a multidão e, assim, de alguma forma conhecer um pouco iniciativas relacionadas a estes temas. No caso do 15M, o conhecimento prévio foi outro fator facilitador. Neste caso, também o fato de ser de uma universidade próxima a Porto Alegre, onde se originou o Fórum Social Mundial, tornou-se quase um código de acesso. Ao falar que estudava e morava próximo a Porto Alegre, a empatia para com o pesquisador e para com a pesquisa parecia aumentar.

Porém, os fatores que se destacam como decisivos ao acesso aos casos foram principalmente dois. Primeiro, o perfil das organizações estudadas. Elas se declaram e se percebem como organizações construídas na lógica da multidão e do comum, pelas colagens de uma diversidade de singularidades no dia a dia. Este fato parece e deve criar uma cultura de abertura, da inclusão e não da exclusão, na qual apenas aqueles que têm a mesma identidade da iniciativa são bem aceitos. É uma multiplicidade de identidades que compõem as organizações estudadas, o que torna as singularidades abertas ao diálogo, ao ouvir, às trocas de ideias, na maioria das vezes.

O segundo fator que facilitou o acesso ao campo, aos casos estudados, foi o fato de ter contatos com redes de pesquisadores e, conseqüentemente, com professores e/ou pesquisadores que conheciam os casos e intermediaram o primeiro contato do pesquisador com integrantes do 15M e do ECLE (conforme exposto no item anterior, da coleta de dados). Este fator permitiu não chegar nos casos como uma singularidade totalmente desconhecida e permitiu explicar previamente a pesquisa. Também possibilitou ter um integrante de cada caso como referência inicial, como uma singularidade que fez a acolhida ao pesquisador e permitiu ser seguida de forma a começar a montar os pedaços das redes que foram analisadas em cada uma das iniciativas estudadas. No 15M, o pesquisador foi recebido já no dia da sua chegada. Foi recebido por Antonio. O pesquisador chegou a Madri às 10 horas do dia 8 de junho de 2015 e às 14 horas do mesmo dia já estava conversando com Antonio. Seguiu-o pelo restante do dia, acompanhando-o em suas atividades na fundação onde trabalha, já percebendo conversas e combinações sobre o 15M, conforme relato do item anterior. O mesmo ocorreu no ECLE, uma vez que Luciano esperou o pesquisador no aeroporto e de lá já foram realizar atividades

relacionadas ao ECLE e no próprio espaço, quando se pôde conhecer outros integrantes daquele local, que foram se agregando às atividades naquele dia.

Claro que algum tipo de reserva, de desconfiança, ainda apareceu em ambos os casos. Desconfiança no sentido de ser um pesquisador sem nenhum engajamento em favor das “iniciativas transformadoras”, que poderia estar lá “apenas” querendo cumprir sua pesquisa, sem retribuição alguma às possíveis transformações, à sociedade – fato que não impedia os contatos, o estar com, mas evidenciava certa reserva. Assim, foi muito importante em ambos os casos, em cada espaço que o pesquisador frequentou, poder falar um pouco sobre sua trajetória, da sua atuação atual, principalmente junto ao IHU, desmontando a imagem colocada anteriormente. Além disso, o fato do pesquisador antes observar para depois fazer as entrevistas permitiu o convívio, o ganhar a confiança nos espaços, principalmente porque o pesquisador envolveu-se diretamente em atividades tanto do 15M como do ECLE, conforme descrito no item anterior.

Além disso, tendo em vista o período mais curto para observação e entrevistas, para a coleta de dados em si, desde o primeiro dia o pesquisador fazia observações e anotações, ainda que não tirasse fotos. As anotações foram realizadas em um equipamento *tablet*, que estava sempre a mão do pesquisador, o que fez com que fosse, muitas vezes, observado e performado como um jornalista (ambos os casos estudados recebem muitos jornalistas). Daí a importância de que, em cada novo lugar onde observava as práticas e/ou quando da chegada de novas singularidades, o pesquisador fizesse sua apresentação, sempre que isso não era realizado por algum integrante do 15M e/ou do ECLE.

Nesse sentido, cabe destacar que para a ANT não há separação entre quem observa e quem é observado, uma vez que o pesquisador também é observado pelos pesquisados e a realidade vai sendo um produto destas interações. (MOL, 2007). Conforme os dias de observação foram passando, o pesquisador sentiu cada vez mais naturalidade em tirar fotos, fazer anotações, etc., uma vez que tinha sua identidade e interesses melhor revelados e compreendidos entre as demais singularidades e foi se tornando mais próximo de “ser” um integrante, tanto no 15M como no ECLE, pela participação nas atividades. Passado o período de observação e entrevistas, o vínculo do pesquisador com os casos não se rompeu por completo, visto que continuou trocando informações com integrantes do 15M (Antonio, Julio e Silvia) e do ECLE (Luciano e Leonardo). Cabe destacar ainda que, uma vez encerrada a tese, o pesquisador irá realizar contato com os casos estudados, no sentido de discutir, de (re-) significar os seus resultados. Enfim, considera-se que o acesso aos casos se deu de forma

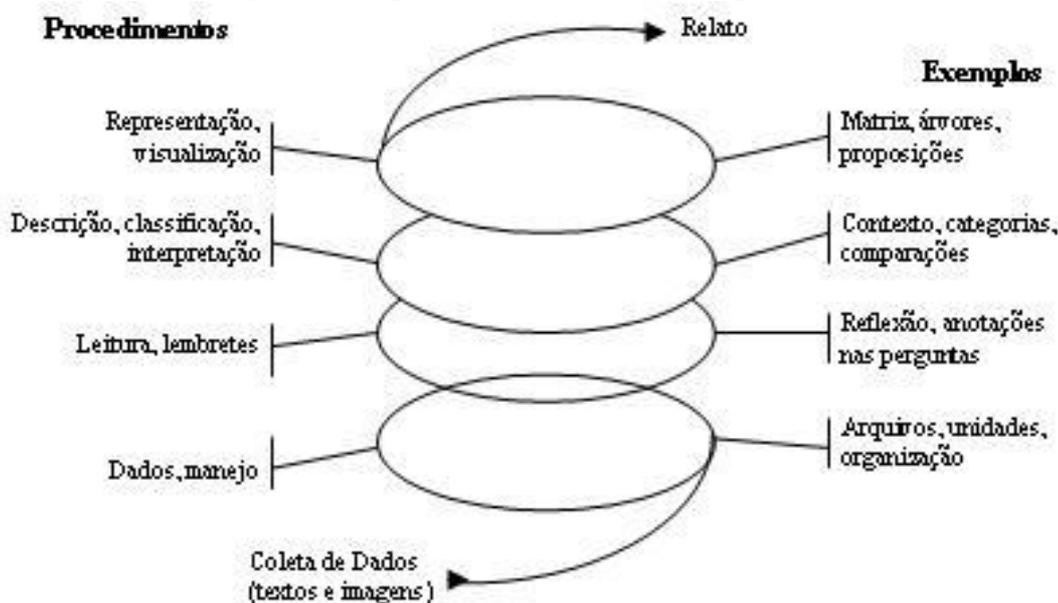
tranquila, facilitando a coleta de dados apresentada anteriormente e contribuindo para uma boa análise dos dados.

5.5 A ANÁLISE DOS DADOS

No sentido de analisar os dados, utilizou-se como técnica a análise de conteúdo. (BARDIN, 2010). Análise de conteúdo que é uma metodologia aplicável para acessar profundas estruturas individuais ou coletivas (valores, intenções, atitudes e cognição) e é aplicável a uma ampla gama de fenômenos organizacionais. (DURIAU; REGER; PFARRER, 2007). Ela possibilita analisar os diferentes dados obtidos na presente pesquisa, através das diferentes técnicas de coleta de dados, pois o *corpus* da análise é formado basicamente por textos de narrativas, descrições de observações e conversas das entrevistas, estando propícia à utilização da análise de conteúdo. (BARDIN, 2010).

No presente estudo, o fim de desenvolver a técnica de análise escolhida, utilizou-se o procedimento em espiral de Creswell (1998). Este procedimento está ilustrado na figura abaixo.

Figura 6 – Espiral de análise dos dados qualitativos



Fonte: Creswell, 1998, p. 143.

Assim, observando as etapas propostas na espiral, os dados coletados foram sendo organizados em pastas no computador portátil pessoal do pesquisador. Foi criada uma pasta para os diários, anotações oriundas da observação. Em outra pasta ficaram as gravações das entrevistas. Também foram criadas pastas para colocar as imagens e fotografias e outra para os

documentos. Na pasta das observações também foram colocados áudios que o pesquisador fez gravando suas próprias palavras expressando suas percepções do 15M em um momento que a bateria do *tablet* havia terminado e a anotação escrita foi difícil de ser realizada.

Depois de reunir os dados organizando-os na forma anteriormente colocada (o que aconteceu já durante a coleta dos dados e seguiu posteriormente), todas as entrevistas e demais arquivos de áudio foram transcritos, resultando em 298 laudas de transcrição (considerando uma lauda com 1500 caracteres com espaços). Com todos os dados organizados foi possível inserir as datas de cada um e ter uma visão geral do *corpus* de dados a ser analisado. Após esta fase de organização dos dados, foi realizada uma leitura geral de todos os materiais. Depois, em uma segunda leitura, foram destacados em amarelo as questões que chamaram a atenção do pesquisador em relação aos objetivos da presente pesquisa e ao contexto de atuação destas iniciativas.

Ao mesmo tempo em que se faziam os destaques referidos, o pesquisador também realizava pequenas anotações sobre o porquê de cada destaque e sua relação com os objetivos, os pressupostos e a temática central da presente tese. Assim, depois de manipulados os dados e realizados os destaques e anotações, passos recomendados no modelo em espiral de Creswell (1998), foram então realizadas a descrição, a classificação e a interpretação. Para tanto, a partir das anotações destacadas no *corpus* da análise, realizadas observando-se também os objetivos da pesquisa, seus pressupostos e o esboço teórico realizado, foram elencadas algumas categorias de análise, grandes temas a serem analisados, e, a partir delas, códigos que permitiram reunir um conjunto de dados coletados sobre aquela categoria, aquele dado.

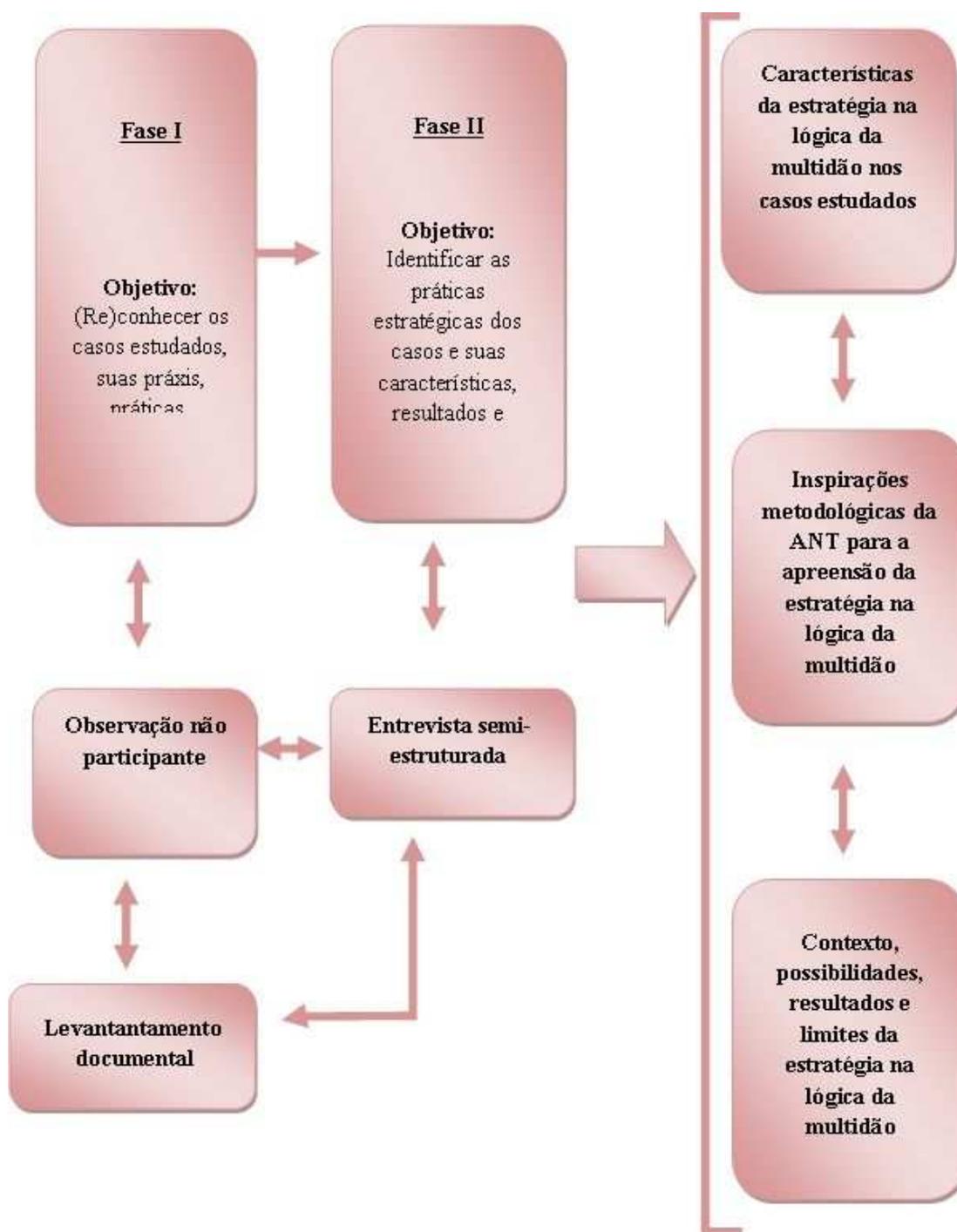
Quadro 15 – Análise dos dados

Categorias / Temas	Subcategorias / Códigos
O contexto da iniciativa e uma estratégia emergente	<ul style="list-style-type: none"> - necessidades que originaram a iniciativa - apresentação da iniciativa - contexto inicial e atual da iniciativa.
Características da estratégia na lógica da multidão: o processo de construção da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - práticas estratégicas - emergência da estratégia e sua (auto-) organização - interações e práticas pela comum e pelas diferenças - legitimação em espiral - estratégia enquanto mistério e, acontecimento - uso intensivo das TICs – SIC multitudinário.
Características da estratégia na lógica da multidão: praticantes	<ul style="list-style-type: none"> - diversidade de praticantes - fazer estratégico para além das fronteiras organizacionais - participação predominantemente direta.
Inspirações metodológicas da ANT para análise da estratégia na lógica da multidão	<ul style="list-style-type: none"> - não essencialidade da estratégia - humanos e não humanos nas práticas estratégicas - realidade híbrida e múltipla - diferenças como possibilidades e potência.
O contexto atual e o fazer estratégico na lógica da multidão: resultados, limites e possibilidades dos casos estudados	<ul style="list-style-type: none"> - resultados e limites da iniciativa e suas relações com o seu contexto - resultados e limites da iniciativa e suas relações com o contexto social e organizacional mais amplo - possibilidades da estratégia na lógica da multidão e suas relações com o contexto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deve-se destacar que estas categorias, estes temas e suas subcategorias e códigos nunca estiveram fechados ao longo da análise. Eles foram sendo constantemente (re)construídos conforme os dados da pesquisa e as análises traziam (novos) elementos sobre as práticas estratégicas dos casos estudados, suas formas de construção/suas características e o contexto de cada uma das iniciativas. O Quadro 15 representa categorias e códigos que foram utilizados na análise. Além disso, estas categorias acabaram dando origem aos títulos e subtítulos da análise dos dados, apresentada no próximo capítulo. Antes dele, apresenta-se o desenho da pesquisa na figura a seguir e no apêndice B tem-se o protocolo da pesquisa.

Figura 7 – Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo busca analisar como as condições da estratégia em um contexto de interação, conectividade e cooperação favorecem ou não a adoção de perspectiva estratégica emergente na lógica da multidão e com aportes metodológicos da ANT. Nesse sentido, envolve a apresentação dos casos estudados e a análise das suas práticas estratégicas, bem como das contribuições da ANT à apreensão da estratégia nesta lógica e seus resultados, possibilidades e limites.

Para tanto, estrutura-se da seguinte forma: inicialmente faz-se uma análise separada de cada caso, apresentando cada um deles e identificando as suas práticas estratégicas, bem como analisando em que aspectos estas práticas apresentam características que as colocam em uma lógica da multidão. Faz-se isso em relação ao ECLE e, depois, em relação ao 15M. De posse das práticas e características do estrategizar de cada um dos casos, realiza-se então a análise das possíveis contribuições metodológicas da ANT em relação a apreender a estratégia na lógica da multidão, sendo que esta análise é realizada contemplando-se os dois casos conjuntamente. O mesmo ocorre num terceiro momento, quando se analisam resultados, limites e possibilidades da estratégia na lógica da multidão.

Adotou-se esta estrutura, uma vez que as práticas estratégicas e suas características são questões singulares, relativas à realidade de cada caso. Ou seja, ainda que se tenham características da estratégia na lógica da multidão de forma geral, esboçadas a partir da fundamentação teórica da presente tese em diálogo com o campo da pesquisa, precisa-se identificar se ocorrem e que formatos adquirem em cada caso. Já no tocante às contribuições metodológicas da ANT e dos resultados, limites e possibilidades da estratégia na lógica da multidão no contexto atual, também têm questões específicas de cada caso. Porém, uma boa parte delas perpassa os dois casos, o que justifica o analisar deles conjuntamente, ainda que se ressaltem aspectos de cada um em particular.

Assim, o presente capítulo inicia-se com a apresentação do ECLE e posterior identificação das suas práticas estratégicas, analisando como elas se aproximam ou não de uma estratégia na lógica da multidão. Em seguida, procede-se à apresentação e análise das mesmas questões em relação ao Movimento 15M. Depois, analisa-se como apareceram as contribuições metodológicas advindas da ANT para a apreensão da estratégia na lógica da multidão nos dois casos estudados, bem como seus resultados, limites e possibilidades, que é o item que encerra a presente análise.

6.1 O ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA: HISTÓRICO, CONTEXTO INICIAL E SEU FAZER ATUAL

Conforme o nome já evidencia, o ECLE é um espaço comum de criação e compartilhamento artístico político e cultural, aberto e autogestionário. Esta é a síntese da definição que o espaço se atribui em sua página no Facebook, que conta com aproximadamente 20 mil curtidas. Segundo a mesma fonte, o ECLE é um espaço que se forma a partir de uma ocupação cultural (como se mostra a seguir) e que busca fomentar/possibilitar a potência de uma cultura independente, não subjugada às amarras do mercado e dos mecanismos e formas de incentivo à cultura formais, do Estado. Ele é uma forma de colocar em prática o desejo compartilhado da sociedade de assumir, para si, as rédeas dos processos de transformação e de efetivá-los coletiva e colaborativamente, salvaguardando, independentemente do poder público, a memória da cidade de Belo Horizonte, onde se localiza.

O comum que carrega no nome não significa “algo dentro da normalidade”. Significa, isto sim, que o ECLE pertence a todos, a muitos, sendo um coletivo de coletivos.

“O nome comum não veio né de um acúmulo teórico de alguém do campo da produção, que toma o comum enquanto uma categoria. Queríamos mostrar que são muitos, é muitos, é comum, mas sem ser comuna, pois aí todo mundo vai ficar dizendo assim olha lá os comunistas ah lá os comunistas... daí não vai dialogar com essa classe média que transita né assim... Os comuna o as comuna pega muito fácil, isso pegaria muito fácil. Então, vamos por comum e o negócio ficou assim porque a gente fala né, a luta veio primeiro a teoria foi um encontro feliz com ela depois”. (Entrevistado 7)

Cabe destacar que o ECLE entende como legítimo o ato de ocupar as ruas e aquilo que é público. Tanto que em sua carta de princípios consta o esforço no sentido de ocupar os espaços institucionalizados; uma ação legítima e democrática a ocupação do que é público como configuração de um espaço de partilha de experiências sensíveis, de ideias comuns, entre a arte e a política, entendendo esta como a vida em comum na cidade e no mundo. (Carta de princípios, Espaço Comum Luiz Estrela, 2013.) No Anexo A, encontra-se a carta de princípios do ECLE.

Assim, ele atua não apenas na produção de cultura independente, de maneira livre ao mercado, mas também como um espaço de produção política. Ou seja, busca igualmente a proteção do patrimônio na lógica da política patrimonial presente na Constituição da República Federativa de 1988, Carta Magna que não mais restringe essa função ao poder público

estabelecendo, em seu Artigo 216, que “*colaborar com a preservação do Patrimônio Histórico Cultural é também função da comunidade*”. (Entrevistado 7).

Segundo declaram no projeto encaminhado ao Conselho Municipal de Cultura e reproduzido por Mayer (2015), o ECLE se percebe como um espaço de resistência da multidão, que resiste contra o abandono do patrimônio por parte do estado capital e aposta em formas diferentes de se relacionar, de produzir, de viver; formas com autonomia política e financeira e com democracia real. Buscam isso no ECLE e, conseqüentemente, na cidade, na realidade macro também. Estas são questões que se traduzem em seus objetivos e princípios discutidos antes e redigidos logo após a ocupação, no dia 12 de dezembro de 2013, e que permanecem até hoje, conforme informou o entrevistado 3.

Como objetivos do ECLE, tem-se: autogestão; construção do comum; articulação; singularidade e dissenso; espaço cultural; comunidade; população de rua; memória e restauro; entre outros. No que diz respeito aos princípios, assume: amor e harmonia; autonomia política; autonomia financeira; horizontalidade; comprometimento/responsabilidade; coletivo/indivíduo; acúmulo/processo; comunicação não violenta; fluidez; entre outros.⁴⁷ A partir desses princípios e objetivos, o ECLE organiza-se horizontalmente em núcleos abertos à participação de qualquer pessoa e, também, por meio das assembleias gerais. Quando se destaca a questão de aberto à participação de todos, tem-se isso em diferentes perspectivas: primeiro, qualquer pessoa pode participar do ECLE; segundo, todos os integrantes do ECLE podem participar de qualquer núcleo horizontal e da assembleia; terceiro, todos podem acessar gratuitamente as atividades promovidas pelo ECLE.

No tocante à questão da organização, do que se pode denominar da estrutura organizacional do caso, atualmente o ECLE conta com sete núcleos:

- a) Núcleo Legal (demandas administrativas, jurídicas, editais etc.);
- b) Núcleo de memória e restauração;
- c) Núcleo de Infra (permacultura);⁴⁸
- d) Núcleo de autogestão;
- e) Núcleo de Teatro;
- f) Núcleo de Audiovisual;

⁴⁷ A lista completa dos princípios e objetivos do ECLE pode ser vista no Anexo A.

⁴⁸ Permacultura é um sistema de design para a criação de ambientes humanos sustentáveis. Mais do que isso, é uma cultura que utiliza métodos holísticos para planejar, atualizar e manter sistemas de escala humana (jardins, vilas, aldeias e comunidades) ambientalmente sustentáveis, socialmente justos e financeiramente viáveis. O termo provém do inglês *permaculture* que inicialmente referia-se à contração das palavras *permanent agriculture* (agricultura permanente). Atualmente ampliou-se o conceito para *permanent culture* (cultura permanente). Ver mais em: <<http://permacultura.ufsc.br/o-que-e-permacultura/>>.

g) e Núcleo de Música.

Além disso, como instrumento formal de ação o ECLE precisou estruturar-se juridicamente em forma de associação que, nos debates e no fazer daquele espaço e seus integrantes, tornou-se na “Associação Comum”.

As finalidades desta associação “*estão para muito além da gestão formal do ECLE*”. (Entrevistado 3). Ela tem como algumas de suas finalidades:

- a) promover a constituição do comum enquanto modalidade de convivência humana baseada na solidariedade, na diversidade, na horizontalidade, na liberdade e no amor;
- b) desenvolver e difundir ações artísticas, culturais e educativas por meio de práticas autogestionadas que visem à emancipação política, social e afetiva das pessoas;
- c) facilitar e promover encontros entre pessoas de diversas áreas de atuação, culturas, países e realidades, entre outros.⁴⁹ (ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO COMUM).

Atualmente o ECLE tem, entre suas principais atividades o seguinte:

- a) o projeto de restauração do casarão, projeto que foi aprovado com o louvor pelo Conselho Municipal da Cultura de Belo Horizonte;
- b) a realização de oficinas de memória e restauração;
- c) a realização da Feirinha Estelar, na qual há a geração de renda por meio da comercialização de produtos veganos, orgânicos, artesanato, etc., produzidos por autônomos individuais ou por coletivos, sendo que nela vários produtos são comercializados em uma lógica de preço livre, preço justo;⁵⁰
- d) oficinas de teatro com produção e apresentação de peças teatrais coletivas, abertas, apresentadas tanto no ECLE como na rua;
- e) oficinas e prática de permacultura;
- f) debate e/ou lançamentos de livros que tenham temáticas relacionadas ao espaço, seus princípios e objetivos;
- g) produção cinematográfica, documentários e debate de filmes;

⁴⁹ No Anexo B, está reproduzido o artigo do estatuto da associação comum na qual consta a redação completa de todas as suas finalidades.

⁵⁰ A ideia de preço livre e/ou preço justo utilizada pelo ECLE é aquela em que vendedor e comprador devem chegar ao acordo em relação ao preço. Assim, quando alguém vai comprar algo, ouve do vendedor como é feito, o material – insumos gastos, o tempo utilizado, dentre outros. A partir dessa conversa, eles devem chegar ao acordo em relação ao preço.

- h) atividades de apoio aos movimentos sociais da cidade, servindo enquanto espaço de confluência destes;
- i) debates sobre a cidade de Belo Horizonte, entre outras.

Cabe destacar ainda que as atividades executadas surgem a partir de ideias apresentadas nos núcleos do ECLE, na sua assembleia e/ou, ainda, nas redes sociais – na *web*, nos grupos de Facebook e WhatsApp que o espaço possui. “*Conforme as ideias são apresentadas e vão ganhando adeptos, vão ganhando ‘colagens’, elas vão se legitimando para então serem realizadas*”. (Entrevistado 8).

Quanto ao financiamento do ECLE, o princípio da autonomia política e financeira faz com que a iniciativa aceite apenas contribuições/doações financeiras de pessoas físicas. Não aceita captação de recursos junto a organizações, a pessoas jurídicas, sejam elas privadas ou públicas. Além disso, não querem reproduzir a lógica dos editais, de ter que pautar sua atuação por aquilo que estabelecem os editais, por exemplo. Assim, buscam a referida sustentação de diferentes formas:

crowdfunding via plataformas e mesmo por redes de coleta de contribuições feitas pelos seus integrantes; doações e colaborações diretamente efetuadas ao ECLE; contribuições efetivadas pelas atividades que são desenvolvidas no espaço (as pessoas que realizam atividades lá contribuem se quiserem e com valor que quiserem); passagem de ‘chapéu’ em todas as atividades desenvolvidas para que as pessoas presentes façam contribuições espontâneas. (Notas de campo).

A partir da apresentação realizada, cuja síntese pode ser vista no Quadro 16, percebe-se que o ECLE é um espaço de produção de cultura de maneira diferenciada, num formato horizontal, aberto, participativo. E, junto à produção da cultura, busca a produção política e de diferentes modos de vida, como fica claro ao longo da análise. Para poder melhor entender o ECLE, torna-se relevante trazer o seu histórico, discorrendo sobre alguns aspectos de como ele surgiu, como efetivou a ideia inicial e sua trajetória.

Quadro 16 – Síntese da Apresentação do Espaço Comum Luiz Estrela

Concepção	É uma ocupação cultural, um espaço comum para produção de cultura, política e modos de vida, por meio da auto-organização de pessoas físicas auto-organizadas horizontalmente e com participação aberta.
Atuação	Produção cultural e política: oficinas e apresentação de teatros, documentários, oficinas de restauração e patrimônio, feiras, yoga, permacultura, debates, etc. Proteção do patrimônio cultural e histórico da cidade de Belo Horizonte. Produção com autonomia política, financeira e democracia real.
Participantes e organização	Pessoas físicas com diferentes perfis. Aberto à participação de todos. Organiza-se em núcleos autogestionários e assembleias gerais. Pessoa jurídica: Associação Comum.
Fundação	26 de outubro de 2013.
Área de atuação	Belo Horizonte – Minas Gerais.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na apresentação do ECLE.

6.1.1 Considerações Históricas sobre o Espaço Comum Luiz Estrela⁵¹

Mesmo que o marco inicial do ECLE seja a data da ocupação do casarão – dia 26 de outubro de 2013 –, pode-se afirmar que ele iniciou um bom tempo antes disso, num período que poderia ser caracterizado como uma fase de gestação da ideia. Tudo começou em abril de 2013, quando um grupo de teatro se reuniu para pensar uma ocupação cultural de um dia. Esta ocupação serviria para denunciar e se posicionar contrariamente ao avanço do privado sobre o público no que diz respeito à produção cultural em Belo Horizonte, avanço que se expressa pela cessão de patrimônios públicos para a gestão de grandes empresas, bem como contra a forma antidemocrática que essa política estava sendo conduzida na cidade.

Por não ter experiência em ocupações, este grupo de ativistas culturais procurou o coletivo Margarida Alves,⁵² que alguns deles conheciam e sabiam que assessorava ocupações urbanas. Assim, este grupo de ativistas culturais que se encontrou/formou a partir de outros movimentos sociais, políticos e culturais da cidade de Belo Horizonte (tais como a praia da

⁵¹ Histórico montado a partir dos relatos dos entrevistados do ECLE e das informações dos projetos enviados para o Conselho Municipal de Cultura de Belo Horizonte.

⁵² O Coletivo Margarida Alves atua na formação política e na defesa nas esferas judicial e administrativa de movimentos sociais, sindicatos e entidades do terceiro setor, tendo como horizonte a garantia dos direitos humanos, a transformação social e a construção de uma sociedade justa, fraterna e igualitária. Ver mais em: <www.coletivomargaridaalves.org>.

estação,⁵³ as “festas-manifestações” laranjas do movimento Fora Lacerda,⁵⁴ o carnaval de rua “amor e luta”, entre outros), reuniu-se com integrantes do Coletivo Margarida Alves, em abril de 2013. Logo se acordou que a ocupação não deveria ser de um dia no qual se ocuparia um espaço público, realizando apresentações artísticas; mas sim deveria ser uma ocupação permanente de algum imóvel público abandonado.

A partir de então, os encontros se tornaram periódicos, ocorrendo toda semana, de forma a preparar a ocupação. *“Nesses encontros foram se aglutinando ativistas, artistas e pessoas comuns da cidade e se formou uma consciência que o imóvel a ser ocupado deveria ser um imóvel público abandonado”*. (Entrevistado 7). Também se discutiram os princípios desta ocupação e quem poderia participar. Segundo o mesmo entrevistado,

“Ficou claro para o grupo que a ocupação seria uma frente de coletivos, aberta, onde poderiam participar coletivos e pessoas de forma independente; que seria uma construção baseada na multiplicidade. E a conjuntura do primeiro semestre de 2013 foi tornando-se cada vez mais favorável para a criação de um espaço de encontro de múltiplas lutas e vozes da cidade, um espaço como o que criamos”. (Entrevistado 7).

Havia uma conjuntura favorável, pois para além dos movimentos que existiam (citados anteriormente), em junho de 2013 explodem as manifestações e movimentos de rua por praticamente todas as capitais e grandes cidades do Brasil – as denominadas jornadas de junho,⁵⁵ não sendo diferente em Belo Horizonte. Se num primeiro momento isso dispersa aquelas reuniões do grupo, visto que muitos dos participantes vão às ruas, *“proporciona nas manifestações novos encontros, novas colagens. O grupo vai se encorpendo e retoma as reuniões em agosto”*. (Entrevistado 2). Conforme os entrevistados, em agosto as reuniões voltam a ser semanais e são constituídas comissões para operacionalizar a ocupação.

⁵³ Praia da Estação é o nome dado a uma ação que se iniciou em 2010 na cidade de Belo Horizonte, aliando estética e política com a proposta de questionar os processos higienizadores por quais que a cidade passa (em que um dos pontos mais evidentes foi o Decreto n. 13.978 de 2009, do prefeito Márcio Lacerda que proibia “eventos de qualquer natureza” na Praça da Estação). Pessoas vestidas com roupas de banho, cadeiras de praia e guarda-sóis aproveitam as manhãs de sábado para ocuparem a praça de uma forma divertida e debater sobre questões relativas à cidade. Ver mais em: <<https://pracalivrebh.wordpress.com/category/prai-da-estacao/>>.

⁵⁴ A articulação Fora Lacerda! é um movimento livre e apartidário que reúne entidades, outros movimentos e cidadãos em torno da ideia de contestar a atual gestão da prefeitura municipal de Belo Horizonte, em tudo aquilo em que ela está afetando a cidade e a população. Ver mais em: <<https://www.facebook.com/Mov.Foralacerda/>>.

⁵⁵ As Jornadas de Junho foram várias manifestações populares, por todo o Brasil, que inicialmente surgiram para contestar os aumentos nas tarifas de transporte público, principalmente nas principais capitais e depois tornaram-se manifestações com uma diversidade de pautas. Ver mais em: <<http://uninomade.net/tenda/quermos-tudo-as-jornadas-de-junho-e-a-constituicao-selvagem-da-multidao/>>.

“Já se sabia o que se queria, ou melhor, sabíamos a ideia geral: queríamos uma ocupação cultural, de um prédio público abandonado, para produzir cultura alternativa, com forma de produção participativa, autogestionária. Como fazer se a ocupação desse certo, e sentíamos que ia dar, não se sabia. Então, para esta primeira parte, de montar a ocupação, como iria ser, precisávamos fazer comissões que trabalhassem e trouxessem para todos sugestões do que fazer para conseguir a ocupação e para que no grupo se estabelecesse os passos para ocupação”. (Entrevistado 4).

Assim foram formados as seguintes comissões de trabalho:

mapeamento dos imóveis;

- a) comunicação;
- b) programação;
- c) infraestrutura;
- d) alimentação;
- e) e festa, para arrecadar fundos necessários à ocupação.

Seguiram-se as reuniões de preparação até outubro do mesmo ano (2013), conforme relatou o entrevistado 5.

Neste ínterim, ocorreu a escolha do imóvel a ser ocupado. Pela sua história e simbolismo, o grupo escolheu “o casarão”, como chamam. Um prédio que foi sede do primeiro Hospital Militar de Belo Horizonte. O casarão abrigou esta função de 1914 (ano em que foi inaugurado) até 1946. Do corpo clínico deste Hospital participou, na década de 1930, Juscelino Kubitschek. Em 1947, o hospital tem seu funcionamento transferido para outro imóvel e o casarão passa a abrigar o Hospital de Neuropsiquiatria Infantil, um manicômio destinado a crianças e adolescentes que esteve ativo até 1979. É um local em que se realizaram práticas terapêuticas psiquiátricas da época, muito perversas, tais como: hibernoterapia (hibernação artificial); ECT – eletroconvulsoterapia... (terapia de eletrochoque); cela forte (isolamento individual); lençol de contenção; camisa de força; entre outras. Na década de 1980, o casarão passa a abrigar a Escola Estadual Yolanda Martins Silva, cujo foco era a educação de crianças especiais. A escola funcionou até 1994, quando problemas estruturais e intervenções feitas equivocadamente em sua estrutura acabaram colocando o prédio em abandono e desuso devido aos riscos que oferecia. Mesmo assim, é também no ano de 1994 que o casarão tem o tombamento da sua fachada e do seu volume, passando a ser considerado patrimônio histórico e cultural integrante do Conjunto Urbano da Praça Floriano Peixoto e Adjacências. (MAYER, 2015).

“É por toda essa história de dor, sofrimento e abandono, pelo seu vínculo militar e psiquiátrico, e pelo inegável valor histórico, arquitetônico e até arqueológico, que o grupo escolhe o casarão, mesmo sabendo ou prevendo que estruturalmente ele apresentaria muitos e graves problemas. Vamos salvá-lo. Aliás, não fomos nós que escolhemos o casarão, ele que nos escolheu. Depois de saber da história daquele imóvel, quando olhávamos outros, ele sempre voltava nossa mente”. (Entrevistado 4)

Assim, após todas as reuniões preparatórias, debates da proposta do que se buscava, estruturação das comissões e escolha do imóvel, o grupo pode então elaborar o plano da ocupação que, segundo o entrevistado 5, foi coletivamente construído. É um plano cuja execução se iniciou na noite de 24 de outubro, quando foi realizada uma espécie de ensaio geral de um teatro na rua em frente ao casarão. Enquanto o ensaio ocorria, duas pessoas do grupo entraram no casarão,⁵⁶ usando elementos cenográficos como cordas e escadas. Tudo isso em meio as cenas, a encenação do teatro, o que fez que nem a vizinhança e nem mesmo a polícia (que lá passou por mais de uma vez) desconfiassem de algo.

As duas pessoas que lá entraram estavam conectadas com o grupo que permaneceu reunido, pronto para ocupação do dia 26 e que durante o dia 25 de outubro ficou recebendo fotos e toda a planta baixa do casarão e sua área, desenhadas pelos dois que lá entraram. Além disso, os dois abriram a tranca da porta do casarão por dentro, de forma que se pudesse entrar no momento da ocupação sem que ela fosse arrombada. Ou seja, proceder à ocupação sem dano ao patrimônio cultural – a uma porta centenária, original do casarão. Assim, no início do amanhecer do dia 26 de outubro ocorre a ocupação, que é assim registrada por Mayer (2015, p. 293), um dos integrantes do grupo que planejou e executou ocupação: “No alvorecer do dia 26 de outubro, um sábado de primavera, o casarão com suas portas abertas recebeu as pessoas que atuaram na estreia da montagem que apresentou para a cidade o Espaço Comum Luiz Estrela”. E, quando entra no casarão,

“Já havia todo um aparato comunicacional montado: já tinha nota comunicando a existência do ECLE; página no Facebook; tinha carta de princípios; muita coisa junta para soltar; até a frase de virilização via zap zap – uma chamada linda: venha para a estreia do Espaço Comum Luiz Estrela, algo assim... O primeiro dia foi uma potência gigante”. (Entrevistado 7).

Segundo os entrevistados, no primeiro dia havia mais de 200 pessoas circulando, fazendo apresentações artísticas e assistindo aos espetáculos no ECLE. Com poucos dias de existência, menos de uma semana, ele já tinha uma ampla rede de apoiadores, somando mais

⁵⁶ Vídeo da apresentação cênica, pré-estreia da ocupação, disponível no canal do Espaço Comum Luiz Estrela no YouTube, o qual pode ser visto em: <<https://www.youtube.com/watch?v=KgFhTfp4GFQ>>.

de 10 mil curtidas no Facebook. Apoio que foi se tornando da comunidade em geral e que foi muito importante quando se descobriu que já havia uma cessão do casarão à Fundação Educacional Lucas Machado (FELUMA).⁵⁷

Foram muitas ações que a rede de apoio fez em defesa da cessão do casarão, ao ECLE, como por exemplo: caminhadas, protestos, bicicletadas, acompanhamento das reuniões de negociação e das audiências pela internet (elas foram sempre transmitidas pelo ECLE). Até uma carta de um vidente e médium do Centro Espírita Caridade, na cidade de Santa Luiza, Minas Gerais, onde se psicografou uma mensagem do falecido presidente Juscelino Kubitschek, foi enviada ao ECLE, ao governo do estado de Minas Gerais, à Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais - FHEMIG e à FELUMA. A carta pode ser lida no Anexo C e manifesta (na mediunidade) o desejo do falecido presidente de que o casarão fosse cedido a ECLE, dado o seu propósito. Assim, pressionado por todas as suas formas de apoio e pela legitimidade que a ocupação ganhou, o governo cedeu “*à resistência positiva multitudinária do ECLE, revogando a cessão de uso anteriormente feita em favor da FELUMA para ceder o uso do imóvel público à destinação proposta pelo Espaço*”. (Entrevistado 1). A cessão que foi oficializada no dia 18 de dezembro de 2013 pelo prazo de 20 anos.

A partir desse momento, segundo os entrevistados 2, 4 e 7, o ECLE precisa se desafiar à invenção. Funcionou a dimensão da resistência, a dimensão destituente daquela forma tradicional de fazer a produção de cultura. Agora se apresentava o desafio do constituinte, do que fazer e como fazer – o poder constituinte. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005). Desafio que levou o ECLE a ser o que é hoje, sempre numa perspectiva de que a “potência do múltiplo, do surpreendente, pode levar a muitas coisas”. (Entrevistado 1). E é por isso que os entrevistados afirmam que “*o ECLE não é; ele está sendo*”. (Entrevistados 1, 2, 5 e 8).

O histórico trazido permite perceber a emergência da ideia e uma lógica de abertura e auto-organização, bem como a multiplicidade de perfis de participantes (singularidades), entre outros. São características que permitem pensar a escolha do caso ECLE enquanto uma provável iniciativa multitudinária, visto que estas são características da multidão (NEGRI; HARDT, 2005) e levam à análise destas características no sentido de perceber se esses aspectos aparecem também na construção das práticas estratégicas do Espaço e, portanto, se esta estratégia assume a lógica da multidão.

⁵⁷ A FELUMA é uma entidade privada, mantenedora da Faculdade de Ciências Médicas do Hospital Universitário Ciências Médicas e do Ambulatório Ciências Médicas.

6.2 O ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA E SEU PROCESSO DE ESTRATEGIZAR NA LÓGICA DA MULTIDÃO: PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Neste item são identificadas as práticas estratégicas do ECLE e analisadas suas características a partir da lógica da multidão. Para tanto, a partir das características de emergências, auto-organização e modelagem variável, faz-se a identificação dessas práticas, o que é feito no primeiro subitem a seguir. Depois, analisam-se cada uma das possíveis características da estratégia da multidão em relação às práticas identificadas, verificando como aparecem no estrategizar do ECLE.

6.2.1 Emergência, Auto-organização e Modelagem Variável: a construção das práticas estratégicas no Espaço Comum Luiz Estrela

A partir do seguir as singularidades que integram este espaço na sua ação cotidiana, observando suas práticas, e a partir também do reconstruir da trajetória do ECLE, as práticas estratégicas do ECLE foram identificadas através das falas dos entrevistados, reagregando assim pelo menos parte das redes que foram dando forma e ação para esta iniciativa. A partir disso, pode-se perceber um conjunto de práticas mais ou menos deliberadas, com maior ou menor grau de consciência (WHITTINGTON; VAARA, 2012), que emergiram como estratégicas.

As seguintes práticas do ECLE foram identificadas como estratégicas:

- a) práticas de ocupação/restauração do casarão;
- b) práticas de sustentabilidade do espaço;
- c) práticas de (re)definição permanente de sua estrutura organizacional;
- d) práticas de comunicação;
- e) e práticas de produção cultural e política.

São práticas que evidenciam claramente a emergência, o não determinismo e os contornos/modelagens variáveis da estratégia do ECLE desde o início da iniciativa. Ficam evidenciados na definição do enfoque, da missão, daquilo que estavam buscando com o ECLE, bem como em relação à forma, o “como” e “o que” seria feito. Estas questões são exploradas ao longo deste item, sendo que nele se mescla a apresentação das características, com a identificação e explicação da emergência das práticas estratégicas.

Destaca-se primeiramente que as características citadas aparecem desde o início do ECLE. Segundo vários dos entrevistados,

“Desde as primeiras reuniões de planejamento a gente sempre deixou a parada muito aberta pra depois da ocupação né que a gente só depois da ocupação que a gente ia ver como que as coisas iam”. (Entrevistado 3).

“E aí a coisa foi se estendendo né era uma ocupação pra um grupo de teatro e foi crescendo, virou uma ocupação cultural, a cultura entendida de uma maneira mais ampla né não só o que nos liga as belas artes né as artes ou as artes expandidas mas é que tá relacionado aos modos de vida mesmo assim né a tentativa de inventar novos modos de vida”. (Entrevistado 1).

A partir das falas é possível perceber que, desde o início, havia algo que os aproximava, algo que era comum (NEGRI; HARDT, 2005), qual seja, o sentimento da necessidade de produção de cultura de maneira alternativa, para além da lógica tradicional do estado e do mercado (dos editais, das leis de incentivo), que resulta em uma forma “fechada” de produção cultural, o que apareceu já na apresentação do histórico do ECLE. Porém, apesar desse desejo em comum, desse objetivo que afetava (e afeta) diferentes singularidades do ECLE, o que de fato seria esta produção cultural estava e permanece constantemente em aberto.

Aquilo que inicialmente eram apresentações de um ou mais grupos de teatro em algum local da cidade, por um dia, a partir das interações entre as diferentes singularidades, assumiu a lógica da cultura numa perspectiva mais ampla. Trata-se de uma lógica que perpassa não apenas as belas artes, as artes expandidas, mas também a produção de diferentes modos de existência. São questões que são construídas e transladadas até hoje no ECLE, que redefinem permanentemente o que o Espaço busca e faz.

“No início; é difícil falar o que queríamos no início; era uma multiplicidade de perfis; de desejos; se passou a querer articular diferentes movimentos para produzir a arte, política, cultura, modos de vidas diferentes. Aliás, até hoje é assim, o sentido do ECLE permanece sempre aberto; o enfoque que ganha vai emergindo das reuniões, daquilo que os núcleos fazem e o que os atuais integrantes e as novas colagens trazem”. (Entrevistado 1).

É por tudo isso que “o que é”, “o que faz” e “a forma que assume” o ECLE e suas práticas dão a ele e às suas estratégias as características de serem emergentes e com modelagem variável. Por exemplo, o formato que teria ou terá a ocupação proposta, que começou com uma concepção, por meio das interações das práticas das singularidades foi ganhando outros

formatos. O que era potência para uma ocupação de um dia transformou-se em potência/desejo de uma ocupação permanente de um imóvel público abandonado.

E, depois de implantada a ocupação, ela já variou de uma ideia de abertura todos os dias, para abertura conforme cronograma de atividades, passando até pelo formato de abertura diária acrescida de hospedagem na forma de moradia solidária. Ou seja, a agência feita individualmente pelas singularidades, ou mesmo coletivamente pelas singularidades do campo (BOURDIEU, 1990) do teatro, muda ao ter contato com singularidades cuja identidade coletiva era outra. Há uma tensão que vai construindo o formato da iniciativa de maneira a se adaptar às necessidades que vão aparecendo no ECLE e aos desejos das singularidades que o constroem. Atualmente o espaço abre conforme programação ofertada, que ocorre predominantemente pela tarde e pela noite. Porém, existe um tensionamento sobre o manter o espaço ocioso pela manhã e, também, há movimentos e debates pelo retorno da moradia solidária, mostrando que o que fazer e a forma de como fazer mantêm-se em aberto, conforme informam os entrevistados 3 e 5.

Essa capacidade de se auto-organizar, criando modelagem variáveis em relação a como o Espaço se (re-) produz, construindo estratégias diferentes na busca de seus objetivos, dá ao ECLE condições e capacidades de adaptação à realidade, ao ambiente que encontraram ao longo do tempo e que encontram atualmente. Por exemplo, ao entrarem no casarão, no dia anterior ao da sua ocupação, perceberam a precariedade da sua estrutura física. Depois disso, apenas foi confirmado com a percepção de que a situação era ainda mais grave:

“A gente entrou, eu era a única arquiteta da equipe, fiquei um pouco assustada com as trincas, você já entrou lá dentro?” (Entrevistado 1).

“Eu convidei vários engenheiros pra confirmar né, para cair à ficha de que o Casarão estava caindo e a gente diante da impossibilidade da ocupação porque o imóvel tava caindo né. Mas aí... às atividades que estavam acontecendo lá dentro foram realocadas pro pátio; a gente conseguiu negociar a cessão do pátio”. (Entrevistado 5).

Assim, a forma que encontraram para seguir com a proposta naquele casarão, visto o vínculo afetivo já formado com o Espaço (o “salvar o casarão”),⁵⁸ foi pleitear a ocupação do pátio também, desenvolvendo nele as atividades do ECLE, até que o projeto coletivo de restauração, realizado por meio de oficinas, se desenvolva completamente. Para tanto, tiveram que se mobilizar em diferentes ações: ganhar a cessão do pátio; depois, para escorar o casarão que tinha risco de desabar, colocando em perigo as pessoas que desenvolveriam atividades em

⁵⁸ Vínculo afetivo que fica claro na apresentação e histórico do ECLE descritos no item anterior.

seu pátio, além de pôr em risco o próprio patrimônio; e, por fim, construir uma estrutura mínima que possibilitasse cobrir o espaço do pátio quando necessário bem como banheiros. Tudo isso foi alcançado em menos de um mês, inclusive com campanha de captação de recursos (40 mil reais) para escorar o casarão, realizada por meio de *crowdfunding*.

Foi uma rápida adaptação diante da situação encontrada. E só foi possível pela auto-organização da multiplicidade de diferentes singularidades, com diferentes aptidões, competências, capacidades e recursos colocados em contribuição, o que dá ao ECLE e suas práticas estratégicas a possibilidade de modelagens variáveis.

Com o direcionamento das atividades para o pátio do casarão, que tem outro *layout*, que é aberto e que recebe as pessoas com uma “sala de estar ao ar livre”, novas proposições de atividades foram emergindo, como a ideia da Feira Estelar. “*O pátio parecia demandar a realização de uma feira, para as pessoas circularem ali, com outro modo de consumir, de comprar, se alimentar com coisas orgânicas, veganas*”. (Entrevistado 5). Outro entrevistado mostra que a dificuldade de não poder usar o casarão e ter que realizar as atividades no pátio foi transformada em uma oportunidade:

“O fato de ter que fazer tudo no pátio abriu a mente para pensar coisas legais. A feira, por exemplo. Não é uma feira como as outras. Nela você fala e comprar direto de quem produz, com preço livre. Pode conversar sobre o que e como é produzido, o que vai, quanto de trabalho, para então acordar o pagamento. Ainda vê shows, debates de livros, filmes, que não vê por aí. É uma circulação que produz outros modos de viver e outras culturas, que talvez não funcionasse encerrada no casarão”. (Entrevistado 4).

Percebe-se que a lógica emergente, de não ter um fim e uma forma de fazer pré-estabelecidos, a possibilidade da modelagem variável permite ao ECLE e as suas práticas estratégicas uma capacidade de leitura do ambiente e adaptação, no sentido de adaptar o que e como fazer, sem perder o seu foco, aquilo que estão buscando, que também é algo que foi e vai emergindo das interações das singularidades que “colam” no ECLE. É fruto da produção dos seus comuns, que ocorrem por meio destas interações. (NEGRI; HARDT, 2005).

Outra mostra de como as interações entre as singularidades do ECLE e destas com seu ambiente vão dando à iniciativa contornos variáveis, uma auto-organização que permite nas práticas construir adaptação ao ambiente, aproveitando oportunidades e reagindo as dificuldades que se apresentam, está relacionada às práticas estratégicas de sustentação econômico-financeira do Espaço. Inicialmente, pensava-se em sustentar o ECLE por meio das festas. “*Em uma festa arrecadamos mais de 15 mil reais*”. (Entrevistado 8). Porém, na interação

com o ambiente, com os demais atores que circundam o casarão e o pátio onde se localiza o ECLE, perceberam que não seria possível:

“A gente tá dentro do hospital neuropsiquiátrico infantil (...); a gente tá em frente de uma igreja universal e atrás de uma igreja católica, a primeira igreja do bairro... No princípio a gente tinha um desejo de manter a ocupação através de festas e as festas já virou uma coisa um pouco impossível, porque nós estamos numa região hospitalar e com as igrejas né”. (Entrevistado 2).

A saída foi trabalhar com doações de pessoas físicas, contribuições de outros eventos que não festas e, mesmo, a realização de festas destinadas ao ECLE, porém em outros locais que foram sendo cedidos, possibilitados por singularidades que foram se integrando ao ECLE. Aliás, a forma de sustentabilidade da iniciativa, que é um espaço aberto tanto para sua construção (qualquer um pode participar) como em relação aos eventos que lá ocorrem (não se cobram ingressos), assume também a lógica emergente, não modelada, resultado das interações das singularidades e suas práticas no ECLE.

A sustentabilidade é alcançada por meio de contribuições de cada atividade que ocorre no ECLE. Assim, por exemplo, cada participante da Feirinha Estelar deixa a contribuição que considera justa, a partir do que vendeu e do que julga coerente com o Espaço. Não há valor estipulado e nem obrigatoriedade de contribuição. Quando do lançamento de livros, os autores podem vender seus livros e também deixam uma contribuição espontânea. Além disso, em todo e qualquer evento (teatro, oficinas, apresentação de filmes, debates, etc.) lá realizado é passado o “chapéu”. “É um simbolismo usado, ou seja, um chapéu como forma de dizer que cada um coloca ali a contribuição que quiser e, se quiser e puder, como se estivessem na rua”. (Notas de campo).

Conforme se pode observar na atividade de lançamento de um livro e em um debate sobre municipalismos lá realizados, o chapéu ou um galão de doação é passado e as doações ocorrem pela maioria dos presentes. Percebeu-se na observação que não há nenhum tipo de controle e/ou forma de intimidação; ou mesmo, forma de valorização em relação a quem doa ou a quem doa quantidades expressivas. Percebeu-se desde doações de moedas, até doações de notas de cem reais, numa mesma passada de chapéu. Destaca-se ainda que a forma como isso ocorre é muito simples: o coordenador da atividade (na grande maioria das vezes integrante do ECLE) explica aos presentes que o espaço não aceita financiamentos de pessoas jurídicas e que se financia pelas múltiplas contribuições anônimas das pessoas físicas que colam/participam das atividades. Então, pede que aqueles que quiserem e puderem façam sua contribuição no chapéu que passa de mão em mão dos presentes. No evento de debate referido, “o chapéu

arrecadou R\$ 632,00, sendo que deveriam estar presentes cerca de 50 pessoas”. (Notas de campo). Os realizadores da atividade também deixam uma contribuição livre, o que é normal:

“pra qualquer role que você vai dar aqui, o Espaço pede que você deixe uma porcentagem, uma contribuição que você achar justa e não é obrigado. O intuito do Estrela é mostrar que dá para ser assim. Que tudo fosse livre um dia, acho que isso demora um tempo para ser construído, mas nós já estamos nessa, de preço livre, contribuição livre e tá funcionando”. (Entrevistado 6).

Uma outra forma de sustentabilidade são as contribuições mensais de pessoas que participam do ECLE. São contribuições espontâneas, sem nenhum tipo de exigência em termos de continuidade e sem nenhum tipo de subsídio ou incentivo legal. A pessoa pode contribuir em um mês e não fazer nos meses seguintes, voltando a contribuir depois de cinco ou seis meses, por exemplo. Porém, *“a maioria das pessoas fazem contribuições mensais, depositando valores em conta bancária ou mesmo doando direto nos galões que ficam lá no Luiz Estrela”*. (Entrevistado 6). Ainda segundo informações do mesmo entrevistado, este tipo de contribuição alcança entre 3 a 4 mil reais todos os meses.

Também, como maneira de arrecadar recursos, têm-se as festas, que são esporádicas, ocorrem conforme a necessidade. As festas são organizadas na lógica da emergência e da auto-organização, com participação de múltiplas singularidades do ECLE e dos parceiros também. E, esse construir emergente, múltiplo e auto-organizado tem trazido bons resultados. Estas questões ficam evidentes na fala do entrevistado 4:

“Logo depois da ocupação decidimos fazer uma festa. Daí um integrante do Luiz Estrela ofereceu um espaço. Abrimos uma planilha com o local e para darem ideias sobre a festa. Maluco!! Logo dois prédios do lado, pertinho, foram ofertados. Depois bandas de pessoas do Estrela e de parceiros se ofertaram para tocar. Fulano e Beltrano para fazer a organização da bebida; uma produtora para ajudar na produção e divulgação e assim a festa foi se montando, data tal e... Maluco, destruidor, arrecadou mais de 15 mil em uma noite. Tudo auto-organizado! Qual grande boate sobra isso numa noite!” (Entrevistado 4).

Por fim, há uma cultura do *crowdfunding* que também é usada no financiamento não diretamente do ECLE como um todo, mas sim de projetos específicos que são realizados lá e que contribuem para sua existência. Para financiar, por exemplo, um teatro, um documentário, coisas produzidas a partir do ECLE e que deixam contribuições, doações ao espaço, além de ser fonte de atividades culturais que atraem pessoas para o ECLE e ajudam a cumprir sua finalidade de produção alternativa de cultura, política e modos de vida. Ou mesmo para custear

intervenções diretas que são necessárias, como foi o caso do escoramento do casarão, citado acima.

Outras práticas que foram e vão se mostrando estratégicas ao longo do tempo no ECLE também ocorrem nesta lógica de emergência, de auto-organização e, portanto, não determinística e com modelagens variáveis. A restauração do casarão, que a maioria deles “chama de ocupação” (Notas de campo), por exemplo, é uma prática que se tornou estratégica dado o vínculo da iniciativa e dos seus integrantes e a necessidade de usar ele para as atividades do ECLE. E, como pode ser percebido na fala dos entrevistados, as fases que envolveram e envolvem esta restauração/ocupação são realizadas na lógica citada:

“Precisamos montar o projeto de restauração e apresentar no Conselho de Cultura. Abrimos um ‘doc’ e o projeto saiu. Cara, muitas colaborações, os arquitetos organizando e o pessoal na escrita colaborativa e pronto! Aprovamos o projeto. Claro que antes discutimos isso nas reuniões e na rede”. (Entrevistado 3).

“Alguém falou da construção do projeto pra poder levar pra mesa de negociação (não só do projeto agora). Cara, abrimos um doc... Na reunião tiramos quase que só as questões centrais... foi um documento assim te juro umas 20 a 30 pessoas devem ter mexido nele e ficou um negócio maravilhoso”. (Entrevistado 1).

Nesta mesma lógica é que ocorrem as produções culturais, a geração de produções e atividades culturais que são fundamentais à construção do ECLE, ou seja, que se constituem também em uma prática estratégica. A definição e a construção daquilo que o espaço oferta em termos de produção cultural é algo estratégico ao ECLE, uma vez que é o que determina se ele está atendendo aos propósitos para os quais foi criado e é mantido. E, além disso, é o que contribui para legitimar o espaço como relevante junto à comunidade, aos participantes diretos e espectadores. Portanto, essa prática gera ou não legitimidade e sustentabilidade à iniciativa, para além da dimensão financeira. Toda esta produção (cultural e política) se dá dentro de uma lógica imanente, emergente e auto-organizada:

“As pessoas propõem nas reuniões dos núcleos atividades e outros que são simpáticos a ideia vão se engajando. Às vezes, ali mesmo, já morre a ideia ou ela vai para a rede, para os grupos de zap zap. E aí vai se transformando – pessoas vão aderindo, sugerindo novas coisas e a atividade sai ou não”. (Entrevistado 5).

“O próprio espetáculo teatral anual do núcleo, tem um texto base criado pelo pessoal do núcleo do teatro. Mas, a partir do texto base, todos e todas podem contribuir, ir melhorando ele”. (Entrevistado 1).

Como uma prática estratégica do ECLE está a (re-) definição permanente da sua estrutura organizacional, de como ela opera. Por ter estas características de auto-organização, modelagem variável e emergência, e, para dar vazão a esta produção cultural e, até mesmo, a sustentabilidade que ocorrem também de forma mais fluida, mais emergente, a estrutura organizacional do espaço precisa se reinventar constantemente. Nesse sentido, ela acaba se tornando mais uma prática estratégica, que assume a lógica, as mesmas características apontadas anteriormente.

“No núcleo de teatro, junto com as pessoas que queriam participar do espetáculo, se sentiu a necessidade de um subnúcleo de música, porque tinha uma participação no teatro como se fosse um bloco de carnaval. Esse subnúcleo como em um processo de fagocitose, virou um núcleo. É muito rico não ter uma estrutura definida e é isso, é uma bagunça que até agora funciona”. (Entrevistado 1)

Nós já tivemos astronomia, no início colou, depois logo parou. Não era a treta. (Entrevistado 5)

É uma estrutura organizacional que mantém questões indispensáveis ao fazer administrativo do ECLE, via núcleo legal (demandas jurídicas, administrativas, financeira, etc.), mas que tem na auto-organização e flexibilidade da estrutura a possibilidade de emergência de outros núcleos, de outras modelagens organizacionais diferenciadas, de acordo com as necessidades do ECLE. Isso possibilita deixar expandir o potencial criativo, não limitar o poder constituinte que vai dando novas possibilidades ao Espaço, o que é fundamental à lógica da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005).

Por outro lado, deve-se destacar que a estratégia aqui colocada em termos de uma estratégia emergente, de modelagens variadas, fruto das interações, não significa ausência de planos e de algum nível de organização plena. O processo que vai dando à prática o caráter de estratégia, às práxis que as antecedem (WHITTINGTON; VAARA, 2012; JOHNSON et al., 2007) e vão legitimando-a, geram níveis de planejamento, de organização que são implementados ou não, misturando formulação e implantação, agir e pensar. (JARZABKOWSKI, 2005; TURETA; LIMA, 2011). O fato é que não são fechados, são estabilizações temporárias (LAW, 1997; 2004; LATOUR, 2012) que permanecem abertas à tensão das singularidades da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; 2014).

Por exemplo, nas práxis que tornaram a prática de ocupação algo permanente e não temporária, validando esta prática como estratégica ao ECLE, tem-se um grau de organização e plano, principalmente na sua fase inicial, que fica claro na fala dos entrevistados:

“No dia da ocupação, quando o oficial nos abordou, aí demos toda a fundação jurídica que tinha sido construída já previamente, assim no sentido de dar aplicação né ao artigo 216 salvo o engano que fala da corresponsabilização na preservação do patrimônio histórico e tal e tal e falamos da história do casarão 20 anos de abandono e tal...” (Entrevistado 1).

Também na observação isso ficou claro, visto que, por exemplo,

na execução da Feirinha Estelar, por mais que ela seja aberta a novos expositores que se enquadram no seu perfil e critérios, existe já um *layout* prévio, uma certa separação pelo tipo de produto, bem como uma montagem da recepção ao público com uma grande sala de estar que se repetem a cada edição da feira. (Notas de campo).

A própria forma organizacional, apesar de ser variada, flexível (dos núcleos poderem surgir e desaparecer), ela mantém a ideia de núcleos autônomos que se reúnem em assembleias por núcleo e, depois, em assembleias gerais. São núcleos autônomos, porém interdependentes, numa lógica de uno pelo múltiplo, típica da multidão, conforme discutido no próximo item.

Essa não ausência de planos fica clara também em relação a todo o aparato comunicacional que estava já pronto quando do dia da entrada no imóvel (o primeiro dia da ocupação) e que permanece algo relevante até hoje. Estrutura de informação e comunicação que foi pensada previamente. “*Tava com página no Face, flyer, vídeos, memes para zap zap, tudo engatilhado. Entramos e disparamos*”. (Entrevistados 4).

Dado o exposto, percebe-se como mais uma prática estratégica do ECLE a relevância dada à comunicação e informação, bem como a forma como utilizam as TICs. Muitas das práticas estratégicas destacadas até aqui não seriam possíveis sem que o ECLE e suas singularidades permeassem suas práxis com as TICs. Tanto no processo de observação como na fala dos entrevistados pode-se notar isso.

Logo que uma atividade é programada, ela vai para o Facebook do ECLE,⁵⁹ bem como para as páginas do Facebook de participantes dele que estão mais diretamente envolvidos com aquela atividade e de outros que gostam de fazer este tipo de divulgação, circulando também em seus grupos de WhatsApp. (Notas de campo).

Além disso,

⁵⁹ Na página do Facebook do Espaço Comum Luiz Estrela pode-se ver estas divulgações: <<https://www.facebook.com/espacoluizestrela/?fref=ts>>.

todo e qualquer evento que esteja ocorrendo resulta em postagens na rede, feitas pelo núcleo de comunicação e pelas pessoas ali presentes que, apesar de não serem incentivadas para tal (não há pedidos para postarem ou outras formas de incentivo durante os eventos), parecem ter por hábito fazê-lo. (Notas de campo).

Vários espetáculos, ações, reuniões também são filmados e transmitidos *online*, ficando disponíveis no canal do YouTube do ECLE.⁶⁰

Outra coisa que demonstra a produção de informações e comunicação como prática estratégica, é que os debates ocorrem presencialmente, mas na maioria das vezes as ideias e decisões não são esgotadas no espaço físico e presencial. As ideias têm seu espaço de debate, incremento, maturação e decisão ampliados via, principalmente, grupos de WhatsApp. Ou seja, a comunicação pela internet, WhatsApp, via plataformas colaborativas nas quais ideias e projetos são construídos, etc., constitui-se em uma prática estratégica fundamental para que se possam ter nas demais práticas as características de emergência pelas interações, pela horizontalidade e auto-organização. Elas também são fundamentais para ampliar a participação das singularidades nos processos de decisão, translação e construção do ECLE. São singularidades, parceiros, que muitas vezes não participam, não estão vinculados ao ECLE. Eles permitem fomentar a criação de comunalidades de cooperação, afetos, produção, na linha do que apontam Negri e Hardt (2005).

A internet, o celular, o WhatsApp, as mídias na verdade, são muito importantes. É muito interessante assim, porque além de ser um outro espaço de discussão né, é como se a gente tivesse espaço físico expandido. (Entrevistado 2).

Além disso, essa prática de comunicação e informação via TICs, via redes, possibilitou e possibilita que o ECLE fosse construindo sua legitimidade junto à comunidade de Belo Horizonte e que, atualmente, o Espaço seja bastante visitado por escolas, pesquisadores e residentes na cidade e, também, para além dela. É uma prática que se mostrou estratégica para legitimar o ECLE desde o seu início, como visto acima e reforçado pela fala a seguir:

⁶⁰ O canal do YouTube do Espaço Comum Luiz Estrela pode ser acessado em: <<https://www.youtube.com/channel/UcKUXYwD8Pxb7--u0nVkyGOw>>.

“Depois que nós entramos o pessoal da comunicação já pa pa pa... site, nota, carta de princípios, fotos do que tava rolando, tudo. Muita gente postando e logo viraliza...⁶¹ Mesmo no Zap Zap. Pô, logo tinha mais de 200 pessoas lá. No primeiro dia. E é por essa comunicação que é forte até hoje, realizada a muitas mãos mesmo, que o Estrela traz mais gente e se fortalece”. (Entrevistado 3).

Percebe-se ainda que, apesar de ter um núcleo de comunicação, isso não significa que ele centralize e produza a comunicação e informação do ECLE. Em relação aos debates de ideias e sobre as atividades do Espaço, todos vão produzindo comunicações. Isso é feito seja participando, falando nas reuniões, seja escrevendo nas planilhas colaborativas. As comunicações do ECLE com seu “público”, parceiros, etc. também não são centralizadas. Elas são organizadas pelo núcleo de comunicação, mas qualquer pessoa pode tanto participar do núcleo como propor peças de divulgação e outras ações de comunicação para ele. É assim, via sugestão e colaboração de diversas singularidades, que as peças publicitárias do Espaço são realizadas.

“O núcleo de comunicação, na real, é um amontoado de gente que gosta disso, gosta de produzir peças, shows, teatros, que participam de coletivos de mídia alternativa, e todo mundo comunica no e o Estrela, não só o núcleo.” (Entrevistado 1).

Nessa mesma linha, durante as observações visualizou-se, por exemplo, os “envolvidos com a Feirinha Estelar (do núcleo de auto-gestão) produzirem peças de divulgação sobre a feira, tanto digitais como impressas e fazendo sua distribuição”. (Notas de campo). Também, ao longo das entrevistas que integrantes do ECLE concediam a estudantes que realizavam trabalhos de aula sobre o Espaço, bem como nas entrevistas da presente tese, nenhum dos integrantes falava como representante do espaço. “Os entrevistados faziam questão de deixar claro que era a sua visão, sua forma de comunicar as experiências ali vivenciadas; sua forma de comunicar o ECLE”. (Notas de campo).

Assim, ainda que exista uma estrutura, qual seja, o núcleo de comunicação cujo papel é fomentar e organizar os processos comunicacionais, a produção de informação e comunicação, que é prática estratégica ao ECLE, percebe-se que ela ocorre muito mais na lógica de uma multidão de mídias do que na lógica de uma mídia de multidão. (COCCO, 2013). São muitas singularidades produzindo múltiplas formas de comunicar e informar o e sobre o ECLE. Tal fato torna essa comunicação e informação mais emergente, horizontal, múltipla e auto-

⁶¹ O termo *viralizar*, utilizado no contexto da internet, das mídias sociais e da comunicação, se refere à ação de fazer com que algo se espalhe rapidamente, num efeito semelhante ao viral.

organizada, ressaltando mais uma vez essas características próprias da lógica da multidão, no estrategizar do ECLE.

Portanto, em forma de síntese e retomando o que fora colocado na parte inicial deste subitem, pode-se afirmar que as práticas identificadas como aquelas que foram se tornando estratégicas, ao longo do tempo por meio das práxis, das interações entre os praticantes (singularidades e atores não humanos, como se analisa na sequência), são:

- a) práticas de (re)definição constante na missão do ECLE do que fazer e do como fazer – sua estrutura;
- b) práticas de definição e construção das atividades culturais e políticas realizadas no ECLE;
- c) práticas de adaptação da iniciativa ao contexto da ocupação;
- d) práticas de financiamento/sustentabilidade da iniciativa;
- e) prática de comunicação e informação descentralizada e com o uso interno das TICs;
- f) práticas vinculadas à restauração/ocupação do casarão.

Em relação à definição da missão, da forma de organização e, junto com isso, das atividades desenvolvidas pelo ECLE, elas se tornam práticas estratégicas por diferentes motivos. Primeiro, pois são elas que precisam contribuir para que a construção do ECLE seja múltiplo, horizontal, que mantenha a potência criativa para fazer a produção de cultura, de política, de modos de vida de forma diferenciada das outras iniciativas existentes. Sem isso, sem essa possibilidade de participação horizontal na construção do que é (sentido), do como se organiza e do que faz o ECLE por parte de seus participantes, muito do engajamento e do poder constituinte (NEGRI; HARDT, 2005) poderia ser perdido. Essas possibilidades alimentam e motivam à auto-organização, à emergência, que mantêm o Espaço funcionando com êxito até o momento.

Também, ao permitir espaço emergente, auto-organizado, com possibilidade de assumir modelagens variáveis, estas práticas estratégicas aqui descritas possibilitam uma leitura e uma adaptação constantes às condições ambientais por parte do ECLE. Dificuldades em relação ao ambiente, ao contexto que envolve a iniciativa e seu fazer, suas atividades, são melhores percebidas nessa horizontalidade, na leitura feita pelas singularidades dos diferentes núcleos, nos constantes debates e conversas das reuniões e trocas presenciais e virtuais. Além disso, a possibilidade de a multiplicidade de singularidades com diferentes recursos e capacidades atuarem em interação, de forma auto-organizada, parece trazer melhores condições para que as dificuldades sejam superadas; para que se mobilizem capacidades criativas das interações

dessas singularidades em uma forma semelhante àquela apresentada na lógica da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; 2014).

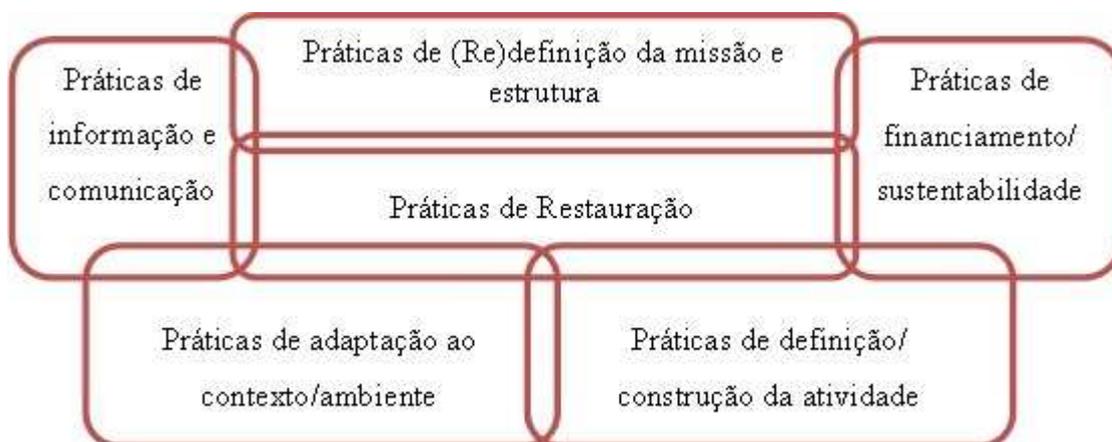
E, para que essas práticas estratégicas possam ocorrer na forma descrita, a comunicação e a informação são relevantes. Portanto não surpreende o fato das práticas de informação e comunicação aparecerem claramente como práticas estratégicas do ECLE. E são práticas que utilizam intensamente as TICs e se desenvolvem de maneira descentralizada. São muitas as singularidades que comunicam o Espaço para fora, para a comunidade, fazendo com que ele chegue inclusive na grande mídia, mas principalmente construindo uma multidão de mídias, viralizando comunicações do ECLE, abrindo-o à participação de mais pessoas e contribuindo para legitimar o Espaço junto à comunidade. Destaca-se também que as práticas de comunicação e informação são estratégicas para que o ECLE possa realizar o debate e suas práxis cotidianas, de onde as outras práticas estratégicas vão emergindo, uma vez que elas alargam os espaços de construção para tal.

A comunicação, a informação e a forma como o ECLE opera e define seu enfoque, sua missão e suas estratégias são fundamentais para que seja legitimado, reconhecido ou não. É um fato determinante a mais uma prática estratégica do espaço, que diz respeito ao financiamento, à sustentabilidade da iniciativa. Pela forma de construção horizontal e auto-organizada, pela abertura à participação de qualquer pessoa e, ainda, por meio da informação e comunicação, o espaço tem conseguido realizar práticas de financiamento coletivo, via pessoas físicas e anônimas. Isso é fundamental para manter o seu princípio de independência e autonomia, o que lhe legitima ainda mais como construção diferenciada de cultura, política e modos de existência. Portanto, usar essa forma de financiamento passa a ser uma prática estratégica do ECLE.

Como última prática estratégica percebida, destaca-se a restauração do casarão. O projeto de restauração – “o salvar o casarão pela ocupação”, como dizem os entrevistados – e de transformá-lo num espaço cultural aberto e comum é um desejo que move a multiplicidade de diferentes singularidades que participam do ECLE. Singularidades que são: “estudantes, artistas, advogados, engenheiros, arquitetos, moradores de rua, aposentados, professores, desempregados, funcionários públicos, estagiários, donas de casa, autônomos de diferentes setores, etc.” (Notas de Campo) e que formam o uno pelo múltiplo, típico da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014).

Assim, pode-se afirmar que as práticas de restauração do casarão, somadas as práticas de definição do que e como fazer (missão, estrutura) são mobilizadoras das demais práticas e das práxis do ECLE, o que faz com que sejam estratégicas.

Figura 8 – Práticas Estratégicas do ECLE



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados coletados.

Cada uma das práticas ilustradas na figura está descrita no quadro a seguir e, ainda, são atribuídas a elas algumas das suas características, quais sejam, aquelas relacionadas à sua emergência, que mostram que são práticas estratégicas que emergem do fazer das singularidades, dos praticantes, das suas interações.

Quadro 17 – Síntese das Práticas Estratégicas do ECLE e suas características iniciais

Práticas Estratégicas	Descrição	Características
Práticas de ocupação / restauração do casarão	Práticas relacionadas a ocupação inicial do casarão; execução do projeto de restauração; oficinas de restauração.	Emergência
Práticas de sustentabilidade (financeira)	Não usam recursos de pessoa jurídica de nenhuma natureza; múltiplas práticas: contribuições de pessoas físicas, <i>crowdfunding</i> , contribuições das festas e atividades.	Não determinismo
Práticas de (re-) definição constante da estrutura organizacional	Constante repensar (surgimento e eliminação) dos núcleos que formam sua estrutura, de acordo com as necessidades/emergência do ECLE.	Auto-organização
Práticas de comunicação	Comunicação interna e externa descentralizada, realizada por múltiplos integrantes, com uso intensivo das TICs e das redes sociais e WhatsApp.	Fruto das interações entre as singularidades que participam do ECLE
Práticas de produção cultural e política	Atividades culturais e políticas como teatros, oficinas, feiras, etc., ofertadas pelo ECLE, por meio de seus integrantes e parceiros.	Não significa ausência de algum tipo de planos e organização

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, encerrando este item da análise, cabe destacar que todas estas práticas ocorrem em lógicas emergentes e não determinísticas, que são auto-organizadas, abertas à participação de qualquer pessoa, seja ela integrante do ECLE e/ou que deseje se integrar a ele, bem como

são abertas à participação dos parceiros. E, com isso, são práticas estratégicas que vão ganhando modelagens variáveis, ainda que sejam um pouco mais permanentes em termos de existência e não de forma, no sentido de que permaneçam sendo realizadas. Seus contornos e suas formas são variáveis. Estas características, que podem ser vistas no Quadro 17, só se viabilizam pelo contexto atual, onde as formas de interação, de conectividade e de cooperação são potencializadas. (RIFKIN, 2015). Trata-se de um contexto onde produzir algo significa que cada vez mais produzir em comum, produzir comunalidades (NEGRI; HARDT, 2005), que é o que acaba ocorrendo no ECLE. É um contexto onde as atividades, as práticas organizacionais misturam especialistas e não especialistas (MARTINET, 2014), o que ocorre nos núcleos, nas apresentações, nas práticas em geral do caso aqui analisado.

Além disso, num contexto onde as barreiras de entrada são cada vez menores (MARTINET, 2014), o custo marginal é cada vez menor. (RIFKIN, 2015). E, na área da cultura, na forma de fazer do ECLE, percebe-se que isso foi buscado. Operam de forma que a construção da sua iniciativa, a sua entrada no “mercado” ou na cena cultural de Belo Horizonte não exigisse altos investimentos financeiros. Exige, isto sim, cooperação, mobilização de competências complementares, de diferentes perfis, fato que com o encontro de movimentos que ocorreu na cidade (conforme histórico apresentado no item anterior) fez emergir um contexto favorável à iniciativa. O encontro dos diferentes, que se juntam pela produção de algo comum (aqui o comum é o desejo da produção cultural, política e de modos de vida alternativos), foi então fundamental à criação e continuidade do ECLE. Percebe-se que houve e há um contexto macro (tecnologia, conectividade, movimento *crowd* e outro da multidão, interação facilitada, etc.) e um contexto micro (explosão e encontro de movimentos sociais diferentes) que permitiram o ECLE a sua lógica de construção das práticas estratégicas: emergentes, auto-organizadas, com contornos e modelagens variáveis. Estes contextos são melhor explorados no item que analisa os resultados e limites dos casos estudados.

Estas características estão vinculadas à SAP no sentido de que as práticas estratégicas do ECLE produzem estratégias histórica e contextualmente construídas (JARZABKOWSKI, 2005; CHIA, 2003), emergentes das práticas sociais, das interações entre atores internos e externos ao espaço organizacional (o que é explorado mais adiante), não havendo separação dicotômica entre formulação e implementação. (CHIA, 2004; JOHNSON et al., 2007; WHITTINGTON, VAARA, 2012; TURETE, LIMA, 2011). E, ao mesmo tempo, são vinculadas também à lógica de multidão, por serem imanentes das interações das singularidades, construindo o uno pelo múltiplo, permanecendo abertas e ocorrendo pela

interação entre diferentes. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005). Tal interação é analisada no próximo item.

Assim, até o momento, pode-se afirmar que no ECLE se tem uma estratégia emergente na lógica da multidão. A seguir, analisam-se outras características que apareceram nas práticas estratégicas do ECLE, no sentido de ver se revelam uma lógica de multidão ou não.

6.2.2 A Construção da Estratégia no Espaço Comum Luiz Estrela: interações pela diferença e pelo comum

Ao observar como as práxis das singularidades e dos atores não humanos (estes últimos são analisados no item 6.5.2) no ECLE vão se tornando práticas estratégicas, construindo o estrategizar daquela iniciativa, percebe-se claramente que ocorre uma emergência dessas práticas de forma a estabilizá-las, a constituí-las enquanto estratégicas. Percebe-se que elas são permanentemente/cotidianamente construídas, ficando sempre abertas às novas modelagens, à substituição por novas práticas. É uma lógica de estabilização temporária (LATOURE; WOOLGAR, 1997; LATOUR 2012) que aparece também em estudos da estratégia emergente, da SAP. (JARZABKOWSKI, 2005; JOHNSON et al., 2012; WHITTINGTON; VAARA, 2012).

Analisando o caso, pôde-se perceber que a construção, legitimação e ou deslegitimação destas práticas enquanto estratégicas ocorre pelas interações entre as singularidades. Estas interações se dão em muitos casos pela diferença, não obedecendo a uma lógica de identidades coletivas, de grupos ou campos, como por vezes aparece na lógica da SAP. (SHATZKI et al., 2001; SHATZKI, 2005). Além disso, as práticas do ECLE mostram que esta construção não cessa. Ela permanece aberta, ou seja, ela não constrói institucionalização ou cristalização a ponto de impedir o processo criativo, o poder constituinte das interações, da produção do comum entre as singularidades que perfazem aquele Espaço e suas redes, fato que é coerente com o que ocorre na multidão, onde o uno produzido pelo múltiplo mantém aberta a via do poder constituinte. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014;).

Após identificar a forma emergente, auto-organizada e não modelada que as práticas estratégicas vão se constituindo no ECLE, pode-se agora analisar de forma um pouco mais específica como é que ocorrem as interações que vão dando formas a estas práticas estratégicas, às referidas emergência e auto-organização. Nesse sentido, destaca-se inicialmente que a legitimação destas práticas não ocorre pela aproximação de singularidades com identidades coletivas fortes e, muitas vezes, nem mesmo identidades semelhantes. É uma interação pela

diferença, que não obedece a lógica de campos, *habitus* ou mesmo da profissão estrategizar, no sentido de se pensar que grupos que tenham formações e trajetórias semelhantes façam alianças e gerem influências a partir dessa identidade profissional e historicamente construída (trajetória).

O ECLE é um local onde diferentes iniciativas, coletivos, profissões e perfis se encontram, conforme apareceu na sua apresentação. E os encontros que vão legitimando as estratégias ocorrem entre estes diferentes e não a partir da pressão de um dos grupos, de um coletivo ou pessoa apenas. Não significa que isso não ocorra, mas uma prática se legitima e ganha potência, criatividade, quando os diferentes se encontram. É no encontro com os diferentes que as possibilidades de expansão das singularidades, das iniciativas são mais potentes. (NEGRI; 2002; NEGRI; HARDT, 2005; DELEUZE, 2006).

É nessa perspectiva que se constata que a maioria das práticas que se legitimam, que acabam ocorrendo e ganhando significado de estratégica no ECLE são frutos dessa interação entre os diferentes. Esses fatos aparecem nas falas dos entrevistados:

“E querendo ou não foi a praia da estação que aproximou o pessoal da cultura, a cultura, com as ocupações, as lutas das ocupações. Depois, colaram pessoas de outros movimentos, como movimento negro, feminista, cicloativistas, mídias alternativas e, ainda, pessoas que queriam fazer diferente, mas nunca foram de movimento algum. É só por causa dessa mistura que o Luiz Estrela existiu, foi possível e se mantém. É uma mistura que dá muito aperreio, mas dá muita coisa boa, muita ideia diferente, muita coisa que antes os movimentos por si, isolados, não pensavam”. (Entrevistado 7).

“Em agosto, depois das jornadas, nossa era muita gente diferente que mostrava que a cidade estava pedindo uma ocupação cultural; um lugar para produzir cultura, lazer, biopolítica, modos de vida diferentes. Isso que movia os diferentes movimentos e muitas pessoas que nunca participaram de movimento algum, mas que no íntimo têm esse desejo; e que participam do Estrela até hoje”. (Entrevistado 5).

Fica claro que desde o início da iniciativa a multiplicidade marcou a sua construção. Ou seja, houve uma interação entre singularidades que são bastante diferentes, que não apresentam entre si uma identidade coletiva clara (talvez, o mais próximo disso é o fato de várias já terem participado de algum movimento social). Diferentemente, são singularidades que pertencem a diversos campos, que atuam em movimentos que, muitas vezes, têm dificuldades de dialogar entre si. A interação que constrói as práticas estratégicas do ECLE ocorreu e ocorre nessa lógica de colocar o múltiplo, os diferentes em interação, afetando-se mutuamente, tal qual ocorre na

multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; 2014). E isso não tira deles a identidade que carregam. Ou seja, não deixam de participar desses outros movimentos para agora serem apenas do ECLE. Pelo contrário, ele é compreendido como um espaço de confluência dos movimentos, onde os diferentes movimentos podem se encontrar e construir em conjunto, como afirmado pelos seus integrantes e colocado na apresentação do Espaço, no item anterior.

Daí o porquê do uso da ideia de singularidade e não de ator para falar dos seus integrantes; singularidade no sentido que autores ligados as ideias da multidão trazem. (NEGRI; HARDT, 2005; MENDES, 2012). Ou seja, as singularidades possuem um desejo comum que as une, que as afeta mutuamente (por exemplo, o desejo de produzir este espaço onde os diferentes modos de existência podem se expressar, produzindo cultura e política de forma alternativa), não sendo indiferentes umas às outras; porém, ao mesmo tempo, essas singularidades não precisam abandonar suas identidades, tornarem-se homogêneas, purificadas, construindo artificialmente algo que, por exemplo, representasse a identidade de todas as singularidades do ECLE. É uma lógica que privilegia a participação direta, de expressão da singularidade na relação com os demais e não de representação. (SANTIAGO, 2014).

A possibilidade de cada singularidade, com suas características, poder construir o ECLE, suas práticas estratégicas, também está por trás desta lógica de diferentes singularidades nas interações que geram as práticas. Não é uma ideia de que aquela prática ou aquele espaço representa determinada singularidade por assumir como estratégia uma determinada missão. Pelo contrário, a singularidade se representa diretamente na construção da missão, do que se busca e o que se faz naquele espaço. E isso contribui para preservar uma força criativa, um poder constituinte (NEGRI, 2002) que não cessa; que mantém em aberto a potência criativa do ECLE, capaz de dar a ele capacidade de renovar suas práticas estratégicas, de assumir outras, conforme o ambiente e a trajetória vão exigindo. Estas questões aparecem na fala de alguns entrevistados:

“Essa tensão de muita gente diferente junto... pô!, é isso que move. Se essa tensão da horizontalidade morre, do cara anarquista que tá lá e não quer formar núcleo, do cara que diz que um estatuto pode matar a autogestão então o jurídiquês não pode predominar, precisa ser algo mais aberto, etc. se isso morre, se foi, é a tensão que move”. (Entrevistado 8).

“Se perguntar para cada integrante o que é o Luiz Estrela, vai ter resposta diferente. Cada faz e sente a história diferente. É algo que resulta de um processo de mistura de muita gente diferente, de muitos movimentos, é impossível delimitar onde começou, o que é, onde termina. Eu sou de um coletivo de fotografia e no Estrela faço inúmeras coisas, até permacultura, produzo para vender na feirinha. Então, pra mim o Luiz Estrela é uma coisa. Para os compa, vai ser outra e o que tem de junto, de mistura, é que queremos ter este espaço, esta ocupação que deixa a gente ser diferente, construir cultura diferente, construir vida diferente. Cada um do seu modo, mas junto”.
(Entrevistado 1).

Ou seja, percebe-se que as interações que vão dando origem ao ECLE ocorrem em forma de encontros, de um afetar-se mútuo (NEGRI; HARDT, 2005), construir agências que não ocorrem a partir de um campo, de um grupo com identidade próxima. Ocorre da mistura, da multiplicidade de identidades. São interações que ocorrem numa lógica um pouco diferente do que geralmente se percebe na SAP, assumindo lógicas muito mais de caos e complexidade (MORIN, 2005), um caos fértil, de que por meio de estruturas, campos ou *habitus*, como geralmente se percebe na SAP. (WHITTINGTON; VAARA, 2012).

É um construir de microações relacionado com o macrocontexto, que ocorre a partir dessa multiplicidade, a qual, por sua vez, apesar de ser ingovernável e não determinística, pode construir um sujeito coletivo, imanente da práxis, que seja capaz de se auto-organizar, sem com isso abafar as diferenças, a sua multiplicidade. Essas características aparecem nos conceitos de multidão trazidos por Negri e Hardt (2005), bem como por Santiago (2014) e que se encontram no ECLE, no que fora analisado até aqui.

Essa mesma lógica de interação pelas diferenças que aparece em relação à concepção e construção do sentido, da missão, daquilo que é o ECLE, que é uma prática estratégica deste espaço, aparece também em outras práticas e práxis do cotidiano desta iniciativa. Ou seja, esta lógica de construção do uno, de uma prática por meio do múltiplo, da diferença, permeia o fazer do ECLE como um todo. Isso pode ser visto, por exemplo, na construção do agravo de instrumento, peça jurídica que impediu o despejo da ocupação do casarão e depois permitiu que o ECLE ganhasse a sua cessão por 20 anos. No relato feito pelos entrevistados, fica claro que esta peça foi construída com a organização por parte dos advogados do núcleo de demandas legais do ECLE, mas também com a participação decisiva de outras singularidades integrantes do Espaço e que nem estavam ligadas a este núcleo e têm perfis muito diferentes.

São pessoas de outras áreas que não o direito e, talvez por isso, tiveram outras visões e contribuições que permitiram enriquecer a peça jurídica recursal que cancelou a liminar que obrigava o despejo da ocupação. Pessoas vinculadas à comunicação, por exemplo, fizeram

clips, pequenos documentários que misturavam imagens de como estava o casarão com depoimentos de pessoas do bairro, com moradores que apoiavam a ocupação e, ainda, depoimentos de pessoas influentes da cidade.

Além disso, a comunicação da ocupação, do que estava ocorrendo e que, conforme visto no item anterior, foi realizada via internet por múltiplos integrantes do ECLE, fez com que vários meios de comunicação fizessem matérias sobre a iniciativa, a maioria apoiando a ideia. A revista *Veja*, por exemplo, fez isso, conforme aparece na fala do entrevistado:

“Quando as matérias eram contrárias ou tinham informações imprecisas, levavam uma enxurrada de comentários de muitas pessoas que estavam já mobilizadas pela iniciativa que viralizou em poucas horas via zap zap e face. Até a Veja BH fez matéria favorável”. (Entrevistado 2).

Essas matérias e comentários, que foram uma produção para muito além do jurídico, também foram organizadas por integrantes do ECLE e, na reunião e debate virtual que ocorreu para construir a argumentação do agravo que seria depois impetrado, sugeriu-se que elas compusessem a peça jurídica. Esta sugestão foi acatada pelo jurídico que organizou o referido agravo, conforme as contribuições apareciam. Além disso, singularidades com formação em arquitetura ligadas a questões de patrimônio construíram uma série de laudos e imagens que mostraram o risco iminente de condenação do prédio, evidenciando então que, apesar do casarão ter um cessionário, estar cedido, ele não estava sendo cuidado, preservado em nada. Tudo isso deu à peça jurídica uma potência muito maior e fez com que o juiz voltasse atrás da decisão inicial, suspendendo a liminar da reintegração e ordenando que se abrisse a negociação entre o estado, a entidade que tinha a cessão e os ocupantes do ECLE.

“Ah!, mas eu queria te falar da experiência do jurídico que foi muito doido porque a peça cara (refere-se ao agravo) foi construída por arquiteto, por advogado, pelo pessoal da comunicação, por leigos, no sentido de da instrução, da fundamentação. A peça em si foi assinada por advogados, mas a construção foi uma coisa multi; uma galera contribuiu na elaboração da peça do recurso de agravo de instrumento que nós fizemos; a galera da comunicação fez um clipping com todas as notícias e as matérias foram praticamente todas favoráveis; depoimentos de pessoas do bairro, até moradores de rua e de outras pessoas da cidade, de movimentos e lideranças da cidade – quase um mini documentário; laudos de todos os modos dos arquitetos, engenheiros, sei lá, com fotos de tudo o que estava desabando, mostrando que o casarão estava morrendo”. (Entrevistado 7)

Da mesma forma, essa interação pela diversidade ocorre também nos núcleos. Na reunião do núcleo de memória e restauração, constatou-se que a maioria das pessoas presentes

não tinha formação em artes, arquitetura, urbanismo, engenharia civil, cursos que seriam mais afins às atividades, à finalidade do núcleo. “Tinham dois arquitetos, um engenheiro, mas a maioria eram pessoas interessadas nestes temas e que sentem que podem, via este núcleo e via o ECLE, auxiliar a salvar o casarão, fazendo oficinas e capacitações nesta área também”. (Notas de campo). É este comum que parece movê-los. Ou seja, essa abertura à participação dos diferentes, de especialistas e não especialistas, própria de alguns contextos organizacionais de hoje (MARTINET, 2014) e própria à lógica da multidão – uno pelo múltiplo (NEGRI; HARDT, 2005), aparece na forma de se organizar do ECLE, que é também uma prática estratégica.

Ao mesmo tempo em que as práticas estratégicas do ECLE vão sendo forjadas a partir da multiplicidade, das diferenças, as práxis cotidianas, por assumirem na maioria das vezes esta lógica, também vão alimentando esta multiplicidade. Ou seja, justamente por serem abertas, acabam atraindo novas singularidades, com perfis e formas de compreensão diferentes das existentes. Vai se formando uma multidão de singularidades. (NEGRI; HARDT, 2005).

“Hoje a gente tá na feirinha; tem essa feirinha recente; hoje tem várias pessoas participando do Estrela, por intermédio da feirinha, que não participavam antes. A feirinha já virou um coletivo de coletivos, igual a gente tem o coletivo da arquitetura, o coletivo do teatro, o coletivo da feirinha e tem vários coletivos que vem pro espaço. Eu costumo dizer que ele funciona meio como um ancoradouro assim, então vários projetos, vários navios. Isso é muito rico”. (Entrevistado 4).

Enfim, a própria multiplicidade vai variando em termos de perfis, de formas, e isso gera potência criativa, mesmo que possa ser algo perigoso, por vezes. Há um risco de se desenvolver conflitos, tensionamentos que, em lugar de serem mobilizadores, acabam paralizando pela falta de acordo, de estabilização temporária, pelo não encontro daquilo que afeta de maneira comum aqueles diferentes, do uno que movimenta o múltiplo, ainda que permaneça aberto a novos tensionamentos. Este é um risco inerente à forma de construção e que se soma a outro risco que é acabar construindo uma horizontalidade enquanto forma de construção que exija tanta energia, demande tantos esforços, que torne a horizontalidade um fim em si mesma, impedindo a ação. São riscos para os quais autores como Negri e Hardt (2014) alertam quando refletem sobre as lógicas da multidão e do comum.

Pelo que se pôde observar, há sim no ECLE um gasto de tempo, energia, que por vezes pode ser excessivo, no sentido de alimentar estas interações entre os diferentes, essa horizontalidade múltipla. Porém, pode ser algo que ainda é compensado pela potência que isso gera. E, além disso, os afetos que mantêm essas singularidades próximas (PELBART, 2011), que constroem os comuns entre eles, entre os diferentes, parecem ser bastante fortes.

“Têm várias questões que tão o tempo todo voltando pra pauta a residência, vai ser reunião a gente já discutiu desde o início cara a gente nunca para de discutir a questão da moradia no Estrela”. (Entrevistado 7).

“É uma relação da tensão entre a afetividade e a abertura pra alteridade, pro novo, tem uma tensão nisso; por mais que tenha as treta que tenha diferentes posições, mas tem uma, tem algo além disso que garante a proximidade, uma construção. Eu não sei como nomear isso, se é confiança se é assim amizade... Eu acho que não é amizade também, é insuficiente dizer que é isso... quando a gente tá li é uma coisa impressionante, se baseia no afeto e na confiança”. (Entrevistado 5).

Assim, conforme apontado na lógica da multidão, há uma construção de afetos, um afetar múltiplo que vai permitindo a construção do comum, de aspectos mobilizadores entre os diferentes. (NEGRI; HARDT, 2005; MENDES, 2012). E isso parece ocorrer na construção estratégica do ECLE, de forma que se, por um lado, gera dificuldades em termos de gasto de tempo e de recursos, por outro não tem impossibilitado a aproximação e a construção multitudinária dos seus participantes. Isso gera potência e capacidade de adaptação ao grupo. Gera práticas que vão se tornando estratégicas e que têm garantido a existência da iniciativa até o momento, com resultados surpreendentes e algumas limitações também, como se pode ver no último subitem da análise.

Ou seja, há um processo de construção das práxis e práticas do ECLE que permite, a partir das interações das diversidades, a legitimação daquilo que se concretiza de forma efêmera, bem como daquilo que se torna prática estratégica. Faz isso por meio da construção daquilo que é comum nestas interações, que é o que vai mobilizando ainda mais essas interações. O comum é, ao mesmo tempo, produzido e produtor destas interações das diversas singularidades, das interações da multidão, como denominaram Negri e Hardt (2005). E, ainda, o faz mantendo esse processo aberto, potente, como mostrado no item de análise anterior.

Quadro 18 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do ECLE

Característica das Práticas Estratégicas do ECLE	Descrição (síntese)
Interações pela diferença	<ul style="list-style-type: none"> - interações das singularidades e atores não humanos produzem as práticas estratégicas do ECLE - não obedecem necessariamente campos, <i>habitus</i> ou identidade coletiva necessariamente - não homogenizam identidades, preservando as diferenças - diferenças como potência: poder constituinte - não constrói identidade representativa.
Interações pelo comum	<ul style="list-style-type: none"> - o que aproxima os diferentes é a produção do (-s) comum (-ns) nas interações - o afetar-se mutuamente - comum como produtor de engajamentos: ação e não paralisa - uno pelo múltiplo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das características das práticas estratégicas do ECLE analisadas no item anterior e das destacadas neste item, estas últimas destacadas no Quadro 18, propõe-se que a construção da estratégia do ECLE, do seu estrategizar, dá-se em forma de espiral, na linha do que mostra Negri (2003) ao afirmar que o comum pode ser compreendido como um espiral, enquanto potência e produção contínua com capacidade de cooperação e transformação.

6.2.3 Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela: legitimação em espiral e governança enquanto abertura

A ideia de legitimação em espiral é proposta como característica das práticas estratégicas do ECLE no sentido de demonstrar uma perspectiva de abertura: um processo de estrategizar que é aberto, onde podem participar as variadas singularidades e que não cessa, mantendo-se potente ao longo do tempo, e baseado na cooperação das singularidades, na busca da transformação. Portanto, é uma estratégia que tem como ideia de governança não a delimitação do seu escopo, dos participantes, da rede de redes (LATOUR, 2012) que gera a estratégia, e sim que tem uma ideia de governança enquanto abertura. Trata-se de uma governança que se caracteriza por ser urdida no tecido social, tendo múltiplos pontos de entrada, permitindo iniciativas em diferentes pontos da horizontalidade da rede de redes que, no caso em estudo, perfaz o ECLE. Mais ainda: faz com que estas redes não sejam fixas. Elas têm laços flexíveis, numa lógica de rizomas. Isso tudo pode gerar – e no caso em análise gera – valor pela circulação. (MOULIER-BOUTANG, 2010).

Assim, permite ao ECLE a agregação de valor por meio da inteligência coletiva, de uma verdadeira inteligência de enxame (NEGRI; HARDT, 2005), uma vez que, mesmo sendo aberta, acentrada, é uma rede organizada, que gera racionalidade criativa, solução de problemas, sem necessariamente haver um controle centralizado ou um modelo. (Estas questões são analisadas na sequência.)

A perspectiva de legitimação em espiral, de ser um espaço de construção aberto que vai se construindo a partir das interações entre as diferentes singularidades, a partir do que vai se tornando comum entre elas, num processo sem fim, gerando potência constante, faz todo sentido em relação a ideia de ser uma estratégia emergente, auto-organizada e com modelagens variáveis, conforme apareceu no primeiro item da análise. E essa forma de legitimar as práticas estratégicas, de construir essa emergência – simbolizada pelo espiral no sentido de mostrar constante abertura e movimento sem fim (constante) –, está presente no ECLE desde o seu início. A própria definição de o que se focaria a partir da ocupação e como ela seria viabilizada são questões que foram e estão emergindo das interações das singularidades do ECLE, conforme mostrou-se já no presente capítulo e que se destaca como algo que permanece aberto, legitimando-se constantemente, como se fosse um espiral e movimento.

“Desde o princípio tinha clareza que teria que ser uma ação aberta, multitudinária, no sentido de agregar... multitudinário não era um termo discutido neste espaço né, a teoria por parte de alguns veio depois... Mas no sentido de que tinha que ser amplo bem amplo a construção deste processo; bem aberto”. (Entrevistado 7).

“Sempre deixamos aberto. Depois da ocupação a gente vê. Sabemos que queremos um espaço diferente, de produção alternativa de vida, de cultura, mas como fazer, o que fazer, a gente vai construindo. Por isso é que o Estrela nunca é, ele sempre está sendo”. (Entrevistado 2).

Assim, desde sua fundação o ECLE apostou em se tornar algo diferente por meio dessa construção que pode parecer algo desordenado, que foge a uma ideia de governança como administração, na perspectiva de delimitar e modelar a organização, suas estratégias e formas de gestão, para apostar na governança como abertura. Dessa maneira também a iniciativa confiou, desde o início, na ideia (que é própria da lógica da multidão) da inteligência de enxame, para a qual em uma rede acentrada, sem modelagens definidas, se consegue extrair organização, ação. Até hoje as práticas estratégicas do ECLE se legitimam dessa forma. Ou seja, a ideia da legitimação em espiral, a partir da produção do comum, dos afetos que vão se encontrando e fazendo com que determinadas propostas ganhem adesões ou não, se viabilizem ou não, é uma ideia relevante ao ECLE atualmente também e que se faz perceber na fala dos entrevistados.

“Nossa eu vejo de uma maneira bem dinâmica e processual essa abertura ela preserva assim, por exemplo agora a estrela começa a assumir, começa não já tem alguns meses assim uma vocação de segurança alimentar a partir do veganismo que incorpora a feirinha, pô isso aí não foi pensado! Já começou! Vão surgir outras coisas com o tempo”. (Entrevistado 7).

Do mesmo modo, a própria definição da estrutura que o ECLE assume vai legitimando-se dessa forma, num princípio de abertura e de espiral. Foi assim que surgiu o núcleo que se vincula a infraestrutura do espaço e permacultura. O projeto de restauração do casarão (ocupação/restauração que é uma prática estratégica para o ECLE), enviado e aprovado pelos órgãos competentes, tem como premissa essa ideia de abertura. É uma ideia de estratégia e governança abertas, que aqui são colocadas como estratégia em forma de espiral, a partir da inspiração das lógicas da multidão e do comum trazidas por Negri e Hardt (2005).

“O projeto arquitetônico o projeto de restauro encaminhado ao conselho do patrimônio ele deixa muita abertura, ele deixa muita abertura pra isso, pra que as coisas vão surgindo; direto. Oh, teve um dia que surgiu no Estrela um cara que do nada propôs – do nada não, era um cara que participava direto – a criação do núcleo de estudos astrológicos. E, rolou. Rolou o núcleo de estudos astrológicos que depois com o tempo desapareceu”. (Entrevistado 2).

“Então tipo assim essa a coisa da permacultura veio na imanência do processo, ninguém nunca pensou nisso, até que colaram aqui algumas pessoas que disseram que dava pra trabalhar o pátio nessa lógica e gerar renda para o espaço, melhorar a estrutura dele e aí rolou o núcleo”. (Entrevistado 7).

Para quem observa de fora, sem olhar com mais atenção, pode perceber essa forma de construção das estratégias como algo bastante precário. Ou ainda como uma verdadeira bagunça, assim como se percebe um enxame. Porém, se o enxame for olhado com mais cuidado e observado seus movimentos, perceber-se-á haver, sim, organização e sentido nas suas ações. (NEGRI; HARDT, 2005). O mesmo ocorre em relação ao ECLE. Há uma emergência de auto-organização por trás deste movimento de espiral que, geralmente, consegue encontrar o momento em que a legitimação de determinada prática ocorre e que se deve, então, partir para a ação. E, mais do que isso, que deve ser incorporada como prática estratégica do Espaço. Esta ação e/ou incorporação exige, muitas vezes, uma verticalização, um parar momentâneo do movimento de espiral, que em seguida é retomado, misturando ação e novas legitimações. Isso ocorreu, por exemplo, quando da ocupação do próprio espaço.

“O plano de ocupação foi todo construído no coletivo. Fizemos um plano muito bem feito, tanto que funcionou perfeitamente. Nas reuniões as pessoas iam opinando, pessoas que já tinham ou não experiência em ocupação e as ideias colavam ou não. Depois que se fechou o plano, que dissemos, agora é esse, bom daí não existiu mais assembleia horizontal. Não tinha mais como ficar abrindo novos debates. Era verticalizar e fazer a ocupação acontecer”. (Entrevistado 8).

Ou seja, esta forma de governança acaba produzindo uma inteligência de enxame, uma inteligência coletiva. As diferentes singularidades conseguem, pela sua participação na construção da ideia, adquirir conhecimentos e compreensões suficientes para saber o que e como fazer ao longo da atividade, da prática proposta. Este fato permite que seja depois uma estratégia mais acentrada, com redes em forma de rizomas (DELEUZE; GUATARRI, 1995), sem um comando central, como ocorre no ECLE.

Da mesma forma que tem apresentado vantagens, esta legitimação em espiral com governança como abertura apresenta seus riscos. Ao ser totalmente aberta (ou no mínimo bastante aberta), possibilita a entrada de singularidades que tenham interesses totalmente distantes do que busca o ECLE e/ou que venham se aproximar numa perspectiva oportunista, de cooptação do espaço, por exemplo. Isso aparece na fala dos entrevistados e, que segundo os seus relatos, foi neutralizado justamente por esta lógica de legitimação em espiral, da governança com múltiplos pontos de abertura.

“Nossa, teve uma época lá que juntou três caras no Estrela, que participavam, que dormiam, que ocuparam o espaço mesmo. Uns caras muito cabuloso, assim no sentido de querer umas proposições nada a ver, queriam era morar ali, ter como o seu espaço, queriam fazer dali um espaço pra ganhar dinheiro mesmo. Uns caras bem, bem delicado assim, né; um deles a gente ficou sabendo de altas tretas dele com outras pessoas, de golpe mesmo. O cara era estelionatário. No início até colou, teve gente gostando das ideias dos cara, mas logo ele foram ficando sozinhos, ninguém apoiava e eles foram sentido que o espaço tava contra eles. A pressão foi tanta que o coletivo conseguiu tirar ele de lá”. (Entrevistado 7).

Ou seja, aquilo que entra no enxame, na rede de redes, mas que não consegue construir um comum – e isso não significa ser igual em termos de propósitos e formas de agir e pensar, mas sim encontrar conexões com a proposta maior do ECLE –, acaba sendo eliminado pela própria inexistência desse afetar, desse produzir comum. Assim, as iniciativas que tinham esta característica, que apareceram até o momento, foram percebidas pelos demais, pelo enxame, como algo que não é comum às múltiplas iniciativas do espaço e acabaram não ganhando apoio. Pelo contrário, receberam resistências e acabaram saindo. É na verdade uma multiplicidade de resistências. Parece haver ali, no ECLE, a formação de uma inteligência coletiva que permite

este tipo de governança enquanto abertura, dada uma vigilância coletiva em relação a iniciativas que sejam oportunistas ou atentem contra os objetivos do espaço.

Quadro 19 – Legitimação em espiral e governança enquanto abertura enquanto características da prática estratégica do ECLE

Característica das Práticas Estratégicas do ECLE	Descrição (síntese)
Legitimação em espiral	<ul style="list-style-type: none"> - processo de estrategizar aberto, constante (sem delimitação de início, meio e fim), no qual todos podem participar - legitimação em rede de redes, estas enquanto rizomas e horizontais - estratégia para além de práticas, ações: como aquilo que inclui e exclui.
Governança como abertura	<ul style="list-style-type: none"> - governança não como delimitação, definição de escopo e controle - governança diferente de administração - governança com múltiplos pontos de abertura/entrada, de onde as práticas estratégicas podem emergir - governança urdida do tecido social - inteligência de exame e geração de valor pela circulação - vigilância/controlado coletivo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, dadas as características analisadas neste item, sintetizadas no Quadro 19, pode-se afirmar que a estratégia emergente do ECLE assume lógica da multidão, uma vez que se caracteriza pela formação de “*unos*” pelo múltiplo. Ou seja, o comum vai se formando nas interações das singularidades que permanecem múltiplas, interações que vão ocorrendo mesmo entre os diferentes e mantendo estas diferenças, resguardando assim a potência criativa deste estrategizar. Dessa forma, mantém este processo aberto e com possibilidades de novas iniciativas e/ou de novas agregações de singularidades, perfazendo a ideia da legitimação em espiral e da governança como abertura (e não como controle e administração). Estas questões estão ligadas à lógica da multidão e são somadas à ideia de ser uma estratégia emergente, auto-organizada e de modelagens variáveis (identificadas no primeiro item de análise), permitem até aqui caracterizar as práticas estratégicas do caso analisado enquanto práticas que ocorrem na lógica da multidão. Para poderem se concretizar, estas características dependem de um excelente sistema de comunicação e informação.

6.2.4 As Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela e o Uso Intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação

Existem algumas características do contexto atual e do contexto da iniciativa do ECLE que são fundamentais para que suas práticas estratégicas assumam as características descritas. Entre elas, destaca-se a utilização intensiva de tecnologias de informação e comunicação, como algo próprio do contexto atual mais geral e, no caso, como característica dos integrantes daquela iniciativa, como destaca um dos entrevistados:

“O pessoal usa muito a internet, o celular, o Facebook; tá sempre conectado, vendo o que rola em BH. Assim, para fazer a comunicação, os debates do Luiz Estrela foi muito mais fácil. As pessoas já estão habituadas com isso”. (Entrevistado 1).

“Quem é que hoje ou em 2013 não usava celular, internet. A grande maioria já tinha o hábito e depois veio o zap zap que aumentou isso. A conexão da galera é direta. Acho que rende mais o debate pela rede do que o presencial. Quer dizer, no presencial até se decide mais, mas na rede é que a decisão vai sendo construída”. (Entrevistado 8).

“Para a divulgação do Luiz Estrela as TICs foram fundamentais. Foi por meio das redes que ficamos conhecidos, que a comunidade também nos abraçou”. (Entrevistado 2)

Percebe-se que esta característica do uso das TICs como comum à maioria das singularidades do ECLE foi relevante para que conseguissem criar um estrategizar emergente e aberto, que vai se legitimando nas interações presenciais, mas não apenas. Ele também se legitima, de forma bastante intensa, nas interações virtuais, como fica claro na fala do entrevistado 8, exposta anteriormente. Provavelmente os espaços físicos, os momentos de encontros presenciais não seriam suficientes para poder fazer o tipo de construção que o ECLE realiza. Ele acabaria travancado pela impossibilidade de reunião instantânea das singularidades; pela falta de disponibilidade delas em participar de muitas reuniões num curto espaço de tempo, entre outros. Nesse caso, não há dúvidas que as TICs possibilitam a participação mais direta e frequente dos integrantes do ECLE, como também ampliam o alcance das suas iniciativas. Elas levam sua proposta para outras pessoas, fazendo com que conheçam e se interessem em participar, por exemplo.

Durante as observações, duas coisas puderam ser notadas nessa perspectiva. Primeiro, durante a preparação da atividade de debate de um livro, percebeu-se que a tela utilizada como fundo para a projeção de imagens estava muito suja. E que a projeção ficaria prejudicada. Faltavam poucas horas para o início da atividade e o entrevistado 6, que era um dos que estavam

no grupo que organizava o espaço para a atividade, enviou uma mensagem para o grupo de WhatsApp do ECLE. Em seguida, uma pessoa que trabalha em uma fundação cultural ofereceu uma tela. Depois, pela mesma rede de contatos conseguiu-se alguém para buscar a tela no horário de almoço. Como resultado, o objeto colocado antes da atividade começou. (Notas de campo).

Além disso, quando da visita de um grupo de estudantes de uma escola de ensino médio que vieram fazer um trabalho de aula sobre iniciativas de lazer e cultura na cidade, “eles afirmaram ter conhecido o ECLE em função de pesquisa no Google e posterior visita a página do Facebook”. (Notas de campo). Ou seja, chegaram até o espaço graças à forma ampla de comunicação via rede que o espaço utiliza. Além disso, “dois dos cinco alunos que vieram fazer o trabalho, retornaram ao ECLE no sábado, para conhecerem a Feirinha Estelar”. (Notas de campo). Acabaram iniciando uma relação com a iniciativa.

Mesmo no histórico, na apresentação que foi feita no primeiro item deste capítulo, percebe-se que algo que foi pensado desde a fundação do ECLE foi esta comunicação. Ela foi importante para a legitimação do espaço, como mostrado na referida apresentação, e, mais do que isso, hoje ela é extremamente relevante como um espaço de construção das práticas estratégicas. É relevante por permitir ampliar a gama de participantes de um debate (aqueles que não poderiam participar presencialmente podem fazê-lo via *web*, via grupos de WhatsApp, etc.), bem como permite ao ECLE alargar seu território e operar numa lógica de tempos múltiplos.

Nesse sentido, a decisão que é tomada no espaço físico do ECLE, na assembleia de algum núcleo ou em uma assembleia geral, é precedida de todo um acúmulo de debate que faz com que ela seja uma decisão construída na multiplicidade de espaços e de tempos: o espaço-tempo presencial, físico, do “território” do ECLE e o espaço tempo das redes. Este fato permite a estratégia na lógica da multidão, uma vez que esta lógica depende da formação de comunalidades, da interação entre as singularidades em múltiplos espaços e tempos (NEGRI; HARDT, 2005), o que é potencializado pelas TICs e pela conjuntura de globalização, de conectividade atual. (RIFKIN, 2016; CASTELLS, 2014). Sem elas, provavelmente não se teriam espaços de encontro presencial suficientes para construir, a partir das interações das diversidades, aqueles pontos que são comuns, que mobilizam para o fazer, para as práticas do espaço. E, uma vez definido o que será feito, o espaço virtual, as redes de comunicação do ECLE servem também como forma de organização da execução. Estes aspectos ficam claros nas falas dos entrevistados, como se vê a seguir:

“Há um processo de esgotamento da forma assembleia; o momento formal de decidir não serve para construir as coisas da maneira que queremos. Caímos na real e vimos que não é esse o ritual que agita as coisas. A assembleia geral que era semanal virou quinzenal; depois mensal e os núcleos se reúnem de acordo com suas necessidades, geralmente uma ou duas vezes no mês. Mas não são as reuniões que dão conta de encaminhar. Se encaminha mesmo no Facebook da vida, nos zap zap. Na decisão a tecnologia para o debate é fundamental e na ora de organizar o que fazer, ela entra direto”. (Entrevistado 1).

Na realidade, se pode afirmar que ocorre no ECLE uma mistura do real e do virtual, de forma bastante intensa. Seria difícil classificar as práticas estratégicas expostas no primeiro item da análise, dizendo em qual ou em quais delas a dimensão presencial ou virtual é mais relevante. O sistema de informação e comunicação é importante em todas elas. Isso porque, de maneira geral, nota-se que o ECLE trabalha muito bem uma lógica de hibridação entre o real e o virtual na realização das suas práticas, inclusive as estratégicas. Foi assim na execução dos processos de financiamento coletivo, onde, para além da campanha de arrecadação na plataforma virtual Catarse,⁶² foram houve outras iniciativas arrecadatórias (pessoas que recolheram doações com amigos, por exemplo) como ficou claro no primeiro item desta análise. Da mesma forma, quando do momento de ocupação do casarão, outra prática que é estratégica para o ECLE, ela teve todo o agir presencial, com apresentações culturais já desde o primeiro dia, mas acompanhado de uma série de iniciativas de comunicação e informação virtuais, que logo viralizaram o que estava ocorrendo via WhatsApp e, ainda, transmitiram via internet, em tempo real, tudo o que ocorria.

“Mas assim, quando do início da ocupação, já chegou lá e já viralizou, com a potência desse nome e dessa construção anterior e tal; todo mundo cara, assim todo mundo minimamente envolvido na área cultural, que é ativista tava ligado que esta ocupação ia acontecer; as redes já sabiam, não sabiam bem onde, como; então, quando botamos na rede, explodiu, mais de 200 pessoas lá e centenas de curtidas no face”. (Entrevistado 7).

Portanto, fica evidente que no ECLE, seja na execução das práticas, seja na legitimação das práticas estratégicas, há um processo que mistura real e virtual e que depende fortemente da informação e comunicação, de um sistema de informação e comunicação (SIC). Sem ele seria improvável, para não dizer impossível, que as singularidades pudessem se afetar mutuamente; pudessem construir cooperação, aquilo que é comum e que as mobiliza à ação.

⁶² A Plataforma Catarse pode ser acessada em: <<https://www.catarse.me/>>.

Além disso, sem informação e comunicação, não se manteriam a possibilidade de auto-organização e a ideia de inteligência de enxame, de inteligência coletiva.

6.2.4.1 Práticas Estratégicas de Comunicação e Informação no ECLE: um SIC multitudinário

Deve-se destacar ainda que o que se está denominando de SIC do ECLE opera na mesma lógica que as demais práticas estratégicas analisadas. Ou seja, ele também é construído a partir da interação, da participação de múltiplas singularidades, que não necessariamente sejam especialistas em comunicação ou em tecnologia. Ele ocorre na ideia de auto-organização, sem ter uma estrutura responsável por isso, que centraliza as comunicações externas e os debates do ECLE. É o que se poderia denominar de um SIC multitudinário, buscando a inspiração na ideia de uma multidão de mídias e não de uma mídia de multidão. (COCCO, 2013). A lógica é que quando se tem uma multidão de mídias, têm-se muitas mídias produzindo informação e processos de midiatização de um mesmo fato; evitam-se versões únicas, condicionantes, por exemplo. E, ainda, pode-se resistir de forma mais eficaz as tentativas de condicionamentos e cooptações, conforme evidenciado anteriormente.

No caso aqui analisado, o processo de comunicação e informação cada vez mais opera nessa lógica. Primeiro, pois como são muitas singularidades que participam dos debates, das trocas, das interações que constroem o ECLE e suas práticas, indiretamente elas estão construindo este SIC multitudinário. Não há alguém ou alguma estrutura que fique responsável por passar comunicados sobre o que está sendo discutido no ECLE. As comunicações são feitas pelos próprios participantes que vão discutindo as ideias e vão colocando elas nos grupos de WhatsApp e/ou no canal de YouTube do ECLE. Além disso, várias são as pessoas que se mobilizam para criar peças de divulgação dos eventos, das atividades do ECLE. Essas peças são validadas depois nos coletivos, nos espaços de debate presenciais e virtuais e, uma vez validadas, ganham as redes dos integrantes do ECLE, que vão divulgando-as conforme se identificam mais ou menos com os eventos que elas divulgam.

“Não há alguém que faz a divulgação, ou que fala em nome do ECLE; nós temos muitos integrantes do Estrela que são produtores culturais, que gostam dessa coisa de publicidade, de promover o que ocorre; ao mesmo tempo tem os caras ligados as artes que também gostam. Então, quando tem uma atividade, não falta gente para fazer a arte da divulgação. As sugestões são construídas em conjunto ou quando tem mais do que uma se avalia se dá para usar esta, aquela, ambas e se bota na rua, das redes”. (Entrevistado 3).

“Eu mesmo gosto disso. Eu fico de olho no que vai acontecer e ajudo a montar propostas de divulgação. Não pra tudo; praquilo que eu mais gosto, mais curto, claro”. (Entrevistado 2).

O fato do SIC assumir cada vez mais uma perspectiva multitudinária, aberta, emergente, fica claro no próprio histórico da comunicação dentro do ECLE. Tanto que na fala dos entrevistados aparece que, inicialmente, a comunicação sobre o ECLE, no tocante às comunicações externas, a divulgação da ocupação, a divulgação das iniciativas de forma geral, era realizada por um parceiro. Um coletivo de mídia alternativa, denominado Coletivo Alfa.⁶³ Com o tempo esta realidade foi mudando.

“Não é que o trabalho do Coletivo Alfa fosse ruim. Pelo contrário, na ocupação funcionou de forma interessante. Mas a galera queria e precisa fazer também. Era muita gente querendo fazer e não se aceitava que só uma visão comunicasse. Daí foi se abrindo; outros fazendo também e o próprio parceiro viu que não tinha mais sentido ele seguir fazendo”. (Entrevistado 8).

Hoje, o ECLE conta com um núcleo de comunicação, mas que serve mais para fazer o arranjo entre as contribuições de cada um, para ver quem pode fazer tarefas relacionadas à comunicação e informação, do que propriamente para executar estas tarefas. Assim, quando há alguma demanda, o núcleo joga na rede e as pessoas que podem atender se colocam à disposição. Também não é exclusividade do núcleo fazer a participação em reportagens, eventos, entre outros espaços que o ECLE é chamado a participar e decide por fazê-lo. Como há a característica de que ninguém representa ninguém no ECLE e ninguém representa o próprio espaço, qualquer pessoa pode ir lá e falar sobre a iniciativa, deixando bem claro que esta é a sua experiência, a sua forma de viver o ECLE.

“A comunicação se diluiu ao longo do processo. Logo que o parceiro da comunicação saiu, porque tinha muita gente fazendo ao mesmo tempo, deu uma certa desandada. Depois se diluiu, virou fluxo como tudo no Luiz Estrela e o núcleo da comunicação que vai acompanhando estes fluxos, ajustando eles. Ficou mais criativo e, principalmente, mais inclusivo”. (Entrevistado 7).

“Não é predefinido não. É nas reuniões no espaço ou nas conversas via zap zap, face, etc. que se decide quem vai nas reunião em nome do Estrela; quem vai dar uma entrevista. Mas sempre deixando claro que nunca ninguém representa ninguém. Cada um fala da sua experiência com o Estrela. Porque o Estrela é uma multiplicidade; são muitos Estrelas”. (Entrevistado 1).

⁶³ Os entrevistados citaram o nome do coletivo, porém como não se tem autorização para usá-lo na pesquisa, utilizou-se um nome fictício.

Portanto, a forma como ocorre o SIC do ECLE também assume características da multidão, um SIC multitudinário. E, mais ainda, pode-se reafirmar a comunicação e a informação como uma prática estratégica do ECLE, pois sem elas não seria possível fazer com que as demais práticas estratégicas e o próprio Espaço como um todo assumisse o formato que tem, qual seja: de um espaço aberto, construído na interação dos seus participantes, em uma lógica de auto-organização e participação direta, com legitimação em espiral, capaz de gerar poder constituinte (NEGRI, 2003), e com capacidade criativa engajada em produzir formas alternativas de cultura, política e modos de vida. Sem o SIC multitudinário não haveria no ECLE a inteligência coletiva, a possibilidade da governança como abertura, bem como não seriam mobilizados os afetos, os desejos que constroem aquele Espaço.

“A tecnologia é fundamental para nossa comunicação horizontal, que é fundamental para que o Estrela cumpra o seu papel, de agenciamento dos desejos, de várias lutas, assim conectado com várias lutas da cidade né! Sem essa comunicação, sem a tecnologia não teria como ter um horizonte aberto”. (Entrevistado 2).

Por fim, cabe destacar que muitos dos participantes do ECLE acabam comunicando o espaço e suas atividades. E, como eles têm perfis diversos, que fazem com que, muitas vezes, participem de movimentos ativistas, de círculos profissionais e círculos pessoais diferentes, a propagação dessa informação acaba ganhando dimensões que não seriam alcançadas por uma comunicação institucionalizada e/ou centralizada. Ela não fica restrita a um campo, círculo ou perfil. Expande-se pela rede de redes que os integrantes do ECLE acabam formando. Alcançam singularidades que estão para muito além da organização ECLE. Talvez este seja mais um dos motivos do sucesso que tem alcançado nas campanhas de captação de recursos, ou mesmo do sucesso em termos de visões e reportagens positivas que apareceram na mídia e auxiliaram a iniciativa a ter a cessão do casarão.

“Nossa comunicação é muito forte. São muitas comunicações ao mesmo tempo. Agora até esfriou um pouco, mas ainda é forte e foi muito forte desde a ocupação. Sempre que tem uma treta, que precisamos afirmar nossa posição, apoiar ou ganhar apoio, somos muito fortes. A força assim a gente fez e faz na comunicação, consegue mobilizar muita gente, até a imprensa a nosso favor. Assim que foi surpreendente em outras épocas, em que até arqui-inimigas como a veja publicou uma matéria favorável ao espaço”. (Entrevistado 1).

Concluindo este item, pode-se afirmar que a comunicação e informação constitui uma prática estratégica do ECLE, como foi apontado no primeiro item de análise e, mais do que isso, que ela é atravessada pela lógica da multidão. Além disso, ela possibilita que a lógica da

multidão seja aplicada também às outras práticas estratégicas, como mostrado ao longo deste item e da análise até o momento. O Quadro 20 sintetiza o que fora trazido ao longo deste item.

Quadro 20 – Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário enquanto característica da prática estratégica do ECLE

Característica das Práticas Estratégicas do ECLE	Descrição (síntese)
Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação e informação com o uso intensivo das TICs perpassam todas as práticas estratégicas do ECLE - Comunicação e informação produzidas de forma descentralizada e multitudinária - Misturam real e virtual, alargando espaço e operando em tempos múltiplos, o que potencializa as práticas estratégicas - Envolvem especialistas e não especialistas, com iniciativas abertas - Permite a emergência, legitimação e construção das práticas estratégicas nos espaços físicos e virtuais - Amplia o alcance e legitimação do ECLE

Fonte: Elaborado pelo autor.

E, quando o formato das práticas assume características e lógicas multitudinárias, têm-se efeitos que não são conhecidos *a priori*. (NEGRI; HARDT, 2005). Assim, uma estratégia que tenha lógica/características de multidão (que é o que se encontrou no ECLE até o presente momento) é uma estratégia que opera mais como mistério, como acontecimento, do que enquanto racionalidade. É um fazer estratégico que, possivelmente, ocupa espaços para além dos organizacionais. Estas questões são analisadas a seguir.

6.2.5 Práticas Estratégicas na Lógica da Multidão: estratégia enquanto mistério e acontecimento

Tendo em vista que a estratégia do ECLE assume algumas características relacionadas à lógica da multidão, ela acaba por ser uma estratégia não determinística. Portanto, uma estratégia imprevisível, baseada mais em mistério, em acontecimento (DELEUZE, 2006) do que na racionalidade, na lógica finalística e na planificação, ainda que não seja a negação a estas últimas dimensões, como também ocorre com a multidão. (NEGRI; HARDT, 2014).

É isso que se procura analisar neste subitem em relação às práticas estratégicas do ECLE. Ou seja, se a dimensão do mistério e dos acontecimentos aparece como relevante no seu estrategizar e como os seus integrantes e a própria organização opera com essa dimensão, visto que no campo da estratégia organizacional predominam visões racionalistas. (MARTINET, 2014). No contexto organizacional, geralmente ocorre a negação ao que não pode ser racionalizado e compreendido. Há uma tentativa constante de racionalização quase que total

das escolhas, das ações, das estratégias, enfim, de todos os acontecimentos organizacionais. (FLUSSER, 2009). Portanto, o que se quer compreender aqui é se, no caso em estudo, esse fato ocorre de forma diferenciada ou não, visto as características que a estratégia, as práticas estratégicas dessa iniciativa assumem.

Analisando a dimensão dos acontecimentos e, conseqüentemente, do mistério e do inesperado, percebe-se que ela está presente nas práticas estratégicas do ECLE desde o seu início. Quando da ideia inicial que originou o ECLE, o que os integrantes de um grupo de teatro pensavam em fazer era uma ocupação cultural de um espaço público, pelo período de um dia, ofertando espetáculos culturais, como visto anteriormente. Porém, no encontro dessas singularidades com participantes de outros movimentos sociais, ocorreu o encontro com “outros possíveis” e/ou encontros que geraram “outros possíveis” (DELEUZE, 2006), o que é potencializador dos acontecimentos.

Na oportunidade, o colocar em encontros desejos, afetos e objetivos, advindos de diferentes singularidades – integrantes do grupo de teatro; ativistas de ocupações; integrantes de coletivos de produção fonográfica e fotográfica; advogados; professores e pesquisadores; coletivos anarquistas; etc. –, fez expandir as possibilidades, permitiu transformar aquela ideia inicial e explodir um poder constituinte que a transformou de uma ocupação cultural de um dia em uma ocupação permanente, num espaço de produção cultural e, somado a isso, produção política e produção de modos alternativos de vida, até porque essas dimensões não são separadas.

“Foi muito maluco. No início os cara queriam só fazer uma ocupação de um dia. Um grito de protesto para a cidade, pela produção de cultura livre na cidade e a falta de espaços para isso. Puxa, a gente pensou, podemos fazer mais. Se nós ocupamos para moradia, mesmo com a casa falta coisa ainda. Poxa, e nós sabemos ocupar. Aí os advogados já acharam a fundamentação jurídica, de conservar o patrimônio abandonado e prédio abandonado não falta em BH. Então, por que não ocupar para a cultura, para produzir alternativas aos modos de vida? Tamo ocupando e culturando, fazendo vida até hoje”. (Entrevistado 7).

“A ocupação só virou no que tá aí hoje porque se transformou nas ideias diferentes de cada um que participou das reuniões lá no início. Eram pessoas e ideias muito diferentes... Foi essa soma de saberes e experiências da vida que deram forma ao Estrela, que hoje é isso e amanhã já pode mudar de novo né! (risos)”. (Entrevistado 1).

Portanto, a partir da fala dos entrevistados, percebe-se que houve acontecimentos na concepção do ECLE, visto que o encontro com outros possíveis foi transformando a ideia inicial, a missão que o ECLE assumiu para si. Houve a criação de um possível que não tinha existência *a priori*; que foi criado de maneira inesperada, a partir dos desejos e possibilidades

cotidianas, gerando agenciamentos, dispositivos, capazes de usar dessas possibilidades (DELEUZE, 2006), capazes de dar vida e construir a história do ECLE.

Acontecimentos, aliás, que pela fala do entrevistado 1 seguem ocorrendo ainda hoje, visto a permanente (re-) definição do ECLE e sua missão, sua forma de atuar, o que já ficou evidente ao longo da análise e o que coloca em sua atuação, nas suas estratégias, a dimensão do mistério. Não é algo que se move a partir de um plano de ação, de um planejamento estratégico direcionado para o curto, médio ou longo prazos. Move-se pelos encontros cotidianos que ocorrem nos seus núcleos, nas suas assembleias, nas redes que produzem o ECLE. Essa forma de operar parece ser estratégica para a iniciativa, que assim tem sido capaz de se reinventar, de se adaptar às condições mais adversas que surgem, como foi o caso das condições estruturais do casarão, ou ainda, o fato dele já ter uma cessão, entre outros.

Nesse sentido, pode-se dizer que também o que ocorre, o que é feito pelo ECLE não obedece a uma racionalidade apenas. As decisões daquele espaço mesclam, sim, questões racionais, regras, normas, questões que precisam respeitar, com percepções, sentimentos, afetos, que levam a decisões que seriam racionalmente contestáveis. A própria escolha e posterior manutenção da escolha do casarão entram nesse contexto. Depois de que dois integrantes do ECLE entraram no casarão, antes da ocupação, puderam perceber que o casarão estava comprometido, mas mesmo assim não abandonaram a ideia de ocupar tal espaço. Tiveram ainda o problema da região, de um local onde tem um complexo hospitalar e, com isso, festas, atividades que envolvam muito barulho são proibidas. Mesmo sabendo disso, não aceitaram no processo de negociação com o Estado a cessão de outro imóvel. Há nessa decisão um componente afetivo, um tanto de mistério, de engajamento que não se explica racionalmente. Como mais de um entrevistado mencionou, o casarão que escolheu o Estrela. (Entrevistados 1, 3 e 7) .

“Eu falo que ele nos escolheu porque era a pior possibilidade de estar ali do lado de um batalhão de polícia, dentro do complexo hospital neuropsiquiátrico infantil”.
(Entrevistado 3).

“E a gente ainda descobriu que o imóvel tá em acelerado processo de arruinamento. Ele tá caindo mesmo. Então, assim, foram várias as dificuldades no momento de entrada, mas eu costumo dizer também que as maiores fragilidades do lugar, do imóvel também são, foi nossa maior força. Assim, foi ali que tava a maior potência”.
(Entrevistado 8.)

A partir das falas dos entrevistados nota-se claramente que não é apenas racionalidade que está envolvida. A escolha do casarão e o fazer das dificuldades uma potência estão para

além de uma dimensão racional das práticas do ECLE. Elas estão relacionadas ao encontro dos afetos, dos desejos que ocorrem nas interações, na forma de construir unidades pela multiplicidade, de construir o comum a partir das diferenças de cada singularidade que participa. É um poder constituinte que está além da complementariedade de capacidades. É isso também, mas expressa ainda a formação de circuitos (abertos) de afetos e desejos. (NEGRI; HARDT, 2005). Isso parece ter acontecido no ECLE no que tange tanto à escolha do casarão como em relação à construção da própria proposta do espaço.

“O Estrela é uma constelação, uma conexão de muitos desejos, de diferentes coletivos, mais ainda, das pessoas. Porque os coletivos têm pessoas com desejos diferentes. O incrível é que são muitas formas de pensar, querer e desejar. Pense num mesmo espaço: anarquistas, feministas, pessoas em situação de rua, arquitetos vinculados ao urbanismo, advogados; desempregados... É uma selva, mas o incrível é que de repente, fecha um circuito. Os desejos se encontram e sai algo. Depois isso para, cessa, mas daí fecha outro e sai mais algo. E assim o Estrela vai sendo, vai existindo e nós vamos existindo também. Claro que dá curto circuito também (risos), mas na confiança e na afetividade que temos com o espaço e entre nós, a gente resolve. Alguns, vão embora, mas tá sempre aberto pra voltar”. (Entrevistado 1).

Esta conexão de afetos, de desejos é que vai produzindo o comum, vai fazendo com que as singularidades múltiplas produzam interações, produzam iniciativas – no caso o ECLE e dos seus integrantes, numa retroalimentação própria da lógica da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005). E essa conexão não obedece a limites entre especialistas e não especialistas, quem está dentro ou fora do ECLE, o que é explorado no próximo item.

O que tem de relevante nisso, no sentido de pensar a ideia de uma estratégia que opere menos pela racionalidade e mais pelos acontecimentos e mistério, é o fato de que ao colocar em uma práxis ou prática singularidades que não são habituadas àquele tipo de atividade, de situação, com outras que estão acostumadas com isso, à possibilidade de se ter coisas novas, novos olhares e resultados é maior. É o encontro entre diferentes que pode permitir expansão. Isso faz com que, muitas vezes, as práticas estratégicas do ECLE sejam um tanto surpreendentes. Surpreendam até mesmo quem deveria ou precisaria naquele momento combatê-las.

O que ocorreu no ato da ocupação do casarão onde funciona o ECLE, não foi um simples ato de entrar no imóvel. Como visto no primeiro item da análise, a ocupação se deu por meio de um grande teatro, um grande conjunto de atividades culturais, com teatro, música e todos os ocupantes paramentados. Essa forma de ocupação quis já evidenciar o cuidado com o patrimônio (pois foi sem arrombamento) e simbolizar a produção de cultura aberta, bem como

a devolução do casarão para o comum, para a comunidade, segundo o entrevistado 1. E essa forma de ocupação, a estratégia usada surpreendeu:

“Então o primeiro dia já foi um dia de festa, foi um dia de festa cara os primeiros policiais que chegaram lá não fizeram boletim de ocorrência, maluco. Tipo assim: chegararm lá, tem um vídeo da fala do cara falando, assim e tal o cara fala assim... É não falaram pra gente no telefone que era um arrombamento que estavam, destruindo e tal e eu não tô vendo nada disso aqui... tipo assim, tinha música, teatro... Aí beleza, foram embora”. (Entrevistado 7).

Ou seja, o encontro entre os diferentes gerou uma forma de levar adiante o início da prática de ocupação do casarão que surpreendeu até mesmo quem teria que registrar um boletim de ocorrência para iniciar o processo judicial de reintegração de posse. O boletim fora registrado depois, quando as autoridades policiais foram novamente oficiadas do que estava ocorrendo, por parte da cessionária do casarão na época, a FELUMA. Porém, o certo é que demoraram um tempo para compreender o que se passava ali. Pode-se dizer que o fato de ser uma estratégia que opera na dimensão do inesperado, do acontecimento, do mistério, é importante no sentido de tornar mais difícil para os oponentes, para aqueles que fizeram resistência à ocupação e à existência do ECLE, poderem barrar a iniciativa. Foi assim durante o processo de negociação e judicialização da concessão do casarão. Nele, os integrantes do ECLE tiveram a ideia de filmar e transmitir ao vivo as reuniões e as audiências em que isso foi permitido, de forma a colocar isso na rede e poder aumentar o apoio à iniciativa, como de fato acabou ocorrendo.

Ou seja, mais uma vez uma estratégia que misturou singularidades, pessoas que se vinculam à comunicação, por exemplo, com os advogados que estavam negociando e participando das reuniões, acabou surpreendo. O mistério, o inesperado, os acontecimentos dão ao ECLE uma forma de construir suas práticas estratégicas, seu existir, que o torna difícil de ser captado e cooptado por possíveis resistências, oponentes. Na linha de que a estratégia enquanto vazio é difícil de ser atacada: quando imprevisível ela se torna ainda mais potente. (FAYARD, 2006).

Porém, para operar na dimensão do mistério, daquilo que não é conhecido, torna-se necessário que se tenha confiança na inteligência coletiva, na inteligência de enxame, descritas acima. E, para isso, as relações de afeto, de confiança precisam ser bastante desenvolvidas. O desconhecido, o inesperado gera medo. E este medo pode causar paralisia, inabilitar a ação. E isso só pode ser superado pela conexão de afetos, pela confiança desenvolvido na produção daquilo que é comum entre as singularidades. (NEGRI; HARDT, 2005). Afirma-se que é isso que tem ocorrido no ECLE até o presente momento. Conforme afirmado pelo entrevistado 5

(em fala reproduzida no item 6.2.2), há alguma coisa que não é amizade que garante a superação dos conflitos, das adversidades: é o estar junto e estar aberto ao novo.

Quadro 21 – Mistério e acontecimento como característica da prática estratégica do ECLE

Característica das Práticas Estratégicas do ECLE	Descrição (síntese)
Estratégia marcada por mistério e acontecimento	<ul style="list-style-type: none"> - agenciamentos e dispositivos entre diferentes geram expansão de possibilidades e o uso delas - não segue lógica planificadora e racionalista - mistério a partir dos encontros, afetos cotidianos - possibilidade criativa ou de paralisia - mescla racionalidade e afetos/sentimentos/desejos - difícil de prever e combater: dimensão da surpresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, cabe destacar dois aspectos ainda. Primeiro, que a dimensão do mistério e do acontecimento pode ser elencada como mais uma característica da produção de estratégia na lógica da multidão encontrada no ECLE. E, mais ainda, deve-se constatar que esta característica está na inter-relação com as demais, num movimento de retroalimentação. Ou seja, ao ter um estrategizar que se caracterize por ser emergente; auto-organizado; com modelagens variáveis que vão se legitimando pelas interações das singularidades (interações que ocorrem pela diferença e não purificação ou homogeneização de desejos e perfis); com uma legitimação em forma de espiral, aberta às novas singularidades e em constante movimento, tem-se claramente um reforço da possibilidade do acontecimento, do mistério e do inesperado.

Ao mesmo tempo, esta dimensão do mistério, do acontecimento vai dando para este estrategizar uma potência constituinte, um poder criativo que o permite assumir as características anteriormente colocadas. Permite, acima de tudo, não deixar cessar este poder constituinte, sendo que sem ele, as características de emergência, legitimação em espiral, potencialização pelas diferenças, etc., poderiam desaparecer ou serem enfraquecidas. Fato este que debilitaria o ECLE, visto que as práticas estratégicas identificadas são atravessadas por estas condições.

E, segundo, que o contexto em que ocorre a iniciativa e no qual estão inseridos os seus participantes parece ser decisivo para que o ECLE consiga lidar adequadamente com a dimensão do mistério, do inesperado, percebendo nisso oportunidade de fazer diferente e não ameaça para “não fazer”. Várias das singularidades que constroem o ECLE são integrantes de outros (muitas vezes mais do que um) movimentos sociais e estão acostumados a lidar com aquilo que é precário, pouco previsível, com a necessidade de adaptação e invenção cotidiana. Por exemplo, integrantes de movimentos de ocupação urbana, onde o risco de despejo é sempre

iminente e onde as habitações são construídas enquanto definitivas, mas podem ser provisórias. Nesse sentido, um depoimento de uma integrante do ECLE reproduzido por Mayer (2015) faz uma analogia interessante, que mostra como estas experiências se misturam com a experiência do ECLE e permitem que lidem com o mistério enquanto potência e possibilidade, e não como ameaças paralisadoras:

se nas ocupações de moradia a cada dia sobe um barraco e ali a luta vai ganhando matéria e resistência, no Estrela o espaço vai ganhando coisas, cores, formas, numa dinâmica sem controle, sem ordem (às vezes organizada, os mutirões, o trabalho dos núcleos e tal), uma coisa de fluidez e compartilhamento do espaço; gosto dessa palavra descontrolado, por mais que existe alguma organização desde o início, essa que a gente chama de aberta e horizontal; há uma apropriação das singularidades que não se prende a consensos... é muito doido, as coisas entram e saem dali. (MAYER, 2015, p. 207).

Enfim, há todo um contexto da iniciativa e em relação ao perfil, às trajetórias de vários dos integrantes do ECLE que auxiliam nesse saber trabalhar a dimensão do mistério, da diferença que gera os acontecimentos enquanto potência. Trata-se de um contexto, aliás, que parece favorecer a adoção da lógica da multidão em relação ao que caracteriza as práticas estratégicas do ECLE. Para fechar a ideia do que caracteriza a estratégia do ECLE e em que aspectos ela se caracteriza ou não enquanto uma estratégia na lógica da multidão, cabe analisar os praticantes, os construtores do seu estrategizar.

6.2.6 Os Praticantes do Estrategizar do ECLE: uma estratégia para além das fronteiras organizacionais

No sentido de compreender o fazer estratégico do ECLE, torna-se relevante também analisar quem são os fazedores da sua estratégia, ou seja, os praticantes. É relevante uma vez que o fazer estratégico perpassa, em inter-relação, práxis, práticas e quem as realizam – os praticantes. Praticantes entendidos como todos os atores que participam do fazer estratégico, incluindo atores externos e internos à organização. (WHITTINGTON; VAARA, 2012; ROOL, 2005). Eles podem ser tanto humanos como não humanos (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; CZARNIAWSKA, 2008; TURETA; LIMA, 2011).

A partir das observações e entrevistas, afirma-se que no ECLE existem praticantes humanos e não humanos (singularidades e atores não humanos para utilizar os termos que se vem trabalhando), porém esta questão é discutida mais adiante, quando da análise das inspirações metodológicas da ANT. Neste item, o enfoque está sobre em quem são eles (os

praticantes humanos) e como se envolvem nas práticas estratégicas e nas ações, nas práxis do ECLE.

Nesse sentido, pode-se afirmar que os fazedores da estratégia no ECLE são tanto singularidades que participam sistematicamente da iniciativa, que fazem parte da Associação Comum, sendo assim integrantes “formais” do referido espaço, como também se têm praticantes (e ao denominá-los assim se evidencia que contribuem para construir as práticas estratégicas) que estão situados para além do espaço organizacional do ECLE. Em relação aos primeiros, pode-se retomar inicialmente algumas coisas que já apareceram nos demais itens. As pessoas que participam diretamente da iniciativa são singularidades com perfis bastante variados, não sendo possível construir um perfil único que os represente ou que represente a sua maioria. Em geral, têm-se pessoas com e sem formação formal, profissionais de diferentes áreas já citadas ao longo do texto, misturados a moradores de rua que participam das assembleias e das atividades culturais e políticas do ECLE também. Porém, um traço que perpassa a grande maioria dos integrantes é o fato de serem ativistas, de serem participantes de movimentos sociais, do ativismo na cidade de Belo Horizonte. Faz sentido que assim seja, dado a forma que surge o ECLE, que é fruto do diálogo já entre diferentes movimentos.

E não há como caracterizar que a maioria dos praticantes vinculados formalmente ou sistematicamente ao ECLE seja oriunda deste ou daquele determinado movimento social. O espaço também não tem esta informação. O que chama a atenção e é algo que os entrevistados afirmam ser algo relevante é que nenhuma das singularidades atue no ECLE de forma a fazer com que ele assuma a bandeira de um desses movimentos. Ou seja, cada um pode e deve manter sua identidade, sua singularidade, sendo este um dos fatores que gera a potência do ECLE – a forma como ele constrói suas estratégias, conforme analisado nos itens anteriores, mas não pode querer que o Espaço assuma causa única ou prioritária.

Da mesma forma, não são permitidas bandeiras de partidos políticos, manifestações e ou apoios em recursos ou de outras formas, vinculados a partidos políticos. Existem praticantes que têm filiação partidária (em partidos políticos diversos), mas há vigilância e fortes reações sempre que alguém tenta cooptar o ECLE e/ou seus participantes. O espaço precisa manter sua característica de ser aberto, um ponto de confluência, de conexão dos diferentes movimentos, onde podem participar as mais variadas singularidades. Construir uma identidade rígida, vinculada a um movimento ou a uma causa, por exemplo, faria com que muitos dos praticantes, das singularidades que constroem o espaço optassem por sair, por não se identificar com aquela identidade. Uma identidade mais fluida do ECLE é o que permite a multiplicidade, a diversidade dos participantes. Este é inclusive um aspecto relevante da ideia de multidão, que

justamente por ser múltipla, sem rígida identidade e ir construindo o comum, torna-se mais inclusiva. (MENDES, 2012; NEGRI; HARDT, 2005).

“Aqui no Estrela somos todos os movimentos. Ninguém pode fazer daqui o espaço disso ou daquilo. Uma vez queriam que a gente assumisse um ponto de cultura aqui. Não somos ponto de cultura, para isso têm outros movimentos. Os pontos de cultura podem vir aqui, mas nós não somos isso, somos isso e mais muitas coisas”. (Entrevistado 2).

“Sempre que alguém tenta colocar uma bandeira aqui, nós tiramos. Aprendemos isso com os movimentos multitudinários, mesmo que não usássemos esta palavra uma vez. Mas vimos a primavera árabe, o 15M, as jornadas de junho. Bandeiras limitam, incluem uns e excluem muitos”. (Entrevistado 8).

Além disso, outro fator que caracteriza os praticantes do ECLE é que eles participam de atividades diversas. Dificilmente se encontra algum que participe só dos debates de vídeos, por exemplo, ou somente da Feirinha Estelar. Esta característica pode ser percebida na apresentação dos sujeitos da presente pesquisa, onde nenhum dos entrevistados participa apenas de um núcleo. A maioria participa de dois ou três deles.

Para além destes praticantes que são integrantes do ECLE, existem também uma série de singularidades que contribuem para criar as estratégias do ECLE e que não se percebem como integrantes dele. Não frequentam corriqueiramente as suas oficinas, reuniões e assembleias. Eles são participantes das redes que o ECLE e seus integrantes participam na cidade de Belo Horizonte e, por vezes, estão também para além dela.

A partir das falas dos entrevistados e da observação de algumas atividades realizadas no ECLE por pessoas que não integram aquele espaço, pode-se afirmar que esses praticantes “externos” participam da construção das práticas estratégicas do ECLE, relacionadas no primeiro item de análise, tais como: a construção e oferta das atividades culturais no espaço, que permitem ele atender o seu objetivo, a produção de cultura, mas também política e de modos de vida; a construção da sustentabilidade do ECLE; e a realização da ocupação/restauração do casarão, com garantia da sua cessão. Esses praticantes são desde a Promotoria Pública Estadual, que apoiou a iniciativa no processo de ocupação até o Coletivo Margarida Alves, que auxilia na defesa jurídica do ECLE, passando por uma série de pessoas que ofertam atividades no espaço.

“A gente conseguiu ganhar o ministério público e na hora que a gente ganhou o ministério público ficou impossível pro Estado; assim, a sociedade, a mídia, a vizinhança, todo uma série de movimentos sociais de Belo Horizonte apoiando e aí ficou impossível pro estado e a gente conseguiu a cessão de uso”. (Entrevistado 4).

Nesse sentido de apoio, pode-se dizer que muitas pessoas são praticantes que contribuem para a construção estratégica do ECLE. Por exemplo, muitas atividades são ofertadas por pessoas que não se reúnem e que nem mesmo participam dos debates nas redes virtuais e no WhatsApp. São pessoas que conhecem alguém que fala do ECLE ou, na maioria das vezes, ficam sabendo do Espaço pelas redes sociais e ofertam alguma atividade.

“TEM oficina de yoga, oficina de bike e de skate que são ofertas de parceiros que nem colam aqui no espaço de fato. Eles só vêm fazer as atividades porque curtem o espaço e depois as pessoas contribuem com o que quiserem, com o valor que acham justo. Parte deste valor, espontaneamente, o valor que eles quiserem, deixam pro Estrela. Ofertando a atividade aqui e ela sendo compatível com o que o Estrela faz, seus princípios, o cara tá construindo o Estrela também. Fora o ‘dim dim’ (risos)”. (Dim dim refere-se ao recurso deixado pelas atividades no Estrela; entrevistado 4).

Um outro aspecto a se considerar é a questão da sustentabilidade do ECLE, uma outra prática estratégica do espaço, visto que opera fora da lógica dos editais, do mercado, conforme dito acima. Aqui também tem a participação de muitas singularidades, de praticantes externos ao ECLE. Por exemplo, quando das campanhas de captação via plataforma Catarse, já descritas, muitas pessoas que o ECLE nem sabe muito bem quem são contribuem. E, se não contribuem diretamente com recursos financeiros, contribuem comunicando, fazendo a propagação da campanha de arrecadação, para suas redes, replicando os *flyers* de divulgação da campanha, por exemplo. Isso é muito comum nos movimentos parceiros.

“Quando a gente faz uma festa pra arrecadar ou quando fizemos a campanha do catarse, puxa, muitos movimentos como os ciclistas, o Margarida, divulgaram muito. E teve gente que nos nem conhecia que vieram aqui doar coisas para sorteio, para vender, ou mesmo doar grana. Foi bacana mesmo!!!” (Entrevistado 4)

“Nos laudos do casarão, caraca, veio engenheiro que a gente nem conhecia, que a Nati⁶⁴ acho que conhecia, pra ajudar. Quando vimos tinha mais engenheiro que precisava, mais laudos que um”. (Entrevistado 7)

Por fim, cabe destacar que esta ampla rede de praticantes que contribuem para a realização das práxis e das práticas do ECLE, que alcança espaços múltiplos para muito além do espaço físico e organizacional do ECLE, só é possível pela forma como a iniciativa utiliza as TICs e como ela trabalha sua comunicação (conforme já analisado na presente tese). Também pelo formato aberto que o estrategizar e que as práxis cotidianas do espaço assumem, nas quais há abertura para que singularidades externas ao ECLE possam “colar” (aderir). E um outro fator

⁶⁴ Apelido fictício para não haver a identificação.

relevante é que o ECLE e suas singularidades, seus integrantes, participam ativamente de muitas redes na cidade de BH, apoiando diferentes movimentos e causas. Assim, auxiliam a conectar movimentos e, ao mesmo tempo, fortalecem conexões que, muitas vezes, resultam em algum tipo de apoio quando o ECLE também necessita.

“A gente consegue articular pra vários outros movimentos da cidade, por exemplo, que teve recente a repressão ao tarifa zero a rede do estrela se articulou rapidamente pelo WhatsApp rapidinho alguém saltou o notícia do que estava acontecendo já foi todo mundo com as câmeras pra lá, foi todo mundo dá um apoio levar os advogados, levar comida”. (Entrevistado 3).

A partir das falas dos entrevistados e das observações realizadas, pode-se afirmar que a rede de praticantes do ECLE é algo fluido, que alcança diferentes territórios e temporalidades ao mesmo tempo. Muitas singularidades e movimentos que acabam agindo e contribuindo para que as coisas possam ocorrer. É um fazer estratégico que não tem um delineamento fácil de fazer, pois acaba atingindo espaços, singularidades, movimentos para muito além do espaço organizacional. O que se pode delimitar é que os parceiros que são vistos com alguma atuação mais frequente em relação a construção das práticas estratégicas do ECLE são integrantes do Coletivo Margarida Alves, dos diferentes movimentos cicloativistas que existem em Belo Horizonte, principalmente o Coletivo Bicicletinha, a rede de permacultura da cidade e, por fim, um movimento que surgiu a partir do ECLE, mas que não é o espaço ou do espaço, que é o movimento BH que Queremos. O Quadro 22 sintetiza as questões analisadas sobre os praticantes do estrategizar do ECLE.

Quadro 22 – Os praticantes no Espaço Comum Luiz Estrela

Práticas Estratégicas do ECLE	Descrição (síntese)
Praticantes	<ul style="list-style-type: none"> - singularidades sistematicamente/formalmente vinculadas ao ECLE ou não - apresentam perfis variados - maioria deles tem trajetória de ativismo social (em causas bastante variáveis e por vezes “opostas”) - movimentos sociais, organizações, coletivos parceiros ou que confluem ao ECLE como praticantes também - não assumem identidade única - envolvem-se em mais de uma das práticas estratégicas - delineamento variável e impreciso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Enfim, depois de analisar as práticas estratégicas do ECLE e suas características, é possível afirmar se tratar de um estrategizar que assume características de multidão. O Espaço assume, de maneira mais ou menos intensa, as características elencadas ao longo da

fundamentação teórica. Nesse sentido, são características de uma estratégia na lógica da multidão e que apareceram de forma bastante notável no fazer estratégico do ECLE: o fato de ser uma estratégia não determinística, emergente e de modelagens variáveis; uma estratégia que é auto-organizada e com legitimação em espiral; que se baseia em uma ideia de governança enquanto abertura e não de governança no sentido de administração; e que opera em rede de redes, numa perspectiva de rede enquanto rizomas.

Ou seja, desenvolvendo estes aspectos, pode-se perceber, a partir da identificação das práticas estratégicas do caso, que elas adotam a lógica da emergência pelas interações das singularidades, pela auto-organização, numa perspectiva de decisão e construção horizontais. Este fato permite que sejam práticas estratégicas com modelagens variáveis, que longe de serem ausência de planos também não são finalísticas. Vão assumindo contornos a partir da interação entre as singularidades. Tal interação ocorre não pela proximidade de identidade, de campos e que também não gera essas questões. Não gera uma identidade coletiva ou mesmo um campo. São interações que se caracterizam por manter as diferenças, visto que elas são fundamentais ao poder constituinte, ao poder de criação, de adaptação e transformação do ECLE e suas práticas estratégicas.

Esta potência criativa não pode se transformar em horizontalidade pela horizontalidade, num processo criativo que não consiga levar à ação. Na lógica do caso estudado e da estratégia da multidão, pode-se caracterizar a existência de uma legitimação das práticas, das estratégias, em forma de espiral. Ou seja, em algum momento determinada prática recebe legitimação por parte de múltiplas singularidades, a ponto de ter a percepção de que deva ser verticalizada, isso no sentido de levar para a ação e incorporado ao Espaço. Porém, mesmo nessa ação ou incorporação, a ideia de construção pelo múltiplo, pela participação direta das singularidades também é mantida. Ao mesmo tempo, a ideia da espiral mostra que é um processo que não cessa, ou seja, outras práticas podem emergir e serem assumidas como estratégicas, da mesma forma que algumas podem cessar.

Nessa direção, está presente na estratégia do ECLE uma ideia de governança como abertura, no sentido de que antes do que controlar e fechar a rede que constrói as práticas estratégicas do espaço, o que se tem é uma abertura que permite as singularidades fazerem proposições, agregarem ideias, desejos, afetos que, uma vez legitimados, tornam-se atividades do ECLE ou mesmo práticas estratégicas. É uma lógica de governança que pensa e possibilita as redes das práticas assumirem um formato mais relacionado aos rizomas, não tendo centros de controle e assumindo formatos variáveis, inesperados. Assim é o ECLE e suas práticas estratégicas, que em muitos casos chegam a surpreender, conforme exposto.

As características anteriormente destacadas estão ilustradas na Figura 9, que destaca um fazer estratégico que está para além das fronteiras organizacionais, evidenciado pelo pontilhado e pela ideia de colocar praticantes dentro e fora deste espaço, bem como colocar as práticas estratégicas e suas características começando dentro do pontilhado e terminando fora dele. As práticas estratégicas estão destacadas em vermelho e, na cor azul, aparecem as suas principais características, que permitem afirmar que há sim uma lógica de multidão em seu fazer estratégico.

Figura 9 – Práticas estratégicas do ECLE na lógica da multidão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Outras características que foram trazidas na fundamentação teórica enquanto características da multidão não apareceram de forma tão marcante na iniciativa analisada, ainda que possam ser notadas em alguns momentos. A ideia de experimentação, de uma estratégia enquanto experimentação aparece, mas não ficou marcada a dimensão da tentativa e do erro acompanhada de reflexão – prática reflexiva mais estruturada e sistematizada (o que aparece no próximo caso analisado). Pelo contrário, aparece mais uma lógica de mistério, de abertura para o fazer do novo; abertura àquilo que não é conhecido e garantido, e que se viabiliza ou não na forma anteriormente colocada – de espiral. Não apareceu a ideia de experimentação no sentido de experimentar e com a experiência ir construindo as novas propostas. As interações parecem seguir lógicas menos ordenadas que esta, ainda que se possa dizer tratar-se de uma experimentação não estruturada.

Outra característica que não apareceu de maneira marcante nas observações e na fala dos entrevistados e que se relaciona com a lógica da multidão é o fato de ser adaptação e transformação ao mesmo tempo. Reconhece-se sim isso no que faz, nas práticas estratégicas do ECLE, que mostram adaptação ao ambiente e, ao mesmo tempo, uma construção que é diferenciada. Porém, não aparece na ideia dos integrantes, nas suas falas a dimensão clara da transformação, de que se está transformando determinada coisa, situação. Busca uma forma diferente de produzir cultura, política e modos de existência que, com certeza transforma. Mas, quem sabe, poder-se-ia pensar isso numa perspectiva da complexidade, fugindo da lógica linear. São transformações não previsíveis, que ocorrem ao longo do tempo e em relação às quais não se tem controle total. (MORIN, 2005).

Finalizando, destaca-se então que a estratégia emergente do ECLE pode sim ser considerada uma estratégia que assume características ligadas à lógica da multidão. Ele apresenta um estrategizar na lógica da multidão. E isso talvez seja possível por questões contextuais que apareceram ao longo da análise e que se sintetiza aqui. Questões como o fato de haver uma eclosão de movimentos sociais na cidade de Belo Horizonte; de haver uma cidade com muito poucos espaços de produção cultural e política, principalmente abertos, participativos; por ter iniciado nos anos de 2012 e 2013 espaços de encontro, de diálogo entre os diferentes movimentos; entre outros.

Para além dessas características do contexto local, existem características do contexto social e das organizações que podem favorecer esta lógica (o que é analisado no último item deste capítulo). E, também, o perfil dos integrantes do ECLE, vinculados a movimentos sociais variados, intensivos no uso de tecnologias, acostumados a conviver com ambientes de incerteza

em muitos casos, é outro fator que pode ter favorecido para que a estratégia do ECLE assumisse uma lógica relacionada à multidão.

Após apresentar o primeiro caso estudado e analisar seu estrategizar em relação a lógica da multidão, faz-se agora o mesmo em relação ao segundo caso. Apresenta-se ele e se analisam as características de suas práticas estratégicas à luz da lógica da multidão, comparando com o ECLE em alguns momentos, quando possível. Depois de apresentados os dois casos e seu estrategizar, pode-se então analisar as contribuições metodológicas da ANT no apreender destas práticas e os resultados, possibilidades e limites dos casos.

6.3 APRESENTAÇÃO DO MOVIMENTO 15M: CONCEPÇÃO, HISTÓRICO E CONTEXTO

O Movimento 15M, também conhecido como Movimento dos Indignados, é um movimento cidadão formado a partir das manifestações de 15 de maio de 2011, ocorridos em Madri e que se espalharam por boa parte da Espanha. A partir da manifestação, um conjunto de aproximadamente 40 pessoas decide acampar na praça Puerta del Sol em Madri na noite de 15 para 16 de maio de 2011. Ao mesmo tempo, uma série de protestos se espalha por várias cidades da Espanha. (Movimento 15M, tradução livre).⁶⁵

Segundo a mesma fonte, o 15M originou-se basicamente a partir de uma série de protestos espontâneos que se organizaram pelas redes sociais, praticamente sem encontros presenciais, e que espalharam convocações em 58 cidades espanholas. Nesta organização da convocação, destaca-se que os protestos foram inicialmente idealizados por uma plataforma digital, denominada de Democracia Real ¡Ya!⁶⁶ A mesma plataforma que convocou para o “15M – GlobalDebout”, ocorrido em 15 de maio de 2016.⁶⁷

Em relação a definir o que é o 15M, deve-se destacar que muitos entrevistados deixaram marcado em suas falas que ele é um movimento apartidário e não sindicalista, que se organiza por meio de assembleias descentralizadas de bairros e espalhadas por diferentes cidades da Espanha. (entrevistados 1 e 4). Estas assembleias autogestionárias são a forma que o 15M

⁶⁵ Disponível em <<http://www.movimiento15m.org/>>. Acesso em: 30 jan. 2016.

⁶⁶ O referido movimento se define como sendo uma plataforma que quer auxiliar a organizar e coordenar ações globais e comuns entre todas as associações, grupos e movimentos que, por meio de diferentes formas, estão buscando contribuir para que a situação atual mude. Ver mais sobre este movimento em: <<http://www.democraciarealya.es/>>.

⁶⁷ Manifestação que visa apoiar manifestações francesas contra a revogação de direitos trabalhistas e fazer a reflexão sobre outras possibilidades de organizações social, política e econômica, combatendo a lógica de austeridade e a relação entre bancos e políticos, entre outros.

encontrou para sair das praças, das ocupações que marcaram sua origem e que não tinham como perdurar “para sempre”, ou no longo prazo (entrevistados 9), como se pode ver a seguir.

Os entrevistados e outros integrantes do Movimento que aparecem falando em documentários sobre o 15M, como o documentário “15M – Excelente. Revulsivo. Importante”,⁶⁸ afirmam que o Movimento não cabe dentro de uma definição e que não há como dizer o que foi e o que é o 15M. Porém, nas falas sempre aparece questões relacionadas a ser um movimento originário dos protestos de 15 de maio de 2011, que organizou-se de forma horizontal e autogestionária a partir dos protestos e das acampadas para, em um momento seguinte, ocupar os bairros em forma de assembleias autogestionárias, horizontais que, apesar de serem independentes em cada bairro, mantêm vínculo e atuação coletivas, encontrando-se no mínimo uma vez por mês na assembleia 15M em cada cidade e, ainda, mantendo contato entre si. (Entrevistados 1, 3, 6 e 8).

Essa atuação autônoma porém interligada e interdependente entre as assembleias dos bairros e das cidades, bem como das cidades entre si no 15M, fica evidente no “Periódico de Assembleias del 15M”,⁶⁹ edição de maio de 2016, por exemplo. Nele são encontrados pautas e manifestos coletivos, assumidos por “todo o 15M”, bem como ações e pautas desenvolvidas por assembleias de bairros e assembleias de pautas específicas do Movimento, mostrando a inter-relação e, ao mesmo tempo, autonomia de ação entre as referidas assembleias. Verificando este periódico mensal, percebe-se que sempre aparecem estas duas dimensões.

Assim, o 15M pode ser um movimento que se define por suas formas de atuar, mesmo que isso não signifique ausência de conteúdo, de estruturas, de missão. Ou seja, não é o atuar pelo atuar, mas a forma de atuação, de fazer do Movimento 15M, com certeza é algo que o define. O 15M percebe a realidade, o espaço político em permanente definição, onde todos devem participar, sendo um espaço pouco predefinido e muito dinâmico. Assim o 15M é um espaço de encontro que se constitui em um estado de politização e repolitização da cidadania, no qual as pessoas podem sentir-se juntas e dialogar sobre temas que preocupam a todos e, muitas vezes, permaneciam/permanecem velados e/ou pouco debatidos. (Conversaciones 15M.cc,⁷⁰ tradução livre).

Ainda segundo os entrevistados e conforme consta no 15M.cc,⁷¹ isso não deve ser confundido com ausência de pautas e propostas. Desde o seu início o 15M busca a promoção

⁶⁸ Disponível em: <madri.15.m.cc/p/documental.html>. Acesso em: 15 març. 2016.

⁶⁹ Disponível em: <https://15mpedia.org/wiki/Archivo:Madrid15m_n_47.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

⁷⁰ Disponível em: <http://madrid.15m.cc/p/conversaciones-15mcc.html>. Acesso em 15 març. 2016.

⁷¹ O 15M.cc é uma plataforma que serve como um “guarda-chuva” de projetos para as ações do 15M e seus coletivos, assembleias, etc. Ver mais em: <http://madrid.15m.cc/>.

de uma democracia mais participativa, para além do binómio PSOE-PP.⁷² Ele é contra o domínio dos bancos e das grandes corporações que dominam o sistema democrático, desconfigurando-o. Suas propostas reivindicam mudanças na política e na sociedade espanhola, uma vez que no decorrer dos protestos surgiram reivindicações políticas, sociais e econômicas. Pode-se dizer que, embora a heterogeneidade de manifestantes e grupos que compuseram e compõe o 15M, eles têm em comum:

- a) a aversão à classe política na forma que está constituída na Espanha;
- b) o combate a corrupção e a luta pelos direitos básicos, como habitação trabalho, cultura saúde, educação;
- c) participação política livre;
- d) desenvolvimento pessoal;
- e) e direitos a bens e serviços. (15M.cc).

Estas pautas, bastante abrangentes e de médio a longo prazo, foram traduzidas pelo 15M em um conjunto de propostas, por meio da Assembleia Sol, realizada na Plaza del Sol, no dia 20 de maio de 2011. Das propostas sintetizadas nesse dia, 16 delas foram colocadas como prioritárias, das quais destacam-se algumas:

- a) mudança na Lei Eleitoral, permitindo lista abertas, ampliando possibilidade de participação direta;
- b) reforma da lei hipotecária, para que a entrega da casa cancele a dívida;
- c) abolição das mudanças no sistema educacional vinculadas ao “Plan Bolonia” e “Ley Sinde”, entre outros;
- d) impedimento de concorrer aos candidatos condenados por corrupção;
- e) nacionalização dos bancos que foram e forem resgatados pelo estado;
- f) saúde pública de qualidade como direito universal, entre outros. (Movimento 15M, tradução livre).

O recolhimento e debate de propostas seguiu para além do período de acampamento do 15M na praça Puerta del Sol. A comissão de propostas da Acampada Sol seguiu suas atividades, mesmo depois de findado o acampamento, recolhendo propostas por meio da internet também. Até abril de 2012 recebeu 14.679 proposições. Elas foram organizadas propostas em 21 grupos diferentes. (Toma La Plaza, tradução livre).⁷³ Depois disso, as propostas seguiram sendo coletadas por meio da plataforma Propongo cc.⁷⁴

⁷² Partido Socialista Obrero Español (PSOE); Partido Popular (PP).

⁷³ Disponível em <<http://tomalaplaza.net/>>. Acesso em: 23 jan. 2016.

⁷⁴ A plataforma propongo.cc foi usada por muito tempo para recolher de maneira *online* propostas ao 15M.

Atualmente são coletadas por meio das assembleias de bairros e pelas assembleias 15M, servindo de embasamento para as atividades do Movimento. As atividades são realizadas diretamente pelas referidas assembleias de bairros e seus coletivos, bem como pelos desdobramentos do 15M. São desdobramentos como seus coletivos de ação específica em determinadas causas e a participação/influência em partidos políticos como o Podemos⁷⁵ (o que não significa que são representados por este partido, como vários entrevistados fizeram questão de afirmar), entre outros. Eles são usados como “formas para implementar propostas do 15M”, afirma o entrevistado 1, referindo-se aos partidos políticos bem como às confluências⁷⁶ das quais o 15M participa.

Desde o seu início até hoje o 15M adota como princípios de sua organização:

- a) horizontalidade;
- b) inteligência coletiva;
- c) inclusão;
- d) não violência;
- e) organização em redes e nodos;
- f) tecnopolítica;
- g) uso das TICs;
- h) *copyleft*;
- i) uso das praças;
- j) heterogeneidade;
- k) financiamento mediante *crowdfunding*;
- l) e não personalismos.

Na maior medida possível, estes princípios devem atravessar suas ações, acampadas, assembleias, coletivos, manifestações e campanhas relacionadas com o 15M. (Movimento 15M, tradução livre).

Nesse sentido, a forma de organização utilizada pelo 15M em sua construção histórica e atual parece estar bastante relacionada a estes princípios. Desde o seu início, optou-se pela

Disponível em: <<http://propongo.cc>>. Acesso em: 19 maio 2016.

⁷⁵ Podemos é um partido político que atua a partir de círculos de bairros na Espanha, aproveitando muito da estrutura das assembleias do 15M. Monta seus programas a partir das consultas a estes círculos e também fazendo enquetes em seu *site*. Mais informações em: <<http://podemos.info/>>.

⁷⁶ As confluências são uma tática eleitoral criada na Espanha por volta de 2013 a partir da rede de movimentos dos Indignados – 15M, tendo por principal fomentador o livro *La apuesta municipalista* da Traficantes de Sueños, uma influente cooperativa editorial e livraria de Madri, que espalhou as sementes desta ideia através de cursos chamados “Asaltar los cielos”. Ver mais em: <<http://www.raiz.org.br/afinal-o-que-sao-confluencias>>. Exemplos de confluências relacionadas ao 15M aparecem na análise dos dados e podem ser vistos em: <<https://conoce.ahoramadrid.org/>>; <<https://barcelonaencomu.cat/>>.

ausência de líderes buscando evitar personalismos. Por exemplo, na primeira semana do Movimento, durante a Acampada Sol, foram escolhidos mais de 20 porta-vozes que com o passar dos dias foram sendo renovados. Além disso, o Movimento não formou/assumiu estruturas verticais, com eleição de uma direção. Organizou a Acampada Sol e depois as outras acampadas que se espalharam pelos bairros de Madri e pelo país, por meio de comissões de trabalho que se reuniam todos os dias e que permaneciam abertas – todos podiam participar. E, uma vez por dia, em um espaço que deixavam vazio na praça, realizavam a assembleia geral. As decisões tomadas em assembleia eram operacionalizadas pelas comissões e grupos de trabalhos formados. (Entrevistados 1, 2, 5 e 9).

Na Acampada Sol, as comissões formadas foram:

- a) infraestrutura;
- b) comunicação;
- c) extensão;
- d) legal;
- e) alimentação;
- f) limpeza;
- g) respeito;
- h) dinamização das assembleias;
- i) informação;
- j) enfermaria;
- k) ação;
- l) e organização interna.

Para melhor compreender como foi o funcionamento do 15M neste período da Acampada, no Anexo D descreve-se brevemente a responsabilidade/atuação de cada comissão. (Movimento 15M, tradução livre).

Como o Movimento sabia que as Acampadas não poderiam durar por longo prazo e, ao mesmo tempo, não queriam parar com essa forma de organização e participação que acabou se criando no 15M, começou-se a refletir durante a acampada em *“como poderia se dar ao Movimento uma estrutura funcional que não descaracterizasse seus princípios, sua forma de atuação e, ao mesmo tempo, não dependesse de ficar todos acampados na praça”*. (Entrevistado 2). Assim, o 15M resolveu *“desmontar os acampamentos e transformar o Movimento em forma de assembleias populares de bairros, de cidades e povoados. Assembleias populares autogestionárias e autônomas”*. Isso ocorreu com *“15M em Madri e nas demais cidades também, durante o mês de junho de 2011”*. (Entrevistado 2).

De acordo com os entrevistados, depois que os presentes da Acampada Sol decidiram por usar esta forma, levantar o acampamento e ir aos bairros, foi realizada uma convocatória para que as pessoas que desejassem puxar esta reorganização do Movimento pudessem organizar as assembleias locais. Esse chamamento ocorreu em 24 de maio de 2011, reunindo mais de 500 pessoas dispostas a auxiliar na organização. Assim, as assembleias foram realizadas/iniciadas já em 28 de maio do mesmo ano, ocorrendo nos diversos bairros de Madri, totalizando mais de 100 assembleias na cidade, que reuniram mais de 30 mil pessoas. (15M.cc).

Assim, o 15M que se estruturava a partir da Acampada se transformou em assembleias populares abertas, horizontais, com os mesmos princípios iniciais e com cada uma delas organizando suas comissões e grupos de trabalho. O mesmo foi ocorrendo nas demais cidades e acampadas, sendo formadas mais de 450 assembleias em toda a Espanha. É neste formato de assembleias populares que o 15M seguiu atuando e dando origem a coletivos, movimentos, partidos, etc. Formato que segue até hoje e, segundo dados do 15M apresentados no Fórum Social de Madri, no ano de 2015, foram contabilizadas em torno de 570 assembleias em toda a Espanha, sendo mais de 140 na Comunidad de Madrid.

Ou seja, conforme exposição do entrevistado 4, “*o 15M evoluiu com o passar do tempo; hoje ele se estrutura por meio de uma rede de assembleias autônomas que atuam em diferentes bairros e em assembleias temáticas. Depois, tem a assembleia de assembleias, que reúne todos essas outras*”. Também, pela fala deste entrevistado e de outros pode-se perceber que o 15M atua por meio da formação ou reforço (junção) a diferentes coletivos ou associações, que trabalham questões específicas. São exemplos destes coletivos: a Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH)⁷⁷ e seu trabalho em relação às pessoas atingidas pela hipoteca; as *mareas*⁷⁸ – a Marea Branca contra a privatização da saúde, a Marea Verde com todo o tema da educação, a Marea Laranja com toda a rede de assistência social, entre outros.

“*Tudo isso é o 15M, pessoas do Movimento e que participam em um ou mais destes coletivos de acordo com suas possibilidades e com aquilo que mais se identificam*” (Entrevistado 2).

⁷⁷ Informações sobre o movimento disponíveis em: <afectadosporlahipoteca.com>.

⁷⁸ *Mareas* são movimentos que não existiam e se organizaram a partir do 15M, formando comunidades heterogêneas e auto organizadas que se organizam para defender direitos básicos garantido por serviços públicos e que se encontravam ou encontram atacados e ameaçados. As principais *mareas* foram a *Marea Verde* (em defesa da educação pública) e a *Marea Branca* (em defesa da saúde pública). Sua formação é muito heterogênea e incluyente, funcionando na mesma lógica do 15M. Na *Marea Verde*, por exemplo, participam professores, alunos, familiares dos estudantes, clubes de mães, associações de alunos, dentre outros. Assim, são movimentos transversais, que rompem a fronteira entre profissionais e usuários na defesa de serviços públicos, deixando de ser um conflito corporativo vinculado a busca de melhores salários, por exemplo, e passam a ser uma luta de todos na defesa de algo comum. Ver mais em: <<http://www.euronomade.info/?p=3271>>. Acesso em: 24 maio 2016.

A partir do exposto e da síntese realizada no Quadro 23, destaca-se que na apresentação do 15M aparecem aspectos que o colocam como um Movimento que pode se aproximar das características da multidão como, por exemplo, ter seus focos de atuação e formas de organização auto-organizados, a partir das interações entre os participantes; o fato de serem vários pontos de atuação – as assembleias – e ao mesmo tempo terem atuação conjunta; princípios de horizontalidade e participação direta e aberta, entre outros aspectos que são analisados no item seguinte. Assim, fica evidenciada a justificativa da escolha do caso e, mais do que isso, torna-se possível analisar se estas características, esses aspectos influenciam a construção das práticas estratégicas do Movimento e se esta estratégia assume lógicas da multidão.

Quadro 23 – Síntese da Apresentação do Movimento 15M

Concepção	Movimento cidadão, apartidário e não sindicalista (originário dos protestos de 15 de maio de 2011) gerador de espaços de encontros, reflexão e ação que buscam a democracia direta, a (re-) politização da cidadania e tudo aquilo que a autogestão propuser no sentido de construir uma Madri, uma Espanha e um mundo mais justo, com múltiplas possibilidades e construídos pela ação direta de seus cidadãos.
Atuação	Atua no sentido de reinventar a democracia, suas instituições, as instituições do Estado, de forma a ter ação, participação e decisão mais diretas das múltiplas pessoas em relação a temas que são de interesse e afetam a todos. Atua contra as precarizações e mercantilização dos direitos sociais, dos direitos básicos no combate a corrupção e a luta pelos direitos básicos, como habitação trabalho, cultura saúde, educação; participação política livre; desenvolvimento pessoal; e direitos a bens e serviços.
Participantes e organização	Organiza-se e atua por meio das assembleias de bairros, das assembleias temáticas que são autônomas, autogestionárias, independentes e interligadas. Também, por uma série de movimentos, coletivos, associações que surgiram a partir do 15M ou que são apoiados por ele. Baseia sua atuação nos princípios de: horizontalidade; inteligência coletiva; inclusão; não violência; organização em redes e nodos; tecnopolítica; uso das TICs; <i>copyleft</i> ; uso das praças; heterogeneidade; financiamento mediante <i>crowdfunding</i> ; e não personalismos.
Fundação	15 de maio de 2011.
Área de atuação	Madri e Espanha principalmente. Espalhou e espalha iniciativas pelo mundo. (No presente estudo o foco é o 15M Madri, que não se desconecta desta atuação mais nacional e global).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na apresentação do Movimento 15M.

Destaca-se ainda que os integrantes do 15M, acompanhados pelo pesquisador e por ele entrevistados, pertencem a assembleias populares da Comunidad de Madrid, uma vez que o foco do presente estudo, o caso analisado, é o 15M Madrid.⁷⁹ Não é todo o Movimento, mesmo sabendo que ele não se divide, atua em interdependência, conforme já colocado.

⁷⁹ Apesar do enfoque do caso ser o 15M Madrid, ele é denominado ao longo da pesquisa de 15M, visto que os próprios entrevistados não fazem esta distinção. Afirmam pertencer ao 15M, dizendo que o movimento é um só.

6.3.1 O Movimento 15M: contexto histórico do seu surgimento

Segundo relato dos entrevistados, o contexto que antecede o surgimento do 15M é um contexto de desesperança em termos de cenários econômico, social e político. Relatam que se podia ver, principalmente nas mídias sociais, muitas pessoas reagindo ao cenário ruim que se intensificou na Espanha a partir dos anos de 2007 e 2008.

“Desde 2009 se percebeu muitos blogs de indignados, de pessoas e organizações denunciando o que estava acontecendo. Aliás, desde de 2007, não 2009 e principalmente em 2008. Muitos blogs denunciando as injustiças; o desemprego; a falta de perspectiva; a educação cada vez mais precária e como mercadoria; muitas coisas”. (Entrevistado 1).

Com a crise financeira, depois econômica e fiscal, os bancos restringem créditos e *“afetam comportamentos de patrões e do capital, que despede pessoas”*. (Entrevistado 6). Também há a situação fiscal dos governos que estão cada vez mais endividados e pagando altíssimos juros por isso. *“Gastam mais recursos para pagar juros, do que para investir em direitos, na população”*. (Entrevistado 6).

Outro detalhe que, segundo o entrevistado 1, mostrou-se relevante no contexto que antecede a explosão do 15M foi a eleição de Zapatero,⁸⁰ pois *“quando se acusou o grupo ETA pelo atentado de 11 de março de 2004 na Espanha, apontando os bascos como responsáveis, uma mobilização de milhares de pessoas iniciou pela rede, pela internet, dizendo que os atentados tinham se dado pela participação da Espanha na Guerra do Iraque”*. Portanto, o presidente espanhol da época estaria mentindo e a população se revoltou pela rede e logo em seguida milhares foram às ruas. Ou seja:

“Já havia um contra poder civil. Entre 11 e 14 de março de 2004 as pessoas foram às ruas. Se produziram as primeiras formas de chamamento, de mobilização, de ação coletiva que usava da infraestrutura física virtual e da lógica das redes sociais para construir ação coletiva. Em poucas horas se criou uma multidão, efêmera, mas voltada a impedir este golpe mentiroso que interferiria no pleito eleitoral. Ela fez com que Zapatero superasse em 2-3 pontos percentuais ao Partido Popular – PP. Criou-se uma reflexão, um raciocínio coletivo sobre o golpe e a necessidade de se informar o que ocorreu claramente, entre pessoas muito diferentes: de classes diferentes, de movimentos diferentes, de profissões diferentes; de formações diferentes; etc. Formou-se também uma opinião pública que não se limita a opinar, saia a rua para agir”. (Entrevistado 1).

⁸⁰ José Luis Rodríguez Zapatero foi eleito o quinto presidente Espanha desde a restauração democrática em 1978, pelo Partido Socialista Obrero Español (PSOE). Governou a Espanha de abril de 2004 a dezembro de 2011.

Então, para o mesmo entrevistado, “o governo Zapatero nasce como uma marca, de ser simpático a estas formas de agir para além das formas tradicionais de governo, de participação extraparlamentar”. Segundo outros entrevistados (1, 7 e 8), havia muita expectativa de que se implementassem mudanças na Espanha a partir do governo Zapatero. Ele “é um governo que se elege com certa simpatia a este tipo de ação, de forma de participação e no início até foi um bom governo; retira as tropas do Iraque, avança na constituição dos direitos civis”. Porém, depois “realiza cortes que afirmou jamais fazer. Cortes em relação aos gastos sociais, com as pensões, por exemplo, destruindo sua presidência e ao Partido Socialista”. (Entrevistado 7).

Ao mesmo tempo os movimentos sindicais, os movimentos mais estruturados estão desmantelados, desestruturados e capturados pelo governo, que deveria ser um governo de esquerda, conforme aponta o entrevistado 1, complementando:

“Tudo isso é que antecede o 15M, ou seja, um ano a um ano e meio de vazio, em que o governo Zapatero parece que abandonou o barco, suas causas, com uma derrocada dos socialistas da qual se beneficiava a direita, deteriorava o conteúdo social em prol da austeridade e, ao mesmo tempo, não há movimentos que conseguem lutar, dar respostas contra isso. É nesse vazio que surgem novos atores, novos movimentos, grupos civis, movimentos sociais e políticos, como o Movimiento Juventud sin futuro. Movimentos que percebem que já não há mais esperança e pensa que alguma coisa precisa acontecer, precisa ser feita. E esse acontecer algo não poderia ser liderado por movimentos sindicais ou partidos, mesmo os de esquerda, pois já não eram credíveis”. (Entrevistado 1).

Dado o exposto, pode-se afirmar que o 15M surge então deste descontentamento com a precariedade dos modos de vida, com a precariedade ou não efetivação dos direitos básicos, com a falta de perspectivas, somados a um vazio de possibilidades de transformação e à descrença nas instituições que poderiam representar os anseios da população espanhola. Tudo isso aliado a uma primeira experiência de construção de movimento, de protesto e ação pelas redes sociais, quando da eleição de Zapatero. Surge então como uma forma de resistência a isso tudo e uma tentativa de construção de formas de participação e ação que pudessem tanto modificar a atuação dos representantes eleitos, como inventar outras/novas formas de ação direta. O Quadro 23 sintetiza um pouco do que é o 15M e do seu histórico.

É a partir desse contexto e querendo transformá-lo que o 15M emerge e vai sendo construído, vai gerando suas práxis e suas práticas estratégicas, que são analisadas a seguir.

6.4 O 15M E SEU ESTRATEGIZAR NA LÓGICA DA MULTIDÃO: PRÁTICAS ESTRATÉGICAS E SUAS CARACTERÍSTICAS

Neste item são identificadas as práticas estratégicas do 15M e analisadas suas características a partir da lógica da multidão. Para tanto, inicialmente se faz a identificação dessas práticas, descrevendo cada uma delas e como se tornaram estratégicas. Depois, analisa-se cada uma das possíveis características da estratégia da multidão em relação às práticas estratégicas identificadas.

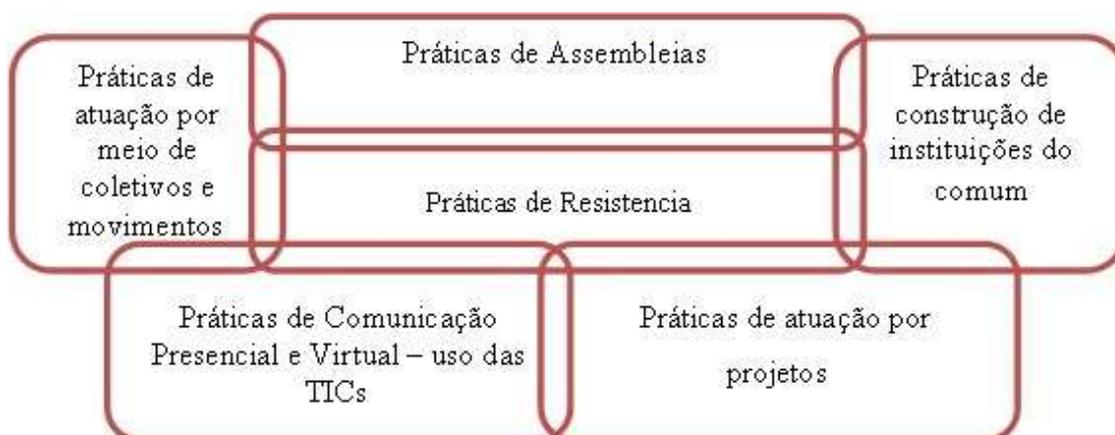
6.4.1 Emergência, Auto-organização e Modelagem Variável: a construção das práticas estratégicas no Movimento 15M

Ao seguir as singularidades do Movimento 15M na sua ação cotidiana, observando suas práticas e, ainda, ao reconstruir a trajetória do Movimento pelas falas dos entrevistados, o que permitiu reagregar as redes que foram dando forma, ação, vida ao Movimento. Pode-se perceber um conjunto de práticas que emergiram como estratégicas ao longo do tempo. São práticas mais ou menos deliberadas, que levam ao surgimento de estratégias com maiores ou menores graus de consciência, conforme apontam Whittington e Vaara (2012).

Nesse sentido, as seguintes práticas do 15M foram identificadas como estratégicas:

- a) a realização de assembleias enquanto espaço de construção do Movimento, de tomada de decisões, entre outros;
- b) a formação ou engajamento junto a coletivos, movimentos, partidos políticos através dos quais o 15M realiza sua ação também;
- c) a realização e atuação por meio de elaboração e viabilização de projetos diversos;
- d) a resistência como prática estratégica;
- e) a comunicação presencial e virtual;
- f) a construção de formas institucionais que buscam operar com a lógica do 15M por dentro da estrutura tradicional do estado, da democracia – instituições do comum.

Figura 10 – Práticas Estratégicas do 15-M



Fonte: Elaborado pelo autor.

É claro que todas estas práticas não estão presentes no 15M desde o seu início e, também, que muitas delas se modificaram ao longo do tempo, como por exemplo a assembleia como espaço de construção do Movimento, que ganhou diferentes formatos. Estas questões são analisadas a seguir, quando se explora de forma mais detalhada cada uma destas práticas, evidenciando o fato de serem estratégicas, para depois poder analisar as suas características e ver se aproximam-se da lógica da multidão ou não.

A primeira prática estratégica que aparece no 15M desde a sua fundação é a realização de assembleias. As assembleias foram e são fundamentais ao Movimento. Desde os protestos iniciados em 15 de maio de 2011, com posterior acampada na Plaza del Sol, as assembleias foram a forma como o Movimento encontrou para ir constituindo seus rumos, suas ações e, mais ainda, dar vazão à necessidade de participação direta, horizontal, tanto pela opinião como pela ação, que eram necessidades latentes de muitos dos que ali estavam protestando, de muitos dos integrantes do Movimento. Este fato pode ser visto na descrição do histórico, do contexto no qual surge o 15M (realizado no item anterior) e na concepção (forma como o 15M é descrito/percebido) que os entrevistados apresentaram e que aparece nos documentos e *sites* do 15M também, qual seja, do Movimento como uma recuperação dos espaços de participação efetiva e direta.

Além disso, a assembleia foi uma forma de colocar em interação as diferentes singularidades que estavam ali realizando o protesto e depois a acampada, para que pudessem se conhecer e ir transladando interesse, objetivos (LATOUR, 2012); pudessem ir gerando afetos

e sendo afetados pelos desejos (NEGRI; HARDT) que ali se faziam sentir. Portanto, não há dúvidas que esta prática foi fundamental para a emergência do 15M:

“Logo no primeiro dia, logo depois que aquelas 40-50 pessoas decidiram ficar na praça acampados, foi montado uma estrutura mínima e a primeira coisa que fizeram então foi uma assembleia.... sim, se reuniram para decidir como se organizar, o que iriam fazer em seguida, como se comportar em relação a polícia, um monte de coisas”. (Entrevistado 1).

“Nem bem se tinha organizado o primeiro acampamento, daquelas 40 pessoas e alguém disse, precisamos fazer uma assembleia para nos organizarmos, para ver os próximos passos. E essa assembleia foi transmitida, via internet, para toda a Espanha, para todo o mundo. E isso foi gerando curiosidade, algo como, o protesto continua; o que vão fazer agora? Podemos ajudar? Vamos lá? Eu mesmo pensei: amanhã vou lá de novo. (risos)”. (Entrevistado 9).

Depois desse momento inicial, as assembleias eram realizadas diariamente. A Plaza del Sol, que foi tomada por centenas de singularidades, de acampados do 15M, não tinha espaço para quase mais nada, porém o espaço da assembleia geral era rigorosamente respeitado. *“A praça estava lotada, com barracas, estruturas da acampada. Não se conseguia colocar mais nada, mas o espaço livre da assembleia era preservado”.* (ENTREVISTADO 1).

Assim, durante a acampada em Madri e nas acampadas que se espalharam pelos demais locais da Espanha, as assembleias foram usadas como forma de recolher propostas, decidir ações e operacionalizá-las, bem como para decidir os rumos do Movimento, entre outros. E, para além das assembleias gerais, durante a Acampada Sol o Movimento realizava assembleias das comissões de trabalho. Elas também permitiam tomar decisões, estruturar as atividades dia a dia e fazer propostas que depois eram levadas ao Movimento como um todo, no espaço da assembleia geral. Realizava-se uma assembleia geral por dia (pelo menos) e quando necessário se faziam mais. Em relação às assembleias das comissões, geralmente ocorriam mais do que uma por dia durante a acampada na Plaza del Sol.

“Todo o dia havia uma assembleia geral em Sol, de toda a acampada”. (Entrevistado 2).

“O legal era que se você não podia ficar na praça todo o dia, chegava lá, passava na comunicação para ver o que tinha ocorrido, o que estava ocorrendo, e tinha acompanhado pela web também; depois podia participar das diferentes assembleias que aconteciam das comissões ou da assembleia geral; e muitos se manifestavam, todos que queriam”. (Entrevistado 7).

“Então, nas assembleias de sol, nos grupos que se formavam discutindo como continuar o Movimento, surge a ideia de porque não levá-lo aos bairros, espalhar eles para os bairros. Por que precisava ficar todo mundo no centro. Assim, se decidi levar o Movimento aos bairros, por meio de assembleias”. (Entrevistado 6).

Assim, fica evidente pela fala dos entrevistados que as assembleias permitiram idealizar, ir construindo todo o Movimento, fazendo emergir suas práticas estratégicas, auto-organizá-las, como se vê a seguir. Mais do que isso, que as assembleias eram também uma forma de ir agregando mais gente; uma forma de fazer que as pessoas percebessem pela rede, pela internet (visto que havia transmissão da acampada 24 horas por dia) que ali existiam espaços de participação; e que havia muitas pessoas participando. Isto foi gerando ainda mais engajamento, mobilização. Percebe-se então que as assembleias, já nas acampadas, eram mais do que práticas cotidianas, eram mais do que simples práxis; eram práticas estratégicas no sentido de que não apenas ajudavam a tomada de decisão e a organização geral do 15M, mas serviam para incluir e/ou excluir, legitimar e/ou deslegitimar objetivos, metas, ações (WHITTINGTON; VAARA, 2012) do Movimento.

Conforme se pode ver nas falas dos entrevistados trazidas acima e como foi colocado na apresentação do caso, foram nestas assembleia da Acampada do Sol que se percebeu a necessidade de pensar como o Movimento poderia continuar. Desses debates emergiu a forma encontrada para tal, qual seja, a de levar o 15M aos bairros. Pensou-se em *“fazer com que as pessoas não mais precisassem estar todas no centro, reunidas, acampadas, para atuar juntas”*. (Entrevistado 2). Nesse sentido, a forma encontrada para fazer isso foi, novamente, a prática de assembleias de bairro:

“Foi uma decisão muito difícil, de acabar com a acampada, mas depois de um tempo, se percebeu que as pessoas não aguentavam mais, acampadas ou todo dia vindo até Sol; tinha até quem estivesse adoecendo, enlouquecendo; daí, nas assembleia de Sol mesmo, foi aparecendo uma ideia de aproximar o 15M dos bairros, das pessoas em seus lugares. Mas como fazer isso? Encontramos a forma de assembleias de bairros, que é usada até hoje”. (Entrevistado 1).

Portanto, a prática de assembleias seguiu e segue sendo importante ao 15M até hoje, visto que é por meio dos círculos de bairros – como alguns integrantes do Movimento chamam –, pelas assembleias autônomas de bairro que o 15M se constrói. É nessas assembleias que as propostas, os movimentos, os coletivos, as ações vão surgindo. Tanto ações mais ligadas à realidade de cada bairro como as ações maiores, mais gerais do 15M, uma vez que as assembleias dos bairros seguem se encontrando, pelo menos uma vez por mês, na assembleia

geral do 15M. Cabe destacar que, observando as comunicações nas páginas de movimentos que acompanham o 15M e ainda ouvindo a rádio Ágora Sol,⁸¹ pode-se observar que todo o final de semana há assembleias do 15M de bairros em Madri.

Tanto a prática de assembleias é estratégica ao 15M que ela deu origem ou intensificou outra prática estratégica bastante relevante para o 15M, qual seja, a multiplicação do Movimento e sua atuação por meio da formação ou engajamento junto a coletivos, movimentos,⁸² partidos políticos, através dos quais o 15M realiza sua ação também. Ou seja, somar-se aos movimentos existentes nos bairros, na cidade em geral e nas redes, apoiando fortemente suas ações e, principalmente, realizar a fundação de novos coletivos e movimentos, que vão atuar nos bairros e depois atuar conjuntamente em ações gerais do 15M, foi uma forma de agir que emergiu da ida aos bairros, das assembleias nos bairros e legitimou-se como mais uma prática estratégica atual do Movimento. Por meio desta prática, o 15M consegue ampliar seu leque de ações, sua capilaridade, suas redes. Citam-se várias falas aqui, para poder melhor ilustrar a referida capilaridade e multiplicidade:

“Esta ida aos bairros permitiu um novo guarda-chuva de conexões, com pessoas que não tinham ainda se conectado ao Movimento no seu primeiro período de acampadas, protestos”. (Entrevistado 5).

“Enfim, o 15M gera uma série de ações, de movimentos e se agrega a movimentos existentes como a PAH. A ida aos bairros permite isso, se conectar a realidade local e a efervescência que ali existe. Assim ele atua a partir de núcleos de bairros”. (Entrevistado 1).

“Em Carabanchel, a nossa assembleia de bairro criou um coletivo que ocupou um prédio abandonado e montamos lá refeitório autogestionário, mantido sem recursos do governo e que as pessoas que estão em situação de precariedade, de fome, podem utilizar para almoçar”. (Entrevistado 9).

“Aqui no Lavapiés temos muitos coletivos que foram criados a partir da nossa assembleia de bairro. Temos um que cuida desta praça (apontou a praça com o dedo, que podia ser visualizada dali), que era um terreno abandonado, cheio de lixo e hoje tem a praça, uma pequena horta comunitária e uma biblioteca aberta”. (Entrevistado 2).

Fica claro, portanto, que uma das formas principais do 15M atuar hoje, de buscar aquilo que defende, é por meio da junção com estes movimentos e coletivos existentes, outros que criaram, ou ainda pela formação de novos. São coletivos e movimentos nos quais se busca manter vivos os princípios, a forma de fazer do 15M. Assim, um pouco diferente do que ocorre

⁸¹ A rádio Ágora Sol pode ser acompanhada em: <<http://agorasolradio.blogspot.com.br/>>.

⁸² No Anexo C, tem-se uma relação de coletivos que se originaram a partir do Movimento 15M.

no ECLE (caso analisado anteriormente) que agrega atuação de diferentes movimentos dentro do seu território, do seu espaço, o 15M vai espalhando-se cada vez mais em termos da sua atuação. São formas diferentes de construção das práticas estratégicas, ainda que resultem ambas em práticas descentralizadas e horizontais.

Essas duas práticas estratégicas iniciais do 15M permitem observar uma prática que não foi muito destacada pelos entrevistados, mas que ao buscar por documentos, por *sites* que sejam ou falem do 15M e na observação das práticas das singularidades na Tabacalera e mesmo nas outras atividades, ficou evidente. O 15M atua fortemente por meio de projetos. Assim, para além de doações e colaborações espontâneas que possam ser feitas pelos seus integrantes, para que as ações do 15M se viabilizem, há muita elaboração de projetos, que captam recursos junto a fundações, a práticas de *crowdfunding*, entre outros.

Como a atuação do Movimento está bastante descentralizada, pelas assembleias e coletivos montados em cada bairro, cada um desses coletivos ou a maioria deles acaba elaborando projetos e captando recursos que contribuem para viabilizar as suas ações. Além disso, para que se possa continuar fazendo a junção, a comunicação das ações, do que fazem estas assembleias e os referidos movimentos e coletivos, comunicando tanto internamente como para a comunidade em geral, o 15M tem iniciativas que dependem dos projetos. São iniciativas tais como: o Periódico de Assembleias del 15-M, referido acima; vídeos e documentários sobre o Movimento; livros que refletem sobre ele;⁸³ entre outros. São uma série de ações que vão auxiliando na tentativa de manter a reflexão sobre o 15M, de ir construindo ele sem que perca suas conexões, por exemplo, diante da multiplicidade de suas ações. São projetos como o “15mpedia”,⁸⁴ uma enciclopédia colaborativa sobre o 15M. Além disso, são iniciativas que contribuem para a visualização do 15M, para produzir comunicação sobre ele, o que pode contribuir para a sua legitimação e que são sustentados pela lógica de projetos.

Esta atuação por meio de projetos fica ainda mais evidente, quando se pesquisa as iniciativas do 15M e se encontra, por exemplo, o 15M.cc, uma plataforma virtual que se define como um guarda-chuva de projetos para as ações do 15M e seus coletivos. E, nesta plataforma, há materiais que auxiliam no desenvolvimento de projetos, inclusive com banco de ideias, de

⁸³ Encontra-se facilmente na internet uma série de documentários sobre o 15M. Por exemplo: “*Os quiero, os respeto, os necesito [15M desde dentro]*”; “*15-M. Excelente. Revulsivo. Importante*”. Encontra-se também uma vasta relação de livros sobre ele e que podem ser encontrados em diferentes *sites*. Por exemplo: <<http://www.movimiento15m.org/p/libros-recomendados.html>>; <<https://www.traficantes.net/search/node-15m>>.

⁸⁴ Ver mais em: <15mpedia.org>.

forma a poder contribuir para que as iniciativas do 15M, seus coletivos e movimentos possam captar recursos.

Assim, em coerência com as duas práticas estratégicas anteriores, tem-se mais esta que revela uma atuação por meio de projetos como parte do estrategizar do 15M. Percebe-se que estas três práticas até aqui descritas são elementos que se incorporaram ao fazer do Movimento, constituindo-se em estratégicas. (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Seguindo esta linha, das práticas estratégicas como práticas que se inserem no cotidiano da organização, relevantes para sua mobilização, para a emergência do seu fazer e para o seu foco de atuação, tem-se como mais uma prática estratégica do 15M a resistência. Pode soar um tanto estranho colocar a resistência como estratégia, mas no caso do Movimento estudado ela aparece dessa forma.

É a resistência, ou melhor, as práticas de resistência não apenas pela opinião, mas também pela ação, que movem o 15M desde o seu início. Ele surge com a ideia de se opor, de resistir às medidas econômicas, sociais, a forma de construção política e dos governos públicos que precarizavam cada vez mais a Espanha;

- a) resistência às condições cada vez mais precárias das pessoas, com desemprego, dificuldades de acesso a saúde, educação, alimentação, enfim, vida digna;
- b) resistência à privatização e mercantilização de direitos fundamentais, como habitação, saúde e educação;
- c) resistência a não haver espaços de participação efetiva na democracia atual que é comandada pela lógica das finanças e da austeridade, entre outros.

Enfim, o combustível ou, pelo menos, um dos principais afetos legitimadores do 15M, da sua existência, das suas práticas, se dá pelo viés da resistência. Até mesmo para além desta dimensão imaterial, nas práticas materiais do 15M está presente esta questão. O protesto que culminou com o início do 15M, em 2011, tentou ser impedido pela polícia, pela inteligência policial e pela mídia de massa que falava dele como algo perigoso; o que não conseguiram. Depois, a manifestação era tida como algo proibido, assim como o acampamento foi retirado da Plaza del Sol, e retornou ainda mais forte. Atualmente, em muitos coletivos o 15M busca resistir à precariedade das condições de vida de muitos espanhóis, auxiliando-os em situações de fome, de despejo, de desemprego, de falta de espaços de educação, lazer e cultura (por meio de eventos culturais que seus coletivos e parceiros promovem; por meio de praças autogeridas), entre outras formas. Essa prática, a ideia da resistência, que mobiliza o 15M e, portanto, é estratégica para ele, fica evidente em diversas falas dos entrevistados:

“No domingo, 22 de maio, havia ainda manifestações e a acampada; e, um dia antes das eleições é proibido qualquer tipo de manifestação. Houve determinação oficial da junta eleitoral de Madri que não poderia ter manifestação e acampada na Puerta del Sol no sábado – dia 21 de maio. Mas na sexta, às 24 horas, a praça estava lotada. Foi feito um grito mudo, no qual no último minuto do dia todos permaneceram em silêncio e quando começou o sábado, que ninguém poderia se manifestar, todo mundo começou a gritar”. (Entrevistado 6).

“O governo, os meios de comunicação tradicionais, que queriam impedir o 15M e querem até hoje, perderam o controle da produção da realidade. Diziam que o 15M era perigoso, que quebraria tudo nas manifestações, que não conseguiria se manter, que foi só um protesto, muita coisa distorcida. E nós resistimos, conseguimos produzir outra comunicação, fazer diferente disso e disputamos esta hegemonia com eles”. (Entrevistado 1).

“Há problemas em saúde, educação, moradia, fome e desemprego. Cortam verbas e direitos. Então, a partir daquela ideia de princípios e forma de participar, de fazer do 15M, as pessoas se organizam e lutam contra isso, com esse espírito assembleário e autogestionário o 15M atua e propõe soluções”. (Entrevistado 5).

Inúmeros outros exemplos poderiam ser citados. Nas anotações do diário sobre os debates das assembleias de bairro que o pesquisador acompanhou e mesmo nas conversas dos integrantes do 15M na Tabacalera, antes e durante o Fórum Social de Madri, apareceram muitos assuntos ligados à resistência. “Apoio a resistência do novo despejo de um coletivo parceiro, o Pátio Maravilla; apoio a situação dos imigrantes, que estavam sendo presos sem motivos e mandados embora do país; resistência a despejos em diferentes locais”. (Notas de campo). Ainda, “visualizava-se espalhados por este espaço e pelas ruas do bairro Lavapiés, uma série de cartazes e eventos apoiados ou promovidos pelo 15M e seus coletivos, com temáticas de resistência, com programações alternativas”. (Notas de campo). Exemplos deles podem ser vistos no Anexo E. Além disso, percebeu-se nas falas dos entrevistados a vontade e o orgulho pela questão da resistência, de ser o 15M um contrapoder, como afirmou o entrevistado 1. Tudo isso fez perceber a resistência como prática estratégica e, ainda, saber que tanto ela como as demais práticas já descritas só se viabilizam graças a comunicação.

Dado o exposto e da mesma forma como ocorreu no outro caso estudado, não seria possível para o 15M efetivar o Movimento como um todo e as suas práticas estratégicas (anteriormente colocadas) sem utilizar intensamente da tecnológica da comunicação e informação. Portanto, esta se constitui como prática estratégica do 15M, sendo que foi fundamental para:

- a) a legitimação do Movimento desde o protesto que o originou;
- b) a adesão e novas singularidades, novas pessoas e movimentos ao 15M;

- c) a configuração dele como um espaço aberto, de participação mais direta, onde qualquer um poderia participar;
- d) a manutenção de uma perspectiva interligada de atuação;
- e) a resistência ao desalojamento dos acampados na praça e as resistências múltiplas que o 15M realizou e realiza até hoje, entre outros.

“No início da acampada, dissemos: somos 40 aqui, mas façamos o que façamos será por streaming. E logo a infraestrutura técnica necessária para transmitir estava montada, a assembleia dos 40 estava acontecendo e muitos olhando pela web e dizendo “veja, ficou gente na praça sol; são 40 loucos, vão expulsá-los, prendê-los. E foi o que aconteceu, mas tinha muita gente vendo, ligada, informada sobre o que se passava na praça que, então, logo tornou a ser ocupada. Agora, por muito mais gente”. (Entrevistado 5).

“Esta conexão pelo múltiplo, por meio da rede formou uma comunicação e produção de informações que foi mais que simples testemunho, do que poder ver o que estava ocorrendo: foi na verdade a formação de um poder constituinte”. (Entrevistado 1)

“A coleta de propostas, de informações, na assembleia sol e pós ela ocorre presencialmente e pela rede, pela web. Hoje as assembleias de bairro, muitas delas também fazem isso. O Podemos faz também. A comunicação é muito importante, pois precisamos manter o Movimento interligado, atuando separado, mas junto”. (Entrevistado 9).

Portanto, não há dúvidas que a comunicação foi um processo que permitiu ao 15M sua mobilização inicial, que foi toda via rede (como se descreveu ao longo da análise), bem como a resistência inicial da acampada, que foi o formato que pode dar continuidade ao 15M. Novas adesões, a legitimação do Movimento que resistiu aos ataques de alguns meios de comunicação e do aparato governamental, só foram possíveis graças à prática de comunicação e informação do 15M, que foi adotada desde o seu início e permanece até hoje. Mesmo a conexão entre as assembleias de bairro, a coleta de propostas, a abertura à participação direta e a formação ou parceria com movimentos, outras práticas estratégicas, dependem da comunicação e informação. Esta prática é analisada mais detalhadamente no item 6.4.4, na sequência, mas que deve ser destacada aqui, por ser uma prática estratégica.

Por fim, como mais uma prática estratégica do Movimento 15M tem-se a tentativa de construção de formas institucionais que permitam ao 15M, um movimento e não uma organização formalmente constituída, atuar por dentro das instituições. Instituições públicas, por exemplo, que são fortemente hierarquizadas, fechadas a forma de participação que o 15M propõe e quer levar adiante. Assim, como o 15M não poderia ficar acampado pelo resto do tempo e precisou se reinventar para poder seguir atuando, suas singularidades percebem que

para poder avançar nas dimensões que o Movimento propõe (outra forma de pensar os direitos fundamentais e outra forma de construir política e a gestão pública, com participação mais direta, por exemplo), ele precisa conseguir modificar as instituições atuais e/ou fundar novas instituições. E, para isso, precisa entrar nelas, operar a partir de suas lógicas, mesmo que buscando construções diferentes.

“O que continua causando mal-estar é que bom, sim, estamos parando despejos, mas segue tendo gente despejada e muito mais ainda gente endividada; as Mareas conquistam alguns direitos, freiam terceirizações, mas segue privatização da saúde e da educação. Tem que haver um câmbio das instituições, da forma democrática, e assim a promessa, o que se buscou lá no início poderá avançar muito mais. Isso é o que move o esforço que existe até hoje de tentar levar o 15M às instituições”. (Entrevistado 1)

“Precisamos levar o 15M as instituições para transformar elas. Assim vamos avançar bastante. Estamos tentando isso. Mas é difícil; complicado. Mudar um sistema que é assim há anos e se autodefende para manter-se igual e manter seus privilegiados, é uma tarefa muito complicada. Mas, como diz nosso lema, vamos devagar porque vamos longe”. (Entrevistado 2).

“Os partidos, desde o Partido X, até o Podemos são tentativas de levar o 15M para dentro das instituições, sem ser o 15M lá e sem deixar de ser o 15M. Ou seja, não é levar o 15M e seus integrantes, mas sim os seus princípios, a forma de fazer, de pensar junto, coletivo, participação direta, para ver se termos melhores resultados para o País. As confluências já são uma evolução dos partidos”. (Entrevistado 6).

Portanto, mesmo que a formação de partidos e de confluências, ou seja, de formas para tentar entrar nas instituições e transformá-las não tenha consenso (o que se percebeu claramente no debate acompanhado sobre a confluência que ganhou a eleição em Madri), ela indica uma prática que o Movimento considera estratégica e que se legitima como estratégica. Esta prática está cada vez mais presente no 15M e à qual “ainda não sabem, não encontraram uma forma de realizá-la, até porque é algo bastante complexo”. (Notas de campo). Este fato não a invalida enquanto uma prática estratégica e, pelo contrário, mostra uma lógica de emergência reflexiva e de experimentação. Características que aparecem também nas demais práticas estratégicas do 15M, conforme se pode ver na sequência.

6.4.1.1 Práticas estratégicas emergentes, auto-organizadas e enquanto experimentação

Depois de identificar algumas das práticas estratégicas do 15M e como elas foram se transformando ao longo do tempo, pode-se agora refletir sobre suas características, no sentido de ver se assumem lógicas próximas a da multidão ou não.

Nessa perspectiva, como já apareceu no identificar das práticas estratégicas realizadas no início deste item, percebe-se que o estrategizar do 15M é marcado por ser emergente, auto-organizado e, portanto, assumir contornos e formas variadas, questões que são características da SAP (JOHNSON et al., 2007; JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON; VAARA, 2012) e também da lógica da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014). E, mais do que isso, esta emergência é marcada por ser uma emergência mais reflexiva do que apareceu no caso anterior. Mais reflexiva não no sentido de ser estruturada, menos espontânea, e sim na perspectiva de que há uma série de ações estruturadas de debate (eventos; livros; documentário; etc.), reflexão sobre as práticas, dando origem ao que se chamou aqui de uma emergência reflexiva, na linha de Morin (2005). Não perde a lógica da emergência, mas num *continuum* entre mais ou menos deliberada (WHITTINGTON E VAARA, 2012), pode-se afirmar que ela é um pouco mais deliberada que o estrategizar do caso anterior.

Não que no caso anterior se tenha ausência desta reflexão sobre as práticas e a auto-organização que vão emergindo. Ela ocorre, porém de forma bem menos estruturada, sistematizada do que no 15M, no qual existem não apenas momentos de debate sobre isso, mas também artigos, livros, documentários, entre outros. Tal diferença aconteça talvez em função do tempo de existência e da abrangência das experiências.

Inicialmente deve-se destacar que a emergência da estratégia do Movimento 15M aparece a partir do vazio, numa lógica de que as estratégias, as práticas estratégicas, “adoram o vazio”. (FAYARD, 2006, p. 134). Este vazio ficou evidente quando da apresentação do 15M, do contexto em que ele surge e que proporcionou o espaço para que fosse feita a chamada virtual para um protesto, que ocorreria no dia 15 de maio de 2011, data próxima das eleições espanholas. Não se fez o chamamento com intenção de formar um movimento, como fica claro na fala do entrevistado:

“Por isso que em março de 2011, pelas redes, se chama a mobilização para 15 de maio com o lema “não somos uma mercadoria nas mãos de políticos e banqueiros”. Chamamento via plataforma Democracia Real ¡Ya!, que se formou pelo Facebook, com participantes de diferentes movimentos e perfis de luta e que logo foi dando origens a grupos locais, em bairros e cidades que passaram a mobilizar e fazer o chamamento”. (Entrevistado 1).

Ou seja, aquele “simples” chamamento para mais um protesto, colocado no contexto de vazio de possibilidades e perspectivas que se apresentava, proporcionou que emergisse algo diferente, para além do protesto. Uma emergência que logo se expressou em auto-organização. Para além da plataforma virtual na qual se colocou a chamada do protesto, vários outros locais

e grupos espalhados pela cidade de Madri começaram a mobilizar para a referida manifestação de 15 de maio de 2011. Não foi uma ação concatenada, deliberada, mas sim auto-organização, uma vez que a chamada realizada encontrou ressonância, afetou outras singularidades e movimentos, para usar a lógica da multidão (NEGRI; HARDT, 2005), tornando aquela chamada inicial mais potente.

Esta potência começou a ser percebida por alguns movimentos sociais, como mostram os entrevistados, mas que era imprevisível. Não existia um plano deliberado ou mesmo uma ideia minimamente clara do que iria ocorrer. O que perceberam era que estava acontecendo algo diferente, que havia uma emergência e auto-organização cujos resultados seriam diferentes de um protesto “normal”, chamado por um ou outro coletivo. Seria algo maior do que isso.

“O Movimento formado então era algo que todo mundo dizia, daqui vai sair algo, mas não se sabia o que. Não se sabia porque não tinha essa hierarquia ou centro”. (Entrevistado 2).

“Sabíamos que estávamos fazendo algo grandioso, estávamos em movimento, mas não sabíamos o que sairia dali, era algo sem controle então. E não sem controle no sentido de dar confusões, quebra-quebra, que foram muito poucos, mas sem controle no sentido de não saber o que iria acontecer, como aquilo iria evolucinar”. (Entrevistado 1).

Portanto, fica claro que houve emergência e auto-organização e, ainda, evidencia-se mais uma característica da emergência na lógica da multidão que apareceu, qual seja, de que é horizontal e não é controlável, fato que não significa que ela não seja organizada ou ainda, seja contrária a algum tipo de organização. (SANTIAGO, 2014; NEGRI; HARDT, 2014). Não é controlável no sentido de que é auto-organização e tem uma potência justamente por esta modelagem variável que vai assumindo, não sendo delineada *a priori*. Querer criar mecanismos rígidos de controle ou de organização/estruturação, dando delimitações muito rígidas a iniciativa, por exemplo, acabaria por tirar a potência, o poder constituinte da emergência na lógica da multidão.

“E esse caráter do Movimento, de ser muitos movimentos em um, descentralizado, ocorrendo em vários bairros, locais, cidades, sem hierarquia e planos definidos, sem controle centralizado, com uma multiplicidade se torna contagioso e desenvolve, resulta em um nível esplêndido de atenção da opinião pública, que quer principalmente saber o que vai acontecer, o que facilita que 40 pessoas decidam que vão ficar na praça Puerta del Sol, que vão dormir lá, fazer uma acampada. Decisão não prevista, tomada na hora, diante da repercussão, da magnitude do que estava ocorrendo”. (Entrevistado 1).

“A assembleia de sol só foi crescendo, cada dia mais até levar ela para os bairros, pois não dava para ficar centralizada. Era muita gente”. (Entrevistado 7).

Fica evidente que o ocorrido tem uma lógica de emergência e uma potência não esperada, que leva o protesto a assumir outro formato, o da acampada na Plaza del Sol, conforme descrito na apresentação. Esta ideia que emergiu durante o protesto, de forma não programada, e que surgiu em função da dimensão que o protesto tinha ganhado. E foi auto-organização, ou seja, uma vez decidido pelo acampamento, as 40 pessoas que resolveram ficar logo começaram a montar a estrutura, com auxílio de outras pessoas que estavam na praça.

Depois, com o crescimento da acampada que ganhava adesões dia após dia e com a impossibilidade de se manter o acampamento para sempre, mas ao mesmo tempo, o desejo de manter vivo aquela iniciativa, o 15M, torna-se necessário encontrar outra forma de atuar. E, conforme exposto na apresentação, a forma encontrada é a de ir para os bairros, realizar assembleias de bairros autônomas entre si, mas interligadas. Forma esta que também não estava preconcebida, emergiu dos debates, das assembleias realizadas durante a Acampada Sol, o que mais uma vez demonstra emergência e auto-organização que vão dando ao 15M e suas práticas estratégicas, modelagens variáveis. Agora, no formato de assembleias e sem perder seus princípios, sua abertura, horizontalidade, focos de atuação, vai para os bairros.

“Pessoas que estavam na acampada no centro e que eram de diferentes locais ou mesmo pessoas que estavam acompanhando pela internet começaram a se voluntariar para irem ao seu bairro, a determinado bairro e tentar iniciar as assembleias”. (Entrevistado 2).

“Eu fui um que ajudou a iniciar uma assembleia. Fui para o meu bairro, Arcanda, com mais duas pessoas de lá que estavam na acampada e mais alguns que pela internet começaram a ofertar auxílio e espalhamos cartazes, panfletos falando da criação da assembleia do 15M no bairro; uma assembleia popular aberta, que discutiria tanto questões locais, do bairro, como os problemas globais de Madri e da Espanha de maneira geral”. (Entrevistado 7).

Aqui há que se destacar que o fato de levar o 15M aos bairros, em forma de assembleias, foi algo sim emergente, que teve origem nos fluxos de práticas, de debates da Acampada Sol, conforme destacado já. Porém, não foi algo não refletido, totalmente não deliberado. Pelo contrário, ao longo do período da acampada (15 de maio a 12 de junho de 2011), muitos foram os debates sobre como poder continuar o Movimento, não precisando estar todos ali acampados, reunidos na mesma praça. Daí se pode perceber a ideia de emergência reflexiva, colocada no início do texto. Não foi apenas algo emergente totalmente ou quase que totalmente não deliberado. Pelo contrário, foi um emergente muito refletido entre os participantes da acampada, que na multiplicidade de ideias que surgiram optaram por essa, validando a prática

estratégica das assembleias de bairros, pensando que seria importante para encontrar outros movimentos e singularidades que até então acompanhavam o 15M pelas redes, pelas mídias, mas ainda não participavam diretamente dele. “*Até hoje há muito debate sobre se a forma de assembleias é a melhor*”. (Entrevistado 2).

Nesse sentido, cabe destacar que as assembleias de bairros, prática estratégica usada pelo 15M até hoje, também são marcadas pela emergência, pela auto-organização e, conseqüentemente pela modelagem variável. Ou seja, mesmo que as práticas estratégicas tenham se alterado, a forma de fazer do 15M tenha se alterado, passando de protesto, para acampada e agora para assembleias, essas características permanecem.

Assim, as assembleias hoje também são auto-organizadas, emergentes. Elas se organizam por comissões, sendo que não há um padrão de organização para que assumam. Cada assembleia de bairro acaba tendo forma variável, a (-s) forma (-s) que mais se adapta (-m) as suas necessidades e ações. Formas que emergem das interações, das práticas dos seus participantes e da interação destas práticas com o contexto de cada bairro, sem perder a interação com o contexto macro do Movimento como um todo. Esta é a tentativa, ainda que se perceba, se discuta (na lógica da emergência reflexiva) que o formato de assembleias não tenha conseguido manter conexão e visibilidade tão grande como os demais formatos anteriores (o que é analisado no item de resultados e limites do 15M, neste capítulo).

“Cada assembleia cria as comissões, coletivos, movimentos que precisa no seu bairro, sempre lembrando das lutas do 15M: defender os direitos fundamentais como habitação, educação, saúde, alimentação, trabalho, etc., combater a forma errada de fazer política de hoje; gerar participação direta; mudar e denunciar a austeridade e a lógica dos bancos e governos que só exploram as pessoas; etc. Tudo isso junto com as demandas locais, aplicado aos bairros”. (Entrevistado 2).

“As assembleias podem ajudar a impedir despejos no seu bairro; outras têm iniciativas de angariar alimentos e oferecer refeições; outras criaram espaços em prédios ou praças abandonados, com atividades de cultura, educação, reforço escolar; e todos se unem para protestar e reivindicar coisas maiores, como a não privatização da saúde. Cada uma aplica o 15M ao seu bairro e não esquece da realidade toda. Teria muitos outros exemplos”. (Entrevistado 5).

Assim, a partir do exposto até aqui e destas duas últimas falas, tem-se mais um aspecto desta lógica de emergência reflexiva e de auto-organização, que havia sido pensado como possibilidade pelo 15M e que, na prática, de alguma forma se concretizou, qual seja: que o fato de ir aos bairros, tirando o 15M do centro, da acampada, proporcionaria interações com novos coletivos e singularidades, gerando assim novas emergências, novas possibilidades, o que de fato ocorreu. A partir da lógica da multidão, pode-se dizer que esta prática estratégica das

assembleias de bairros, que emergiu do acúmulo de debates e do fluxo de práticas do 15M até aquele momento, até o final da acampada, proporcionou novos encontros, novos afetos que geraram mais poder constituinte, mais emergência, auto-organização e possibilidades. (NEGRI; HARDT, 2005).

“Conversar com estas pessoas nos bairros, misturando as problemáticas macro, como o combate aos políticos, seus privilégios, corrupção, formas de participação e ainda por uma democracia mais direta e uma luta contra os bancos, o sistema financeiro e, ao mesmo tempo, mesclar isso com demandas e necessidades dos bairros. Foi um enorme desafio comunicacional, de construir os encontros, o comum”. (Entrevistado 1).

“A ida aos bairros proporcionou uma série de encontros com outros grupos, coletivos e isso gerou uma série de sinergias, de apoios do 15M a estes grupos e vice-versa, como se fossem a mesma coisa. Mas, principalmente gerou uma série de novos movimentos, coletivos que fazem muita coisa pelos bairros e pela cidade como um todo. No nosso bairro temos biblioteca comunitária, praça autogestionária, abrigo temporário para pessoas de rua, onde ocorre também oficinas de profissionalização”. (Entrevistado 6).

A partir desses novos encontros nos bairros e das experiências que geram, somados aos debates das assembleias gerais do 15M que ocorrem uma vez por mês, somadas a rede de redes (LATOUR, 2015) física e virtual que o 15M formou é que ele encontra potência, poder constituinte para fazer emergir novas formas de atuação, como por exemplo as *mareas* e os partidos movimentos. Tudo isso não são coisas que estavam programadas, um plano que passasse pela ocupação da praça, depois pelas idas aos bairros e a partir daí uma busca por ocupar a administração do estado em suas diferentes instâncias via partido movimento, via outras estruturas.

É a emergência, a auto-organização, que foram resultando nestas práticas. E, são práticas em aberto, reflexionadas, visto que, por exemplo, integrantes do 15M expressam ser “contra a ideia dos partidos movimentos”. Outros “acreditam que a via do estado, que “tomar as instituições” vai tornar o Movimento igual aos outros. Ainda “há aqueles que, a todo momento, questionam como as confluências que venceram eleições apoiadas pelo 15M pensam em manter a abertura para a participação direta, para a construção coletiva horizontal, entre outros”. (Notas de campo). Essas contradições, puderam ser observadas nos debates realizados. Fato que mostra que esta emergência, esta auto-organização segue sendo reflexiva e aberta, o que pode permitir pensar que o poder constituinte, a capacidade de mobilização e de criação de novas práticas estratégicas permanece viva também.

“Então são várias formas que o 15M vai tentando para se conseguir levar seu poder destituente e constituinte até as instituições, sem perder sua potência, sua lógica de atuação”. (Entrevistado 1).

Dado o exposto e a síntese do Quadro 24, pode-se afirmar que a estratégia do 15M, assim como a do ECLE, mostra-se decorrente dos seus fluxos organizacionais; uma estratégia construída e não algo que o Movimento possui, seguindo lógicas da SAP. (JOHNSON, 2007; JARZABKOWISKI, 2005). Práticas estratégicas do 15M que, conforme analisado aqui e sistematizado no quadro 24, são emergentes (emergência reflexiva), auto-organizadas e com modelagens variáveis, como se mostrou ao longo deste subitem. Estratégia do 15M que tem, portanto, características de multidão, uma vez que a emergência referida ocorre por meio da interação entre os diferentes; uma vez que utiliza da legitimação das práticas em espiral, através de interações não homogeneizantes; e que mantém aberto o poder constituinte desta imanência, deste praticar da estratégia, como destacou o entrevistado anterior e como se pode ver nos próximos itens.

Quadro 24 – Síntese das Práticas Estratégicas do 15M e suas características iniciais

Práticas Estratégicas	Descrição	Características
Práticas assembleares como espaço de construção	Construção dos rumos, ideias, ações do 15M e constituição de coletivos, movimentos por meio dos quais, entre outras questões fundamentais ao Movimento são construídas nas práticas assembleares (por bairros, temáticas e gerais).	Emergência reflexiva
Práticas de atuação por meio de coletivos/movimentos	O 15M apoia e na maioria das vezes criou e cria movimentos, coletivos, associações, por meio das quais amplia seu leque de atuação, sua capilaridade e suas redes.	Auto-organização
Práticas de resistência	Elaboram projetos e captam recursos, via editais e <i>crowdfunding</i> , de forma a viabilizar ações do 15M, das suas assembleias e coletivos. Formam verdadeiras plataformas que funcionam como guarda chuvas de projetos.	Formas e contornos muito variáveis e praticamente não delineáveis
Práticas de atuação por projetos	Práticas de resistência pela opinião, protestos e ação mobilizam o Movimento e seus integrantes, desde o seu início até hoje. Uma série de resistências: a privatização e mercantilização de direitos fundamentais; as formas atuais de democracia; ao desemprego; a austeridade; entre outras.	Horizontal Não controlável
Práticas de comunicação – uso intensivo das TICs e tecnopolítica	Comunicação presencial e virtual utilizando-se fortemente das TICs foi e é fundamental para a legitimação do movimento e para manter sua atenção por meio de “estruturas” autônomas, mas interdependentes, como para colocar em interação a diversidade de singularidades e coletivos que compõe o 15M.	
Práticas de construção de instituições do comum	A busca pela reinvenção das instituições de governo, da democracia, abrindo-as a participação direta e colocando-as a serviço do comum move o 15M.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.2 Práticas Estratégicas no Movimento 15M: legitimação em espiral e com governança enquanto abertura

A partir do que já foi exposto até aqui sobre as práticas estratégicas do 15M, pode-se afirmar como mais uma das suas características o fato de ter estas práticas e, conseqüentemente, as suas formas de atuação, legitimados em forma de espiral, em uma lógica de governança enquanto abertura. Características estas que são próprias da multidão e, até aqui, permitem afirmar que o estrategizar deste movimento se aproxima desta lógica.

Estas mesmas características também apareceram no caso anteriormente analisado, o ECLE, porém que no 15M apresentam-se em um formato um tanto diferente deste. Enquanto a maior parte do processo de legitimação das práticas estratégicas do ECLE ocorre pelo espaço virtual, pelas redes virtuais, no 15M essa forma de legitimação foi se modificando. A legitimação em espiral das práticas estratégicas do 15M e sua emergência ocorreu, inicialmente, pela via virtual. Ou seja, predominantemente por meio de interações virtuais dos coletivos e singularidades que iniciaram o Movimento.

Depois, numa segunda fase, a legitimação do seu estrategizar misturou espaço físico (das assembleias) com plataformas virtuais de coleta de sugestões e participação, para, num terceiro momento, continuar com esta mistura, mas ter uma “etapa final” de legitimação que, atualmente, se dá mais pelo presencial – pelas assembleias de bairros e temáticas. Isso não significa que todas as práticas obedecem a esta legitimação, que elas tenham obrigatoriamente no espaço físico da assembleia o momento final da sua legitimação e conseqüente passagem à ação. Mas sim que em boa parte dos casos o que ocorre é isso. E este fator pode ser um limitador da sua potencialidade, da lógica de governança como abertura, que pode então ser um tanto reduzida, ainda que não retire esta característica do 15M, como se explora ao longo deste item.

Já na convocação⁸⁵ inicial da mobilização (ou do conjunto de mobilizações) para os protestos do dia 15 de maio de 2011 que deram origem ao 15M, aparece a lógica de governança como abertura e, a partir disso, a construção e legitimação das práticas em espiral. A convocação que iniciou por meio da rede, do Facebook, com um grupo de indivíduos conversando e depois resultou na convocação do Democracia Real ¡Ya!, deixava claro no seu

⁸⁵ A convocação ocorreu na rede, a partir de manifesto publicado na plataforma Democracia Real ¡Ya!, e presencialmente. Exemplos da convocação podem ser vistos em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Y4MOyFWHqEY>>, <<https://www.youtube.com/watch?v=Y4MOyFWHqEY>> e <<http://www.democraciareal.es/manifiesto-comun/>>.

texto que as manifestações de descontentamento com a situação daquele momento na Espanha poderiam acontecer em qualquer lugar do país, a partir da mobilização de diferentes movimentos, sem uma coordenação central e sem uma forma definida. Em qualquer ponto poderiam existir iniciativas que, no final, em termos de sentido, daquilo que manifestavam, teriam o mesmo enfoque.

Muitas pessoas e grupos aderiram ao chamamento, havendo inclusive manifestações feitas antes do dia 15 de maio, com intuito de mobilizar, de chamar para este dia. A ideia em relação a um protesto que deveria se caracterizar por ser sem bandeiras partidárias, sem rostos que fossem líderes, aberto para todos participarem da forma mais direta possível foi ganhando legitimação em uma lógica de espiral, como mostram os entrevistados:

“Vários grupos contribuem para chamar a manifestação, por exemplo, o movimento Juventude sem Futuro, em 7 de abril de 2011 faz uma manifestação, mobilizando e aí já se vê que algo está acontecendo, visto que é uma manifestação muito mais numerosa que as habituais feitas por eles; dela não participam somente os jovens, vêm pessoas de todas as idades; marca por ser uma manifestação sem partidos e ser múltipla, com outros movimentos participando e chamando para o 15 de maio”. (Entrevistado 6).

“Percebeu-se que havia um fermento caracterizado pela sua multiplicidade e mobilização. Vários grupos perceberam o que estava ocorrendo, discutiram isso, como por exemplo, a Fundacion de los Comunes, o Traficante de Sueños, Patio Maravillas, e foram fazendo debates, mobilizações, com diferentes formatos, locais, mas somando-se ao chamamento da plataforma Democracia Real ¡Ya!”. (Entrevistado 1).

Portanto, fica evidente que o chamamento feito recebeu logo a legitimação e a adesão de singularidades com diferentes perfis, bem como de diferentes grupos que enxergaram algo de comum em relação a proposta feita e publicada pela plataforma referida que não assumiu a coordenação ou controle de algo, apenas desencadeou o chamamento. Na verdade, ela serviu como um veículo fomentador e catalisador da indignação que estava latente, mas não era quem liderava, representava ou coordenava a ideia, assumindo uma postura de abertura, que aqui se está denominando de governança enquanto abertura, própria da lógica da multidão e do comum. (NEGRI; HARDT, 2015; 2014). E isso fica muito claro no que diz o entrevistado 4: *“Democracia Real ¡Ya! fez o papel de uma rede de nós e não um ator centralizado ou centralizador; um espaço aberto, um incentivo para movimentos e lutas sem hierarquia; para iniciativas que podiam se espalhar e se espalharam mesmo”*.

Uma vez realizado o protesto do dia 15 de maio e tendo já se formado a Acampada Sol, conforme descrito anteriormente, esta lógica da legitimação da estratégia em forma de espiral,

bem como de uma governança aberta, aparecem novamente nas práticas da acampada, conforme relatam os entrevistados:

“Na Acampada Sol, se fazia de tudo para que todas e todos pudessem participar. Independente de estar lá acampado, de ser homem ou mulher, formado ou não, quando você estava lá na assembleia geral ou na assembleia, na reunião de alguma comissão te incentivavam a falar; as pessoas a falar, sugerir, questionar”. (Entrevistado 2).

“E os mais experientes não eram os chefes... não tinha isso, mantinha-se uma polifonia bastante clara que se traduzia em linguagem, em atitudes, numa lógica de falar e fazer bastante cooperativa. Isso foi montando uma identidade comum, que mostrava a necessidade de desobediência civil, de atuação direta”. (Entrevistado 1).

Portanto, fica evidente que se tinham sentimentos, afetos comuns, ligados a necessidade de desobediência civil, para buscar participação mais direta e modificar a precarização da situação em que o país se encontrava, bem como as decisões políticas, de governo, que só a pioravam. Mas o como isso iria se manifestar, o que iriam fazer, acabava sendo definido pelas propostas que apareciam nas assembleias e, também, em plataformas virtuais que foram usadas para coletar propostas por meio da web. A partir disso montavam as listas de propostas, aquilo que reivindicavam e apresentavam isso para a sociedade, para o governo e para o mundo.

Os entrevistados mostram que havia tanta possibilidade, tanta abertura para diferentes iniciativas, para propostas, para organizar comissões e fazer de forma auto-organizada, que isso era até perigoso. Ainda no primeiro dia da manifestação e depois, com o crescimento da acampada, tiveram a preocupação de buscar voluntários que cuidassem para que não houvesse distúrbios, problemas que pudessem prejudicar a imagem do Movimento, visto que *“isso poderia até mesmo ser feito por alguém a mando de quem queria barrar o 15M, como a polícia ou o governo espanhol”*. (Entrevistado 2).

Algumas singularidades espontaneamente foram já no primeiro dia do protesto fazer este cuidado, pedir que as pessoas não aceitassem provocações e mediar conflitos que acabavam acontecendo. Isso foi suspenso nos primeiros dias da acampada e, depois, com o aumento vertiginoso do seu tamanho, da sua pluralidade foi retomado, montando a comissão denominada de Comissão Respeito (descrição consta no Anexo D).

“Depois desta mobilização gigante, o que Democracia Real ¡Ya!, Juventud sin Futuro, Fundacion de los Comunes, entre outras dezenas de atores que mobilizaram manifestações aqui em Madri fizeram foi ir para lá e buscar cuidar para que tudo ocorresse bem, sem confrontos e quebra quebra, sem aceitar provocações da polícia, etc.” (Entrevistado 1).

“Tinha a comissão Respeito, na qual participavam pessoas que tinham jeito para mediar conflitos, que tinham isso enquanto vocação e até pessoas que tinham experiência nisso. Qualquer problema maior poderia refletir negativamente na vontade de participar, de se manifestar e de fazer das pessoas”. (Entrevistado 8).

A partir dos depoimentos dos entrevistados, fica evidente o cuidado para que o processo de abertura e a conseqüente lógica de governança enquanto abertura não fossem parados, inibidos, desvirtuados por força externa ou mesmo, pelo seu próprio processo. Isto apareceu também no debate sobre a confluência vitoriosa na cidade de Madri, sobre o governo que ela iniciava, que o pesquisador pode acompanhar durante o período de observação. Nele, “as pessoas podiam pedir a fala e expressar suas opiniões, questões, etc., sem que a palavra fosse tolida, interrompida. Chegava a parecer cansativo e pouco produtivo em alguns momentos”. (Notas de Campo). Porém, há um sentido nisso, nesse não interromper, quiçá pouco produtivo. O sentido da preservação da horizontalidade, da abertura, da participação direta, questões que ajudam a fazer a legitimação das iniciativas, das práticas estratégicas, do Movimento 15M como um todo.

Para além destas questões trazidas, a forma como o 15M operou e opera deixa bastante evidente as características trabalhadas neste item de análise. A fala dos entrevistados mostra isso:

“Quando penso no que ocorreu, percebo que foi se formando como se fossem nós de uma rede, sem um plano de que isso iria ocorrer e sem ter uma coordenação central, sem ter hierarquia entre eles. O que se tinha e tem é uma coordenação recursiva. E esta coordenação não é alguém ou alguma estrutura, pois propostas surgem e o consenso, o apoio leva elas adiante ou não. Por isso digo que é algo gerado recursivamente. Isso ocorre ainda hoje nas assembleias, é assim”. (Entrevistado 1).

“O apoio para que a iniciativa prosperasse e sua possibilidade de operacionalização se dava principalmente pelo retweets, pelos hastags, pelas adesões a proposta de maneira virtual e de maneira presencial na acampada”. (Entrevistado 5).

Além disso, a ideia de recursividade, de espiral e ainda de abertura, fica clara pela permanente tensão, pelos não consensos que atualmente operam por dentro do 15M, das suas assembleias de bairros e seus coletivos/movimentos. É uma espécie de estabilização provisória, temporária (LATOURE, 2004; 2012), que pode ser reaberta a qualquer momento. E isso é fundamental para poder manter as características destacadas neste item, a governança enquanto abertura e a lógica em espiral, que possibilitam à multidão o seu poder constituinte. (NEGRI, 2002; NEGRI; HARDT, 2005). São características que colocam o 15M e seu estrategizar na

lógica da multidão, tendo boa parte da sua potência nesta abertura que se fecha em alguns comuns provisórios, não estruturados e ou institucionalizados.

“Nada no 15M é unânime. Por exemplo, nas assembleias se discutiu muito, em todas elas, sobre montar um partido ou não. Alguns eram contra, outros a favor. A maioria era a favor, mas não uma grande maioria. Bom, o partido foi montado, depois as confluências que o 15M participa e apoia. Aqueles contrários acabam sendo como uma consciência crítica, seguem sendo críticos, dizendo que deve se cuidar com isso ou aquilo, cuidar para não virar casta política como às demais”. (Entrevistado 7).

Percebe-se que há um cuidado no sentido de tentar manter nas iniciativas (coletivos, grupos, partidos, *mareas*, confluências, entre outros) criadas ou apoiadas pelo 15M essas características de legitimação em espiral e de governança enquanto abertura. Tenta-se que as práticas estratégicas dessas iniciativas também tenham isso, de forma que a ideia, os princípios, as lutas, aquilo que fundou e renova o 15M possa manter-se vivo. Afinal, é nestas iniciativas e por meio delas que percebem o Movimento vivo.

“Fazendo um trocadilho com o nome do partido ‘Podemos’ e faremos mudanças. Caso isso não ocorra o 15M segue vigilante, vivo. Estamos experimentando, se não der certo, se traírem nossa confiança, vamos para outra. (Entrevistado 7).

“É como um contrato social que se faz entre 15M e Podemos, subordinado a sua realização, como se fosse um contrato de leasing de uma máquina, que se descumpre pode ser retirada. Se descumpre o acordo com o 15M, perde a sua potência, a máquina fica esvaziada”. (Entrevistado 1).

Assim, percebe-se que o 15M é um espaço de tensionamento, onde as agências ocorrem não pela leitura de um indivíduo, de uma singularidade, e sim por estes processos recursivos que vão influenciando e, ao mesmo tempo, não homogeneizando os pensamentos, as formas de ação, como se analisa no próximo item.

Dado o exposto e no sentido de fechar este item da análise, afirma-se que as práticas estratégicas do 15M se caracterizam por ter esta legitimação recursiva; uma legitimação em forma de espiral que mistura real e virtual e uma lógica de governança enquanto abertura, o que aproxima o seu estrategizar da lógica da multidão. Portanto, até o momento estas características aqui colocadas e sintetizadas no Quadro 25, somadas às anteriores – de ser uma estratégia emergente (emergência reflexiva), auto-organizada e de modelagens variáveis –, permitem afirmar que o 15M apresenta uma estratégia com características da lógica da multidão, assim como ocorre no ECLE também.

Quadro 25 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do 15M

Característica das Práticas Estratégicas do 15M	Descrição (síntese)
Legitimação em espiral	<ul style="list-style-type: none"> - processo de estrategizar aberto, constante (sem delimitação de início, meio e fim), no qual todos podem participar - legitimação da estratégia em rede de redes, estas enquanto rizomas e horizontais e na mistura do virtual com o presencial (fechamento geralmente no presencial – assembleias) - legitimação reflexiva e um tanto estruturada.
Governança como abertura	<ul style="list-style-type: none"> - governança não como delimitação, definição de escopo e controle - múltiplos pontos de abertura/entrada presenciais e virtuais, de onde as práticas estratégicas podem emergir - inteligência de enxame e geração de valor pela circulação: singularidades, coletivos, projetos, movimentos, assembleias - vigilância/control e reações/resistências coletivas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Porém, como ocorreu no item anterior, relativo à emergência, nas características aqui analisadas também há diferenças entre a forma como elas aparecem no 15M, se comparadas ao caso anterior. A legitimação em espiral, por exemplo, assume no 15M uma forma que atualmente se define mais pelo espaço presencial, mesmo que muito influenciado pelo virtual, conforme exposto. É possível perceber que ainda boa parte da construção da legitimação ocorra pelo virtual, o espaço de decisão predominante hoje é o espaço das assembleias de bairro, espaço físico, o que é invertido no ECLE.

Para além dessa diferença já evidenciada ao longo do item, tem-se no 15M uma legitimação em espiral um pouco mais estruturada, mais deliberada que no ECLE. Ou seja, se a emergência é mais reflexiva, têm mais espaços de debate e reflexão sistematizada no 15M, a legitimação acaba também mais influenciada por estes espaços, por estas estruturas de debate e reflexão, pela produção de livros, de artigos, por exemplo, etc. Isto não inviabiliza esta legitimação mais espontânea e a governança como abertura, visto a multiplicidade destas iniciativas. Ou seja, elas não são centralizadas, resultando em uma estruturação mais multitudinária, de forma a não comprometer as características aqui analisadas e, quem sabe, poder fornecer um acúmulo, uma reflexão maior ao Movimento e suas futuras construções. Porém, o fato anteriormente descrito, somado à predominância das decisões pelas assembleias presenciais, pode diminuir o fluxo, a abertura do Movimento, sendo este um ponto de atenção ao 15M, o que é analisado no item que traz os limites e possibilidades dele, mais adiante. O Quadro 25 sintetiza as características do estrategizar do 15M analisadas neste item.

Deve-se destacar ainda que o fato das características analisadas até o momento aparecerem de forma um pouco mais deliberada no 15M não tira dele a lógica da multidão e,

portanto, não elimina as singularidades, mantendo interações produtoras do comum e, ao mesmo tempo, mantenedoras das diferenças, como se pode ver a seguir.

6.4.3 A Construção da Estratégia no Movimento 15M: interações pela diferença e pelo comum

De acordo com o que foi trazido na fundamentação teórica da presente tese e ainda na análise do caso anterior, a multidão caracteriza-se por construir o uno pelo múltiplo, produzindo o comum, aquilo que faz estar e ser com, mas sem com isso eliminar as diferenças. (NEGRI; HARDT, 2005). Esta característica, por sua vez, apareceu no ECLE (conforme análise anterior) e também se faz presente no Movimento 15M, contribuindo para caracterizar a estratégia desse Movimento como assumindo a lógica da multidão.

Ou seja, no 15M tem-se algo que é comum, na realidade são vários comuns que mobilizam, que se pode sintetizar em uma direção: o sentimento de indignação com o contexto espanhol, a precarização das condições de vida e, ao mesmo tempo, a falta de ação dos políticos, do sistema de governo em relação a isso e um sistema de democracia e participação que, em vez de permitir a ação da cidadania, acaba restringindo-a. Portanto, é a indignação e uma indignação manifestada não apenas pela opinião, mas também pela ação, que se torna o “uno”, o comum no 15M, expressando-se nas mais diferentes formas: indignação com privatizações da educação, com os despejos, com o desemprego, entre outras coisas.

É este afeto comum, este *uno*, que permite mobilizar uma série de singularidades bastante diferentes entre si para construir o 15M; para realizar ações conjuntas e auto-organizadas. Sendo assim, pode-se afirmar, já no início deste item, que o estrategizar do 15M se caracteriza por esta relação do uno com o múltiplo: é um estrategizar que ocorre a partir do que é comum, das questões que mobilizam as singularidades para a ação e que, ao mesmo tempo, preserva-as nas suas diferenças.

São diferenças que, no 15M, aparecem tanto em nível de singularidades que o compõe, das pessoas que participam dele, que têm perfis muito variados, bem como pela multiplicidade de coletivos e movimentos por meio dos quais atua, que são também bastante diversos. Além disso, a sua forma atual de atuação, vinculada em boa parte à questão territorial, as assembleias de bairro em interação com o local, traz para o 15M mais um aspecto em relação a colocar em interação os diferentes para produzir questões comuns. As necessidades, os perfis, as realidades dos bairros são diferentes e precisam ser contemplados, ao mesmo tempo em que não podem fragmentar o Movimento.

Dessa forma, pode-se evidenciar que a complexidade das interações pela diferença no caso do 15M é um pouco maior que aquelas encontradas no ECLE, no qual a dimensão do território e dos múltiplos coletivos tal como aparecem aqui, não estão presentes. A partir destas análises e constatações iniciais, ilustra-se a seguir esta característica do uno pelo múltiplo, das interações pela diferença e pelo comum no 15M, mostrando as diferentes formas com que ela aparece.

Olhando o histórico de formação do Movimento, as práxis que lhe deram, percebe-se já a expressão das singularidades, das diferenças que acabam construindo algo comum, que vai se materializando, constituindo-se através das práticas do Movimento 15M. É uma diversidade que aparece na multiplicidade de grupos que chamaram o protesto, que replicaram a convocatória inicial, bem como na diversidade dos perfis das pessoas que foram a rua protestar e depois acabaram se envolvendo na Acampada Sol. E, num terceiro momento, nas assembleias de bairros e nos coletivos e movimentos apoiados e/ou fundados pelo 15M. São perfis que contemplam pessoas experientes no ativismo, nas lutas e movimentos sociais, misturados com aqueles que estavam indo protestar pela primeira vez. Também se tinham diferentes formações, profissões, pessoas de bairros diferentes, entre outros.

“Nesses grupos que antecedem o 15M, que vão se encontrando e espalhando a mobilização, havia pessoas que se pode dizer despolitizadas, que nunca participaram de algum tipo de mobilização. Aqueles também que já não acreditavam em nada e que nunca pensaram em fazer algum tipo de luta. Por outro lado, tinham pessoas que já participaram ou participavam de outros movimentos, outros ciclos de lutas, movimentos antiglobalização, muitos ciberativistas, mas a maioria dos participantes eram o que se pode denominar de despolitizados”. (Entrevistado 1).

“O que se pode ver foi mais que uma pluralidade de atores, mas sim uma hibridização desses grupos, desses movimentos e coletivos chamando o protesto. Depois, no 15M também se têm pessoas muito diferentes, com enfoques e formas de fazer diferentes, que tinham em comum à falta de perspectiva com a situação atual”. (Entrevistado 4).

“Na acampada, os 40 que ficaram não se conheciam, eram pessoas estranhas entre si e diferentes. Alguns se conheciam pela web apenas”. (Entrevistado 6).

Portanto, ficam evidenciados a multiplicidade, os diferentes que interagiram já no surgimento do 15M, tanto numa dimensão de diversidade organizacional – diferentes movimentos – como na diversidade de singularidades, de pessoas que se engajaram. Evidencia-se também o ponto comum que coloca esta diversidade em interação. Esta diversidade não é eliminada pela formação do comum, pela interação entre estes diferentes. Há sim retroinfluências entre as singularidades e entre os coletivos.

Ou seja, as agências não são realizadas individualmente pela singularidade, mas sim na sua relação com as demais, com a multidão de singularidades que estão produzindo aquele comum. É uma agência que não parte da visão do indivíduo e sua relação com a estrutura para o agenciar, mas sim da visão que se forma entre singularidade e multidão. Ao mesmo tempo, é uma agência que não homogeniza comportamentos, hábitos, formando campos, por exemplo. Mantém-se aberta e potencializando as diferenças, sendo portanto diferente de algumas formas de pensar a agência que aparecem na SAP. (JOHNSONS et al., 2007). Tanto a agência ocorre nesta perspectiva e não elimina as diferenças, que na própria forma como as singularidades definem o Movimento 15M até hoje, mais de cinco anos após a sua fundação, aparecem as diferenças:

“O que é o 15M? É indignação e ação, talvez. Mas, de verdade, definir o 15M é impossível. Ele tem tanta multiplicidade que não faz sentido querer contá-la, ou mesmo, delimitá-la no sentido de tentar dar a ela uma identidade única, ainda que organizativa, pois vai sempre deixar algo ou alguém fora; não vai perceber algumas agências... não se dar conta de todas elas”. (Entrevistado 1).

“O 15M não tem como definir. O que posso dizer é que ele é uma opinião cidadã que atua, que não se limita a opinar e que é algo múltiplo, diferente, maluco: diferentes pessoas, de diferentes profissões, idades, formações, trajetórias de vida, opinando e atuando juntas. Acredito que poderia ser isto”. (Entrevistado 3).

Essas diferenças permanecem presentes ainda hoje no fazer estratégico, nas práticas estratégicas do 15M. Algo que se pode pensar coerente, uma vez que se está presente na sua fundação, bem como na forma como se percebe, o que é ou busca ser, é normal que apareça também permeando suas práticas, seu estrategizar.

A lógica das assembleias, adotada atualmente como prática organizativa do 15M e, portanto, como prática estratégica, evidencia a presença dessa característica – de unidade pelo múltiplo, da produção das interações/do comum, sem eliminar as diferenças. A ideia organizativa por meio de assembleias de bairros horizontais, autônomas e, portanto, independentes entre si, mas interligadas, com pautas e ações conjuntas, permite isso. No momento que as assembleias vão para os bairros, elas proporcionam a participação de uma diversidade ainda maior de singularidades.

Nesta prática estratégica de assembleias de bairros, o 15M primou por ter esta abertura e dialogar com as questões locais de cada bairro, como visto anteriormente, de forma a justamente atrair a maior diversidade possível de singularidades e atores de cada um dos territórios, de cada um dos bairros. Ao mesmo tempo, as ações conjuntas, as assembleias gerais

do 15M e uma série de movimentos e plataformas virtuais permitem que o encontro entre estes múltiplos, estes diferentes, ainda seja possível. Talvez, “*se não com a mesma potência da acampada, onde todos estavam quase que o tempo inteiro juntos, ainda com um a potência muito forte*”. (Entrevistado 1). Uma consulta aos materiais do 15M, principalmente a plataformas digitais que operam em torno e a partir dele, logo demonstra que as assembleias gerais e as ações conjuntas ocorrem de forma expressiva, mesmo que não tenham a mesma visibilidade que a acampada alcançou.⁸⁶ São questões que também aparecem nas falas dos entrevistados:

“Cada assembleia se liga as demais, conversa com as demais, acompanha as demais, mas tem autonomia para propor suas pautas, seus eventos, suas ações. Porém, sempre através dos princípios e características do 15M: horizontalidade, participação direta, etc.” (Entrevistado 5).

“Fazemos muita coisa local, pero muita coisa do 15M como um todo. Os movimentos e coletivos que uma assembleia de bairro tem, muitas vezes se reproduzem nas outras assembleias, nos outros bairros também. Isso também é uma forma de fazer conjunto, porque daí a causa ganha força. É o que acontece com a PAH, com os despejos, que cada bairro faz da sua forma, com sua gente e se precisa ainda um ajuda o outro. Além disso, tem muita coisa que fazemos todos juntos, protestos globais, shows, eventos, propostas de iniciativas populares, etc.” (Entrevistado 9).

“Talvez o que se perdeu foi um pouco de visibilidade, porque têm muitas iniciativas tanto nos bairros, das assembleias como do 15M. É que a acampada e aquele protesto gigante tiveram muita visibilidade. Mas o 15M segue vivo, muito vivo, te garanto”. (Entrevistado 7).

As *mareas* e os coletivos que foram formados a partir do 15M também guardam esta lógica, de diversidades que se unem em torno de um comum, uma causa/objetivo que afeta estas singularidades. Na Marea Branca, por exemplo, que defendeu a não privatização da saúde pública, tem-se tanto “*a direita social, a direita de base, médicos e senhoras de casaco de pele como pessoas desalojadas de suas casas, desempregados, que juntos enfrentaram, mais de uma vez, até a polícia*”. (Entrevistado 2).

E essa forma de atuar pela diversidade, pelo múltiplo, que também aparece no simbolismo do 15M de não assumir bandeiras, de usar a máscara *anonymous* para marcar que não há uma representação, que cada um ali é uma singularidade ao mesmo tempo em que são todos, gerou ao Movimento uma capacidade de resistir que foi e é fundamental para a sua existência. É uma resistência que, dada esta diversidade tanto de singularidades como de

⁸⁶ No endereço <<http://madrid.tomalaplaza.net/category/comunicados-de-la-asamblea/>> tem-se uma série de atividades propostas pelo 15M como um todo, a partir da sua assembleia geral.

coletivos, forma uma inteligência de enxame e um agir coletivo rizomático, praticamente sem centralidade alguma, que fica quase impossível de ser freado, de ser combatido. É uma inteligência de enxame maior que aquela apontada no caso anterior – o ECLE –, visto que a diversidade de singularidades e de organizações no 15M é ainda maior.

Sem estas características, este agir pela multiplicidade, pela inteligência de enxame não teria conseguido resistir às tentativas de parar o Movimento, seja pela força policial, seja por ataques midiáticos tentando colocar o 15M como um Movimento ordenado pela “direita”, ou ainda, por este ou aquele partido político. Também, os ataques no sentido de ser absorvido, cooptado por esta ou aquela liderança ou por partidos políticos que tentaram fazê-lo. Cooptação em relação a partidos e lideranças que é uma tensão presente ainda hoje.⁸⁷ A lógica de construção do estrategizar do 15M pelo comum e pela diferença permitiu e tem permitido que ele não se desmobilize por completo, mesmo depois de cinco anos de sua fundação e mesmo que enfrente e lute contra problemas que não são resolvidos no curto prazo.

O fato de serem muitos em forma de um e poderem desenvolver uma multiplicidade de ações, em diferentes partes depende da manutenção das características anteriores, como a emergência, a auto-organização, a governança como abertura, a legitimação em espiral, já analisadas. Portanto, são características que se complementam, se relacionam e vão dando ao estrategizar do 15M características da multidão, com todas as suas potencialidades e suas dificuldades (que são analisadas no item 6.6). O que se quer destacar aqui é que o conjunto dessas características (da lógica da multidão) aplicado ao estrategizar do 15M gera essa potência no sentido de não ser capturado e inviabilizado, tanto por questões ambientais, do contexto em que atua, como em relação a concorrentes, a atores contrários à sua realização.

“Interessante ver que o 15M tem um caráter tecnopolítico que faz com que dificilmente seja controlado, gerenciado, capturado em termos de rentabilidade política ou manipulado em sua ação por algum ator hegemônico. Por que isso? Justamente porque nele não há um ator hegemônico, não há quem capturar”. (Entrevistado 2).

Portanto, ao finalizar o presente item sintetizam-se as características analisadas no Quadro 26 e pode-se afirmar ser bastante evidente a ideia de que as interações que vão construindo as práticas estratégicas do Movimento 15M não ocorrem a partir de campos, *habitus* ou de identidades coletivas arraigadas e, ao mesmo tempo, não geram isso, não têm esta pretensão. Pelo contrário, ocorrem a partir das diferenças, são interações pela diferença que vão construindo o comum, o ser com, de diferentes maneiras, em diferentes momentos e que busca,

⁸⁷ Ver essa questão em: <http://politica.elpais.com/politica/2016/05/13/actualidad/1463142585_616357.html>.

ainda, não eliminar estas diferenças, pois elas são responsáveis pela potência da multidão (NEGRI; HARDT, 2005) e, na relação com o foco da presente tese, são responsáveis pela potência da estratégica na lógica da multidão.

Quadro 26 – Interação pela diferença e pelo comum enquanto características da prática estratégica do 15M

Característica das Práticas Estratégicas do 15M	Descrição (síntese)
Interações pela diferença	<ul style="list-style-type: none"> - interações das singularidades, coletivos, movimentos e atores não humanos produzem as práticas estratégicas do 15M - não obedecem necessariamente campos, <i>habitus</i> ou identidade coletiva necessariamente - não homogenizam identidades, preservando as diferenças - diferenças entre singularidades e coletivos, entre territórios e entre temáticas como potência – poder constituinte - complexidade das diferenças majorada - não constrói identidade representativa.
Interações pelo comum	<ul style="list-style-type: none"> - indignação como produção comum e mobilizadora - comum como produtor de engajamentos – precarização e descrença no sistema político e de governo Espanhol - agência não homogenizadora - uno pelo múltiplo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme se viu no caso anterior, essa interação entre os diferentes, assim como as outras características de uma estratégia da lógica da multidão (características que têm sido encontradas nos casos estudados, ainda que em formatos diferentes), depende das TICs para que possa se efetivar.

6.4.4 As Práticas Estratégicas do Movimento 15M e o Uso Intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação

Não há dúvida que sem o uso intensivo das TICs o Movimento 15M não poderia existir. O uso intensivo delas aparece claramente em toda a sua trajetória, desde a convocação inicial até hoje. Este uso que se transformou ao longo do tempo, uma vez que no início e antes da alternativa das assembleias de bairros teve na dimensão virtual o espaço privilegiado e prioritário de interações, de geração de ideias.

Atualmente, este espaço continua com bastante protagonismo, interação, mas algumas das iniciativas virtuais acabaram desativadas, enquanto outras prosseguem, ganhando espaço a comunicação presencial que ocorre nas assembleias dos bairros, dividindo o protagonismo com o ambiente virtual. Porém, isso não significa que as TICs não são mais relevantes ao Movimento

e aos coletivos e projetos por meio dos quais o 15M atua. Pelo contrário, eles continuam agindo por meio delas, usando-as em iniciativas relevantes como, por exemplo, as Plataformas de Afectados por la Hipoteca (PAHs).

“A PAH trabalha muito com tecnologia. São mapas como se fossem do Google, onde podemos informar um despejo ou ver o local em que vai ocorrer um para ir ajudar”.
(Entrevistado 2).

Além desta questão, toda a forma de atuação, materiais para defesa jurídica contra os despejos, kit para identificar cláusulas abusivas, entre outras coisas relevantes à atuação desse coletivo são colocadas e trocadas pela *web*. Afirma-se, assim, que o uso intensivo das TICs se configura como uma prática estratégica. Este uso não é só uma questão de tomar as tecnologias disponíveis como ferramentas, mas também se relaciona com a forma como se dá a comunicação no 15M, conforme se vê a seguir.

Retomando a forma como o 15M foi iniciado, logo se percebe que, sem as TICs e a cultura de utilização delas pelos espanhóis, nada teria ocorrido. O embrião, que depois virou a convocatória que eclodiu no 15M, foi todo construído virtualmente:

“As primeiras manifestações (as de 15 de maio) foram convocadas por uma plataforma denominada de Democracia Real ¡Ya!. Uma plataforma que se criou fundamentalmente virtualmente, com alguns encontros presenciais, mas quase toda a sua criação pelo virtual. Pelo diálogo em grupos de Facebook, blogs e páginas de pessoas que queriam reagir a situação que estava ocorrendo desde 2010”.
(Entrevistado 1).

Cabe lembrar ainda que, desde o início da Acampada Sol, ela foi transmitida pela internet, 24 horas por dia, o que foi fundamental para que pudesse resistir, atrair mais pessoas depois do primeiro despejo e gerar acampadas em diferentes locais da Espanha. Ou seja, já se evidencia pelo que foi colocado até aqui que as TICs têm fundamental presença no Movimento. E não é só uma presença marcada pelo seu uso como ferramentas, mas também pela forma como elas são utilizadas.

O 15M assume lógicas de construção próximas às lógicas das redes sociais, nas quais existe a formação de comunalidades (NEGRI; HARDT, 2005), de encontros. Ou seja, nas redes sociais há a geração de valor, a agregação de valor, de engajamento via circulação. (MOULIER-BOUTANG, 2010). E o 15M atua nesta mesma lógica, como mostra o entrevistado 1: *“Se produziram as primeiras formas de chamamento, de mobilização, de ação coletiva que usava da infraestrutura física e virtual e da lógica das redes sociais para construir ação coletiva”.*

Portanto, o 15M utilizou e utiliza-se das tecnologias e das redes sociais de forma a colocá-las na produção do comum. E, nessa perspectiva, o Movimento se aproxima das redes sociais em sua lógica de informação e comunicação, na sua forma de utilização das TICs. Ele as utiliza, produz comunicação e informação de maneira descentralizada, com muitas iniciativas⁸⁸ que misturam real e virtual, através do uso dessas tecnologias para apoiar o 15M. São iniciativas que se interligam, mas sem ter alguma que faça o papel de coordenação.

Para além da forma como utilizam estas tecnologias, está a forma como produzem comunicação. A linguagem utilizada, por exemplo. Na percepção dos entrevistados, a comunicação, tanto física como virtual, conseguiu gerar possibilidades de encontros, de construção de entendimentos comuns – produção do comum, mesmo entre os diferentes. Fato que só foi possível porque, na diversidade de singularidades que compõem o 15M, há pessoas com diferentes formas de comunicar e diferentes capacidades de comunicação.

“Outra coisa importante desde o início (do 15M) foi à capacidade de comunicar de muitas pessoas, que auxiliaram no sentido de colocar os problemas políticos, sociais, o momento vivenciado de uma forma que as pessoas “comuns” e não só os políticos ou os interessados em política entendessem”. (Entrevistado 1).

“A forma de comunicação é muito importante para nós. Tanto nas assembleias, para as pessoas realmente saberem do que se estava falando, como para adesões, visto que coisas muito importantes, que precisariam de uma palestra de horas para serem explicadas, foram colocadas em frases, em cartazes, que as pessoas entendiam e que eram muito chamativos, chocantes por vezes”. (Entrevistado 8).

Percebe-se que o uso das TICs permeia todas as práticas estratégicas do 15M, que se utilizam delas para poder: construir a resistência;

- a) atuar por meio das assembleias de bairro (tanto no chamamento das assembleias, nos seus debates prévios, como na interligação entre elas);
- b) atuar por meio de apoio ou criação de diferentes coletivos e movimentos;
- c) realizar projetos;
- d) e construir formas institucionais que buscam operar com a lógica do 15M por dentro da estrutura tradicional do estado e da democracia.

A prática estratégica aqui analisada atravessa todas as demais práticas, visto que elas dependem, por exemplo, da formação de um sistema de comunicação com lógicas mais multitudinárias do que de massa, como ocorre e foi analisado no ECLE. É um sistema de

⁸⁸ Iniciativas como: 15Mpedia, 243.cat, DatAnalysis15m, Timeline15M; Ágora Sol Radio, FotogrAcción, Setas TV, Toma La Tele, que constam na lista do Anexo D.

informação e comunicação multitudinário que está ligado à inteligência de enxame, a potência das interações pela diferença, que geram condições do 15M resistir a uma série de coisas, de ataques, sendo que a resistência é uma das suas práticas estratégicas, conforme já destacado. Ela forma uma ressonância, um multiplicar que é muito difícil de ser controlado, de ser combatido e é, por isso, que a estratégia na lógica da multidão não pode ser controlada.

Por fim, analisando a utilização das TICs enquanto prática estratégica do 15M, percebe-se que elas já foram a forma prioritária de geração das ações, da potência do Movimento. Hoje, divide o protagonismo com o espaço físico das assembleias de bairro, com os espaços físicos dos coletivos e movimentos por meio dos quais o 15M constrói a sua ação, a sua continuidade.

“Para além do encontro pelas plataformas virtuais, os grupos e pessoas que participam do 15M passam a se encontrar também presencialmente, nas assembleias do seu bairro e na nas gerais também, gerando um feedback entre a rede virtual e o território vivido, material”. (Entrevistado 3)

“A mistura do real e do virtual, permite várias ações ao mesmo tempo e em diferentes locais, plataformas, redes. Por isso é difícil parar o 15M e ele está muito vivo sim”. (Entrevistado 9).

Portanto, o uso intensivo das TICs para comunicação, informação e, conseqüentemente, para a construção das suas práticas estratégicas permite ao 15M alargar os espaços, os territórios em que se faz presente e atuar por meio de tempos múltiplos, misturando real e virtual. É uma característica que se aplica ao caso estudado, ao seu estrategizar e o torna produtor de práticas estratégicas que surpreendem pela sua potência, como mostrado até aqui e sintetizado no Quadro 27. Este estrategizar opera na perspectiva mais de acontecimento do que racionalidade, e mais na lógica de experimentação do que propriamente mistério, como se pode ver a seguir.

Quadro 27 – Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário enquanto característica da prática estratégica do 15M

Característica das Práticas Estratégicas do 15M	Descrição (síntese)
Informação e comunicação com o uso intensivo das TICs e com SIC multitudinário	<ul style="list-style-type: none"> - comunicação e informação com o uso intensivo das TICs como relevante ao 15M desde a fundação até hoje - comunicação e informação produzidas de forma descentralizada e multitudinária - cultura da utilização das TICs e das redes sociais por parte dos integrantes - misturam real e virtual, alargando espaço e operando em tempos múltiplos, o que potencializa as práticas estratégicas - lógicas de comunicação e informação semelhantes às das redes sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.4.5 Práticas Estratégicas na Lógica da Multidão: estratégia enquanto experimentação e acontecimento no Movimento 15M

No que tange à característica da estratégia enquanto acontecimento e mistério, que caracteriza a lógica da multidão, deve-se destacar que ela aparece no 15M, reforçando a ideia de que suas práticas estratégicas ocorram na lógica da multidão. Porém, ocorre em um formato diferente do que foi encontrado no caso anterior, como se pode ver ao longo deste subitem.

Tanto esta característica ocorre no caso estudado, que os entrevistados chamam de acontecimento o próprio 15M, mostrando que ele foi e é algo que não esperavam. Para ser acontecimento, precisa ser algo inevitável e, até mesmo, intolerável. Um possível que não tem existência *a priori* e que envolve desejo, possibilidades e experimentação. (DELEUZE, 2006). Portanto, a partir da ideia de acontecimento de Deleuze (2006), pode-se afirmar o 15M como tal: “*Quando vimos à quantidade e diversidade das pessoas no protesto (de 15 de maio de 2011), percebemos que não eram os mesmos de sempre. Percebemos que ocorreu um primeiro grande acontecimento*”. (Entrevistado 1).

Nesse sentido, se o 15M como um todo é algo que se poderia denominar como um acontecimento (DELEUZE, 2006) – por ser um movimento inesperado, incontrolável, que age com resistência e desobediência civil (o que poderia ser pensando enquanto o intolerável), que é repleto de possibilidades, entre outras coisas que caracterizam o acontecimento na visão do autor –, faz sentido que o seu estrategizar guarde características de acontecimento. Assim, ao mesmo tempo em que o acontecimento caracteriza a estratégia do 15M, ele também ocorre enquanto resultado dela, surpreendendo tanto seus integrantes, seus apoiadores, como aqueles

que, por vontade própria ou obrigação profissional têm que combatê-lo. É o que aconteceu em mais de uma oportunidade na trajetória do 15M, na relação com a polícia e no próprio início do Movimento, nos protestos iniciais, como se pode ver:

“A polícia antidistúrbios estava se preparando, colocando suas roupas especiais, capacetes, perfilando e nós dizendo para as pessoas ‘não vai acontecer nada’ e tentando conversar com os policiais que pediam para que nós ficássemos quietos. Porém, foi chegando tanta gente, mas tanta gente que a polícia não tinha mais o que fazer. Acabaram se afastando e se retirando, inclusive tirando os furgões policiais. Aí nós vimos e dissemos: ‘isso que estamos fazendo é algo grande.’” (Entrevistado, 2).

“Mas o extraordinário é que no 15 de maio acabam ocorrendo 60 manifestações, mostrando uma descentralização nunca vista antes, muito mais difundida no território”. (Entrevistado 7).

É um acontecimento que também surpreendeu tanto as autoridades policiais e governamentais como os próprios participantes do 15M, quando do despejo dos 40 acampados que ficaram na praça Puerta del Sol, que fez com que centenas de pessoas fossem para o local. Ou seja, não há muito como prever os resultados, as reações de uma organização cujas estratégias se caracterizam pela lógica da multidão, por esta ser disforme, não controlável e não previsível. (NEGRI; HARDT, 2005). Quando se pensou que eram 40 pessoas acampadas na praça, por exemplo, a tecnologia e a realidade virtual, a transmissão da acampada *online*, 24 horas por dia, tinha gerado um acontecimento: alargado o espaço e gerado uma “multiplicidade de acampamentos e acampados” em suas casas que, na primeira necessidade, foram à praça.

A característica do acontecimento pode ser percebida nas práticas estratégicas do 15M, por exemplo, na resistência, diante o fato de que qualquer ataque ao 15M tem reações múltiplas, que não podem ser adequadamente previstas. São inesperadas, são acontecimentos.

A partir do que foi exposto e da fala do entrevistado destacada, percebe-se que a característica da estratégia como acontecimento em relação à prática da resistência ocorre em função do sistema de informação e comunicação com lógica multitudinária. Ou seja, em função da forma como o 15M consegue utilizar das suas práticas de comunicação e informação. É uma forma multitudinária, com múltiplos pontos de entrada e múltiplos pontos de produção, o que também se relaciona com a questão da governança como abertura e com a inteligência de enxame, aspectos já analisados.

O fato de as práticas estratégicas serem permeadas por esta característica do acontecimento, do possível que ainda não tinha existência, do inesperado, torna o estrategizar e a estratégia mais mistério do que racionalidade, em uma perspectiva não finalística portanto.

É isso que se encontrou na análise das práticas estratégicas do caso anterior – o ECLE e, também, no caso aqui analisado. Porém, há uma diferença relevante entre esta característica – de uma estratégia enquanto mistério, nos dois casos. Enquanto no estrategizar do ECLE se tem presente esta lógica da estratégia como mistério, como inesperado, no 15M ela também aparece, mas em uma perspectiva mais próxima da experimentação.

A experimentação é também mistério, mas é um mistério em relação ao qual se mantém vigilância, reflexão, atenção constantes. Usando a lógica de Morin (2005), pode-se dizer tratar-se de algo que não se compreende por completo, é complexo, não linear, imprevisível; mas algo a respeito do qual se mantém uma ação reflexiva.

“Na Acampada Sol todo dia tinha assembleia para discutir o que ocorreu naquele dia, para poder ir pensando sobre o que de fato estávamos fazendo. Não para planejar os próximos anos, não. Para perceber o que ocorria e o que se teria que fazer”. (Entrevistado, 6).

“Quando vimos que tinham muitos grupos chamando para o protesto e muitos fazendo protestos anteriores ao dia 15, chamando para este dia, reunimos vários grupos, fundações, ativistas, para debater o que estava acontecendo”. (Entrevistado 1).

Assim, tem-se uma lógica mais de experimentação do que propriamente mistério. São coisas bastante próximas. Há mistério dentro da experimentação, mas se faz esta distinção aqui para marcar a dimensão da reflexão em torno dos acontecimentos ocorridos, dos inesperados possíveis (DELEUZE, 2006) que foram e vão ocorrendo no 15M. Distinção que mostra que esta característica – da estratégia enquanto mistério, acontecimento e no caso aqui, como experimentação – aparece no 15M em um formato um tanto quanto diferente do que apareceu no caso anterior.

Experimentação que fica ainda mais clara na prática estratégica da construção de “instituições do comum”, onde o 15M vem experimentando e analisando formas de “ocupação” e transformação das instituições tradicionais, por meio de iniciativas como os partidos movimento (por exemplo o Partido X e o Podemos) e as confluências (por exemplo: Barcelona em Comú e Ahora Madrid) já citados anteriormente. Não há consensos ou mesmo acordos um pouco mais definitivos, mais amplos, dentro do 15M sobre se estas formas são as mais adequadas. Há um acordo no sentido de que se devem buscar alternativas e que estas podem ser as formas.

Porém, há muita desconfiança de que os princípios, a forma de atuar do 15M possa ser enfraquecida ou mesmo eliminada por estas formas. Não é o foco aqui discutir estes formatos e seus resultados. Mas sim mostrar esta dimensão enquanto acontecimento: um novo que

carrega possibilidades e que pela intensidade de reflexão sobre ele, a partir da sua implantação, da sua prática, torna-se mais experimentação do que propriamente mistério. São fatos que ficam evidentes na fala do entrevistado 1, que se refere ao Podemos como um contrato social, “um *leasing*” entre o 15M e o partido movimento. E “se não funcionar, rompe-se o contrato”.

Além disso, fica evidente o caráter da experimentação em relação à prática das assembleias de bairros. Segundo os entrevistados, eles não sabem se esta é a melhor forma de manter o 15M e seus princípios em atividade; de buscar aquilo que pretende o Movimento. Há em relação a ela – ao fato de se organizar por meio das assembleias de bairro – uma intensa reflexão. Estão experimentando para ver se funciona dessa forma ou se o seu fazer permeado pelo refletir levará a alterar mais uma vez a forma de agir do 15M. Aparece aqui uma perspectiva de concepção e implementação que não se separam. (TURETA; LIMA, 2011).

“As assembleias não são o formato ideal do 15M. Ninguém sabe se existe este formato ideal. É hoje o que encontramos e o que permite a atuação, a luta por aquilo que queremos. Já experimentamos outras formas de agir, como as marés, temos a iniciativa da confluência, e com certeza inventaremos, aparecerão outras formas também”. (Entrevistado 2).

“É só porque o 15M está nesta constante tensão e reflexão, que não é pensar e discutir só, é agir e refletir, que ele ainda está vivo”. (Entrevistado 8).

Quadro 28 – Acontecimento e experimentação como característica da prática estratégica do 15M

Característica das Práticas Estratégicas do 15M	Descrição (síntese)
Estratégia marcada por acontecimento e experimentação	<ul style="list-style-type: none"> - não segue lógica finalística e racionalista apenas - mais experimentação que mistério - experimentação a partir dos encontros, afetos cotidianos e reflexão - estratégia enquanto ação reflexiva - mescla racionalidade e afetos/sentimentos/desejos - capacidade de múltiplas e imprevisíveis reações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, fica claro que o 15M permeia suas práticas estratégicas com a lógica de acontecimento, de mistério. E, mais do que isso, ao invés de mistério, dá-se pela lógica do acontecimento e experimentação, como se pode ver ao longo do item e sintetizado no Quadro 28. É uma característica que também coloca o estrategizar do Movimento próximo a lógica da multidão. Destaca-se ainda que esta experimentação no 15M ocorre sem ter uma fronteira organizacional definida, em relação a qual ela esteja subordinada, como se vê a seguir.

6.4.6 Os Praticantes do Estrategizar no Movimento 15M: uma estratégia para além das ou sem fronteiras organizacionais

Não há como compreender o estrategizar de uma organização e ou movimento sem compreender quem são os seus praticantes, ou seja, os fazedores das práticas estratégicas. (WHITTINGTON; VAARA, 2012). Estes fazedores podem ser tanto humanos como não humanos, individuais ou coletivos, internos ou externos à organização. (CZARNIAWSKA, 2008; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Nesse sentido, o presente subitem busca evidenciar quem são e o que fazem os praticantes do estrategizar do 15M. Destaca-se que a questão dos praticantes não humanos é mais detalhadamente analisada no item 6.5.2 deste capítulo, ainda que seja citada aqui, ao lado dos praticantes humanos.

Ao analisar os praticantes do 15M, facilmente percebe-se que são singularidades, assim como organizações e movimentos. Praticantes estes marcados pela sua diversidade e pelas suas diferentes frentes de atuação, geralmente estando envolvidos em mais do que uma delas. Também se notam praticantes não humanos. Questões estas semelhantes ao que caracterizou os praticantes no caso anterior.

Porém, têm-se duas diferenças marcantes. Primeiro, em relação aos praticantes coletivos que, no ECLE, são parceiros que contribuem para construir as práticas estratégicas do Espaço a partir das suas interações com as singularidades, enquanto que, no 15M, estão para além desta ideia de parceiros. São organizações e movimentos que, conforme visto acima, são apoiados e/ou foram criados pelo 15M. E, mais do que isso, são organizações através das quais o 15M atua, em uma lógica na qual não se consegue separar claramente onde está o 15M e onde está a organização por meio da qual atua. Por vezes esta separação é até mais nítida, como ocorre em relação ao Podemos. Mas, na maioria das vezes, não o é, como se mostra a seguir. E, a partir dessa questão, uma segunda característica dos praticantes que é diferente no 15M em relação ao ECLE é que não é possível delimitar uma fronteira organizacional para o 15M. Não há um contorno que permita este delineamento; é totalmente fluido. A seguir, tanto os fatores semelhantes como essas duas características diferentes são desenvolvidos.

Assim como no caso anterior, a diversidade de perfis dos praticantes marca o 15M. Entende-se aqui como singularidades praticantes aquelas que participam de alguma ou de algumas das práticas estratégicas do 15M. E, como a grande maioria das pessoas ligadas ao Movimento participa de várias atividades e praticamente todas elas participam das assembleias (de algum bairro ou temática), dificilmente se tem alguma singularidade que não se configure como praticante. Isto só aumenta a diversidade destes.

“Você pode ver! Nas assembleias temáticas têm pessoas de diferentes bairros. E nas assembleias dos bairros têm pessoas ligadas a diferentes temas. Eu nunca estive desempregada, por exemplo, mas sempre participei do 15M, desde a acampada. Na assembleia do meu bairro hoje tem desde desempregados, até professores, engenheiros informáticos, trabalhadores de ONGs, empresários de pequenos negócios, estudantes, jornalistas, escritores... Se ficar descrevendo todos ficaremos horas e não terminamos. Todos são fundamentais ao 15M”. (Entrevistado 3).

“No centro social que nossa assembleia criou tem psicólogo, assistente social, nutricionista, artistas, jornalistas, oficinairos de skate, de moda, eu que estou terminando engenharia; tem idosos, jovens, homens, mulheres. Precisa que todos colaborem para auxiliar quem precisa e lutar por uma Espanha mais justa”. (Entrevistado 9).

Não surpreende que tenha uma diversidade de singularidades, de praticantes que participam da construção estratégica do 15M. Considerando o atuar pelas assembleias e por meio de coletivos e movimentos como práticas estratégicas do 15M, tem-se então uma ampla gama de possibilidades de participação e atuação no Movimento. São possibilidades que atraem uma diversidade de singularidades, que se tornam praticantes e, ao mesmo tempo, geram mais possibilidades, novas práticas, novos grupos e movimentos, novas ideias, que passam pela assembleia (de bairros ou temáticas ou geral) e novamente podem atrair novas singularidades. É uma retroalimentação. Essa diversidade de espaços, de possibilidades de atuação pode ser percebida ao se consultar, por exemplo, a programação do 15M para maio de 2016. Ela engloba:

- a) assembleias sobre economia;
- b) assembleia sobre política a curto prazo;
- c) festa antirrepressão;
- d) grupo de trabalho sobre diversidade;
- e) assembleia sobre imigrantes e diversidade dos povos;
- f) assembleia de análise de conjuntura, entre outros.⁸⁹

Também pode se considerar como praticantes uma série de coletivos através dos quais o 15M amplia a sua atuação, conforme já exposto nos itens anteriores. Estes coletivos são bastante diversos. Em uma organização por áreas eles perpassam as seguintes: comunicação, defesa da água como bem comum, democracia, educação, energia, desobediência civil, imigrantes, justiça, trabalho e habitação. No Anexo F, tem-se uma lista destes coletivos dividida por áreas e, no Anexo G, há uma ilustração que mostra uma série de projetos, alternativas e

⁸⁹ A programação completa das atividades do 15M dia a dia, organizada por mês, pode ser conferida em: <www.madrid.tomalaplaza.net/agenda>.

confluências que constroem o 15M e que são construídas por ele, por suas assembleias e grupos, ou ainda, são operadas por ele.

Um limite que se encontra ao analisar a diversidade dos praticantes (construtores da estratégia do 15M) é uma dificuldade em se delimitar protagonistas nestas práticas. Percebe-se, por exemplo, numa reunião de um coletivo (que é gestor de um centro social e de uma praça no bairro Lavapiés – iniciativa da assembleia 15M deste bairro) algumas singularidades que se sobressaem, que aparecem como potencializadoras das ações. São singularidades que não se entendem como coordenadoras, pois afirmam que não há estrutura formal, mas de alguma maneira acabam ocupando esta função. Ao mesmo tempo, as outras singularidades que participam desse coletivo, com papel menos destacado em termos de coordenação, também contribuem para esta prática estratégica do 15M, qual seja, da atuação do Movimento por meio de assembleias, coletivos e grupos. Dessa forma, são praticantes também.

Ainda, conforme a figura do Anexo G deixa claro como apareceu na fala dos entrevistados, não há uma separação entre o 15M e os coletivos pelos quais atua. Mesmo que estejam separados, que o central na referida figura “represente o 15M”, eles estão intimamente ligados a ele, como se fossem seus “tentáculos”, por meio dos quais atua. Interligação que não é interrompida em nenhum momento e, assim, revela que o 15M é estes movimentos/coletivos / assembleias e eles são o 15M. Ou, no mínimo, eles estão presentes no 15M e este está presente neles. Na fala dos entrevistados, este fator também fica claro em relação a uma série de coletivos e movimentos, bem como mais evidente ainda em relação às assembleias, que são chamadas de assembleias do 15M e, depois, vai o nome do bairro. Ou seja, antes de ser deste ou daquele bairro, é a assembleia do 15M.

Eu sou da assembleia do 15M do bairro Carabanchel. (Entrevistado 5).

A assembleia do 15M de Lavapiés... (Entrevistado 9).

O centro social do 15M que eu faço parte fica em Arganda e atende pessoas que não têm onde comer, que vivem na rua; mas não só isso. (Entrevistado 7).

A partir das falas, pode-se notar que antes do bairro a assembleia é do 15M, é o 15M. O mesmo ocorre com o centro social, que não é identificado com o nome dele, mas sim compreendido como Centro Social do 15M, ainda que tenha um nome específico. Este mesmo sentimento não ocorre em relação aos partidos, movimentos e as confluências. Talvez porque estes estejam em um nível de experimentação, cercados ainda de mais desconfiança. Para “uma parte dos integrantes do 15M a forma partido e as instituições tradicionais não servem como

caminho a ser trilhado, a ser buscado pelo Movimento, ainda que a maioria pense que são tentativas válidas”. (Notas de campo). Esta diferença de percepção pode decorrer também do trauma, da desconfiança que os integrantes do Movimento carregam em relação aos partidos políticos e ao sistema político e democrático atual, bem como aos últimos governos. Sentem-se traídos por eles, como apareceu no contexto histórico do 15M.

Então, no que diz respeito à prática estratégica de atuar por meio de coletivos e movimentos, tem-se uma ideia de alguns praticantes que são hibridizados ao próprio 15M, tornando impossível traçar fronteira entre determinados coletivos e o próprio Movimento e, outras situações, em que os praticantes são parceiros do Movimento, havendo a referida delimitação de maneira mais clara.

“O Podemos não é o 15M, não o representa. Porém, nós apoiamos o Podemos. Da mesma forma apoiamos as confluências. Eu votei e voto no Podemos e votei com mais convicção ainda no Ahora Madrid”. (Entrevistado 4).

Tudo o que foi colocado até aqui permite pensar mais uma questão em relação aos praticantes do estrategizar do 15M. Eles não se situam dentro e/ou fora do espaço organizacional do 15M de forma evidente ou pelo menos um pouco mais evidente, como ocorre no ECLE. Isso acontece porque não há possibilidade de fazer essa delimitação de onde começa e onde termina o seu “espaço organizacional”. Pode-se afirmar que este espaço no 15M é bastante fluido e hibridizado em relação aos coletivos e movimentos que ajudam a construir o 15M.

Assim, diferente do que ocorre no primeiro caso, aqui não se consegue delimitar claramente quais praticantes estariam dentro ou fora, atuando direta ou indiretamente na construção do 15M. Isto fica reforçado em relação às pautas gerais do Movimento, as grandes manifestações, por exemplo, que envolvem a participação de todos estes coletivos. Além disso, não há uma pessoa jurídica que seja o 15M como existe, por exemplo, a Associação Comum do ECLE. Ele é um movimento que se materializa juridicamente nos diversos coletivos, centros sociais, associações que constroem o 15M.

Há assim esta indefinição de dentro ou fora; de estratégias diretas ou indiretas; ou ainda, se poderia assumir aqui o 15M como um espaço fluido, de formato bastante variável, a tal ponto que todos estão dentro e, ao mesmo tempo, um pouco fora dele na construção do seu estrategizar. É uma característica bastante apropriada à lógica da multidão, pois nela também não existe distinção clara entre dentro e fora, entre pertencer ou não pertencer, buscando-se com isso ser o mais inclusivo possível. (NEGRI; HARDT, 2005).

Por fim, cabe destacar que dificilmente um praticante do 15M envolve-se em apenas uma prática estratégica. Eles participam da prática de resistência, ao mesmo tempo em que integram coletivos que levam adiante ações do Movimento, por meio dos quais o 15M atua, conforme descrito acima. Além disso, participam de alguma assembleia de bairro e/ou da assembleia geral – a assembleia 15M.

“Antes do 15M eu estava deprimida e sem trabalho. Sou pós-graduada em controladoria, sou contadora, mas não conseguia trabalho e já não queira mais esta área de atuação. Participando de oficinas do 15M, no Centro Social aqui do Lavapiés eu aprendi a fazer sabonetes e outros produtos de higiene pessoal artesanais. Hoje sou autônoma, tenho uma pequena produção que me mantém e dou oficinas de sabonetes artesanais neste centro. Também participo das assembleias, da praça autogestionária. Hoje eu vivo novamente, tenho no que acreditar”. (Entrevistado 3).

“Eu tiro fotos e mando para vários sites e movimentos do 15M. Adoro isso... então eu conheço muitos projetos, muitos coletivos do 15M e participo deles desta forma. Também participo das assembleias do bairro e as sobre economia e conjuntura, que eu gosto”. (Entrevistado 5).

Portanto, são várias as iniciativas que afetam, que engajam os praticantes, o que gera uma participação deles na construção das práticas estratégicas do 15M de maneira menos estruturada, mais múltipla, sem definições *a priori* ou regras, no sentido que precisa ou pode participar de no mínimo ou de no máximo um determinado número de iniciativas. É uma participação, um praticar das estratégicas que tem lógica de multidão. E isso tem funcionado, tem levado o 15M a ser protagonista de uma série de protótipos e utopias relevantes ao cenário da Espanha e mundial, como afirma Guterres (2013). Uma síntese das análises dos praticantes aqui realizada encontra-se no quadro a seguir.

Quadro 29 – Os praticantes no 15M

Práticas Estratégicas do 15M	Descrição (síntese)
Praticantes	<ul style="list-style-type: none"> - singularidades sistematicamente/formalmente vinculadas ao ECLE ou não - apresentam perfis variados - maioria deles tem trajetória de ativismo social (em causas bastante variáveis e por vezes “opostas”) - movimentos sociais, organizações, coletivos parceiros ou que confluem ao ECLE como praticantes também - não assumem identidade única - envolvem-se em mais de uma das práticas estratégicas - delineamento variável e impreciso.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao chegar ao final da análise das práticas estratégicas do 15M e das suas características à luz do que foi desenvolvido sobre a estratégia na lógica da multidão nos capítulos iniciais da presente tese, pode-se afirmar que o 15M caracteriza suas estratégias por esta lógica referida – a lógica da multidão. São características como ser uma estratégia emergente por meio de uma emergência reflexiva, ter governança como abertura, modelagens variáveis e legitimação da estratégia de forma semiestruturada e em espiral, entre outras que são próprias da lógica da multidão e aparecem no estrategizar do Movimento. A Figura 11 ilustra estas práticas e suas características.

Figura 11 – Práticas estratégicas do 15-M na lógica da multidão



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na figura, evidenciam-se em azul e negrito a ideia de praticantes (singularidades, coletivos e movimentos) espalhados por todas as práticas estratégicas do 15M, não estando limitadas a esta ou aquela prática. Ao mesmo tempo, não se evidencia nela uma delimitação organizacional do 15M, mostrando que suas fronteiras entre dentro e fora são muito fluidas e que eles se estendem na mesma proporção das suas práticas estratégicas, que estão destacadas em vermelho e têm as suas características colocadas na cor preta. Caracterizam-se por ser

abertas, emergentes em uma lógica de emergência reflexiva. O que é possível por meio de interações entre singularidades e atores não humanos, que vão construindo estas práticas estratégicas. São interações que ocorrem entre diferentes e preservando as diferenças, tendo nelas poder constituinte. São diferenças que se encontram tanto no perfil das singularidades que participam do 15M como na diversidade de coletivos por meio dos quais o Movimento atua; e, ainda, expressam-se nos diferentes territórios colocados em diálogo, visto que o 15M atua hoje em uma lógica de assembleias de bairros.

A partir de tudo isso, é um fazer estratégico que tem governança não como controle e/ou administração principalmente, mas sim como abertura e que vai dando a este estrategizar contornos e modelagens variáveis, numa lógica mais ligada a mistério e experimentação do que a uma perspectiva mais racionalista, de planos, objetivos e metas finalísticas. E, para tanto, as TICs e o uso da comunicação e informação em uma perspectiva multitudinária se fazem fundamentais.

Portanto, como ocorreu no primeiro caso, pode-se caracterizar o estrategizar do Movimento como marcado pela lógica da multidão. O que apareceu de diferente em relação ao primeiro caso foi:

- a) a emergência que ocorre em uma lógica mais reflexiva;
- b) a legitimação em espiral de uma forma mais estruturada – semiestruturada – e geralmente finalizada por meio de interações presenciais (no ECLE esta finalização ocorre pelo virtual);
- c) as interações pela diferença envolvendo tanto diferentes singularidades e coletivos/grupos como também diferenças territoriais (estas últimas que não são significantes no ECLE);
- d) e enquanto no primeiro caso a estratégia pode ser caracterizada como acontecimento e mistério, no 15M ela é mais acontecimento e experimentação.

O fato das práticas estratégicas dos dois casos assumirem características da multidão, porém com as diferenças apontadas, permite afirmar que esta lógica, que estas características aplicadas à estratégia podem assumir diferentes formatos. Portanto não são um conjunto de características-modelo, que aparece de determinada forma na prática e que então permitira dizer se tratar de uma estratégia na lógica da multidão. Conforme a palavra usada, é antes uma “lógica”, uma “lógica de multidão” que perpassa o fazer estratégico, atribuindo a ele características relacionadas, próximas da multidão, mas que podem e assumem diferentes formatos. São características já evidenciadas como emergência, imanência das interações, não

determinismo, legitimação pela auto-organização em espiral, com governança como abertura, entre outras questões, próprias da lógica da multidão. (NEGRI; HARDT, 2005).

Após analisar os dois casos compreendendo as características do seu estrategizar em relação à lógica da multidão, pode-se agora analisar como as inspirações metodológicas construídas a partir da ANT (nos capítulos anteriores) contribuem ou não para a apreensão e compreensão das práticas estratégicas na lógica da multidão. Isto é o que se faz no próximo item, analisando conjuntamente as inspirações nos dois casos para, em um item seguinte, apresentar os principais resultados, limitações e possibilidades do estrategizar do 15M e do ECLE.

6.5 A COMPREENSÃO DA ESTRATÉGIA NA LÓGICA DA MULTIDÃO: INSPIRAÇÕES METODOLÓGICAS DA TEORIA ATOR-REDE

A partir da possibilidade de configurar uma estratégia que tenha características que se vinculam à lógica de multidão, percebeu-se a necessidade de buscar aportes metodológicas que permitissem apreender esta prática e suas características no cotidiano dos casos estudados.

Nesse sentido, de acordo com o que foi apresentado na fundamentação teórica e na metodologia da presente tese, optou-se por utilizar algumas inspirações metodológicas advindas da ANT, principalmente aquelas relacionadas:

- a) ao conceito de social, de realidade performativa e não essencialista;
- b) à participação de humanos e não humanos;
- c) às redes como rizomas e não como entidades fixas;
- d) à necessidade de seguir os atores numa verdadeira cartografia e não mapa com territórios estabelecidos;
- e) à necessidade de tomar os atores, as singularidades em suas relações ator/rede (singularidade/multidão);
- f) à multiplicidade e hibridização da realidade e dos atores/singularidades como algo natural e não sua purificação;
- g) e, nesse sentido, as diferenças como possível potência e não como algo negativo por essência.

Partindo dessas possíveis contribuições e para fins de análise de como elas contribuíram ou não para compreender o estrategizar do ECLE e do 15-M, agrupou-se elas em três dimensões: 1) uma primeira ligada à idéia de uma realidade não essencial; de um social que é construído e não aquilo que explica a realidade, resultando em uma compreensão performativa

e não ostensiva da realidade e, no caso, da estratégia, o que solicita seguir os atores e suas redes para buscar compreender suas práticas estratégicas. Em uma segunda dimensão, têm-se 2) questões relacionadas à participação de humanos e não humanos nas práticas estratégicas. E, por fim, uma terceira dimensão que 3) indica à percepção da multiplicidade e hibridização da realidade e dos atores/singularidades como algo natural, sendo as diferenças potência e não algo necessariamente negativo. A dimensão 1) agrupou as inspirações a e e colocadas no parágrafo anterior. Já as inspirações b, c e d foram contempladas na dimensão 2) e as demais (f, g), na dimensão 3.

6.5.1 A não Essencialidade da Estratégia: reconstruir as redes para compreender a estratégia na lógica da multidão

No que diz respeito à primeira dimensão – de que, para compreender a estratégia na lógica da multidão, torna-se necessário não ter concepções fechadas *a priori*, essencialistas, mas sim entender as práticas das singularidades, suas interações na rede de redes que vai construindo o seu fazer estratégico (LATOURE, 2012) –, pode-se afirmar que este foi um procedimento metodológico seguido, inspirado na ANT, e que foi fundamental para esta análise no ECLE e no 15M. Fundamental, pois, como mostrado, a estratégia desta iniciativa assume características de uma lógica de multidão e, nesse sentido são práticas estratégias que emergem das interações, não sendo previamente modeladas, desenhadas e, mesmo, reconhecidas. Não têm essencialidade *a priori*.

Iniciando pelo ECLE, ao perguntar aos entrevistados, por exemplo, sobre quais eram as práticas estratégicas do Espaço, as respostas eram bastante confusas. Não havia clareza. A grande maioria dos entrevistados, em suas respostas, remeteram-se à forma como eles percebem a construção do espaço e das suas atividades:

“Estratégia, não temos estratégia. Sabemos o que queremos fazer e a estratégia é ser aberto as ideias, a cooperação e participação de todos e todas”. (Entrevistado 1).

“Nossa estratégia é justamente não ter estratégia (risos). É sério, precisamos é ser abertos ao novo, as conexões que dão novas propostas. Assim foi desde o início, da ideia de ocupar. Então nossa estratégia é ir fazendo”. (Entrevistado 6).

Percebe-se então haver uma ideia da estratégia emergente, de SAP, mas que os próprios integrantes não definem o que é ou foi estratégico em determinado momento e atualmente. Estratégico para eles é a forma de fazer, o que de fato perpassa as práticas estratégicas do ECLE.

Assim, para poder identificar estas práticas estratégicas do espaço e como elas são construídas, foi preciso tentar reagregar as redes que foram construindo a iniciativa; ouvir o como isso foi acontecendo e como ocorre hoje, observando também a ocorrência atual, para buscar então perceber o que se tornou e se torna estratégico para o espaço e, mais do que isso, como estas estratégias foram se formando.

Também na fala dos entrevistados a respeito do ECLE fica muito claro a não essencialidade (MOL, 2002) da iniciativa e das suas práticas. Eles não constroem o espaço como algo delimitado, pronto, cujo foco e forma de atuação se pudessem desenhar facilmente e de forma mais definitiva. Pelo contrário, percebem tudo isso em forma de fluxo, de emergência e auto-organização que advêm das interações dos seus integrantes e, também, com os parceiros e com o ambiente.

“O Estrela é uma mutação. É algo que hoje tá de um jeito e amanhã pode ser diferente. O que a gente sabe é que vamos fazer juntos, de forma aberta para quem quiser participar, devolvendo o casarão, a cultura pra cidade, com quem quiser e puder participar. E é essa abertura, esse poder fazer de verdade, poder construir novas coisas que é bacana, que chama gente e que me chama também”. (Entrevistado, 8).

Então, há também de se ter ciência que aquilo que fora analisado e encontrado no caso é fruto do momento em que se realizou a análise. É a rede que constrói o ECLE naquele momento, sendo que pode ter variações em seguida. Saber que se capta sempre uma parte da rede, uma parte da realidade e que ela é provisória, compõe esta inspiração metodológica também, conforme mostra a ANT. (LAW, 1987).

É dentro dessa perspectiva que se defende a ideia de que ninguém pode representar o ECLE. Como ele não é algo que assume uma identidade e forma definida; como ele não é algo essencialista, cada um tem a sua percepção, a sua vivência em relação ao espaço e, com isso, não pode apresentar esta visão como sendo *o* ou *do* ECLE.

“Quem representa? Todos uai!, como diz o mineiro (risos). Todas e todos representam o Estrela. Cada um tem sua forma de fazer o Estrela, então ninguém representa. O que eu tô te falando é a minha forma de ver”. (Entrevistado 1).

“Vige, já deu tanta treta esse negócio de quem fala pelo Estrela. No início foi treta, depois descobrimos que qualquer um que participa fala. Mas não fala pelo Estrela, fala por si, sobre o Estrela. Se temos uma reunião, algo que temos que tomar posição e vai alguém, nas reuniões ou pela rede decidimos as posições e a pessoa vai lá e apresenta elas”. (Entrevistado 5).

Não é que a iniciativa não apoie ou defenda determinada posição ou causa. Isso é bastante comum no ECLE: apoiar determinado movimento, como por exemplo, o movimento “sem catraca” que luta pela isenção da tarifa do transporte urbano na cidade. Qualquer integrante do ECLE poderá dizer que há este apoio. Porém, eles têm muito cuidado quando vão definir o que é o espaço, o que e como ele faz. Cuidado no sentido de dizer que esta é a percepção de cada um, é a sua singularidade em interação com aquele espaço que percebe desta forma. Outra singularidade pode perceber de maneira diferente. É a ideia do uno, de a iniciativa ser organizada, coletiva, de ter suas formas de fazer e buscar se concretizar e, ao mesmo tempo, ser múltipla – uno e múltiplo se atravessam na multidão (NEGRI; HARDT, 2005), e nas práticas estratégicas do ECLE, conforme visto. Isso tem relação direta com a ideia de uma realidade não essencial e a necessidade de reconstruir a rede de redes que a produz constantemente para tentar entendê-la.

Dado o exposto, qualquer concepção que fosse predeterminada, que não estivesse disposta a fazer esta reconstrução e a seguir os atores nas suas práticas atuais, seja pela observação, seja pelo relato deles em termos do que fazem e como fazem, não permitiria captar como ocorre o fazer estratégico do ECLE. Nesse sentido, o trabalho do pesquisador realmente foi e precisa ser no sentido de uma cartografia. Não que isso não envolva mapear. A cartografia envolve esse mapear, mas, mais do que isso, ela precisa ir para além de um sentido estático de representação da realidade. Precisa ser capaz de captar processos, fluxos, relações e suas dinâmicas. (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009).

Se no estudo do ECLE foi fundamental compreender as interações das singularidades e as suas práticas para poder compreender o seu fazer estratégico, adotando uma ideia de estratégia não essencialista, não determinística a partir da inspiração metodológica da ANT, o mesmo se deu em relação ao 15M e em uma dimensão ainda maior. Não é possível compreender o que faz, como atua o 15M, como se auto-organiza e nem ter esta postura metodológica, sem remontar as redes que construíram e constroem as suas práticas estratégicas.

Olhando a figura constante no Anexo G, por exemplo, não é possível compreender ou mesmo identificar as práticas, a práxis e as práticas estratégicas do Movimento. Não há como compreendê-las nem mesmo pela fala dos seus integrantes entrevistados (como ocorre no ECLE também).

“Estratégia do 15M? Nossa estratégia é ser abertos; é construir em conjunto; é ser horizontal. E ser 15M”. (Entrevistado 1).

“Não sei dizer o que são nossas estratégias. Acredito que seja a união e ao mesmo tempo a tensão, as divergências e a quantidade de coisas que fazemos, as frentes que atuamos ao mesmo tempo”. (Entrevistado 7).

“A estratégia do 15M é ser esta multidão, com muitas e ricas iniciativas ao mesmo tempo”. (Entrevistado 3).

“Nossa estratégia é ir devagar porque vamos longe. Como vamos? Descobrimos, agimos, resistimos a cada dia”. (Entrevistado 5).

Fica evidenciado a indeterminação, a não essencialidade, a visão de uma estratégia que é muito mais construção do que algo mais finalístico, mais vinculado a planos. Algo que é próprio da SAP, onde não há ausência de planos, mas eles são apenas mais um elemento da construção estratégica emergente. E, próprio da multidão também, que não é essencial, predefinida, emergindo das interações entre os diferentes, uma imanência (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014), o que apareceu como características do estrategizar do 15M.

Então, não seria possível compreender este estrategizar se não se assumisse a postura que toma a estratégia e a realidade como não essencialistas, tendo que remontar interações em rede de redes (LATOURETTE, 2012) para poder compreendê-las, como recomenda a ANT.

Além disso, a indeterminação da realidade, os formatos diferentes que assume e as estabilizações temporárias (LAW, 2004; CALON, 1986; MOL, 2007) também devem ser pensados em relação à estratégia e é o que aparece no fazer estratégico do 15M que, conforme visto ao longo da análise, não é dado *a priori*, vai se moldando/modelando a partir das interações dos seus praticantes. O próprio formato do 15M é indeterminado, variado, produzido a cada dia, a cada novo coletivo que surge de uma assembleia de bairro; a cada novo movimento de resistência concebido e realizado. Como afirmou o entrevistado 1 no item 6.4.3: *“É impossível querer delimitar o 15M, pois vai sempre ficar alguém fora”*. Indeterminação que também fica clara na fala do entrevistado 6:

“O 15M hoje tem, sei lá, 200 coletivos; amanhã são 199; depois 205. Não são estes os números certos, mas entendeu; assembleias temáticas surgem novas também. Mas sempre mantém seus princípios, sua forma horizontal, aberta, direta de participar e fazer. Mantém suas causas e suas lutas”. (Entrevistado 6)

Portanto, para além do fazer estratégico do 15M a sua forma de constituição, a forma como vai se organizando (via movimentos e coletivos e via projetos) exige a postura

metodológica de olhar para a realidade e, conseqüentemente, para as organizações e suas estratégias de forma não essencial, sabendo que não existem características dadas *a priori*. As características são construções que emergem de suas redes de práticas e, por isso, tem-se que remontar estas redes para poder compreendê-las. É uma postura recomendada pela ANT, adotada como inspiração metodológica relevante à compreensão da estratégia na lógica da multidão na presente tese e confirmada na análise do 15M.

Portanto, pode-se afirmar como sendo algo relevante a adoção de uma postura metodológica que parta de cartografar as singularidades, o seu fazer, reconstruindo as redes e os fluxos que vão dando origem e formas às práticas estratégicas. Sem esta postura, dificilmente poder-se-ia compreender o fazer estratégico, tanto no ECLE como no 15M.

Além disso, adotar uma postura não ostensiva da realidade ao analisar a estratégia na perspectiva aqui trazida significa perceber que, quando se afirma “na lógica da multidão”, está-se falando de lógicas da multidão, que ocorrem a partir de uma pluralidade de características que perpassam o fato de ser imanente das relações entre as singularidades; de ocorrer na auto-organização; de ser um sujeito coletivo, com suas construções comuns (o uno); que mantém a diversidade das singularidades; que é algo não modelável *a priori*, ou seja, assume contornos variáveis na rede de redes que vai formando; redes estas que são rizomáticas, acentradas, utilizando-se de formas de comunicação e informação múltiplas. Estas são características contempladas na estratégia na lógica da multidão, que aparecem nos casos, conforme exposto ao longo da análise.

Assim, deve-se destacar ainda que tudo isso não resulta em um modelo de estratégia ou uma forma de fazer. Pelo contrário, é um esboço de características vinculadas à lógica da multidão, cuja construção prática, resultados, formas de operar e fazer são sempre variáveis. Precisam ser seguidos, compreendidos, reconstruídos para que se perceba a estratégia em cada caso. Então, estratégia na lógica da multidão não significa um modelo e nem mesmo um conjunto de características que ocorrem ou não de determinadas formas em uma organização. Muito antes, são um conjunto de características em fluxo, que podem aparecer de diferentes maneiras, com diversos formatos nas organizações, como ocorre nos casos estudos. São, antes, formas de fazer, de conceber a emergência estratégica do que um conjunto fixo de características ou ainda um modelo.

6.5.2 Humanos e Não Humanos nas Práticas Estratégicas do Espaço Comum Luiz Estrela e do 15M

No tocante à segunda dimensão de inspirações metodológicas advindas da ANT no sentido de observar as características multitudinárias da estratégia, ela leva a admitir que na construção dessa estratégia estão presentes os não humanos. (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008; LATOUR, 1994, 2000, 2012). Ou seja, que nas interações das singularidades, nos processos de auto-organização e legitimação em espiral das práticas estratégicas há a participação de atores humanos (aqui denominados de singularidades) devido à lógica da multidão, mas também de atores não humanos. E a participação destes atores não humanos não ocorre apenas no sentido de mediar as relações entre as singularidades, entre os atores humanos. A ANT propõe, e assume-se aqui enquanto inspiração metodológica, que os atores não humanos também influenciam a produção de subjetivação e socialização. (CZARNIAWSKA, 2008; LATOUR, 1994, 2000, 2012).

A presença e participação de atores não humanos, inclusive como decisivos, como relevantes, na produção de subjetivação e socialização foi algo marcante nos dois casos estudados. Não foi uma questão difícil de se perceber, permitindo que se assuma a análise da participação tanto de humanos como de não humanos na produção da estratégia em lógicas de multidão, como algo relevante a ser observado, a ser metodologicamente percebido, quando do estudo/da tentativa de identificação e/ou compreensão da estratégia nessa perspectiva.

No ECLE, a presença dos não humanos se faz sentir em muitos momentos. A começar pela presença do casarão, que como os entrevistados mesmo disseram (e já fora transcrito anteriormente), foi o casarão que escolheu eles e não o contrário. E o casarão, sua história, seu simbolismo, o local onde está localizado, entre outras questões, serviram e servem de fonte de mobilização, de produção e da atuação do ECLE. Portanto, o casarão produz agência, um não humano produzindo-a. (LATOUR, 1994; 2012).

“Sabe, alguma vez nas reuniões de debate da ocupação, de como seria, depois que escolhemos ou fomos escolhidos pelo casarão, algumas vezes pensamos em desistir; pensamos em mudar de casarão, aquele não dá, pá, pá, pá. Mas aí alguém dizia, o casarão nos chamou, vamos salvar ele. E nós sentimos isso de verdade. Ele nos chamou e estamos salvando ele e devolvendo pra comunidade”. (Entrevistado 7)

“Na nossa ideia de produção cultural, de recuperação do patrimônio, não estava dentro a ideia de trabalhar a loucura. Mas como o casarão foi um hospício, um manicômio de crianças ainda, puxa, ele pediu que fizéssemos isso. O projeto de restauração envolve cultura, loucura, patrimônio, abertura à comunidade e outras coisas”. (Entrevistado 1).

Fica evidente a relação de subjetivação e de interferência do casarão em relação à singularidade de cada um, a motivação para que busquem construir a iniciativa. Mais do que isso, fica evidente também a sua influência nos processos de agência que vão construindo e determinando a finalidade, aquilo que busca e faz o ECLE. Trata-se de processos de agenciamento e de subjetivação que também são fortemente influenciados pelas TICs.

As TICs, que também são atores não humanos, influenciam os construtores da estratégia do ECLE de diferentes maneiras. Inicialmente, pode-se dizer que influenciam ao permitir os debates, o alargamento do espaço de reunião, tomada de decisão e construção da práxis e das práticas estratégicas do ECLE, como já apareceu anteriormente.

“Sem a internet e o celular, não teríamos como debater, decidir e organizar as coisas. Quem pode vir toda hora pra cá se reunir. E aqui, quando chove muito, nem dá pra fazer reunião direito. E tem gente que participa quase que só pelo web. O cara debate, sugere e vem aqui quando tem alguma atividade”. (Entrevistado 7).

Portanto, fica evidente a função dos não humanos “TICs” como mediadores dos debates e como possibilidade de fazer com que propostas e práticas do ECLE alcancem múltiplos territórios, múltiplos espaços que, de outra forma, não alcançariam. E, como já visto, estas tecnologias são utilizadas intensamente pela iniciativa e seus integrantes.

Para além dessa participação, estas tecnologias entre as quais algumas podem ser tomadas como quase objetos (CZARNIAWSKA, 2008), como é o caso das redes sociais, do WhatsApp, também atuam produzindo agência e subjetivação. Não que ao mediar o debate, ao ampliar tempo e espaço para reflexão e construção do ECLE não o fizessem. Porém, pode-se perceber esta ação destes não humanos, de produção de subjetivação e agência de forma direta. Por exemplo, quando da ocupação do casarão, do início do ECLE, os *memes* que tinham sido preparados foram disparados por internet e celular. E não eram pessoas conversando com pessoas, mas sim humanos que receberam, que viram estes *memes* e foram tocados por eles, pela iniciativa que eles comunicavam.

Soma-se a estas questões colocadas o fato de temas serem debatidos e terem um encaminhamento de decisão em uma assembleia presencial do ECLE, porém, depois, quando da sua organização e execução, ou mesmo ainda antes, a discussão é reaberta nas redes. Junta-

se mais gente e a decisão tomada inicialmente pode ser transformada, até que se legitima suficientemente e acaba se concretizando.

Na observação, isso pôde ser visto quando o entrevistado 7 começou a receber várias mensagens via WhatsApp que falavam da necessidade de deixar o ECLE permanentemente aberto, com a ideia de ter ali também um espaço de moradia ou hospedagem solidária. O referido entrevistado expressou ao pesquisador com um ar um tanto descontente: *“Olha aqui, o pessoal se mobilizando pra reabrir este debate que fizemos na última assembleia geral. E tem bastante gente, penso que pode virar (referindo-se a mudar) a decisão mesmo. Eu sou contra isso, mas a galera tá vindo em peso aqui”*. O aqui referia-se ao WhatsApp.

Passados dois dias deste momento, questionou-se ao mesmo entrevistado como tinha sido encaminhada esta questão e ele colocou que a mobilização tinha continuado, a favor e contra e que marcaram uma reunião/assembleia extraordinária para debater o tema, o que ocorreria dentro de duas semanas. Assim as pessoas teriam tempo para amadurecer as posições. Portanto, fica evidente a influência das TICs e do espaço gerado por elas nas agências do ECLE, sendo mais um motivo para que se considerem a presença e a ação dos não humanos na construção das estratégias na lógica de multidão.

Diante o exposto, afirma-se que parece um tanto quanto improvável ou impossível uma estratégia ser construída de forma auto-organizada e em espiral, com participação de singularidades que estão dentro e fora da organização, sem a utilização das TICs. São elas que permitem conectar intenções, desejos, afetos e foram/são fundamentais para a legitimação inicial do ECLE e para a construção do que ele é atualmente.

Outro ator não humano, que aparece como tendo atuação presente no ECLE, diz respeito à expressão gráfica. A iniciativa “utiliza muito de peças gráficas para produzir processos de subjetivação em relação ao que faz e ao que defende na cidade”. Aliás, “os simbolismos da estética de coisas físicas são usados pelo espaço para comunicar sua proposta e trazer adesões a ela”. (Notas de Campo). Observando documentos, projetos, *sites* de campanha de arrecadação de fundos do ECLE, percebe-se menos textos e mais o uso de imagens. Imagens como a colocada no Anexo H, que quer mostrar desde o início da iniciativa a sua abertura à construção coletiva e multitudinária.

“Da mesma forma, o próprio espaço do casarão é repleto de imagens, cartazes, que cada um pode fazer e colar, que vai montando um grande mosaico. ‘Esse mural, esse mosaico, mostra literalmente espaço aberto, de participação, onde qualquer pessoa pode colar mesmo (risos), que é o Estrela’”. (Entrevistado 7).

Além disso, percebe-se uma preocupação em fazer com que não humanos comuniquem coisas relativas ao espaço, produzam entendimentos sobre o que é o ECLE, ou ainda, o que ele pretende ser e sua forma de atuar. Por exemplo, a ideia de abertura, de participação aberta a todos aqueles que desejarem, que se sintem chamados, afetados pela proposta, continua presente logo no portão de entrada do pátio do casarão, portão que dá acesso às atividades que lá ocorrem. Da mesma forma, quando da realização de atividades no ECLE, como a Feirinha Estelar ou mesmo debates, apresentações musicais, teatrais, etc., é montada na rua uma sala de estar, “*dando a ideia de acolhida, de que aquele espaço se mistura à rua e é aberto*”. (Entrevistado 6). As imagens do portão e da referida “sala de estar” podem ser vistas no Anexo I.

No 15M, a presença de não humanos, sejam eles objetos ou quase objetos, não apenas como ferramentas e nem mesmo apenas como mediadores, mas também enquanto produtores de agência, de processos de subjetivação, é também bastante evidente. Ela pode ser percebida desde o início do Movimento, quando todo ou boa parte do processo inicial de convocação dos protestos que originaram o 15M ocorreu por meio de uma convocatória colocada em um *site*, sem assinatura de humanos.

É evidente que esta convocatória foi produzida por singularidades, atores humanos que, percebendo a conjuntura da época, resolveram fazê-lo. Porém, ela foi postada em um *site* e sem assinaturas. A figura de humanos, portanto, não foi percebida na convocatória por aqueles que a acessaram. Ela se torna um quase objeto (SCHATSKI, 2005; CZARNIAWSKA, 2008) postado na rede, na internet. E, a partir desta convocatória, muitas pessoas e muitos grupos, coletivos e movimentos sociais se sentem mobilizados. Sentem-se afetados no sentido de participar da multidão que deu origem ao protesto de 15 de maio de 2011. Portanto, pode-se afirmar que o afetar e ser afetado que ocorre nas interações da singularidade da multidão e que vai produzindo o (-s) comum (-ns) que mobiliza (-m), que gera (-m) as práticas estratégicas na lógica da multidão, foram são gerados tanto a partir de atores humanos como não humanos. Isso ocorreu no ECLE e também no 15M, permitindo que se coloque como possibilidade que os afetos produzidos na – e pela – multidão têm origem nas interações entre humanos e não humanos também.

No 15M, este afetar a partir dos objetos e quase objetos fica claro tanto na convocatória inicial como por meio de uma série de outros não humanos que vão produzindo subjetivações, que vão influenciando as agências dos humanos. Ocorrem, por exemplo, por meio das máscaras de *anonymous* usadas nos protestos por vários de seus integrantes e que subjetivam no sentido de dizer que é um Movimento aberto, inclusivo, sem identidade única – é o uno pelo múltiplo;

por meio dos milhares de cartazes e faixas que marcam as atividades do 15M desde o seu início e até hoje e que conseguem comunicar, trocar afetos e produzir agências (até “exposições itinerantes destes cartazes e faixas são realizadas por toda Madri e por outras partes da Espanha” (Notas de campo)); as fotos e imagens produzidas pelo 15M também são atores não humanos que são relevantes, que mobilizam integrantes do Movimento para ações, para suas práxis, bem como influenciam aqueles que visualizam o movimento a distância.

“Aquela chamada colocada no Democracia Real ¡Ya!, assinada por vários coletivos e não pessoas, dizendo que qualquer um poderia se mobilizar, protestar, foi muito importante. Não era o chamado de alguém, de uma pessoa, um líder. Pareceu um chamado da realidade”. (Entrevistado 1).

“É importante não aparecerem rostos, pessoas que representam o 15M. A convocatória já foi assim e o 15M é assim. As máscaras mostram isso. As pessoas olham para elas e sabem que é um Movimento de todos, mas de ninguém”. (Entrevistado 2).

“As máscaras serviram para mostrar que é multipluralidade, diversidade pura e por isso nenhum rosto pode ser assumido, só o anônimo”. (Entrevistado 6).

“Aquilo que precisaria de horas para ser dito, de uma palestra é colocado em uma frase, um cartaz, um cântico, um lema e todo mundo reconhece, entende. Quase todo mundo, quem quer”. (Entrevistado 9).

Destaca-se que outro ator não humano relevante no processo de estrategizar do 15M são os lemas, os cânticos.⁹⁰ Para além de comunicar o 15M a quem não faz parte dele, comunicando um pouco do que é o Movimento, o que ele propõe e faz, este ator não humano – cânticos e lemas do 15M; cartazes, faixas e fotos – também serve como fonte de motivação e resistência aos seus integrantes. Contribuem no afetar das singularidades do 15M, no construir engajamentos e para passar um sentimento de possibilidades, de resistência. Estas questões são relevantes para as suas práticas estratégicas, que inclusive perpassam a resistência também. Durante a realização do Fórum Social Mundial de Madri vários cânticos foram entoados em diferentes momentos; mesmo “durante as várias atividades, quase que como do nada, por vezes, surgiam cânticos”. Também, “foi realizado ali exposição de faixas e cartazes que foram/são utilizados pelo 15M”. (Notas de Campo).

Outro aspecto que revela a importância destes não humanos é o fato de que o 15M é mundialmente reconhecido por alguns lemas dos cartazes criados por ele, por exemplo: “Lo

⁹⁰ Lemas e cartazes do Movimento 15M podem ser visualizados em: <<http://www.letra.org/spip/spip.php?article4330>>.

llamam democracia e no lo es, es una dictadura eso es"; *"No nos representan"*; *"No pasaran"*; *"Que no, que no, que no nos representan"*, entre outros. E, talvez, os mais conhecidos: *"Si se puede"*; *"Somos el 99%"*. No Anexo J, têm-se figuras que exemplificam algumas das faixas e cartazes do 15M. Deve-se destacar ainda que "os integrantes do 15M têm orgulho destes cartazes, sentem-se contemplados neles. Provavelmente, estes não humanos representem mais o Movimento do que qualquer humano". (Notas de campo).

Além disso, pensando as TICs como atores não humanos que podem mediar relações ente singularidades, na direção de que praticamente todas as ações dos atores humanos são mediadas por atores não humanos (LAW, 1992), percebe-se que isso ocorre no 15M. A própria exposição de cartazes, lemas e até mesmo cânticos do 15M é espalhada pela internet. A transmissão *online* da acampada inicial – Acampada Sol – foi extremamente importante para que o 15M pudesse manter o protesto e a referida acampada, conforme já exposto na apresentação e análise deste caso. E, ainda, a forma como muitos projetos do 15M atuam e a comunicação entre os diferentes coletivos, grupos e assembleias do Movimento também ocorrem pelas redes sociais, pela *web*.

Outros exemplos ainda poderiam ser trazidos, relativos à presença das TICs como atores não humanos relevantes no fazer estratégico do 15M (o que aparece também no item 6.4.4). Tanto que Toret (2013) denominara a iniciativa do 15M de tecnopolítica. Para o mesmo autor, foi o 15M que deu origem a este contexto, mostrando-o como o uso tático e estratégico de dispositivos tecnológicos, entre os quais se incluem as redes sociais, para organização, comunicação e ação coletiva. É um processo sociotecnológico que se apropria do uso de plataformas e dispositivos para realização de movimentos sociais, formando uma verdadeira multidão conectada e incluída, física e virtual. É evidente que ideia de tecnopolítica do autor é mais abrangente. Porém, o enfoque aqui não é discutir o 15M nesta perspectiva, e sim mostrar que a atuação de não humanos, de dispositivos, tecnologias, redes e mídias sociais no Movimento foi e é tão relevante que deu origem a este conceito, segundo o referido autor.

Isso posto, percebe-se que também no 15M, quando da análise das suas práticas estratégicas, é necessário olhar, observar, seguir humanos e não humanos quando da reagregação das redes que buscam reconstruir e analisar estas práticas, dando sentido à inspiração metodológica aqui destacada.

Enfim, não há dúvidas em relação à participação dos não humanos, objetos e quase objetos no ECLE e no Movimento 15M, tanto no sentido de serem mediadores em alguns casos, como na mediação dos debates, construção das ideias, mas muito também como produtores de subjetividade e agência, como contribuindo nesses processos, conforme exposto. Esta

participação está sintetizada no Quadro 30. Este fato que torna a inspiração metodológica de se observar a atuação, as agências, tanto de atores humanos como dos não humanos, uma questão relevante nos casos estudados e, conseqüentemente, afirma-se ser algo relevante para se apreender a estratégia na lógica da multidão também.

Quadro 30 – A presença dos Não humanos no estrategizar dos casos estudados

Não humanos no Espaço Comum Luiz Estrela	Não humanos no Movimento 15M
Casarão	Convocatória inicial sem assinaturas de humanos
Redes sociais, WhatsApp – TICs	Redes sociais, WhatsApp – TICs
Espaços de debate e construção virtuais	Máscaras <i>anonymous</i>
Peças gráficas	Cartazes e faixas
Rua – espaço público – como espaço de ação...	Lemas e Cânticos
	Rua – espaço público – como espaço de ação...

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5.3 Realidade Múltipla e Híbrida: diferenças e singularidades como potência à estratégia da multidão nos casos estudados

Dentro do que se denominou de uma terceira dimensão de inspirações metodológicas advindas da ANT para pensar a estratégia na lógica da multidão, tem-se a recomendação e/ou necessidade de se perceber a realidade como algo múltiplo, repleto de possibilidades. Algo, portanto, híbrido e não purificado. A purificação e homogeneização de um contexto, de um fato e da realidade em geral é artificial. (LATOURE, 1995; 2012). Assim, metodologicamente indica-se à percepção da multiplicidade e hibridização da realidade e dos atores/singularidades como algo natural e não o contrário, tomando as diferenças não necessariamente como algo negativo, e sim natural e sem a necessidade de desfazê-las (artificialmente).

A ideia de olhar para a realidade como algo múltiplo, na qual os fatos e as práticas são ordenações que permitem estabilizações temporárias; estabilizações que podem ser redefinidas, reordenadas a qualquer momento, uma vez que permanecem abertas, que não são eliminadas as diferenças – permanecem híbridas (CALON, 1986; MOL, 2002; LATOUR, 2012) –, é coerente com o que foi percebido em ambos os casos. Os dois mostram uma preocupação no sentido de que é necessário manter a diversidade de pensamento (interações pelas diferenças e pelo comum), de formas de ser e agir entre os seus participantes (praticantes internos e externos), no sentido de não se perder a potência criativa e a criticidade das iniciativas. Estas são questões que se relacionam com a ideia de multidão, uma vez que é da multiplicidade das singularidades, que não é eliminada na produção daquilo que é comum, naquilo que mobiliza, que resguarda o poder constituinte. (NEGRI; HARDT, 2005). Assim, uma estratégia que assume a lógica de multidão não pode compreender as diferenças de forma que não seja

enquanto potência. Nos dois casos, aparece claramente esta preocupação, como se pode ver inicialmente no ECLE:

“Não queremos alguém aqui dizendo que somos isso ou aquilo; somos uma multiplicidade que vai produzindo alguns encontros, alguns afetos, formas de fazer em comum e que vai nos movendo. Somos assim, esse múltiplo sempre tenso que consegue se organizar e se manter aberto sempre”. (Entrevistado 7)

“O riso que vejo é a gente se acomodar. É se ter certeza que tamo fazendo certo. Caso isso acontecer, aí foi. O legal aqui é o poder pensar e falar diferente. Poder discordar do cara e depois abraçar. O pode dizer, puxa, acho que a tua vibe é mesmo mais legal, mais interessante”. (Entrevistado 2).

No 15M, as diferenças também são tomadas enquanto potência. Tanto que nos primeiros protestos, quando perceberam que os perfis que estavam participando eram muito diversos, não eram somente pessoas vinculadas aos movimentos ativistas, chegaram à conclusão que um acontecimento, que algo grandioso estava em curso (conforme indicou a fala do entrevistado 1, no item 6.4.1.1). Da mesma forma, o fato de ir aos bairros e interagir com os diferentes perfis e com as diferentes demandas de cada local foi encarado como algo difícil, complexo, mas ao mesmo tempo enquanto oportunidades:

“Não foi fácil, não é fácil lidar com as demandas de cada bairro, com os problemas locais. Mas as diferentes iniciativas feitas em cada local acabam sendo oportunidades para outros. São coisas diferentes, mas que inspiram, que adaptadas a cada local podem gerar boas iniciativas. Assim não ficamos parados. Vemos as assembleias fazendo algo e queremos fazer também. Sempre tem alguém inventando e fazendo algo novo, a partir da sua realidade”. (Entrevistado 8).

É justamente este manter-se enquanto um espaço diverso que dá ao ECLE e ao 15M possibilidades de se adaptarem ao ambiente, às dificuldades que encontraram em suas trajetórias e, ainda, permite tornar estas iniciativas um tanto imprevisíveis, difíceis de serem paradas ou cooptadas por outros espaços, movimentos e pessoas.

“A gente já recebeu proposta de financiamento de fundações de banco por exemplo. Mas, e aí, vamos ser os cara, o espaço do banco tal? Não né, nós somos o espaço de todas e todos. Aqui o morador de rua pode vir, fazer oficina e também debater nas reuniões. Aqui o professor da UFMG vem e debate com ele. É uma mistura, é muita diferença e por isso dá certo. Por isso não podemos ter rótulo, temos que ser isso, essa coisa difícil de saber até o que é mesmo”. (Entrevistado 1).

No caso do 15M, a busca por manter-se diverso, o não ser unificado é algo que também tem sido perseguido. Daí a desconfiança em relação ao Podemos, por exemplo, no sentido de

que não se considere que o 15M seja representado por este partido-movimento. Mantém-se a ideia de que o 15M não assume um único formato e nem mesmo representação. Até porque se assim fosse, cooptando o Podemos ou denegrindo-o, estar-se-ia denegrindo/cooptando o Movimento, o que diminuiria muito a sua potência, sua capacidade de resistência, invenção e ação.

Da mesma forma há um cuidado em sempre ressaltar que as assembleias de bairro do 15M e suas assembleias de bairro são autônomas, mantêm características próprias adequadas às realidades dos bairros e/ou das temáticas abordadas. Isto que permite a diversidade, a não essencialidade de atuação das assembleias e as retroalimete em termos de ideias, de ações, de posturas, conforme destacado na fala anterior. Assim, apesar de seguirem os princípios do 15M, as assembleias não têm atuação homogeneizada, essencializada, resultando em iniciativas diferentes. É uma prática estratégica cujo formato não tem essência predeterminada, não tem modelagem *a priori*:

“O que cada assembleia faz é diferente. Nós pegamos coisas que as pessoas não mais precisam ou doam e distribuímos no centro social que ocupamos em Carabanchel. Formamos uma rede do 15M no próprio bairro e conseguimos muita coisa. Como outras assembleias, no comércio local se a pessoa apresenta a carteira de desempregado tem descontos. Algumas coisas são comuns, mas muita coisa cada bairro faz conforme precisa”. (Entrevistado 5).

Há, portanto, uma não essencialidade, uma diversidade que se afeta mutuamente, tornando o processo ainda menos essencial e que é importante à potência, ao poder constituinte gerado pela estratégia na lógica da multidão. Percebe-se, nesse sentido, que as agências são produzidas por esta mistura de diversidades, em ambos os casos. Não é a lógica de uma agência onde a interpretação da realidade seja realizada a partir da visão individual do ator, da pessoa. É uma agência que ocorre pela diferença e na relação entre singularidade e multidão, na lógica ator-rede. (LATOURE, 2012). Daí o reforço da ideia de singularidade, ou seja, a singularidade é diferente das demais singularidades que estão em conexão com ela, mas nem por isso não se conecta, não influencia e se deixa influenciar. (NEGRI; HARDT, 2005).

E isso está presente no ECLE. Conforme visto nas análises anteriores, é justamente deste encontro entre as diferentes singularidades que vão se produzindo o que fazer, o como fazer, as práticas estratégicas. E esse encontrar com o diferente é que permite os acontecimentos, fundamentais à criatividade e inovação da iniciativa, conforme exposto. O entrevistado 1 usa uma metáfora interessante para explicar isto.

“No Estrela as coisas acontecem como se fosse uma caçamba. É coisa que entra e coisa que sai. Já perdi a conta de quantas caçambas de coisas tiramos de lá e de quantas coisas o pessoal traz. Coisas bem diferentes que lá vão ganhando usos. É um resgate que fazemos. E assim são nossas decisões, a forma como fazemos funcionar o espaço. É todo mundo tão diferente que chegam caçambas de ideias, de coisas. Aí tem que ver que caçambas de ideias ganham usos, são validadas pelos outros. Quando isso ocorre, beleza, vamos fazer e aí o espaço vai se construindo. E, aquilo que não ganha uso, as caçambas levam embora. E tem coisas que são usadas por um tempo e depois vão junto com estas caçambas de levar...”. (Entrevistado 1).

No 15M, também há essa interação entre os diferentes, que gera as práticas do Movimento, conforme discutido anteriormente. E isso é visto como positivo pelos seus integrantes. É visto como algo positivo não apenas ao Movimento, mas também para as singularidades que dele participam. Percebem isso também enquanto uma verdadeira possibilidade de participação direta.

“O que torna o 15M possível é essa diversidade de pessoas e movimentos e o fato de não poder ter uma só bandeira”. (Entrevistado 1)

“Ao encontrar tanta gente diferente com os mesmos sentimentos em relação a indignação, frustração e querendo mudar algo, eu me senti melhor. Era diferente de participar do meu movimento que é de jovens. Lá (no 15M) tinha pessoas de todas as idades, de diferentes nacionalidades e formações. Só me deu mais vontade de participar e apreendo cada vez mais”. (Entrevistado 2).

“No 15M você pode participar do que jeito que é. Dizer aquilo que pensa. Não é como num partido, que tem que pensar de acordo com o partido ou seu líder que te representa. Aqui (no 15M) você é o que é e participa diretamente. É um embrião da democracia que queremos”. (Entrevistado 7).

Assim, há uma percepção clara das diferenças como potência, como algo não negativo no ECLE e no 15M. Porém, também há uma preocupação para que elas não cheguem a paralisar, a não permitir a ida à ação, a verticalização, produzindo uma horizontalidade que se mantenha em si, sem permitir a verticalização, aqui entendida como ação. Essa preocupação ocorre principalmente no ECLE. Como exposto na análise, há um momento que a legitimação em espiral precisa ser interrompida em relação à determinada ação, prática, para que ela seja fechada, estabilizada e acontecer. Ao mesmo tempo, isto não pode significar fechar a possibilidade de que o debate acerca desta prática seja reaberto, seja retomado e ela seja incrementada, melhorada e até mesmo abandonada.

No 15M, esta já é uma preocupação minorada, talvez pelo seu tamanho, pela ampla gama de atores, de diversidades e fluxos que o perfazem. Nele, a preocupação maior está no

sentido de que se possa perder um pouco dessa capacidade de agir pelo múltiplo, pelo diverso, com legitimação emergente e na perda de visibilidade.

“As vezes penso que o 15M da acampada, dos protestos iniciais era mais potente, mais diverso. Daí lembro que é o mesmo 15M. Mas tenho medo que as assembleias e coletivos acabem sendo coletivos independente, não no sentido de autonomia, mas sim de agir por si, cada um por si. E de integrarem sempre os mesmos participantes”. (Entrevistado 1).

Os fatos trazidos na fala do entrevistado aparecem como preocupação ao Movimento 15M que também mantém atenção sobre perder sua visibilidade: uma possibilidade de se criar uma ideia de que o 15M está morto, não existe mais. São algumas possíveis limitações do Movimento, retomadas no próximo item de análise.

Enfim, fica evidente no ECLE e no 15M que as diferenças, o fato das coisas, das práticas e das próprias iniciativas e seus integrantes poderem assumir possibilidades diversas, diferentes caminhos, não é algo negativo. Pelo contrário, é algo que os mobiliza para a ação, para a construção das suas práticas, inclusive as estratégicas, e permite que a agência das suas singularidades seja influenciada pelo diferente, por singularidades que não necessariamente compartilham algum tipo de identidade, *habitus* ou campo.

Dado o que foi encontrado nos dois casos e pensando as características de uma estratégia na lógica da multidão (características vinculadas à multiplicidade de participações nas interações das singularidades e dos atores não humanos, que vão fazendo emergir as práticas estratégicas, o estrategizar nessa lógica, que é aberto, auto-organizado, imanente e emergente, legitimado em forma de espiral, tendo governança como abertura), fica evidente o papel das diferenças, do híbrido como algo não negativo e, pelo contrário, como potencial, como poder constituinte, capacidade criativa em uma estratégia que assuma a lógica da multidão. Tanto nos casos, como no pensar de uma estratégia nessa lógica, a eliminação das diferenças, da multiplicidade, homogeneizando artificialmente os espaços, construindo rígida identidade, seria diminuir e/ou até mesmo fazer cessar a lógica de construção multitudinária. Rígidas identidades homogeneizadas cessam, ou ao menos, diminuem o poder constituinte, como apontam Negri e Hardt (2005), quando falam da multidão e o que apareceu nos casos estudados.

Assim, ao encerrar este item de análise que trata das inspirações metodológicas advindas da ANT para a apreensão e análise da estratégia na lógica da multidão, olhando a experiência dos casos estudados, pode-se perceber que as indicações construídas teoricamente se confirmaram neles e podem ser assumidas como pertinentes em relação ao estudo da estratégia nessa lógica.

Deve-se destacar que uma parte das recomendações, relacionada a identificar como se dão as ordenações e quais os papéis assumidos pelos atores, no sentido de se configurarem como intermediários ou mediadores nos processos que vão dando forma às práticas, dando estabilização a elas, como recomenda a ANT, não foram possíveis de se realizar nos casos. Tem-se claro que as ordenações existem e se legitimam pela lógica de espiral, legitimação que perpassa praticantes, singularidades e atores não humanos, tanto organizacionais como não organizacionais, com agências que ocorrem pela diferença também. Porém, não se conseguiu compreender isso de forma mais detalhada, mostrando, por exemplo, os momentos que são decisivos para tal. Este fato pode decorrer justamente da forma bastante variada e múltipla que os casos estudados vão se constituindo. Nessa direção, mesmo a ideia de espiral mostra que não há um momento em que isso começa e termina. Então, a avaliação dos mediadores, intermediários e do processo de ordenação enquanto inspiração metodológica fica pouco atendida, sendo necessário, quem sabe, pensar outras formas de poder melhor captá-la.

Nesse mesmo sentido, a indicação metodológica da relevância das controvérsias e de se partir delas para (re-) constituir as redes que constroem determinada iniciativa (LATOUR, 2012; VENTURINI, 2010) é outra coisa que se mostra parcialmente aplicável. Ao assumir a importância das diferenças e elas como potência nos casos estudados e na estratégia na lógica da multidão, contempla-se parcialmente esta ideia. Porém, na tentativa de mapear controvérsias nos casos, chega-se a muitas. Elas são algo do cotidiano destas iniciativas e não um evento singular, que desencadeia uma série de fatos que contribuem para compreender a rede de redes que constroem essas iniciativas. Assim, seria necessário pensar outra forma de contemplar esta ideia de controvérsias, repensando seu papel no sentido de reconstituir as redes.

Enfim, é inegável que as contribuições das três dimensões de inspirações metodológicas advindas da ANT, apontadas no início deste item e analisadas ao longo dele, são relevantes e pertinentes para estudar a estratégia na lógica da multidão nos casos abordados. Este fato e as aproximações teóricas entre a lógica da multidão e a ANT, realizadas no presente estudo, permitem pensar que são adequadas para se apreender, para analisar a estratégia emergente na lógica da multidão de uma maneira geral.

Ressalta-se ainda que autores que utilizam da ANT vinculados à SAP (COOPER; LAW, 1995; TSOUKAS; CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008) seguem questões metodológicas e de análise muito parecidas com estas, com talvez a dessemelhança no sentido da agência que, na lógica da multidão, ocorre pela diferença e mantendo estas diferenças, mantendo as singularidades, conforme já exposto. Isto reforça a coerência da escolha da SAP como ponto de

partida e pode colocar dentro deste campo o aprofundamento da lógica da multidão como uma lógica de construção da estratégia, da emergência das suas práticas.

6.6 O CONTEXTO ATUAL E O FAZER ESTRATÉGICO NA LÓGICA DA MULTIDÃO: RESULTADOS, LIMITES E POSSIBILIDADES DOS CASOS ESTUDADOS

Para além da tentativa de identificar a existência de uma estratégia na lógica da multidão e o que caracteriza esta estratégia, a presente tese também se propôs buscar compreender se esta estratégia é favorecida pela conjuntura atual, pelo contexto social e organizacional, por algumas de suas características.

Nesse sentido, o presente item da análise busca identificar resultados, limites e possibilidades dos casos estudados, cujas estratégias assumem características da lógica da multidão (conforme evidenciado nos demais itens de análise) e, ao mesmo tempo, ir relacionando estes (resultados, limites e possibilidades) ao contexto. Quando se fala *contexto*, refere-se aqui tanto ao contexto mais próprio de cada iniciativa, o ambiente onde atua, como as questões de ambiente e de contexto social e organizacional mais amplas. São questões ligadas ao uso cada vez mais intenso das TICs, proporcionando níveis de interação e conectividade jamais vistos. Nesse sentido, são possibilidades de cooperação e competição cada vez mais amplas, a mistura de diferentes perfis, organizações, singularidades, que estando ou não próximas, podem interagir. Trata-se de um ambiente com barreiras de entrada cada vez menores e, portanto, um ambiente muito mais fluido, complexo e não linear. (RIFKIN, 2016; MARTINET, 2014; MORIN, 2005; FAYARD, 2000; 2006). Estas características estão trabalhadas ao longo da introdução e retomadas nas análises que se seguem.

6.6.1 Resultados e Limites do Espaço Comum Luiz Estrela e do 15M: um olhar a partir do estrategizar dos casos e dos seus contextos

Analisando a realidade do ECLE, percebe-se que os resultados alcançados pela iniciativa são resultados expressivos, ainda mais se considerado o contexto de onde ele emerge e, dentro dele, a praticamente inexistência de recursos para investimentos no início do Espaço. A partir da fala dos entrevistados e da observação, pode-se destacar como resultados do ECLE:

- a) a implantação e o funcionamento da ideia até hoje, com programação cultural e política semanal e quase diária;

- b) o reconhecimento como um espaço aberto, de confluência entre diferentes movimentos da cidade de Belo Horizonte;
- c) a conquista da cessão do casarão e todo o seu processo de concessão e restauração, que está em curso atualmente;
- d) a sustentação financeira do espaço e a forma como ela é realizada, mantendo (o princípio de) independência e autonomia da iniciativa;
- e) a construção de uma rede de parceiros (movimentos sociais e pessoas ligadas a eles) que responde às necessidades do ECLE e seus integrantes de maneira bastante ágil;
- f) visibilidade e reconhecimento na cidade de Belo Horizonte, e para além dela, sendo conhecido inclusive em ambientes nacionais e internacionais.

No referente à implementação da ideia e sua manutenção até hoje, com uma programação quase diária, tem-se um resultado que poucas instituições conseguem alcançar e manter. Dificilmente algum espaço consegue ter programação semanal, quiçá diária, atuando de forma independente em relação a grandes instituições comerciais, ainda mais com programação aberta ao público sem a cobrança de ingressos. O ECLE mantém isso, desde a sua fundação, em 26 de dezembro de 2013.

“Olha, sempre tem alguma coisa e sempre tem alguém assistindo, participando. Debate, apresentação, aula de piano ou música, oficina que é reunião já de algum núcleo sobre tal tema; sei lá, sempre tem algo. Só não de manhã; de manhã não rola. A maioria das coisas é final da tarde e noite”. (Entrevistado 5).

Este resultado parece possível apenas se olhado a partir da lógica de atuação do ECLE. Ou seja, caso ele não tivesse uma lógica aberta – governança como abertura, de atuação em rede de redes enquanto rizoma, onde qualquer um pode propor atividades, se comunicando de forma física ou virtual –, seria praticamente impossível manter uma programação variada e com tal periodicidade. Outra coisa ligada ao contexto do ECLE e que auxilia a explicar este resultado é a diversidade de perfis das singularidades que frequentam o local. Assim, alguns têm mais disponibilidade de participação pela tarde, outros somente pela noite; alguns se interessam por artes em termos de imagens, outros por música; já outros preferem debates de livros ou filmes; outros querem ofertar alguma oficina ou mobilizar algum movimento social; etc. Ou seja, esta multiplicidade faz com que diferentes propostas sejam colocadas e possam ser viabilizadas. Não concentra algo para um único público, o que faria com que a demanda e participação pudessem saturar. Cabe destacar que “as atividades contam com bons públicos e a Feirinha Estelar tem grande movimentação e boa comercialização”. (Notas de Campo). Segundo os

integrantes, o público depende muito do tipo de atividade, mas sempre tem alguém como destacou a entrevistada anteriormente citada.

Para além destas questões da forma como o espaço atua e da multiplicidade de singularidades, de praticantes que estão dentro e fora do espaço e que auxiliam na construção dele, outro fato relacionado ao contexto da iniciativa que proporciona o resultado destacado é o desejo que havia na cidade quando do surgimento do ECLE.

“BH foi se tornando uma cidade cada vez mais fechada. Espaços abertos de arte, lazer, cultura, de debate, cada vez menos. A prefeitura fechada em si, parece até contra o povo. Puxa, tava caindo a ideia de um espaço como o Estrela”. (Entrevistado 2).

Assim, quando do debate que concebeu a ideia e desde o seu início, da sua inauguração, muitas singularidades e movimentos passaram a aderir, a frequentar o Espaço. A cidade já estava experimentando um encontro de diferentes movimentos sociais (ver falas dos entrevistados 7 e 4 no item 6.2.2). Estas conjunturas contribuíram para efetivar uma necessidade premente em relação à existência de lugares alternativos de produção de cultura, de política, de movimentos. E o ECLE vem nessa perspectiva, é impulsionado por este desejo.

Isso faz sentido ainda se relacionado a um segundo resultado alcançado pelo ECLE, qual seja, o fato de ser reconhecido como um espaço aberto, de confluência de diferentes movimentos da cidade. Como já foi citado em fala de um dos entrevistados no item 6.2.5, no ECLE participam feministas, anarquistas, veganos, cicloativistas, produtores culturais, professores, advogados, artistas de teatro, artistas circenses, artistas de rua, pessoas em situação de rua, etc. Essa diversidade que, segundo os entrevistados, cada vez mais conversava em Belo Horizonte em 2012 e principalmente no início de 2013 e que se encontrou fortemente nas jornadas de junho de 2013 passou a reconhecer no ECLE mais um espaço de encontro e, este, permanente.

Assim, o contexto existente na cidade favoreceu que este resultado fosse alcançado. Porém, deve-se somar a isso a forma como o ECLE foi e está sendo pensado e construído. Ou seja, esse reconhecimento somente se mantém pelo fato de que o espaço é auto-organizado, aberto, mistura possibilidades de participação física e virtual; um espaço onde bandeiras deste ou daquele movimento não devem ser colocadas. A bandeira do ECLE, se assim tivesse que ser definida, é a da multiplicidade, da diversidade que se conecta, que atua coletivamente; que é uno, portanto, mas que não se reduz a uma bandeira, a uma identidade única. Esta é uma característica própria da multidão (NEGRI; HARDT, 2005; SANTIAGO, 2014).

O que leva a crer que o fato do ECLE construir sua estratégia na perspectiva de uma lógica de multidão propicia resultados como esses dois primeiros destacados. Conseguiram, até o momento, construir um espaço que atrai a diversidade; permite esta múltipla participação; tira dela uma auto-organização, com alguns princípios e estruturas – como os núcleos e a carta de princípios do espaço –, mas sem abafar esta diversidade.

Outro resultado do qual os integrantes se orgulham e que foi atingido até aqui (e tem um caminho ainda para ser trilhado) diz respeito à ocupação, conquista da cessão e restauração do casarão. Estes são processos que os integrantes do ECLE não separam, consideram um só e que denominam de ocupação. Eles se percebem ocupando o espaço e, para tal, é preciso restaurá-lo.

“A gente conseguiu a cessão de uso, hoje a gente tem a cessão de uso, a agente chama de ocupação. A restauração é um processo, aos poucos, com oficinas, por nós mesmos, e vai demorar e é do processo de ocupação. Ocupa, restaura e vai definindo o uso, o que fazer, numa forma meio ameboide, vai, volta, vai de novo, numa rede não definida, mas que é o processo. Isso tudo é a ocupação”. (Entrevistado 1).

Portanto, o ECLE tem como realização, como resultado a efetivação da ocupação do casarão, que passou por um momento de resistência e conseguiu se legalizar. Depois disso, conseguiram aprovar o projeto de restauração do prédio e seu uso, junto ao conselho municipal do patrimônio e da cultura. Este fato é imprescindível para continuar com aquilo que eles chamam de ocupação. E, somado a isso, conseguiram realizar todo o escoramento do prédio, que estava caindo pelo comprometimento de boa parte de sua estrutura, conforme já destacado anteriormente na presente análise. Ou seja, uma parte importante do processo de ocupação e restauração do imóvel foi alcançada, é resultado efetivado pelo ECLE. Mas, ainda tem muito a fazer; tem praticamente toda a restauração do prédio, que está para muito além do escoramento realizado, conforme o próprio projeto estipula.

Mesmo que ainda exista um longo percurso até a finalização da restauração, o ECLE conseguiu viabilizar a ocupação do prédio e do seu pátio, aprovou o projeto para a sua restauração e realizou seu escoramento. Tudo isso dentro do período compreendido entre o final de outubro de 2013 (início da ocupação) até agosto de 2015 (período em que o pesquisador coletou os dados), o que demonstra mais um resultado a ser destacado. Ainda mais que, ao mesmo tempo, manteve uma programação cultural e política e conquistou a legitimidade na cidade, entre outros resultados alcançados.

Não fosse a forma de construção das suas estratégias e iniciativas, já destacadas por várias vezes na análise, que assume lógica de multidão e que constrói uma inteligência de

exame, uma inteligência coletiva e coloca em diálogo especialistas e não especialistas na construção dos projetos, das ações (como foi o caso do projeto de restauração, bem como das peças jurídicas que permitiram ganhar a cessão do casarão), etc., tais conquistas provavelmente não seriam possíveis neste curto espaço de tempo. Assim, nesse sentido, em vez dessa lógica horizontal provocar lentidão, dificuldade de decisão, ela pode ter proporcionado, no caso do ECLE, agilidade estratégica (FAYARD, 2006), o que é discutido ao final do presente item de análise.

Outro resultado que está em linha próxima ao anterior é a construção da sustentabilidade do ECLE. Vale destacar que *“quando da ideia inicial de construção do Estrela, não havia nenhum tipo de recurso captado e ou reservado para tal”*. (Entrevistado 3) Da mesma forma, atualmente o ECLE não conta com nenhum convênio ou outra forma de contrato que signifique a entrada mensal de recursos, por exemplo.

A iniciativa adotou como forma de financiamento, desde o seu início, as contribuições de pessoas físicas realizadas de forma presencial ou virtual, bem como colaborações por parte daqueles que oferecem atividades e participam delas no espaço (conforme descrito no primeiro item da análise que demonstra as práticas estratégicas do ECLE). E, desde a sua fundação, o ECLE não contraiu nenhum tipo de dívida. Não está endividado, pelo contrário, tem conseguido manter o funcionamento e fazer pequenos investimentos por meio desta forma de financiamento, que assume as características e lógicas da multidão. É uma forma de financiamento com múltiplos pontos de entrada, que garante o financiamento do ECLE através da contribuição de múltiplas e diferentes singularidades. Portanto, tem-se este como mais um importante resultado, que é fundamental para que o ECLE mantenha a sua forma de atuação e que está na lógica do contexto da busca por espaços de participação abertos, independentes, onde as pessoas participam diretamente, inclusive construindo a viabilidade das ideias. É um contexto presente na cidade de Belo Horizonte, conforme descrito acima. Claro que há um tensionamento no sentido de que esta forma de financiamento não consegue dar conta da restauração do casarão, que demanda quantias mais vultuosas, o que é analisado nos limites do ECLE, na sequência.

Por fim, como mais dois resultados do ECLE estão o fato dele ter construído uma rede de parceiros – sejam eles movimentos ou pessoas físicas, que respondem aos chamados, às necessidades do espaço. Conforme relatado anteriormente (item 6.2.4), uma necessidade jogada na rede possibilita ofertas de atendimento para elas. Na situação observada, a necessidade era relativa a uma tela para a projeção. Porém, pode-se ver como esta rede é ativa através das

campanhas de captação de recursos, nas quais o ECLE sempre alcançou a meta. Na verdade, ultrapassou as metas estabelecidas.

Destaca-se que esta construção de uma rede de parceiros, de praticantes para além do espaço organizacional e dos integrantes do ECLE, ocorre também pela reciprocidade. Ou seja, o ECLE também apoia uma série de movimentos, que muitas vezes frequentam o espaço e em outros casos não, atendendo à necessidades destes, sempre que possível. Isso só é conseguido num contexto de múltiplos movimentos, como o do ECLE e o da cidade de Belo Horizonte.

“Nós apoiamos muitos outros movimentos. Eles também nos apoiam. Não é uma cobrança, um toma lá dá cá, mas sim algo que acontece, se identifica... que eu lembre, nos últimos tempos nós apoiamos o Tarifa Zero, o BH em comum, a ocupação da câmara de vereadores, um movimento para arrecadas roupas e comidas aos moradores de rua, porque o prefeito pediu que não se ajudasse eles e os movimentos de ciclistas reagiram. O prefeito viajou né”. (Entrevistado 7).

E, por fim, na mesma direção desse resultado das redes de apoio, estão a visibilidade e o reconhecimento que o ECLE tem recebido no país e, até mesmo, fora dele, o que constitui mais um resultado da iniciativa. O ECLE tem sido convidado para contar suas experiências de construção de um espaço comum em diferentes universidades do Brasil, principalmente em eventos que discutem a organização do espaço público, as políticas públicas e formas de participação social, conforme informou o entrevistado 7. Além disso, hoje “o ECLE tem contato, troca experiências com uma iniciativa de Roma/Itália – uma ocupação cultural denominada de Teatro Valle Occupato”.⁹¹ (Notas de campo)

Enfim, percebe-se que os resultados alcançados têm, sim, vínculo com a forma como são construídas as estratégias do ECLE, forma que guarda características e lógica da multidão, o que proporciona possibilidade de redes, de alcançar visibilidade para além das fronteiras físicas, bem como os demais resultados já analisados e vinculados a esta forma de fazer estratégico. Porém, ela também revela limites. Entre os limites destacados pelos entrevistados estão:

- a) o fato de uma subutilização da estrutura do casarão;
- b) a dificuldade em construir melhores e maiores conexões com a população de rua, abrindo ainda mais o espaço;

⁹¹ O Teatro Valle Occupato iniciou suas atividades em 14/06/2011 com a ocupação de um teatro de 1.720 lugares. Surge como resistência à concentração de verbas da cultura em grandes iniciativas, uma commoditização e um empobrecimento da cultura, das atividades culturais, bem como contra a falta de possibilidades de participação e decisão na construção das políticas culturais da cidade e, por fim, contra o sistemático empobrecimento dos trabalhadores da cultura. Ver mais informações em: <<http://www.teatrovalleoccupato.it/>>.

c) o desgaste da relação com a comunidade do entorno.

“De manhã é muito difícil, o Estrela fica fechado. Não têm atividades culturais que funcionem de manhã. As vezes no sábado e domingo sim, mas na semana não. Precisamos achar algo para fazer. Sei lá, minha ideia era cultura, política, educação com as crianças, no contra turno escolar. Mais aí precisaria de verba, de estrutura que ainda não temos”. (Entrevistado 7).

“Ainda falta a gente ocupar o espaço nos três turnos. A gente ocupa mais pela tardinha e noite. Eu acho que poderia ter moradia solidária. Já teve e podia voltar”. (Entrevistado 3).

“Eu, particularmente acho normal ficar fechado pela manhã ou mesmo durante algum dia da semana. Todo espaço é assim. Todo espaço de cultura, de apresentação e se alguém precisa, tá aí, tá disponível. Tem uma galera que acha isso, mas outra acha que devia estar sempre aberto”. (Entrevistado 1).

Fica evidente que ainda é uma situação não resolvida a necessidade ou não de manter o espaço funcionando os três turnos do dia, durante todos os dias da semana. Além disso, ainda não há acordo sobre o que se poderia fazer, caso a decisão fosse essa. E ainda não há recursos para poder levar adiante esta proposta.

Aliás, nesse sentido dos recursos, apesar de nenhum entrevistado ter falado claramente e de eles terem satisfação no sentido de que conseguiram pagar as contas do ECLE e não o endividar, “observando as necessidades do prédio, se percebe que a forma de financiamento utilizada até aqui, funciona para manter a atividade e custear a operação do espaço. Porém, é limitada no que diz respeito a gerar capacidade de investimento na restauração do prédio e, mais do que isso, no investimento em novas estruturas que possam ampliar as atividades”, por exemplo. (Notas de campo). Tanto que para o escoramento do casarão, que custou mais de 40 mil reais, foi necessário fazer uma campanha de financiamento coletivo, arrecadando este valor via *crowdfunding*. O fato de não terem acordo no sentido de participarem de editais, de encaminhamento de projetos, para evitar que percam autonomia e independência de atuação, talvez seja algo que precise ser revisto pelo grupo, dada esta limitação aqui colocada. E “há uma tensão nesse sentido, em buscar recursos também via editais no ECLE”. (Notas de campo).

Outro limite expresso pelos entrevistados diz respeito ao vínculo com a população de rua. O ECLE (que em seu nome homenageia um falecido artista e morador de rua) tem desde a sua origem o propósito de envolver as pessoas em situação de rua, como afirmou o entrevistado 1. Porém,

“A gente ainda não conseguiu achar um ponto comum com a população de rua, com os moradores em situação de rua. Então, assim, o pátio hoje ele tá fechado; antes ele ficava aberto tinha ocupação das pessoas que vinham dormir: hospedagem criativa que o pessoal chamou. Mas tinha uma série de dificuldades assim, que a gente ainda não conseguiu achar esse ponto. É assim, eu acho que é isso assim tem momentos ricos, têm momentos que as coisas ficam um pouco presas nas dificuldades, mas depois libera de novo”. (Entrevistado 1).

Esta referência aos problemas que ocorreram com a hospedagem solidária leva a mais uma dificuldade que o ECLE está enfrentando: o desgaste com a comunidade do entorno. Problemas ligados a esta hospedagem incomodaram os vizinhos, assim como o barulho com as festas e outras atividades acabaram desgastando esta relação e fazendo com que cada vez mais percam o apoio do seu entorno.

“A comunidade, os vizinhos, quando nós entramos ali, abraçou muito e depois ao longo do processo a gente foi desgastando a relação. Abraçaram no sentido assim de manifestar apoio o hospital não claro, ele é mantido pela proprietária do imóvel que ocupamos; mas a relação com os funcionários sempre foi ótima e com os vizinhos em geral. Mas aí fomos desgastando essa relação, foi dando muita treta cara; o Estrela né, nós já passamos por um bocado de treta. A abertura pra rua traz isso, traz isso, vai trazer”. (Entrevistado 4).

Parece um paradoxo no sentido que o ECLE constrói cada vez mais legitimidade para territórios e espaços diferentes, muitas vezes distantes, conforme exposto, mas tem tido dificuldades nessa relação próxima. Sabe-se que, se o vínculo local é perdido, dificilmente os vínculos mais amplos conseguem ser mantidos, numa ideia de retroalimentação entre o global e o local. (SANTOS, 2012).

Enfim, de maneira geral, em relação aos limites, as dificuldades enfrentadas pelo ECLE, elas também podem estar relacionadas com a sua forma de fazer, a forma como constroem suas práticas estratégicas. Ao assumir uma lógica de multidão, por exemplo, assume o fato de ser uma construção menos controlável, o que fica claro na fala do entrevistado 7 trazida acima. A governança como abertura e a auto-organização são potentes, criativas, têm todos os benefícios e resultados já elencados. Porém, ao mesmo tempo não são controláveis e podem causar este tipo de dificuldade, que só pode ser superado pela ideia de inteligência coletiva, de uma vigilância coletiva para que estas questões não se tornem maiores que os benefícios. A lógica da multidão aplicada às práticas estratégicas tem benefícios e externalidades negativas também. Parece que hoje esta equação está resolvida, está gerando mais benefícios que problemas, porém é um ponto de atenção que precisa ser considerado e observado pelo ECLE.

Da mesma forma que ocorre com o ECLE, o 15M também apresenta resultados satisfatórios e limites/dificuldades que têm relações com sua forma de construir as práticas estratégicas e com o seu contexto mais específico

Entre os resultados do 15M e do seu modo de estrategizar, que puderam ser identificados, destacam-se:

- a) a recuperação dos espaços e do desejo de participação cidadã e democrática efetiva;
- b) a disseminação da lógica do Movimento para além dele próprio;
- c) a entrada/o assalto em instituições tradicionais da sociedade, principalmente da democracia, iniciando a tentativa de mudanças em suas lógicas e formas de atuar;
- d) o manter-se atuando sem ser cooptado por outros movimentos, organizações, partidos, governos ou pessoas – atuando de forma independente;
- e) resultados materiais e imateriais dos seus coletivos e movimentos em relação aos diferentes problemas sociais.

O fato de devolver a muitas pessoas o desejo de participar e/ou as possibilidades de participar, bem como a crença de que outro futuro, outras perspectivas são possíveis, é um resultado que ficou evidente e que torna o ser e fazer do 15M relevante perante o contexto da sua atuação. Conforme visto na sua apresentação, ele surge a partir de um contexto de indignação bastante generalizada em Madri e na Espanha como um todo, inclusive relacionado com o contexto global que seguia na mesma direção.

“O 15M fez algo muito importante. Devolveu aos jovens como eu e a muitas pessoas a ilusão, a esperança, ver que ainda tem possibilidades, que pode ser diferente”. (Entrevistado 9).

“Só o fato de ganhar um governo alguém diferente, fora daquele círculo que está sempre no poder, que se veste diferente daqueles, que anda de transporte público ou que caminha pela cidade, que está no movimento das PAHs, enfim, tudo isso devolveu a esperança, a ilusão, a perspectiva. Só por isso penso que as pessoas já são mais felizes, eu sou mais feliz”. (Entrevistado 9).

“É a primeira vez nos 12 anos que eu pude votar, que votei convencido, com vontade. Não como as outras vezes que votei em partidos de oposição, mas sabendo que nada ia mudar”. (Entrevistado 7).

Portanto, devolver estes sentimentos, a esperança e a ilusão para as pessoas é um resultado relevante que alimenta o movimento, permite que ele continue atuando, uma vez que gera afetos, identificações, e mobiliza as pessoas. Algo que está na lógica de Spinoza, discutida por Deleuze (2002), de que os afetos alegres permitem as singularidades saírem da passividade, levam à ação e à produção da vida. E, para Negri e Hardt (2014), também seguindo a lógica

espinoziana, os afetos alegres são fundamentais para possibilitar encontros e a produção do comum, que são geradores da ação, da auto-organização da multidão. Permitem, inclusive, vencer o medo, a apatia gerada pela incerteza desse agir imanente e, portanto, incerto. Assim, não há dúvida que o 15M tem gerado o que se pode denominar de afetos alegres, de acordo com os sentimentos colocados e expressos nas falas anteriores.

Numa direção semelhante está o segundo resultado do 15M a ser destacado, qual seja, o fato de disseminar esta vontade de agir e suas formas de atuação, seu espírito, seus princípios e protótipos – sua lógica – para além dele. Ou seja, espalhou-se pela Espanha e até para além dela, movimentos, formas de agir, de buscar a participação direta e a produção de alternativas aos problemas e demandas sociais; buscar outras práticas de democracia e a produção política de forma diferenciada, por meio de movimentos que não pertencem ao 15M, mas que, porém, assumiram muitos dos seus princípios, dos seus protótipos de atuação.

Aquele espírito, aquele protótipo de participação, de movimento, de forma de se fazer coletivamente a partir de diferentes movimentos e pessoas, sem bandeiras e identidades únicas, mas com algo em comum ficou, está no 15M e para além dele. Se espalhou em muitos movimentos que fazem o 15M ou mesmo que não são do Movimento, mas que atuam na mesma lógica, usando das nossas experiências e lutas. (Entrevistado 2).

Portanto, o espalhar desta forma de protesto, de reflexão e ação em rede, na lógica da multidão, na perspectiva da tecnopolítica, é mais um resultado do 15M. Por exemplo, no Brasil, quando se fala das jornadas de junho de 2013, faz-se referências ao 15M. Ou mesmo na experiência do ECLE: teve-se um dos entrevistados que citou a experiência do 15M para que este Espaço não assumisse nenhuma bandeira específica e se identificasse pela multiplicidade.⁹²

Como outro resultado do 15M e que é algo bastante almejado nele, está o fato do Movimento ter conseguido entrar em – ou “assaltar”, como dizem seus integrantes – instituições tradicionais da democracia atual, da forma de governo tradicional na Espanha. Mesmo que tenham limitações em relação a este fato (o que se vê na sequência), ou seja, que tenham conseguido uma entrada apenas inicial nestas instituições, não há como negar que o Movimento avançou ao apoiar e eleger as confluências para os governos de cidades como Madri, Barcelona, Lacoruña, Zaragoza, entre outras. E mais ainda, manter-se atuante e tensionando o funcionamento destas confluências, no caso estudado a de Madri (Ahora Madrid) e seus governos. Ou seja, conseguiram criar uma forma que está para além da forma partido – as confluências – e alcançar formas para tentar implementar a lógica e princípios do 15M numa

⁹² Ver fala do entrevistado 8 do Espaço Comum Luiz Estrela, no item 6.2.6.

perspectiva de um novo municipalismo. Ou, pelo menos, o que for possível deles. São experiências ainda iniciais, que fecharam o primeiro ano de governo e não se está aqui afirmando que são ou não exitosas, que estão ou não alcançando seus objetivos. O certo é que tem adotado políticas habitacionais, de saúde, de educação e nutrição, bem como cortado alguns privilégios dos políticos e aberto a gestão, de forma diferente dos seus antecessores, mais próxima às lógicas e propostas do 15M. Porém, o que se destaca como resultado é o fato de terem conseguido chegar (assaltar) a estas instituições tradicionais, os governos municipais, passo importante para tentar transformá-las.

Os partidos, as confluências, as formas políticas que apoiamos e criamos ganharam aqui em Madri e em outras cidades. Conseguimos. Agora temos a responsabilidade de fazer diferente, de não reproduzir as velhas castas políticas. (Entrevistado 4).

Disseram que tínhamos que nos organizar e apresentar uma alternativa para a política partidária, para participar da democracia como é. Pois bem, fizemos, participamos das confluências, vamos participar mas queremos mudar as condições desta participação, mudaremos aos poucos. E, 15M foi importantíssimo para que as confluências ganhassem, assumissem Madri, Barcelona, etc. (Entrevistado 6).

Fica evidente assim que se alcançou parte do resultado esperado e agora se busca dar sequência a este importante enfoque, a esta prática estratégica do 15M, que é inventar diferentes lógicas de governo, de construção política e democrática, para os quais tomar instituições tradicionais torna-se algo relevante.

Para além desses resultados que se pode dizer mais macros, tem-se também uma grande gama de resultados cotidianos, do dia a dia dos bairros, onde os coletivos e assembleias de bairros e temáticas do 15M atuam. É uma atuação que resulta das interações dessa multiplicidade que é o 15M, no sentido de resistir às precariedades da realidade, resultando em:

- a) refeições para quem não tem o que comer;
- b) despejos e perdas de habitações impedidos;
- c) profissionalização e suporte/fomento a geração de renda, entre outros.

São centenas de atendimentos diários que resultam da atuação do 15M e/ou coletivos e movimentos que surgiram a partir dele.

“Não é só impedir o despejo. Se trabalha a autoestima das pessoas, mostrando que o endividamento e o desemprego é algo delas, culpa da pessoa. São mais estruturais e que não devem se culpar por isso”. (Entrevistado 6).

“No meu bairro são mais de 100 refeições dia. O comércio faz descontos para os que estão desempregados, negocia de outra forma. Tudo iniciativa da assembleia do 15M.” (Entrevistado 5).

“Eu estava em depressão e o 15M fez diferença na minha vida. Nas oficinas do centro social do bairro, nas assembleias, me reencontrei. Tenho certeza que ele transformou a vida de muita gente e ainda falta muito. Mas não tem problema, pois como diz nosso lema, vamos devagar porque vamos longe”. (Entrevistado 9).

Por fim, deve-se destacar ainda como um resultado do 15M o fato dele manter-se vivo, com programações, movimentos, atuação via coletivos, envolvendo milhares de pessoas até hoje, mais de cinco anos depois de seu início. E é um manter-se, sem ser identificado apenas com esta ou aquela bandeira, movimento, partido, sem ser cooptado; sem precisar se entregar à institucionalidade em troca de recursos, de apoios, por exemplo. Como afirmou o entrevistado 1: *“O 15M segue vivo e segue sendo 15M”*.

Assim como os resultados destacados, percebe-se no 15M limites que são pontos de atenção. Os limites identificados estão assim relacionados:

- a) não terem encontrado uma forma de atuação que não traga consigo algum tipo de exclusão;
- b) as dificuldades e limitações geradas pelas leis, por estruturas que não contemplam a forma de ser e fazer do 15M, sendo que não conseguiram ainda formas de superação destas dificuldades;
- c) a diminuição da visibilidade do Movimento.

O fato do 15M ter tentado em seu início, mas ter visto como sendo algo impossível o atuar por consensos e ter que atuar com base naquilo que se legitima muitas vezes pela maioria (de alguma das assembleias, coletivos ou espaços do 15M), gera algum tipo de exclusão segundo os seus integrantes. *“Sempre tem quem não se sente contemplado nas assembleias. Não dá para fazer tudo, nem discutir tudo. E isso sempre exclui alguns”*. (Entrevistado 1).

Percebe-se pela diversidade e complexidade do Movimento que é inviável a prática do consenso e, talvez, isso afrontasse a sua lógica, qual seja, a necessidade das tensões e percepção das diferenças enquanto potência. O ponto está em como fazer isso sem afastar, excluir, perder participantes. E, ao mesmo tempo, fazê-lo sem que se torne algo enfadonho. *“Ninguém aguenta assembleias de 4, 5, 6 horas. Precisa discutir sim, mas ser mais objetivo também”*. (Entrevistado 2). Enfim, são questões do fazer das estratégias e da atuação do 15M que precisam ser constantemente pensadas e avaliadas.

Outra limitação que apareceu no Movimento diz respeito a algumas das suas relações com as institucionalidades. Se, por um lado, avançaram na direção de permear instituições tradicionais com sua lógica, conforme colocado anteriormente, o 15M tem ainda uma série de dificuldades em relação a leis e, mesmo, em relação à forma partido e ao formato das *mareas*.

“Por força da lei os sindicatos barram as mareas. Eles se afirmam como atores legítimos para representar aquela causa, categoria e não se alcança da institucionalidade o reconhecimento de que nasceu uma nova ou novas formas de representação institucional, para além dos sindicatos. Não se tem este acontecimento como produtor de um novo tipo institucional ainda. Toda mudança maior é mais lenta”. (Entrevistado 1).

“O que continua causando mal-estar é que bom, sim, estamos parando despejos, mas segue tendo gente despejada e mais gente endividada; as mareas são espetaculares, conquistam direitos, freiam terceirizações e privatizações, mas segue privatização da saúde e da educação. Tem que haver um câmbio das instituições, da forma democrática, e assim a promessa, o que se buscou lá no início com o Democracia Real ¡Ya!. Isso é o que move o esforço que existe até hoje de tentar levar o 15M às instituições”. (Entrevistado 4).

Fica evidente assim que tanto as *mareas* como a forma partido-movimento e, de forma geral, o alcançar as instituições é ainda um processo incompleto que atualmente revela limitações à atuação do 15M. E, como última limitação destacada, tem-se o fato do 15M ter descentralizado tanto a sua atuação que tenha, em muitos sentidos, perdido parte da visibilidade do movimento. Isto pode enfraquecê-lo.

“Perdemos em visibilidade mais macro. Talvez ela seja mais forte no local hoje e não no global. Isso pode, em algum momento de confronto maior do 15M com algo, ser perigoso. Foi toda a repercussão na mídia nacional e internacional que ajudou a continuar o movimento”. (Entrevistado 3).

“Muito tentam dizer que o 15M morreu. Querem com isso tirar a sua visibilidade. Ele não morreu, apenas mudou, transformou-se. Está capilarizado e muito, muito vivo”. (Entrevistado 2).

Enfim, pode-se perceber que o contexto em que o 15M surgiu e que em boa parte persiste ainda hoje, de uma democracia frágil, de perda de direitos em Madri e na Espanha e, ao mesmo tempo, de tecnologias, conexão, interação, permite o seu existir na forma que assumiu e, também, impõe alguns limites. É um contexto que traz instituições rígidas, que apenas começam a ser permeadas pelo 15M. O certo é que após cinco anos de Movimento segue multitudinário e capaz de uma série de acontecimentos. Com suas práticas estratégicas na lógica da multidão, é, assim como o ECLE, algo um tanto imprevisível, com uma série de

possibilidades: dos casos e das suas estratégias na lógica da multidão que são analisadas a seguir, sendo relacionadas ao contexto de cada caso e ao contexto mais macro – contexto social e organizacional de forma mais ampla.

6.6.2 Possibilidades e Limites da Estratégia na Lógica da Multidão: um olhar a partir do contexto social e organizacional e dos casos estudados

Para além da influência do contexto local, próximo a cada uma das iniciativas estudadas, afirma-se que algumas características do contexto mais amplo, do ambiente social e organizacional, também favorecem estas iniciativas e seu estrategizar na lógica da multidão. Características do contexto atual acabam gerando algumas possibilidades a esta lógica estratégica e, até mesmo, favorecendo ela. Estas questões são exploradas na sequência.

A partir da contextualização feita na introdução e da análise dos casos, pode-se encontrar este possibilitar e favorecer do contexto atual em relação à estratégia da multidão em questões ligadas, por exemplo, às tecnologias hoje disponíveis, que permitem uma maior interação, conectividade, comunicação, produção de informações, cooperação, entre outros. Ou seja, as TICs existentes atualmente são um elemento do contexto social e do contexto das organizações fundamentais à existência de uma estratégia com lógica da multidão. Nem o ECLE nem o 15M poderiam atuar e estrategizar da maneira que o fazem sem a existência destas tecnologias. E não se fala aqui em alguma tecnologia de última geração, em relação às quais poucas pessoas têm acesso. Pelo contrário, destacam-se tecnologias como a internet via computador e via celular, a tecnologia móvel e as redes sociais, por exemplo.

O aproximar e conectar dos atores e das singularidades no fazer estratégico, que mobiliza conjuntos de recursos diferentes em prol de objetivos e de interesses comuns, que ocorre tanto no ECLE como no 15M, necessita de um bom sistema de informação e comunicação. E isso só é possível em função da existência das tecnologias referidas e, mais ainda, pela cultura da sua utilização que vem se fortalecendo ao longo do tempo e que apareceu como algo muito presente na análise dos dois casos.

Um bom SIC, com características de SIC multitudinário, existentes nas duas iniciativas estudadas, possibilita recursos e inteligência tanto na captura como no tratamento da informação. Quanto mais horizontal for este sistema e a distribuição da informação, da comunicação e da inteligência, como propôs Arpanet (apud(FAYARD, 2006)), maior a liberdade de ação e a economia dos meios, o que se analisa a seguir.

Esta questão das TICs e da cultura de sua utilização, gerando um ambiente que possibilita maior conectividade, interação, informação, comunicação e cooperação, faz com que as pessoas possam e, até mesmo, tenham como desejo participar mais diretamente daquilo que as afeta. Seja isto em relações de consumo e produção (no caso consumo e produção de cultura) ou mesmo na resolução de problemas e garantia de direitos. O fato é que há o desejo de participação direta, algo mais viável no contexto atual, possibilitado pelo contexto social, tecnológico de hoje e que apareceu em ambos os casos analisados.

Para além das possibilidades que o contexto das TICs gera no sentido de oportunizar e até mesmo favorecer estratégias na lógica da multidão, como as dos casos estudados, têm-se também outros fatores do contexto organizacional que igualmente favorecem e podem trazer possibilidades a estas iniciativas, ao estrategizar na lógica da multidão. São, na realidade, características do contexto social que interferem no ambiente organizacional, fazendo com que fique marcado, muitas vezes:

- a) pelo dinamismo, mudanças, lógicas mais imprevisíveis, fluídas, não lineares e não cíclicas (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2010; MORIN, 2005);
- b) pelo aumento da conectividade, do acesso às informações, das possibilidades de comunicação (CASTELLS, 1999; SANDERBERG; TARGAMA, 2007) e, conseqüentemente, pelo aumento das possibilidades e formas de interação (LATOUR, 2012) e da interdependência global;
- c) pela sociedade, organizações e segmentação mais complexas e não homogêneas (MORIN, 2005; MARTINET, 2014);
- d) pelo custo marginal cada vez menor (RIFKIN, 2014), com crescente quebra de territórios institucionalizados e uma gama maior de atores como coprodutores, cocriadores (MARTINET, 2014), entre outros.

Estas características favorecem a construção da estratégia na lógica da multidão que apareceu em ambos os casos. As possibilidades de interação cada vez maiores, somadas à conexão potencializada e, ao mesmo tempo, ao ambiente fluido, dinâmico e não previsível, favorecem estratégias que sejam emergentes. São estratégias capazes de se modelar em diferentes formas a partir da aproximação, das interações de atores organizacionais e não organizacionais (diferentes em termos de identidades), com abertura à diversidade e, mais do que isso, que se mantenham diversas. Estas características apareceram no fazer estratégico de ambos os casos.

Favorecem estratégias que percebam na diversidade de e das singularidades e atores certa fertilidade e potência criativa; que convivam com a auto-organização e emergência, não

querendo pré-estabelecer caminhos, ações, sentidos, de maneira finalística; que aceitem a plasticidade, as formas geométricas variáveis, estabelecidas e/ou criadas na práxis, na interação das singularidades, convivendo com o mistério, com os acontecimentos, com o não intencional e com a experimentação, de forma a ter neles oportunidades.

A estratégia na lógica da multidão, com características como as encontradas nos casos mostra-se coerente, adequada para ambientes organizacionais atravessados pela necessidade de interação; pela diversidade; pela imprevisibilidade; pela vontade de cooperação e participação mais diretas, que é o caso dos ambientes das iniciativas estudadas, e de vários ambientes organizacionais de diversos segmentos de atuação na atualidade. São ambientes organizacionais onde as atividades sejam mais imateriais e fluidas, o que também ocorre na realidade analisada. Enfim, este tipo de ambiente organizacional que, atualmente, se torna cada vez mais presente favorece o que Spinoza já defendia em sua época: que os encontros e pactos temporários, os afetos da multidão que aproximam singularidades em um fazer comum, ainda que mais ou menos temporário, possam ser adequados hoje (MARTINET, 2014) a uma temporalidade que é múltipla (DELEUZE; GUATARRI, 1995), onde fenômenos ocorrem paralelamente, mudam repentinamente, com espaços plurais (físicos e virtuais) não institucionalizados. São encontradas que podem ser mais adequadas à multiplicidade de causas, consequências, atores, tempos, espaços em um mesmo fenômeno. Mais adequadas diante da complexidade dos fenômenos, processos, negócios, consumo, produção, resistências, com exigência cada vez maior de auto-organização e diferentes possibilidades a serem construídas de acordo com as mudanças que vão ocorrendo. (MARTINET, 2014).

Quadro 31 – O ambiente organizacional e o fazer estratégico na lógica da multidão nos casos estudados

Características do ambiente organizacional	Características da estratégia na lógica da multidão	Elementos do fazer estratégico do ECLE e/ou do 15M
- dinamismo/mudanças: lógicas mais fluidas e imprevisíveis (NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2010) - não linearidade/dificuldade de previsibilidade dos fenômenos e do ambiente.	- contornos e modelagens variáveis - interações pelo comum, mantendo as diferenças, a potência constituinte.	- captação e tratamento de informações em múltiplos espaços e em tempos múltiplos (15M) - diversidade de recursos pelas diferenças das singularidades que atuam em comum (ECLE).
- aumento das possibilidades e formas de interação (LATOURET, 2012) - intensificação da conectividade e concorrência global (CASTELLS, 1999; SANDERBERG; TARGAMA, 2007) – ampliação do acesso a informação e comunicação.	- participação direta das singularidades – ligadas a instituições ou não - realizada em redes de redes (rizomas).	- mobilidade, descentralização e conexão de singularidades e recursos em maior volume (ECLE e 15M) - permite agir de forma menos previsível, mais surpreendente (ECLE e 15M) - risco de superinformação (ECLE e 15M).
- quebra de territórios institucionalizados: coprodução; cocriação (MARTINET, 2014) - custo marginal menor, próximo de zero (RIFKIN, 2014) - necessidade maior de auto-organização e não de estruturas hierarquizadas de comando (MORIN, 2005; MARTINET, 2014).	- participação direta das singularidades ligadas a instituições ou não - fundada no “ser com”, inteligência de enxame e confiança na inteligência coletiva - emergente e auto-organizada, com legitimação em espiral.	- múltiplas possibilidades de ação construídas a partir da interação, da diversidade, da cocriação, da horizontalidade e da auto-organização (ECLE e 15M) - imprevisibilidade de ação e múltiplas ações ao mesmo tempo (15M) - risco de paralisia (ECLE e 15M).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na fundamentação teórica e nos casos.

Portanto, é possível aproximar uma série de características expostas ao longo deste item e sintetizadas na primeira coluna do Quadro 31 que, se não são características do contexto organizacional de forma geral, aparecem em organizações que atuam baseadas em informações, comunicação, conectividade, no trabalho imaterial (LAZZARATO; NEGRI, 2001), que é o que ocorre com os casos estudados e com uma série cada vez maior de organizações, segundo mostram autores como Martinet (2014) e Lazzarato e Negri (2001).

Assim, nestes contextos, a estratégia na lógica da multidão pode gerar possibilidades de maior liberdade de ação e economia dos meios. Como a lógica da multidão e de uma estratégia com estas características aproxima as singularidades, mas não as homogeniza, tendo nelas potência criativa; e como ela possibilita uma aproximação e ação de atores que estão dentro, mas também para além dos “limites” organizacionais, ela mantém/permite às singularidades e organizações um número maior de alternativas de ação, o que pode ampliar sua liberdade de ação. (FAYARD, 2006).

Porém, há de se atentar para que não se permaneça na dimensão das alternativas, sem alcançar a sua legitimação. A lógica da espiral precisa funcionar e levar à ação, para que esta

liberdade de ação não se torne fonte de paralisia, o que limitaria este fazer estratégico, limitação que aparece, por exemplo, quando o comum, a legitimação sobre determinada questão não consegue ser produzida. O que se pode perceber, por exemplo, em relação ao financiamento via editais do ECLE. Para minimizar os riscos de que isso ocorra, o SIC, a inteligência de enxame, a capacidade de articular debates e decisões presencialmente e virtualmente, bem como a formação de rede de redes capazes de operacionalizar as decisões, apareceram como fundamentais nas experiências dos casos estudados.

Essas mesmas características colocadas acima podem dar à estratégia na lógica da multidão uma imprevisibilidade de comportamento (não é controlável, como apareceu nos casos), o que pode aumentar a sua liberdade de ação, uma vez que mergulha o outro, o oponente, o concorrente na incerteza. (FAYARD, 2006).

Ainda em termos de possibilidades, uma estratégia na lógica da multidão permite economia dos meios; permite alcançar mais resultados com menores quantidades de recursos; dispersá-los para que não sejam cooptados/atacados e concentrá-los quando necessário. São fatores que aparecem no ECLE e no 15M, que numa lógica de governança como abertura espalham seus recursos por uma vasta rede e, a partir daquilo que vai se legitimando como estratégico, como prática estratégica (ainda que não chamem desta forma), estes recursos vão se mobilizando. Ou seja, como afirma o princípio da economia dos meios, dividir uma massa para torná-la mais adaptável aos perigos, às oportunidades, mais rápida em seus movimentos e mais livre em relação aos obstáculos, só é possível com uma articulação comunicacional. (FAYARD, 2000). Percebe-se que nos dois casos isso foi possível. Apareceu esse descentralizar que se mantém em comunicação, com ganhos em ser mais adaptável, em aproveitar mais oportunidades e de forma mais rápida. Esta capacidade de adaptação apareceu nos dois casos estudados.

Enfim, ao encerrar o item que buscou analisar resultados, limites e possibilidades da estratégia na lógica da multidão a partir dos casos estudados e da teoria desenvolvida ao longo da tese, de forma a compreender em que aspectos esta estratégia é ou não adequada ao contexto atual, pode-se afirmar que ela mostra uma série de conexões com o contexto, com o ambiente organizacional. Isso acontece tanto em relação ao contexto mais específico dos casos estudados como em relação a alguns aspectos do contexto social e organizacional de maneira mais geral, como foi exposto aqui. Portanto, pode-se afirmar, a partir dos casos que a estratégia na lógica da multidão mostra-se, sim, adequada ao contexto atual. Porém, não se pode dizer que o é irrestritamente. É adequada em relação ao contexto organizacional de iniciativas que atuam

baseadas na interação, na conectividade, na comunicação, no imaterial, na cooperação comum, entre outros aspectos já destacados, que é o caso do 15M e do ECLE.

Deve-se destacar ainda que as aproximações das características de uma estratégia na lógica da multidão e das condições do ambiente social e organizacional, bem como as possibilidades e limites que isso gera são aproximações iniciais e que podem/devem ser mais exploradas. Servem como um possível ponto de partida para compreender em que casos e contextos a estratégia na lógica da multidão mostra-se mais pertinente ou não e merecem novas análises, como se pode ver nas afirmações das considerações finais, que compõem o próximo capítulo da presente tese. As análises aqui realizadas e sua relação com os demais itens da tese estão sintetizadas no Apêndice C.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há dúvidas que as transformações da sociedade têm alterado o ambiente das organizações, trazendo um contexto de maiores possibilidades de comunicação, interação, cooperação, concorrência, entre outros. Trata-se de um ambiente marcado pelas TICs e pela globalização, gerando interdependência e sua complexificação. São aspectos abordados na introdução e ao longo da presente tese e que interferem no ser e fazer das organizações e suas práticas estratégicas – o seu estrategizar. Tais transformações interferem no sentido de permitir e, até mesmo, estimular o pensar e o fazer de diferentes formas de construção das estratégias.

É nesse escopo que se encontram as reflexões e o enfoque central do presente estudo. Partindo da SAP, buscou-se analisar como as condições da estratégia favorecem ou não perspectivas de estratégia emergente e, mais especificamente, perspectiva de estratégia emergente na lógica da multidão, apreendida a partir de aportes/contribuições metodológicas da ANT. São condições da estratégia vinculadas principalmente a interação, conectividade e possibilidades de cooperação existentes de forma cada vez mais intensa, o que gera oportunidades, mas também desafios às organizações e à sociedade como um todo.

De forma a atender a este propósito, iniciou-se buscando identificar características da estratégia emergente na lógica da multidão. Ou seja, procurou-se identificar um conjunto de características que permitem ou não tal caracterização e se elas aparecem nos casos estudados. Nesse sentido, a partir da identificação das práticas estratégicas do ECLE e do 15M, pode-se concluir afirmando a existência de uma estratégia emergente caracterizada na lógica da multidão. Esta conclusão torna-se possível visto que em ambos os casos se encontrou um estrategizar emergente, não determinístico e, portanto, que assume diferentes modelagens ao longo do tempo (modelagens variáveis). Emergência e modelagens estas que ocorrem a partir da auto-organização que é construída na interação dos praticantes; no conjunto das suas práxis e práticas. É emergência e auto-organização das práticas estratégicas que se legitimam nas interações citadas em uma forma de espiral.

É uma legitimação em espiral que evidencia e marca uma produção estratégica – nos casos – que é aberta, constante, sem delimitação de início, meio e fim. Essas interações e práticas ocorrem numa perspectiva de governança enquanto abertura, o que significa dizer que as iniciativas das práticas estratégicas nos casos ocorrem em diferentes pontos da rede, em uma ideia de governança urdida do tecido social e que está longe de ser governança enquanto delimitação e controle.

Estas interações que vão legitimando a emergência, a auto-organização e a modelação variável das práticas estratégicas ocorrem de uma forma que se denominou aqui de interações pela diferença e pelo comum. Pela diferença por serem entre singularidades e coletivos diversos, com perfis variados, o que, nos casos estudados, não impede ou limita os encontros, o afetar-se mutuamente e a produção do comum, daquilo que vai mobilizando o agir, o estrategizar, vai gerando o engajamento. Ou seja, é o uno pelo múltiplo. Geram-se comuns que mobilizam os diferentes e que não os tornam iguais; que não os obriga a assumirem identidade coletiva única, homogeneizante. O que foi detectado em ambos os casos.

Essas interações permitem a estratégia emergente na lógica da multidão operar em uma ideia mais vinculada a acontecimentos, a mistério e a experimentação. Conforme apareceram no 15M e no ECLE, as singularidades colocadas em interação representam possibilidades de expansão, de acontecimentos, de gerar formas de fazer estratégico que fogem à racionalidade mais tradicional, surpreendendo por seus resultados. Foi isso o que se encontrou no ECLE em termos, por exemplo, da ocupação do casarão, do enfrentamento do processo jurídico da sua cessão, da organização das festas de arrecadação, entre outros; e no 15M onde as interações das diferentes singularidades produziram, já no início do Movimento, um protesto cujas dimensões jamais tinham sido vistas na Espanha.

Ainda no tocante à identificação das características da estratégia emergente na lógica da multidão, pode-se afirmar que estas características anteriormente colocadas somente podem ocorrer com o adequado suporte de SIC. Este fato caracterizou as práticas estratégicas em ambos os casos e foi percebido enquanto um SIC multitudinário, tanto no ECLE como no 15M, onde não há estruturas centralizadas de comunicação e informação. Por fim, completando as características que aparecem no estrategizar dos casos estudados, tem-se a questão dos praticantes que, para além da sua diversidade já evidenciada em termos de singularidades, também apresentou a diversidade de praticantes coletivos que participam da construção das estratégias, de forma direta no ECLE e mais indireta no 15M. Além disso, os dois casos se caracterizam por não reduzir os praticantes, os fazedores da estratégia e sua multiplicidade aos limites organizacionais.

A partir do exposto, pode-se concluir que o que foi encontrado nos casos permite afirmar um estrategizar que se caracteriza por assumir lógica da multidão, visto que a multidão se caracteriza por ser emergente, ser imanente das práticas e das interações entre as singularidades que produzem o comum, produção que acontece pelas interações das singularidades que se dão em forma de espiral. Assim, a multidão é um sujeito coletivo da práxis, auto-organizado cujos contornos são variáveis e que tem governança numa perspectiva de abertura, não sendo

controlável. Pelo contrário, a multidão é imprevisível pelo seu poder constituinte, pela sua capacidade de agir a partir dos afetos que vão se tornando comuns e produzindo ações. É uma multidão que opera por meio de comunalidades que vão se formando, para as quais a comunicação e informação, os SIC são fundamentais. (NEGRI; HARDT, 2005; COCCO, 2013; SANTIAGO 2014).

Conclui-se então, a partir das características da multidão sintetizadas acima e das características encontradas nos casos retomadas até aqui que existe neles uma estratégia que pode ser caracterizada como uma estratégia emergente na lógica da multidão. Conclui-se ainda que esta lógica se manifesta nos dois casos de maneira diferenciada, o que traz outra implicação à conclusão da existência da estratégia na lógica aqui explorada, qual seja, o fato de que, ao se afirmar a existência de uma estratégia na lógica da multidão, não significa que se está afirmando um modelo de estratégia, com características essenciais que ocorrem de determinada forma.

Antes disso, é uma lógica de construção e legitimação das práticas estratégicas, lógica que, por sua vez, apresenta as características da multidão (anteriormente destacadas). São características que não são fixas ou pré-determinadas. Elas se constituem no cotidiano, na imanência a partir das interações, da emergência das práticas, o que gera diferentes formatos. Esta questão está coerente com as ideias e o conceito da multidão, visto que é um conceito ontológico, vinculado à produção das práticas e pelas práticas e não um conceito essencial e fixo. Não é um conceito descritivo, algo dado a ser descoberto. É um conceito constitutivo e, portanto, irreduzível a um estado de coisas. É um poder constituinte que topa com o problema da (auto-) organização. (NEGRI, 2005; SANTIAGO, 2014).

Assim, conclui-se e ressalta-se que denominar uma estratégia na lógica da multidão não é formatar *a priori* um conjunto de características que aparecem de determinada forma no fazer estratégico, e sim significa perceber que é uma estratégia imanente do tecido social, das interações pela diferença que caracterizam a multidão, numa lógica de produção e legitimação pelo comum, que mantém aberto a possibilidade de novas interações, de novos acontecimentos, de novas modelagens para cada característica. Ou seja, a forma como as características da multidão se manifesta e ocorre na práxis e nas práticas da multidão, dos praticantes da estratégia, não é a mesma, variando de caso a caso, ainda que não fujam à lógica dela – da multidão.

Isto ficou evidente nos casos concernentes, por exemplo, à emergência. No 15M, ela aparece de maneira mais reflexiva – com reflexão mais estruturada, o que já não ocorre no ECLE. Talvez pela complexidade maior do 15M, tanto em termos de diversidade de participantes, como de territórios e de focos de atuação, isso tenha se mostrado necessário.

Outra característica que apareceu de forma diferente nos casos estudados foi a legitimação em espiral, que em função da emergência reflexiva ocorre de forma mais estruturada, mais deliberada no 15M. A importância dada à dimensão virtual, ao território alargado para tomada de decisões e ao momento decisivo da validação das práticas estratégicas também apareceu de maneira diferenciada nos dois casos. Por fim, outra diferença é que no ECLE a estratégia na lógica da multidão ocorre em uma perspectiva de acontecimento e mistério e no 15M aparece como acontecimento e experimentação, conforme se pôde ver na análise.

Assim, mesmo que algumas características da multidão elencadas na fundamentação teórica não tenham aparecido nos casos estudados (como o fato de misturar adaptação e transformação, ainda que na prática pareça ocorrer), pode-se concluir afirmando a existência neles de uma estratégia emergente na lógica da multidão, confirmando o primeiro pressuposto da presente tese. E conclui-se ainda que este afirmar não significa estabelecer um modelo, mas sim uma lógica de construção das práticas estratégicas que segue características vinculadas à multidão e que se expressa na prática de diferentes maneiras, com diversos formatos.

Em um segundo momento, a partir da necessidade de se encontrar inspirações metodológicas que contribuíssem para apreender esta lógica de estrategizar com características da multidão, afirmou-se como possibilidade que estas contribuições pudessem ser buscadas junto à ANT. Nessa direção, com base em questões teóricas e metodológicas da ANT construiu-se um conjunto de aspectos a serem observados quando da análise dessa lógica de estrategizar. Buscou-se analisar se este conjunto de inspirações se mostrava útil na análise das práticas estratégicas na lógica da multidão nos casos pesquisados. Este fato se confirmou, ainda que não totalmente. Inspirações como olhar a realidade e, portanto, as práticas estratégicas como algo não essencial, não ostensivo e sim performativo foi algo relevante na análise de ambos os casos, visto que os seus estrategizar não possuem características dadas/estabelecidas *a priori*. Elas emergem da auto-organização, das interações das singularidades e, com isso, metodologicamente se faz necessário seguir os atores (singularidades e atores não humanos) para reagregar as redes que formam o estrategizar das iniciativas estudadas. Assim, mostrou-se útil e pertinente a indicação de seguir os atores observando-os e ouvindo-os, no sentido de reagregar estas redes.

Além disso, a presença dos atores não humanos, atuando junto das singularidades, dos atores humanos no estrategizar é outra inspiração metodológica da ANT que se confirmou nos casos estudados. Atores não humanos como redes sociais, faixas, cartazes, peças gráficas, celulares e até mesmo, a rua como espaço de ação, interferem nas práticas estratégicas do 15M e do ECLE, produzindo agências. Ou seja, os não humanos atuam não apenas como

ferramentas, numa lógica de intermediários. Há uma hibridização de atuação que coloca tanto atores humanos como não humanos nas agências e na construção das práticas estratégicas na lógica da multidão, o que também segue inspiração da ANT.

Hibridização que aparece também em relação à realidade como um todo segundo a ANT. A realidade não é purificada, homogênea; pelo contrário ela é múltipla, diversa, repleta de possibilidades que vão se encontrando e gerando estabilizações mais ou menos temporárias. Portanto, a partir da ANT o fazer estratégico deve ser olhado nesta perspectiva também. E, essa foi mais uma inspiração metodológica que apareceu como relevante na análise dos casos, na construção das suas práticas estratégicas. As diferenças, o múltiplo, aparecem nos casos como algo natural e potente, e não como algo negativo que deva ser (artificialmente) eliminado. São concepções que se coadunam com esta inspiração metodológica da ANT.

Deve-se destacar também as recomendações trazidas a partir da ANT e trabalhadas teoricamente na tese e que não foram possíveis de serem evidenciadas, utilizadas na análise dos casos. Entre elas está o fato de compreender mediadores e intermediários, os atores que assumem este papel e quando/como o fazem na construção das práticas estratégicas. Elas ocorrem de maneira tão fluida, complexa e emergente/imante nos casos analisados, envolvendo uma diversidade tão grande de singularidades e atores não humanos, que ficou difícil de estabelecer estes papéis nas ordenações que levam à estabilização (ainda que temporária) das práticas estratégicas dos casos estudados. Portanto, foi possível perceber a forma como as ordenações e translações que geram o estrategizar do 15M e do ECLE vão ocorrendo, que se caracterizam por ser em espiral, com governança enquanto abertura. Porém, ficou inviável perceber a atuação dos intermediários e mediadores neste fazer, nestas ordenações, indicando a necessidade de se buscar formas de fazê-lo.

Outra inspiração metodológica da ANT que não se pode colocar como contribuição para a apreensão e análise das práticas estratégicas na lógica da multidão nos casos estudados diz respeito a controvérsias para identificar/reconstruir as redes que performam a realidade e, no caso, as estratégias. Nos casos estudados, as controvérsias não são fatos esporádicos, marcantes e/ou não corriqueiros. Formam parte do cotidiano que mobiliza para a ação, para o fazer dos praticantes no estrategizar. Assim, partir das controvérsias significaria ter tantos pontos de partida que inviabilizariam o cartografar das redes. Também, como elas são algo natural no cotidiano dos casos e das suas práticas estratégicas, ficou difícil (para não dizer inviável) estabelecer controvérsias prioritárias no momento da observação. Assim, não é que elas não existam e/ou que não se possa adotar esta inspiração. Há que se pensar formas que permitam

operacionalizá-la; que permitam, por exemplo, destacar as controvérsias mais relevantes (se é que elas podem ser priorizadas), o que não foi possível nesse primeiro momento.

Enfim, a partir do exposto pode-se concluir como coerente e relevante assumir as inspirações metodológicas da ANT para buscar apreender e analisar as práticas estratégicas na lógica da multidão, com base no que foi encontrado nos casos estudados. Inspirações estas que conforme exposto ao longo da tese, são utilizadas em alguns estudos da SAP (CHIA, 2002; CZARNIAWSKA, 2008), e que evidenciam então a coerência em tomá-la – a SAP – como ponto de partida; como espaço onde se pode situar a estratégia na lógica da multidão. Também evidenciam possíveis contribuições teóricas, metodológicas e empíricas do pensar a estratégia emergente na lógica da multidão, a partir do presente estudo.

Em termos de contribuições teóricas, afirma-se que a estratégia emergente na lógica da multidão permite mais uma forma de se pensar a interdependência entre microações e o macrocontexto. É algo relevante ao fazer estratégico e à SAP, segundo Whittington e Vaara (2012). Permite pensar essas interações, essa interdependência em uma lógica não estruturada, que não segue campos, *habitus* e/ou identidades coletivas, mas sim pensá-las em uma lógica de interações que não seguem delimitações; que ocorrem em uma perspectiva mais ligada a caos e complexidade, em uma lógica de enxame, como explicitado na análise. Isto permite ampliar o entendimento das agências, das interações entre os praticantes da estratégia, de forma a compreender que elas não ocorrem constituindo-se somente a partir destas questões – campos, *habitus*, identidades coletivas e estruturas.

Elas ocorrem também a partir das diferenças e do comum. Ou seja, não ocorrem homogeneizando e nem mesmo delimitando claramente identidades, homogeneizando os praticantes envolvidos, seu ser e fazer. Aproximam as singularidades, os praticantes; realizam agências entre os diferentes que permanecem diferentes. É uma lógica mais de caos e complexidade, vinculada à ideia de enxame, como colocado anteriormente, e não de algum delineamento de campo e/ou estrutura. Assim, a estratégia na lógica da multidão traz mais esta forma de compreender a agência ao campo da estratégia, qual seja, de percebê-la na lógica da multidão, da diferença e do comum.

Este manter as diferenças, o comum que não torna homogêneas as identidades e singularidades, possibilita manter abertas às possibilidades, à potência da estratégia, os novos agenciamentos, percebendo um estrategizar com modelagens e contornos variáveis e com as características já elencadas. Permite também ampliar a possibilidade de participantes, uma vez que não faz uma delimitação rígida de identidade (-s), o que contribui para incluir diferentes

singularidades, aproximar mais praticantes ao fazer estratégico, como se pode perceber nos casos estudados e o que é relevante a SAP, como afirmam Whittington e Vaara (2012).

Portanto, conclui-se que uma estratégia na lógica da multidão permite contribuir teoricamente ao pensar a aproximação do micro e macro do estrategizar de forma não estruturada. Permite compreender que a agência e o estrategizar ocorrem a partir das diferenças e do comum, dos afetos que aproximam as singularidades. É um comum que vai se produzindo em forma de espiral, legitimando práticas estratégicas e permitindo abertura ao mesmo tempo, incluindo especialistas e não especialistas, humanos e não humanos, sabedoria prática e experimentações que vão emergindo das interações, o que atribui à estratégia uma lógica mais de acontecimentos, de mistério como apareceu no ECLE e experimentação reflexiva, como apareceu no 15M.

Assim, traz mais uma contribuição teórica ao abordar a estratégia de maneira complexa, própria para contextos que tenham esta mesma característica e contribui para superar visões mais racionalistas, o medo do inesperado, do diferente, questões que, por vezes, empobrecem o fazer estratégico, a sua análise, o seu estudo. São questões que precisam ser superadas, de maneira a se minimizar esta visão racionalista da estratégia, que é uma das suas abordagens, mas não a única e que pode resultar em uma compreensão parcial do fazer estratégico, como mostram Sanderberg e Targama (2007).

No que diz respeito às contribuições metodológicas do presente estudo, têm-se aquelas oriundas da ANT, já descritas anteriormente e se destaca aqui a questão de pensar o uno pelo múltiplo. Ao aproximar as concepções da ideia de multidão à ANT analisando os casos, percebe-se que a formação da rede de redes que constrói as práticas estratégicas ocorre aproximando os diferentes. Ou seja, que os diferentes se retroinfluenciam na relação ator/rede que, no caso, pode ser pensado na perspectiva da singularidade-multidão. E, mais que isso, mostra que o fato de que estar numa rede não significa assumir a (-s) identidade (-s) daquela rede. Há uma associação a algum aspecto dela (-s), mas que mantém a diferença.

Portanto, metodologicamente para compreender a SAP e a estratégia na lógica da multidão sugere-se que se faz relevante não partir principalmente do olhar das controvérsias. Mas, sim, partir da análise de quem são os diferentes que estão nessas redes e onde suas diferenças se encontram – ou seja, os comuns que são formados sem eliminar as diferenças. Olhar o uno pelo múltiplo, a produção do comum que mobiliza pela diferença, questões próprias da lógica da multidão, permite melhor compreender as interações que vão construindo o estrategizar de iniciativas como as dos casos estudados.

Uma outra contribuição metodológica que aparece é a necessidade de se compreender a emergência em uma ideia de *continuum*. Não assumir que as práticas são simplesmente emergentes ou não, ou que mostram emergência e plano. Mesmo sabendo que há esta mistura, pode-se também compreender que a emergência aparece como um *continuum*, que vai de não emergente a emergente. E neste espaço há, por exemplo, uma ideia de emergência mais reflexiva, mais semiestruturada ou não. São questões que apareceram nos casos e que devem ser analisadas quando se pensa uma estratégia na lógica da multidão ou para compreender estratégias na perspectiva emergente, na perspectiva da SAP, por exemplo.

Por fim, outra contribuição teórica metodológica que apareceu está relacionada a se perceber a geração de valor, de potência, que ocorre a partir da circulação. Não são redes como espaços fixos ou ainda outras estruturas fixas que são responsáveis muitas vezes pela geração de valor. Analisar os fluxos, as interações, aquilo que não é delineado e muitas vezes não é delineável (a ideia de enxame), por exemplo, torna-se cada vez mais necessário para perceber a agregação de valor e perceber aquilo que vai se tornando prática estratégica. É uma questão válida para o olhar das práticas, dos praticantes e, até mesmo, do seu SIC.

Em termos de contribuições empíricas, o estudo pode revelar aos casos estudados uma melhor compreensão do seu fazer estratégico e suas características, sua potência e seus pontos de atenção. Vale lembrar que esta reflexão sobre o estrategizar não é uma reflexão presente nos casos, principalmente no ECLE. Mais ainda: permite para as iniciativas e seus integrantes o pensar de uma ideia de estratégia que não signifique modelar, governar, engessar e/ou reduzir o seu fazer, que questões que geram preconceito em relação ao campo da estratégia por parte dos seus integrantes, o que talvez possa ser superado ou, ao menos, minimizado a partir de uma estratégia na lógica da multidão. É uma lógica mais próxima à forma como o ECLE e o 15M se assumem, como se constroem, o que pode fomentar a reflexão das práticas estratégicas nas iniciativas estudadas, podendo então enriquecê-las.

Além disso, como contribuição empírica e a partir da reflexão proposta no terceiro pressuposto da presente tese, no que diz respeito à lógica de estratégia aqui abordada ser favorecida ou não pelo contexto atual, conclui-se que a estratégia emergente na lógica da multidão se mostra adequada para contextos e organizações que operam em ambientes de maior conectividade, maiores interações, onde se aproximam os diferentes. São ambientes mais fluidos, com menores barreiras de entrada e utilização intensa das TICs, como é o caso da comunicação, da cultura e – por que não – da política. Ambientes que são cada vez mais presentes em uma sociedade mais conectada e globalizada, em interação e que, nesse sentido, se descobre cada vez mais diversa. É uma sociedade que enfrenta cada vez mais o desafio das

interações entre os diferentes de maneira geral e nas organizações, nas suas práticas, no seu fazer estratégico.

A partir da análise dos casos, conclui-se que a estratégia emergente na lógica da multidão se mostrou mais adequada aos ambientes dinâmicos, não lineares, com dificuldades de previsibilidade, marcados pela interação, pela quebra de territórios institucionalizados, com menores barreiras de entrada, como é o caso do contexto das iniciativas estudadas. Mostrou-se mais adequada por ser baseada na auto-organização, emergente das interações entre os diferentes, que ao mantê-los assim possibilita uma maior capacidade de adaptação a este ambiente mutável. Permite a este fazer estratégico uma maior mobilidade, maior descentralização, o que possibilita colocar em interação os especialistas e não especialistas, construindo espaços de participação que contemplem as possibilidades e, até mesmo, necessidades de interação e participação que alguns contextos trazem. Permitem, assim, ampliar as possibilidades de ação, de construção do surpreendente, do inesperado – permitem o poder constituinte, como ocorre nos casos estudados.

É um ambiente que apareceu em relação às iniciativas estudadas, que estão vinculadas ao terceiro setor. Porém, como hipóteses se traz a ideia que esta estratégia baseada na lógica da multidão possa se revelar mais apropriada para organizações de maneira mais ampla, independentemente de serem do primeiro, segundo ou terceiro setor. São organizações que atuam em ambientes com as características já elencadas e que precisam lidar com imprevisibilidade, mistério, interações diversas; com negócios focados em trabalho mais imaterial, baseado na cooperação, na produção colaborativa. As organizações que operam neste contexto podem olhar para inspirações de uma estratégia na lógica da multidão. Provavelmente até já operem com estas características ou próximas a elas, sendo necessário sistematizá-las.

Nesse sentido, várias iniciativas do denominado mercado parecem atuar em lógicas próximas à da multidão. Iniciativas como, por exemplo, o Google, o Facebook e outras redes sociais; a indústria de *softwares*; a denominada indústria criativa; até mesmo redes de cooperação que não homogenizam marcas, procedimentos, etc.; outros segmentos e negócios que trabalham misturando especialistas e não especialistas, estratégias mais racionais e afetos, sentimentos, produzindo valor a partir da interação, da circulação, da confiança na inteligência coletiva, na inteligência de enxame, negócios como o Airbnb e os negócios colaborativos. Da mesma forma, é uma lógica de estratégia que pode contribuir para se pensar uma gestão pública mais aberta, participativa com o uso das TICs e participação mais direta. Pensar cidades inteligentes e a gestão de políticas públicas não como caixas-pretas (LATOURE, 2012), como institucionalização que as tornam fechadas e obrigam as pessoas a se adaptarem a elas

(CHIGNOLA, 2015), mas sim instituições que podem ser recriadas, ressignificadas no fazer cotidiano destas políticas.

Destaca-se que essas possibilidades não fizeram parte do enfoque da presente tese, mas visto as características da estratégia aqui elencadas, encontradas na estratégia na lógica da multidão, elas são percebidas de maneira bastante inicial, o que enseja a indicação de novos estudos.

Em termos de novos estudos, indica-se como relevante pesquisar a presença ou não dessa lógica de estratégia, com estas e/ou outras características relacionadas com a lógica da multidão, em organizações públicas e organizações com fins lucrativos, que não foram abordadas na presente tese. Isto se torna relevante para poder verificar as possibilidades anteriormente colocadas. Também recomenda-se estudar esta lógica de estratégia, se ela aparece e pode ou não contribuir para as perspectivas mais participativas, cocriativas de se pensar a gestão pública, a gestão das cidades; iniciativas como as *smart cities*, por exemplo. Também uma pesquisa no intuito de identificar políticas públicas que operem em lógicas mais abertas, mais diversas, como as práticas estratégicas aqui colocadas, visto que espaços como ECLE e mesmo muitos coletivos e assembleias do 15M podem ser pensadas como formas diferenciadas de fazer políticas públicas ou, pelo menos, inspirar a geração e implementação delas.

Por fim, estudar esta lógica de estratégia a partir das TICs, das tecnologias ubíquas, entendendo a importância delas para esta forma de fazer estratégia, analisando casos em que isso ocorre, como o 15M e o ECLE, mas em áreas e setores diferentes, também pode trazer contribuições relevantes.

No que diz respeito às iniciativas estudadas, pode-se sugerir que elas analisem com atenção alguns pontos que podem diminuir a sua potência criativa no fazer estratégico e os resultados que elas têm alcançado. Entre os principais pontos, no tocante ao 15M está o fortalecimento demasiado do espaço físico como espaço de decisões, ou mesmo, o risco de um dispersar de iniciativas de tal tamanho que não possam mais ser vistas enquanto 15M. E não se trata de eliminar este dispersar, próprio de sua lógica estratégica, mas sim prezar pela constante inter-relação entre elas. Já, no ECLE, recomenda-se o cuidado em relação aos núcleos utilizados como forma organizativa, para que não se tornem estruturas rígidas, que contrariem a natureza do Espaço e do seu fazer estratégico. Por vezes, ouviu-se que um determinado núcleo era responsável por realizar determinada atividade quando, na verdade, ele potencializa, organiza, articula ela e não deve tomar para si o monopólio da execução.

Mais do que isso, uma sugestão para ambos os casos, principalmente o ECLE está no sentido de que discutam sobre o seu estrategizar, de forma a compreender algumas das suas possibilidades e limites, não na perspectiva de se tirar dele a lógica emergente, e sim no sentido de fomentarem encontros que permitam e que favoreçam esta emergência, tão relevante à potência destas iniciativas.

7.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em termos de limitações que foram enfrentadas ao longo da pesquisa, destacam-se:

- a) o pouco tempo de observação;
- b) a tradução das falas dos entrevistados de um dos casos;
- c) a ausência de casos situados no primeiro e no segundo setores;
- d) e o fato de as conclusões não serem generalizáveis.

Conforme Yin (2001), as análises e conclusões do estudo de caso não são generalizáveis. Elas aplicam-se ao (-s) caso (-s) estudado (-s). Portanto, há que se destacar que as características nas formas encontradas nos casos analisados mostram a estratégia emergente na lógica da multidão nestas realidades, nos seus contextos e ambientes. Não podem ser transferidas para outros casos, contextos e realidades tal e qual apareceram nas iniciativas que foram alvo do estudo. Porém, as reflexões analíticas, aquilo que caracteriza a estratégia na lógica da multidão, bem como as inspirações metodológicas e sua apreensão podem ser pensadas para além dos casos estudados, ainda que em outras realidades estas características apareçam de maneira diferenciada, com outros formatos.

Dada a metodologia e a complexidade dos aspectos analisados na presente pesquisa, bem como a busca por casos que tivessem estruturação menos hierárquica e atuassem em contextos menos estruturados, optou-se por casos que são do terceiro setor. Assim, tem-se aqui uma limitação no sentido de não poder apontar como esta estratégia na lógica da multidão aparece (ou não) no primeiro e no segundo setores. Este fato não impediu que se elencassem algumas possibilidades relativas a isso e a necessidade, a indicação de novos estudos, nesse sentido.

Outra limitação encontrada foi a escolha em se fazer ou não a tradução das falas dos entrevistados do 15M. Falas coletadas, gravadas em espanhol e depois transcritas e traduzidas para o português. A tradução foi realizada para que os leitores que não são familiarizados com o idioma espanhol possam fazer a leitura destas falas. Porém, sabe-se que no traduzir sempre pode haver alguma interferência do tradutor (no caso o autor da presente tese), ainda que se

tenha consciência desse fato e que se tenha buscado que as interferências fossem minimizadas ao máximo.

Por fim, uma última limitação está relacionada ao tempo de observação. A partir da ANT, das inspirações metodológicas assumidas e, além disso, tendo em conta a problemática da pesquisa e seus objetivos, seria recomendado um estudo com características etnográficas. Porém, devido a questões de disponibilidade de recursos para custear a pesquisa e, também, a não disponibilidade de afastamento de seu trabalho, não foi possível ao pesquisador realizar observação por período mais prolongado, para além do tempo descrito na coleta dos dados. Considerando estes fatos, optou-se então por não utilizar a inspiração etnográfica e, para minimizar esta limitação, coletaram-se dados através de mais de uma forma de coleta, utilizando-se de documentos, entrevistas, observação e imagens.

Assim, considera-se que as limitações colocadas e as consideradas ao longo da pesquisa, bem como os resultados nela alcançados, não comprometeram o estudo realizado.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria Ator-Rede e Análise Organizacional: Contribuições e Possibilidades de Pesquisa no Brasil. In: **Organizações e Sociedade**, v. 16, n. 51, 2009, p. 647-664.
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Lavras: UFLA, 1999.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BOURDIEU, P. **Coisas Ditas**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1990.
- BOURDIEU, P. **Razões Práticas: sobre a teoria da ação**. Campinas: Papius, 1996.
- BOURDIEU, P. WACQUANT, Loïc. **Una invitación a la sociología reflexiva**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2012.
- CALLON, M. Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieucbay. In: LAW, J. (ed.). **Power, action and belief: a new sociology of knowledge**. London: Routledge, 1986.
- CASTELLS, M. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2014.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. In: **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 29-34, 2004.
- CHIA, R.; RASCHE, R. A. Epistemological alternatives for researching Strategy as Practice: building and dwelling worldviews. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 34-45.
- CHIGNOLA, Sandro. A vida, o trabalho, a linguagem. Biopolítica e Biocapitalismo. **Cadernos IHU Ideias**. São Leopoldo, ano XIII, n. 228, vol. 13, 2015.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action: structure organizations and environment: retrospect and prospect. In: **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. How organizations engage with external complexity: a political action perspective. In: **Organization Studies**, v. 32, n. 6, p. 803-824, 2011.
- CLEGG, S.; COURPARSSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and organizations**. London: Sage, 2006.
- COCCO, G. **MundoBraz: o devir-mundo do Brasil e o devir-Brasil do mundo**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

COCCO, Giuseppe. “**A mídia da multidão é uma multidão de mídias**”. Entrevista concedida a Camila Nóbrega, 02 de agosto de 2013. Recuperado em 17 de abril de 2015. Disponível em <<http://www.canalibase.org.br/a-midia-damultidao-e-uma-multidao-de-midias/>>.

COLIN N., VERDIER H. **L'Âge de La Multitude**. Entreprendre et gouverner après la révolution numérique, Paris, Armand Colin, 2014.

COOPER, R.; LAW, J. Organization: distal and proximal views. In: **Research in the Sociology of Organizations**, v. 13, p. 237-74, 1995.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M. D.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia como prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 5, set./out., 2012.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

CUNLIFFE, A. Retelling Tales of the Field: In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. In: **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 2, abril 2010.

CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. In: **Organization**, a. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Reassembling the social: an introduction to actor-network theory. In: **Organization Studies**, v. 27, n. 10, 2008.

DELEUZE, G. **Diferença e repetição**. Rio de Janeiro: Graal, 2006.

DELEUZE, G. **Espinosa: filosofia prática**. São Paulo: Escuta, 2002.

DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil platôs**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

DELEUZE, Gilles. **Empirismo e subjetividade: ensaios sobre a natureza humana segundo Hume**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2012.

DERRIDA, J. **A escritura e a diferença**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1995.

DIEHL, A. A., TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (*organizing*) para os estudos organizacionais. In: **Encontro da associação de pós-graduação e pesquisa em administração**, 37, 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

DURIAU, V. J.; REGER, R. K.; PFARRER, M. D. **A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements** *Organizational Research Methods*, 2007.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. In: **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532- 550, 1989.

FAYARD, P. **Comprender e Aplicar Sun Tzu**. O pensamento estratégico chinês: uma sabedoria em ação. Porto Alegre: Bookman, 2006.

FAYARD, P. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: Educ, 2000.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed / São Paulo: Bookman, 2009.

FLUSSER, V. **The shape of Things**. Reaktion Books, 2009.

FOUCAULT; M. **A microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1980.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995a.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 35, n. 2, p. 20-29, maio/jun. 1995b.

HAAG, K.; HELIN, J.; MELIN, L. Practices of communication in the strategic context of succession. In: **Egos Colloquium**, 22., 2006, Bergen. Proceedings... Bergen: EGOS, 2006.

HEIDEGGER, M. **Being and time**. Oxford: Blackwell, 1962.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage Publications, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P.; SPEE, A. P. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. In: **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Introducing the strategy as practice perspective. In: JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. In: **Strategy as practice**: research directions and resources. New York: Cambridge, 2007.

JULIEN, François. **Tratado da eficácia**. São Paulo: Ed. 34, 1998.

KNORR-CETINA, K. D. **The manufacture of knowledge**. Oxford, England: Pergamon, 1981.

KNORR-CETINA, K. Objectual practice. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (Ed.). **The practice turn in contemporary**. London: Routledge, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.
- LATOUR, Bruno. **Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora**. São Paulo: Unesp, 2000.
- LATOUR, Bruno. **Jamais fomos modernos**. Trad. de: C. I. da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1994.
- LATOUR, Bruno. **Le métier de chercheur regard d'un anthropologue**. Paris: Inra, 1995.
- LATOUR, Bruno. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede**. Salvador/São Paulo: Edufba, /Edusc, 2012.
- LAW, J. After ANT: complexity, naming and topology. In: LAW, J; HASSARD, J. (ed.). **Actor-network theory and after**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- LAW, J. **After method: mess in social science research**. London: Routledge, 2004.
- LAW, J. Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity. **Systems Practice**, v. 5, n. 4, p. 379-393, 1992.
- LAW, J. On the methods of long distance control: vessels, navigation and the Portuguese rout to India. In: LAW, J (Ed.). **Power action and belief: a new sociology of knowledge?** London: Routledge & Kegan Paul, 1986. (Sociological Review Monograph 32).
- LAW, J. Topology and the naming of complexity. 1997. Recuperado em 17 de março de 2013 do Centre for Science Studies, Lancaster University, Lancaster LA1 4YN, UK. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Topology-and-Complexity.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2014.
- LORENZI, B. R.; ANDRADE, T. N. de. Latour e Bourdieu: discutindo as controvérsias. In: **Teoria & Pesquisa: Revista de Ciência Política**, v. 20, n. 2, p. 107-121, 2011.
- MARTINET, A. C. La multitude et la fluidité. Implications pour la stratégie. In: **Revue française de gestion**, n. 244/2014.
- MAYER, J. G. M. **O comum no horizonte da metrópole biopolítica**. 2015. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) – Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte/Minas Gerais.
- MENDES, Alexandre Fabiano. **Para além da “tragédia do comum”**. Conflito e produção de subjetividade no capitalismo contemporâneo. 2012. Tese (Doutorado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.
- MOL, A. Ontological politics – a word and some questions. In: LAW, J.; HASSARD, J. (Eds.). **Actor-network theory and after**. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.
- MOL, A. Política ontológica: algumas ideias e várias perguntas. In: NUNES, J. A.; ROQUE, R. (org.). In: **Objetos impuros: experiências em estudos sociais da ciência**. Porto: Edições Afrontamento, 2007.

- MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução do francês: Eliane Lisboa. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2005.
- MOULIER-BOUTANG, Yann. **L'abeille et l'économiste**. Paris: Carnetsnord, 2010.
- NANCY, Jean-Luc. **Being singular plural**. Stanford: Stanford University Press, 2000.
- NEGRI, A. **Cinco lições sobre Império**. Tradução de Alba Olmi. Rio de Janeiro: DP&A, 2003a.
- NEGRI, A.; HARDT, M. **Império**. Tradução de Berilo Vargas. 3a. ed., Rio de Janeiro: Record, 2001.
- NEGRI, Antonio, Hardt, Michael. **Declaração: Isto não é um manifesto**, São Paulo: edições n-1, 2014.
- NEGRI, Antonio, Hardt, Michael. **Multidão**. São Paulo: Record, 2005.
- NEGRI, Antonio. **O Poder Constituinte: ensaio sobre as alternativas da modernidade**. DP&A: Rio de Janeiro, 2002.
- NEGRI, Antonio. Por uma definição ontológica da multidão. In: **Revista Lugar Comum**, n. 19-20, 2005.
- NEGRI, Antonio; HARDT, Michael; **Commonwealth**, 2009: Harvard University.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Managing flow: teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: Exploring technology at work. In: **Organization Studies**, v. 28, p. 1.435-1.448, 2010.
- PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, L. (Orgs.). **Pistas do método da cartografia: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- PELBART, P. P. **Vida capital. Ensaio de biopolítica**. São Paulo: Iluminuras, 2011.
- PINTO, C. C.; DOMENICO, S. M. R. A Mudança em uma Ontologia de Fluxo Contribuições da Teoria Ator-Rede. In: III Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. **Anais...**, Florianópolis: Março, 2013.
- POLANYI, Karl. **A Grande Transformação: as origens de nossa época**. Tradução: Fanny Wrobel. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- RASCHE, A.; CHIA, R. Strategy practices – what they are (not). In: European group of organization studies. Vienna: 23, 2007.
- RECKWITZ, A. **Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing**. European Journal of Social Theory, v. 5, n. 2, 2002.
- RIFKIN, Jeremy. **Sociedade Com Custo Marginal Zero. A Internet das Coisas, os Bens Comuns Colaborativos e o Eclipse do Capitalismo**. Editora: M. Books, 2015.

ROESE, Mauro. A metodologia do estudo de caso. In: **Cadernos de Sociologia**, v. 9, Porto Alegre: PPGS/UFRGS, 1998.

SANDBERG, J.; TARGAMA, A. Share understanding: the basis for collective competences and its development. In: **Management understanding in organizations**, SAGE: London. 2007. p. 89-108, cap. 5.

SANTIAGO, Homero. Pré-história da multidão. In: Baptiste Noel Auguste Grasset; Emanuel Angelo da Rocha Fragoso; Éricka Marie Itokazu; Francisco de Guimaraens; Maurício Rocha. (org.). In: **Spinoza e as Américas**. X Colóquio Internacional Spinoza. 1 ed. Fortaleza: EdUECE, 2014, v. 1, p. 69-81.

SAUERBRONN, F. F.; FARIA, A. A. Agência em estratégia: conectando prática social e codeterminação. In: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 49-75, 2011.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. In: **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p.1., 863-1.873, 2006.

SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. In: **Organization Studies**, v. 26, n. 3, 2005.

SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (orgs.). **The Practice Turn in Contemporary**. London/NewYork: Routledge, 2001.

Scott, W. R. Field methods in the study or organizations. In: J. G. March (ed.), **Handbook of organizations**, Chicago: Rand McNally & Company, 1972, p. 412-440.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu et al. **A comunicação digital e a construção dos commons: redes virais, espectro aberto e as novas possibilidades de regulação**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2007.

SPINOZA, Baruch. *Tratado Político*. Paris: PUF, 2005.

STONES, R. **Structuration theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

TORET, J. Una mirada tecnopolítica sobre los primeros días del #15M. In: **Comunicación y Sociedad Civil**, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/obiA1M>>. Acesso em: 12 jan. 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo, Atlas, 1987.

TSOUKAS, H. Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. In: GOLSORKHI, D. et al. (Ed.) **The Cambridge handbook on strategy as practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2010.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. In: **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURETA, C. Práticas organizativas em escolas de samba: o setor de harmonia na produção do desfile da Vai-Vai. **Tese (Doutorado em Administração)**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

- TURETA, C.; LIMA, J. B. DE. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. In: **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 76-108, dez. 2011.
- VAARA, E.; SORSA, V. PÄLLI, P. On the force potential of strategy texts: a critical discourse analysis of a strategic plan and its power effects in a city organization. In: **Organization**, n. 17, p. 685-702, 2010.
- VALADÃO, J. D. A. D.; S. S. D. S. E. SILVA. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós-processual da estratégia. In: **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**, 13, 2012, p. 171-195.
- VAZ, Henrique C. de Lima. Ética e civilização. In: **Filosofia e Cultura**. Escritos de Filosofia III. São Paulo: Loyola, 2007.
- VAZ, Henrique C. de Lima. **Raízes da modernidade**. Escritos de Filosofia VII. São Paulo: Loyola, 2002.
- VIRNO, P. **Gramática de la multitud**. Trad. castelhana de Adriana Gómez. Madri: Traficantes de Sueños, 2003.
- VIRNO, Paolo. **Virtuosismo e revolução**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.
- VOLLE, M. **Iconomie**. Paris: Economica, 2014.
- WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- WHITTINGTON, R.; VAARA, E. Strategy-as-practice: Taking Social Practices Seriously. In: **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
- WHITTINGTON, Richard; JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. In: Egos Colloquium, 2004. **Anais...** Slovenia.
- WHITTINGTON. R. Completing the practice turn in strategy research. In: **Organization Studies**, 27(5), 2006, p. 613-634.
- WHITTINGTON. R. Giddens, structuration theory and Strategy as Practice IN: Damon Golsorkhi, Linda Rouleau, David Seidl, and Eero Vaara (eds.) **The Cambridge Handbook on Strategy as Practice**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, p. 109 -127, 2010.
- WHITTINGTON. R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WHITTINGTON. R. Strategy as practice. In: **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZARCA, Y. C. **Hobbes et la pensée politique moderne**. Paris, PUF, 1995.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA

Dimensão	Questão
Temas de abertura	<p>Conte livremente e de maneira geral: como surge a iniciativa; seu percurso histórico até os dias de hoje; como ela se estruturou e como se organiza atualmente?</p> <p>Quais as principais características e práticas da iniciativa atualmente? Elas mudaram ao longo do tempo e/ou ainda estão em mutação?</p>
Surgimento da iniciativa e seu contexto	<p>Quais as necessidades potenciais inicialmente percebidas e quais se efetivaram?</p> <p>Como ocorreu esse processo? O que contribuiu para legitimar a(s) necessidade(s) e fazer com que ela(s) motivasse(m) ações?</p> <p>Que condições locais foram relevantes para impulsionar e/ou dificultar a iniciativa?</p>
Característica da Estratégia na iniciativa: praticantes – singularidades e atores	<p>Quais foram os atores, as singularidades relevantes para a efetivação da iniciativa?</p> <p>Quais atores/singularidades foram se incorporando a iniciativa e como isso ocorreu? Nesse sentido, o que foi dando legitimidade à iniciativa a ponto de atrair novos atores/ singularidades?</p> <p>Quais atores/singularidades participam hoje? A participação é aberta? Novos atores continuam se agregando? Que tipo de condições, critérios existem para tanto?</p>
Característica da Estratégia na iniciativa: o processo de construção da estratégia	<p>Como a iniciativa está organizada/estruturada hoje e como essa organização/estrutura foi e/ou é construída?</p> <p>Que ações foram os mais relevantes (estratégicas) à efetivação da iniciativa e seu percurso até o momento?</p> <p>Nesse sentido, de onde emergem as ações estratégicas da iniciativa? Como isso ocorre?</p> <p>Como se dá a construção do planejamento da iniciativa?</p> <p>Quais os principais objetivos da iniciativa e como eles são construídos/acordados? Eles têm se modificado?</p> <p>Quem participa das atividades estratégicas? Quais são as formas, espaços, instâncias de participação?</p> <p>Há diferença entre a tomada de decisões estratégicas e a tomada de decisões mais cotidianas? Como ocorrem esses dois processos, quem participa?</p>

Dimensão	Questão
	<p>Que tipos de regras/institucionalizações existem?</p> <p>Em termos de recursos financeiros, como se dá a sustentação da iniciativa hoje? E como ocorreu desde o seu surgimento?</p>
<p>Característica da Estratégia na iniciativa: alguns elementos relevantes à estratégia</p>	<p>Qual a importância das TICs e da comunicação para a iniciativa? Como são utilizadas/realizadas?</p> <p>Qual a importância do território à iniciativa?</p> <p>As redes são ou não importantes para a iniciativa? Caso sim, em que sentido e o que entendem por redes?</p> <p>Há (des-) alinhamento entre tempo das demandas e das decisões na iniciativa?</p> <p>Como percebem a criação da inteligência coletiva e a criação de valor na iniciativa?</p>
<p>Principais resultados e limites da iniciativa</p>	<p>Quais os principais avanços, novidades/ inovações e limites da iniciativa?</p> <p>Quais os fatores que mais limitam a iniciativa hoje?</p> <p>O que favorece e o que dificulta a participação, os encontros entre as diferentes singularidades/atores que compõe a iniciativa?</p> <p>Como se conecta com iniciativas públicas e privadas?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE B – PROTOCOLO DA PESQUISA

Título: ESTRATÉGIA EMERGENTE NA LÓGICA DA MULTIDÃO:

Uma abordagem a partir de iniciativas da multidão, do comum e da Teoria Ator-Rede

Objetivos

Geral:

Analisar como as condições da estratégia em um contexto de interação, conectividade e cooperação, favorecem ou não a adoção de perspectiva estratégica emergente na lógica da multidão e com aportes metodológicos da ANT.

Específicos:

- a) Identificar as principais características da estratégia emergente na lógica da multidão e suas possíveis relações com aportes metodológicos da ANT.
- b) Compreender as práticas estratégicas nos casos estudados e seus contextos, evidenciando suas possíveis relações com lógicas da multidão.
- c) Apontar os principais limites e resultados do fazer estratégico na lógica da multidão, à luz das iniciativas estudadas.

Questão de pesquisa:

Como as condições atuais da estratégia em determinados contextos favorecem (ou não) a adoção da lógica da multidão para a compreensão e realização do fazer estratégico? Questão que se desdobra em outras: como a ANT pode contribuir com esta possível estratégia na lógica da multidão, através de aportes e inspirações metodológicas? E por fim, em que aspectos a estratégia da multidão pode permitir avançar o campo de estudos da estratégia de forma geral e, principalmente da SAP?

P1 - A possibilidade de se caracterizar uma estratégia emergente na lógica da multidão, tendo como características iniciais, a serem analisadas nos casos, aquelas descritas ao longo deste item: estratégia não determinística, emergente e de modelagens variáveis; auto organizada e com legitimação em espiral; baseada em governança enquanto abertura e na inteligência de enxame; estratégia que é experimentação, mesclando adaptação e transformação; opera em tempos e espaços múltiplos e; é relacional, operando em rede de redes (rizomas).

P2 - A ANT pode ser fonte de inspiração metodológica para apreender como ocorrem as práticas que vão construindo a estratégia na lógica da multidão; para olhar a multidão e seu fazer nessa construção.

P3 - A estratégia na lógica da multidão é favorecida pela conjuntura atual, principalmente quando se trata de organizações que atuam em ambientes mais fluidos, permeados pelo uso da tecnologia, com mais conectividade e interação.

Inspirações metodológicas advindas da ANT:

a) A idéia de um social não essencialista e de uma realidade da mesma forma que, portanto, não assumem características a priori, sendo constantemente (re)produzidos, fatos que levam a olhar para a realidade de forma geral e, no caso, para a estratégia enquanto algo performativo e não ostensivo; nesse sentido, a necessidade de seguir os atores para compreender a realidade e, mais especificamente, a estratégia, o estrategizar nos casos estudados.

b) A necessidade de olhar humanos e não humanos enquanto produtores de subjetivação, de agências na construção dessa realidade e, conseqüentemente, das práticas estratégicas, buscando compreender as ordenações, as translações, as controvérsias e os atores nas relações ator-rede.

c) Tomar a realidade e as estratégias a partir da percepção da multiplicidade e hibridização enquanto algo natural, sendo as diferenças potência e não algo necessariamente negativo. A purificação como algo artificial da modernidade.

Procedimentos metodológicos

a) Estudo de caso múltiplo com abordagem qualitativa e exploratória.

b) Procedimentos de pesquisa que podem ser organizados em duas fases que no transcorrer da pesquisa se misturaram:

- fase 1: de (re)conhecimento, onde o pesquisador pode aproximar-se dos casos, compreender um pouco de suas singularidades, atores, sua práxis cotidiana, seus focos de atuação, etc; o pesquisador e suas intenções, seus objetivos de pesquisa também puderam ser (re)conhecidos pelos integrantes dos casos estudados; teve como base principalmente a observação não participante, o levantamento e análise de documentos físicos e virtuais.

- fase 2: teve como base principal a realização das entrevistas; proporcionou ao pesquisador reconstruir/reagregar as redes que os performaram e performam os casos estudados, bem como identificar práticas estratégicas e suas redes, compreendendo sua legitimação e suas

características em cada um dos casos estudados.

c) Análise dos dados: realizada por meio da análise de conteúdos, com o procedimento em espiral de Creswell (1998). Baseou-se nas seguintes categorias: contexto e estratégia emergente; características da estratégia na lógica da multidão: o processo de construção da estratégia e praticantes; inspirações metodológicas da ANT para análise da estratégia na lógica da multidão e; o contexto atual e o fazer estratégico na lógica da multidão.

APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE DA TESE

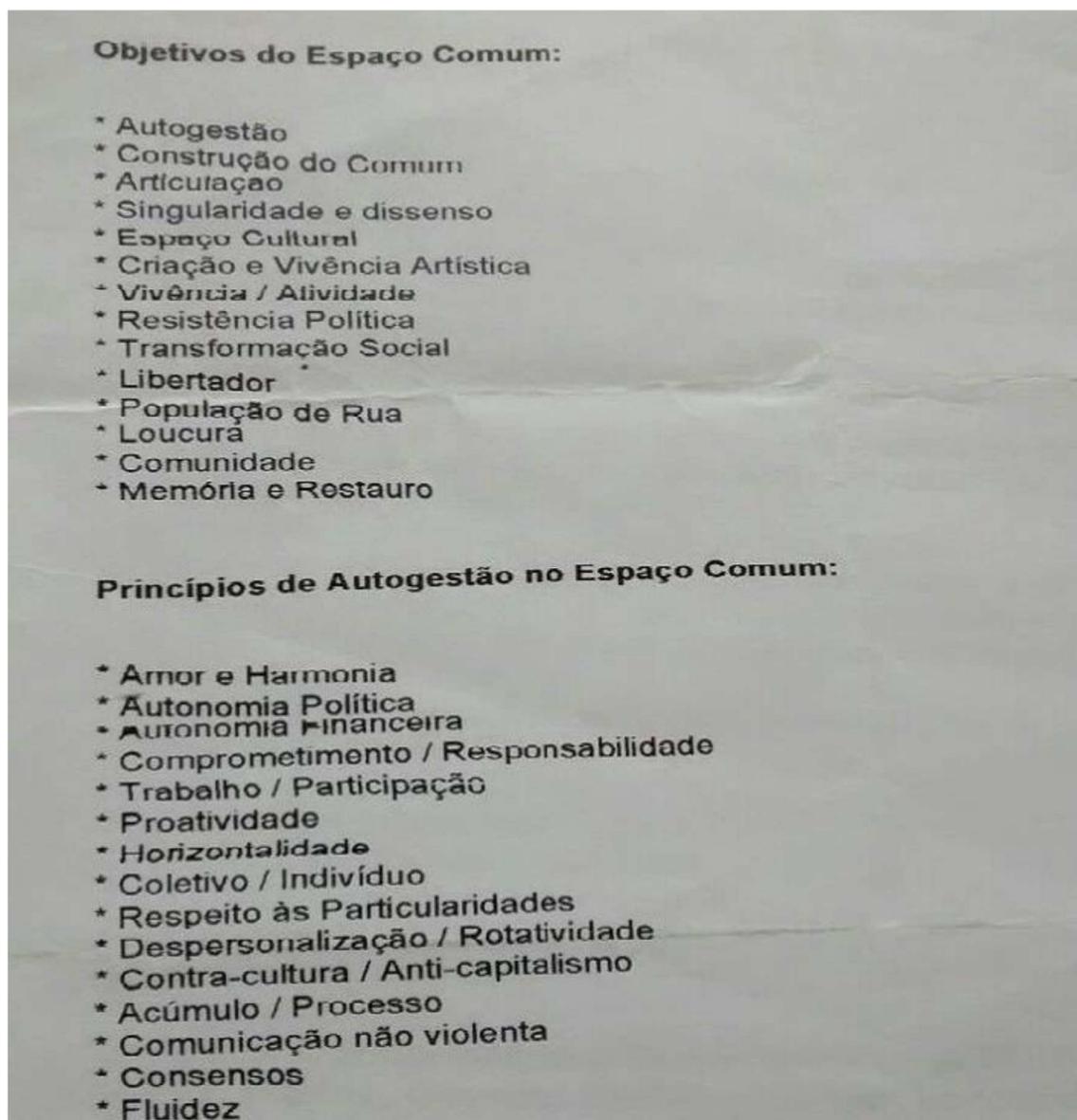
(Continua)

Objetivo geral: Analisar como as condições da estratégia em um contexto de interação, conectividade e cooperação, favorecem ou não a adoção de perspectiva estratégica emergente na lógica da multidão e com aportes metodológicos da ANT.					
Objetivos específicos	Pressupostos	Categorias de Análise	Elementos Centrais da Análise	Evidências da Análise	Fundamentação Teórica - Autores
<p>Identificar as principais características da estratégia emergente na lógica da multidão e suas possíveis relações com aportes metodológicos da ANT.</p> <p>e</p> <p>Compreender as práticas estratégicas nos casos estudados e seus contextos, evidenciando suas possíveis relações com lógicas da multidão.</p>	<p>Assume-se a possibilidade de se caracterizar uma estratégia emergente na lógica da multidão, com um conjunto de características não essenciais.</p>	<p>O contexto da iniciativa e uma estratégia emergente</p> <p>Características da estratégia na lógica da multidão: o processo de construção da estratégia</p> <p>Características da estratégia na lógica da multidão: praticantes</p>	<p>Necessidades que originaram a iniciativa</p> <p>Apresentação, contexto inicial e atual da iniciativa</p> <p>Práticas estratégicas</p> <p>Emergência da estratégia e sua (auto)organização</p> <p>Interações e práticas pela comum e pelas diferenças</p> <p>Legitimação em espiral;</p> <p>Estratégia enquanto mistério e, acontecimento</p> <p>Uso intensivo das TICs – SIC multitudinário</p> <p>Diversidade de praticantes</p> <p>Fazer estratégico para além das fronteiras organizacionais</p> <p>Participação predominantemente direta</p>	<p>Necessidades efetivas: Produção diferenciada de Cultura e modos de vida; Outra forma de construção democrática e de governo; garantia de direitos fundamentais</p> <p>Práticas estratégicas emergentes da diferença e do comum: várias identidades singulares e de coletivos como praticantes</p> <p>Emergência e emergência mais reflexiva: definição do que são, o que fazem e como realizam as práticas estratégicas de forma emergente, com ou sem espaços de reflexão sistemática sobre isso.</p> <p>Estratégias de ambos os casos surpreendentes;</p> <p>Legitimação em espiral: tensionamento permanente que legitima as estratégias: inclusão e exclusão</p> <p>SIC multitudinario – sem estruturas centralizadoras de comunicação</p> <p>Práticas estratégicas emergentes em diferentes pontos – governança como abertura – inclusive para além do espaço organizacional</p>	<p>Whittington (1996)</p> <p>Whittington; Vaara (2012);</p> <p>Negri; Hardt (2005)</p> <p>Negri; Hardt (2014)</p> <p>Negri (2002)</p> <p>Cocco (2013)</p> <p>Latour (1994; 2012)</p> <p>Law (1999)</p> <p>Mol (2007)</p>

					<i>(Conclusão)</i>
Objetivos específicos	Pressupostos	Categorias de Análise	Elementos Centrais da Análise	Evidências da Análise	Fundamentação Teórica - Autores
<p>Identificar as principais características da estratégia emergente na lógica da multidão e suas possíveis relações com aportes metodológicos da ANT.</p> <p>e</p> <p>Compreender as práticas estratégicas nos casos estudados e seus contextos, evidenciando suas possíveis relações com lógicas da multidão.</p>	<p>Assume-se que a ANT pode ser fonte de inspiração metodológica para apreender como ocorrem as práticas que vão construindo a estratégia na lógica da multidão; para olhar a multidão e seu fazer nessa construção.</p>	<p>Inspirações metodológicas da ANT para análise da estratégia na lógica da multidão</p>	<p>Não essencialidade da estratégia</p> <p>Humanos e não humanos nas práticas estratégicas</p> <p>Realidade híbrida e múltipla</p> <p>Diferenças como possibilidades e potência</p>	<p>Estratégias não são pré definidas e nem mesmo percebidas pelos integrantes das iniciativas – sem qualquer essencialidade</p> <p>Estratégias tomam forma, modelagens, sentido pelas interações das singularidades – produção do comum a partir das diferenças</p> <p>Não humanos como TICs, redes sociais, casarão, faixas, cartazes, lemas, peças gráficas e a própria rua, aparecem como relevantes ao estrategizar dos casos</p> <p>As diferenças que possibilitam a potencia estratégica, o poder constituinte em ambos os casos. No estrategizar de ambos se busca mantê-las, não assumir identidade única, bandeiras ou outras questões que representem os casos e seu fazer estratégico</p>	<p>Latour (1994; 2012)</p> <p>Law (1999)</p> <p>Mol (2007)</p>
<p>Apontar os principais limites e resultados do fazer estratégico na lógica da multidão, à luz das iniciativas estudadas</p>	<p>Assume-se que a estratégia na lógica da multidão seja favorecida pela conjuntura atual, principalmente quando se trata de organizações que atuam em ambientes mais fluídos, permeados pelo uso da tecnologia, com mais conectividade e interação</p>	<p>O contexto atual e o fazer estratégico na lógica da multidão: resultados, limites e possibilidades dos casos estudados</p>	<p>Resultados e limites da iniciativa e suas relações com o seu contexto;</p> <p>Resultados e limites da iniciativa e suas relações com o contexto social e organizacional mais amplo</p> <p>Possibilidades da estratégia na lógica da multidão e suas relações com o contexto</p>	<p>Resultados das iniciativas se relacionam com seu contexto: uso intensivo das TICs; desejo de participação direta; descontentamento; interação entre diferentes perfis – singularidades e movimentos previamente existentes; busca por espaços abertos, múltiplos, sem identidade rígida, etc.</p> <p>Limitações ligadas a falta de recursos; a manter o múltiplo enquanto uno percebido, com objetivos percebidos; dentre outros</p> <p>Possibilidade de estratégias nesta lógica no primeiro e segundo setores em contextos de interação, conectividade e cooperação – indicação de novos estudos</p>	<p>Rifkin (2015)</p> <p>Martinet (2014)</p> <p>Castells (1999; 2014)</p> <p>Moulier-Boutang (2010)</p> <p>Negri; Hardt (2005; 2009; 2014)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

ANEXO A – PRIMEIRA REDAÇÃO DE PRINCÍPIOS E OBJETIVOS APÓS A OCUPAÇÃO. SÍNTESE DAS DISCUSSÕES DO ENCONTRÃO ESTELAR DE 15 DE DEZEMBRO DE 2013



Fonte Imagem de Paula Kimo (apud MAYER, 2015).

ANEXO B – ARTIGO 2 DO ESTATUTO DA ASSOCIAÇÃO COMUM

Art. 2º. A Associação Comum possui como finalidades:

- I – Promover a constituição do comum enquanto modalidade de convivência humana baseada na solidariedade, na diversidade, na horizontalidade, na liberdade e no amor;
- II – Desenvolver e difundir ações artísticas, culturais e educativas por meio de práticas autogestionadas que visem à emancipação política, social e afetiva das pessoas;
- III – Facilitar e promover encontros entre pessoas de diversas áreas de atuação, culturas, países e realidades para criar espaços de compartilhamento, livre produção e circulação de bens materiais e imateriais comuns;
- IV – Defender e fomentar os direitos humanos em sua universalidade, com atenção para a proteção dos direitos da população em situação de rua, crianças, adolescentes e jovens, mulheres, comunidade LGBTTT, negros (as), indígenas, idosos (as), portadores (as) de necessidades e capacidades especiais, vítimas do sistema penal, manicomial e educacional instituídos;
- V – Apoiar as lutas dos movimentos sociais e contribuir para a articulação dos movimentos e coletivos com atuação condizente com os princípios da Associação Comum;
- VI – Atuar pela garantia e efetivação do direito humano à cidade;
- VII – Fomentar valores que se contrapõem ao individualismo, consumismo, exploração, intolerância, violência e preconceito;
- VIII – Incentivar a economia popular solidária, a geração alternativa de renda, o trabalho associado, cooperado e colaborativo, bem como a produção baseada no princípio da permacultura;
- IX – Promover espaços de formação e troca de saberes, cursos, oficinas, residências e demais atividades educativas em perspectiva crítica;
- X – Representar e defender perante as autoridades administrativas e judiciárias, os direitos coletivos, difusos e individuais homogêneos das pessoas contempladas pela atuação da Associação Comum, podendo para tanto atuar como substituto e/ou assistente processual;
- XI – Lutar pela preservação ambiental, redução e destinação adequada do lixo, incentivar práticas de reuso, reciclagem,

**ANEXO C – CARTA DE UM VIDENTE E MÉDIUM DO CENTRO ESPÍRITA
CARIDADE, NA CIDADE DE SANTA LUIZA, MINAS GERAIS, ENVIADA AO
ECLE, AO ESTADO DE MINAS GERAIS, À FEMIG E À FELUMA**

O senhor Carlos Cruz, 47 anos, residente em Santa Luzia-MG, é médium vidente e membro da Centro Espírita Caridade. Ele incorpora uma entidade que se identifica como "Chico Braz". Recebeu, em sessão espírita, no dia 30 de outubro de 2013, a impressionante carta que se segue, a qual psicografou. Nela, o espírito do falecido Presidente JK se manifestou, com revelações surpreendentes. A seguir, o conteúdo da carta, na íntegra:

Honrados Senhores Dirigentes da Fundação Hospitalar de Minas Gerais, outrossim denominada FHEMIG
Honrados Senhores Dirigentes da Fundação Lucas Machado, também alcunhada de FELUMA

É com grata serenidade que me sirvo deste canal mediúnico para fazer-lhes, apesar da distância espiritual que nos separa, uma admoestação acerca do destino a ser dado à edificação da Rua Manaus na qual tive a felicidade e honra de fazer o exercício, tão imbuído de ideal humanitário, da nobre arte da medicina, no então Hospital Militar de Minas Geraes, nos idos de 1931 a 1934.

Foi dali, ainda jovem, movido pelo mais elevado espírito moral de **transformação social**, que parti para outras realizações, primeiro como deputado, depois prefeito da cidade de Bello Horizonte, logo em seguida como Governador do Estado de Minas Geraes para, enfim, galgar a glória, a mim conferida pelo Povo Brasileiro, de servir à Pátria como Presidenthe da República.

Se alguns disserem que fui o maior presidenthe deste País, sejam críticos. Se me elogiarem demais, corrijam o exagero. Por outro lado, se me criticarem em ímpeto desmesurado, defendam-me. Tentei apenas **ocupar um espaço**, na história do Brasil, que fizesse jus às maiores construções culturais da humanidade ocidental, iluminadas pelas grandes bandeiras da revolução francesa: *liberté, fraternité, égalité*.

Egrégios líderes da FHEMIG e FELUMA,

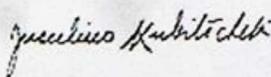
Vivam de maneira honrada para que, quando envelhecerem, vossas excelências possam falar só coisas dignas do passado e sentirem, assim, o orgulho de terem praticado bem-aventuranças. Considerem extremamente **torpe** o propósito de conferir a utilização deste edifício a um Memorial que, neste caso, é dirigido à minha pessoa, quando já tenho uma biografia consagrada em vários memoriais que - por razões, algumas legítimas e outras duvidosas - pululam em distintos pontos do território brasileiro.

Basta de memoriais a mim destinados, basta! Por que, ao invés disto, não escancarar a verdade sobre a minha morte?? Quem calou a minha voz e a de muitos??? Investigações como estas trariam contribuição inestimável que, aí sim, honrariam a trajetória de tão doutas instituições.

Pelas revelações mediúnicas que me chegaram, o destino anunciado pela **juventude ocupacionista**, de transformar o phatrimônio histórico da Rua Manaus - há 33 anos escandalosamente abandonado - em um espaço sócio cultural, é propósito de grandeza incontestável. Muito mais me fascina, ainda, ter ciência de que este **ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA** será autogerido no mais alto espírito democrático e republicano, através de deliberações emanadas em Assembleias Populares e Horizontais. (*"Todo o poder emana do povo" – Art 1.º da Constituição Federal*). Uma casa que, ao invés de meu nome, tira do anonimato um poeta, homossexual e morador de rua barbaramente assassinado pela intolerância ainda vigente nessas searas. Isso consubstanciado, aí então, sentir-me-ei, de fato, homenageado. E se o recurso já reservado for aportado para o pleito desses jovens seria a redenção publica das duas Fundações.

A boa acolhida a este meu profundo anseio trar-me-á, acreditem, Paz e Serenidade em meu caminhar pelo Eterno Éden. A casa da Rua Manaus não deverá sucumbir a destinos mesquinhos.

Elevemos o pensamento ao Alto.



Juscelino Kubitschek de Oliveira

23.º Presidenthe da Republica Federativa do Brasil, cassado em 8 de junho de 1964.

ANEXO D – DESCRIÇÃO DAS COMISSÕES DA ACAMPADA SOL – 15M – MADRI

Infraestrutura: responsável por montar a infraestrutura necessária para a acampada: barracas, stands ou postos de trabalho, espaço de distribuição, instalação elétrica, banheiros, entre outros.

Comunicação: comunicava para o exterior o que acontecia no acampamento e relatavam o que está acontecendo lá fora. Duas tarefas muito gerais, interagir com a imprensa e usar ferramentas virtuais. Quanto ao primeiro, a comunicação contava com uma frota de porta-vozes responsáveis por responder as perguntas que os meios de comunicação direcionavam ao acampamento. Quanto às ferramentas virtuais, administraram conta na internet de forma muito ativa, bem como contas de redes sociais, e uma página web, transmitindo ao vivo da Plaza del Sol durante todo o dia.

Extensão: comissão que se encarregou de tentar estender o protesto e acampadas no espaço e no tempo. Esta comissão foi responsável por explicar o que está acontecendo na praça e incentivava outros setores, grupos ou atores sociais a participarem. Eles também projetaram o caminho para a auto-organização e replicação do movimento em bairros e outras cidades.

Legal: ocupou-se de manter a legalidade do acampamento. Explicavam aos ocupantes o que se poderia ou não fazer, propondo ideias e fazendo advertências contemplando possíveis riscos legais. Também foram responsáveis pela mediação com a polícia, sempre que necessário.

Alimentos: Coletavam comida e bebida que as pessoas iam doar e preparavam todas as refeições. Porém, todo e qualquer integrante da acampada poderia auxiliar nestas atividades e, principalmente, no servir das refeições.

Limpeza: comissão que se ocupou em facilitar e fiscalizar a limpeza do acampamento, que era um dos motivos utilizados pela polícia para pedir o fim da acampada.

Respeito: foi uma comissão de cuidado que buscou garantir respeito mútuo geral no acampamento. Eram responsáveis por mediar todos os incidentes de conflito que superavam a dimensão dos debates. Além disso, deveriam conversar com aqueles que estivessem agindo de forma inadequada, desrespeitando os outros, mantendo condutas que violavam os acordos coletivos. Com isso, diminuía os riscos do acampamento. Destaca-se que esta comissão não foi criada junto com as demais. Ela foi montada quando o acampamento cresceu muito.

Dinamização das Assembleias: foram responsáveis pela preparação da metodologia a ser seguida na preparação prévia de uma agenda de assembleias, bem como a metodologia de moderação, tempos de intervenção, etc. Ela sugeria métodos de condução e decisão coletiva das assembleias que então eram aprovados ou não no início das assembleias. Também faziam

as atas das assembleias menores, das reuniões de comissões e levavam elas para a assembleia geral.

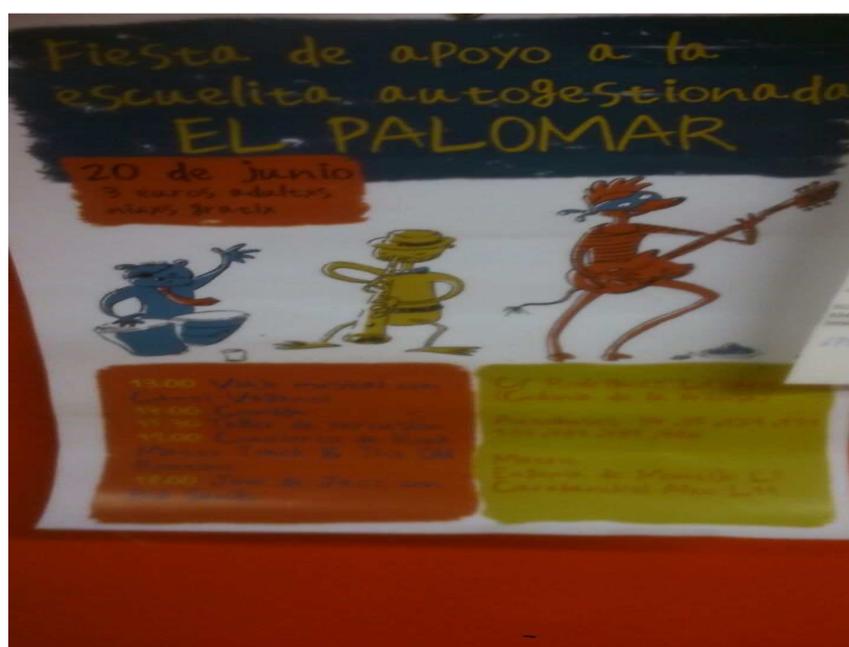
Informações: responsáveis por passar as informações para as pessoas que vinham perguntar o que acontece no acampamento. Além disso, informavam aos acampados o que estava acontecendo e aonde, no que se refere as reuniões das comissões, dos grupos de trabalho, entre outras atividades existentes na Plaza del Sol.

Enfermagem: responsáveis por manter os suprimentos médicos e pelo trabalho de enfermagem.

Ação: responsáveis por organizar atividades no acampamento, bem como organizar a operacionalização das propostas aprovadas nas assembleias.

Coordenação interna: acompanhavam o trabalho de todas as comissões, grupos de trabalho e repassavam informações para o balcão de informação. Além disso, acompanhavam a operacionalização do acampamento como um todo, buscando fomentar e aumentar a integração entre as comissões, suas propostas e ações.

**ANEXO E – CARTAZES DE EVENTOS APOIADOS OU PROMOVIDOS PELO 15M
E SEUS COLETIVOS, COM TEMÁTICAS DE RESISTÊNCIA**



Fonte: Fotos do pesquisador.

ANEXO F – LISTA DE COLETIVOS FORMADOS A PARTIR DO 15M

Colectivos nacidos a raíz del 15M	
Temática	Colectivo
Agua	Marea Azul , Red agua pública
Anti-represión	Ojo con tu ojo , Stop Bales de Goma , Número De Placa Ya , Di No a las Identificaciones
Comunicación	Ágora Sol Radio , FotogrAcción , Setas TV , Toma La Tele
Cultura	Marea Amarilla , 15m.cc , 15Mbcn TV , Fotomovimiento15M , Papers.15M.cc , AudioviSol
Democracia	Asamblea Virtual , Autoconsulta Ciudadana , 15MReload , Democracia 4.0 , Plebiscito Ciudadano , Ahora Tú Decides
Desobediencia civil	Yo no pago , No vull pagar
Economía	DesBanka , Escrache fiscal , OpEuribor , Plan de Rescate Ciudadano , Plataforma Auditoría Ciudadana de la Deuda (PACD) , Toque a Bankia
Educación	Marea Verde , Toma la facultad
Energía	Estafa Luz , Plataforma por un Nuevo Modelo Energético
Información	15Mpedia , 243.cat , DatAnalysis15m , Timeline15M
Inmigrantes	Brigadas Vecinales de Observación de Derechos Humanos
Intervención social	Marea Violeta , Marea Naranja , Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión social
Internet	MiniLeaks
Justicia	15MpaRato , Activa Preferentes , El indultómetro , Plataforma ciudadana por una justicia de todos , Tribunal Ciudadano de Justicia
Laboral	Oficina Precaria
Sanidad	Marea Blanca , Coordinadora Anti-privatización de la Sanidad , Dempeus per la salut pública , PATUSALUD , Yo Sí Sanidad Universal
Tercera edad	Iaioflautas , (Yayoflautas) , Mesa Estatal por el Referéndum sobre las Pensiones
Transparencia	Asociación de Consumidoras de Productos Electorales , Cuentas Claras , Graba tu Calle , Graba tu Pleno , Las Leyes Que Queremos , OpenKratio , Qué hacen los diputados , Sueldos Públicos , Filtrala.org , Fundación Civio
Vivienda	STOP Desahucios , Yo No Me Voy , Juristas por la ILP

Fonte: Relação disponível em <http://autoconsulta.org/mutaciones.php>. Consultado em 10 de maio de 2015.

ANEXO H – FOTO DO PRIMEIRO DIA DE OCUPAÇÃO, SÁBADO, 26/10/2013. A PALAVRA *ENTRE* FORMADA COM LETRAS ENCONTRADAS NO INTERIOR DO IMÓVEL JUNTO A OUTROS ENTULHOS

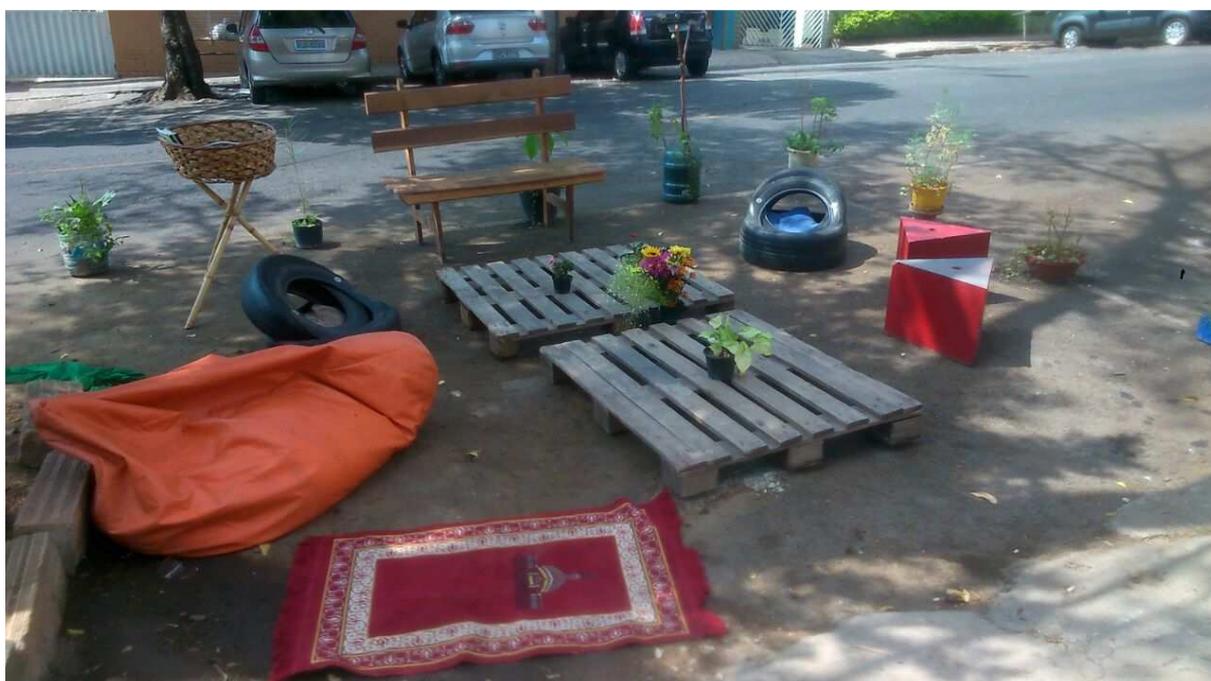


Fonte: Mayer, 2015, p. 189.

**ANEXO I – PORTÃO DE ENTRADA DO ESPAÇO COMUM LUIZ ESTRELA E
SALA DE ESTAR NA RUA**



Parte do portão de Entrada do ECLE – Foto do pesquisador



Sala de Estar montada na frente do ECLE para chamar/receber as pessoas quando da realização de atividades como a Feirinha Estelar – Foto do pesquisador

ANEXO J – FAIXAS / CARTAZES DO 15M



Fonte: <https://15mopedia.org/wiki/Archivo:Anarey_-_72157629975162180_-_7304913094.jpg>.