

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA SOCIAL

ANDRÉ GUILHERME MOREIRA

**Razão econômica, trabalho e produção de tecnologia: uma etnografia
do mercado de eventos durante a COVID-19 no Brasil**

São Carlos

2022

ANDRÉ GUILHERME MOREIRA

**Razão econômica, trabalho e produção de tecnologia: uma etnografia
do mercado de eventos durante a COVID-19 no Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Centro de Educação e Ciências Humanas da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Antropologia Social.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Anna Catarina Morawska
Vianna

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)
Prof.^a Dr.^a Andressa Lewandowski (UFSCar)
Prof. Dr. Marko Synéδιο Alves Monteiro (UNICAMP)

Suplentes:

Prof.^a Dr.^a Vanessa Perin (UFSCar)
Prof.^a Dr.^a Magda dos Santos Ribeiro (UFMG)

São Carlos

2022



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Centro de Educação e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social

Folha de Aprovação

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato André Guilherme Moreira, realizada em 09/09/2022.

Comissão Julgadora:

Profa. Dra. Anna Catarina Morawska Vianna (UFSCar)

Prof. Dr. Silvio Eduardo Alvarez Candido (UFSCar)

Prof. Dr. Andressa Lewandowski (UFSCar)

Prof. Dr. Marko Synésio Alves Monteiro (UNICAMP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social.

Guilherme Moreira, André

**Razão econômica, trabalho e produção de tecnologia:
uma etnografia do mercado de eventos durante a COVID-
19 no Brasil / André Guilherme Moreira -- 2022.
244f.**

**Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São
Carlos, campus São Carlos, São Carlos**

Orientador (a): Anna Catarina Morawska Vianna

**Banca Examinadora: Silvio Eduardo Alvarez Candido,
Andressa Lewandowski, Marko Synésio Alves Monteiro**
Bibliografia

**1. Antropologia da economia. 2. Antropologia das
organizações. 3. Pandemia COVID-19. I. Guilherme
Moreira, André. II. Título.**

**Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática
(SIn)**

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Ronildo Santos Prado - CRB/8 7325

RESUMO

Esta dissertação busca compreender a relação entre razão econômica, trabalho e produção de tecnologia, por meio da etnografia da Lúdica, uma empresa produtora de eventos que ao longo de 2020 e 2021 se viu diante da pandemia da COVID-19 no Brasil. Com a proibição das atividades que geram aglomerações pelas autoridades estaduais e municipais, em março de 2020, visando conter o aumento da taxa de contágio do coronavírus no Brasil, as receitas da Lúdica foram reduzidas a R\$ 0,00. Diante desse cenário, emergiram diversas tensões e contradições na empresa, que envolviam discussões sobre trabalho, tecnologia e pandemia e que resultaram na redução do quadro de *colaboradores*, ao mesmo tempo que se investia em tecnologia. A etnografia, realizada de forma remota durante a pandemia, busca descrever os conhecimentos, teorias, práticas, histórias pessoais e representações temporais que informam as imagens de mundo, sincrônicas e diacrônicas, que orientam os processos decisórios e ações dos executivos e funcionários da Lúdica. Como discuto ao longo da dissertação, a “loucura da razão econômica” (DERRIDA, 1991) expressa em decisões como a do Governo do Estado de São Paulo de flexibilizar medidas de isolamento, contrariando a orientação de epidemiologistas, é resultado não apenas da “cultura da empresa” ou “dos órgãos públicos”, mas também dos *agenciamentos sociotécnicos*, *trajetórias históricas pessoais* e *mapas temporais* aos quais as pessoas estão entrelaçadas. Essas imagens sobre o mundo criam paradoxos que nos propõem a refletir sobre como a *economicização* dos diversos aspectos da vida pode levar a resultados desastrosos, como os que se sucederam no Brasil entre 2020 e 2022. Esta dissertação, portanto, descreve como empresários, funcionários e alguns representantes do poder público reagem diante de uma crise, e como as imagens sobre o mundo que informam suas decisões mudam conforme as tecnologias e relações às quais têm acesso.

Palavras-chave: Mercado; Economia; Estudos das Organizações; Temporalidades; Pandemia.

ABSTRACT

This dissertation seeks to understand the relation between economic reason, labor and technology production through the ethnography of Lúdica, an event production company that between 2020 and 2021 was faced with the COVID-19 pandemic in Brazil. With the ban of activities that generate gatherings by state and municipal authorities in March 2020 aiming to contain the increase of the coronavirus contagion rate in Brazil, Lúdica's revenues were reduced to R\$ 0.00. Faced with this scenario, several tensions and contradictions emerged in the company involving discussions about work, technology, and the pandemic, which resulted in the reduction of the workforce while investing in technology. The ethnography, conducted remotely during the pandemic seeks to describe the knowledge, theories, practices, personal histories, and temporal representations that inform the world images, synchronic and diachronic, that guide the decision-making processes and actions of Lúdica's executives and employees. As I discuss throughout the dissertation, the “madness of economic reason” (DERRIDA, 1991) expressed in decisions such as that of the São Paulo State Government to relax isolation measures contrary to the orientation of epidemiologists, is the result not only of “company’s culture” or “public agencies”, but also the sociotechnical agencements, particular historical trajectories and temporal maps to which people are intertwined. These images about the world create paradoxes that propose us to reflect on how the economization of different aspects of life can lead to disastrous outcomes as happened in Brazil between 2020 and 2022. This dissertation, therefore, describes how entrepreneurs, employees, and some representatives of public power react in the face of a crisis, and how the images of the world that inform their decisions change according to the technologies and relationships to which they have access.

Keywords: Market; Economy; Organization Studies; Temporalities; Pandemic.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, pois sem seu suporte material e emocional esta pesquisa não seria possível. Por todo acolhimento durante a minha trajetória profissional e acadêmica, que incluiu diversas mudanças, insatisfações e experiências. Pelas discussões francas, questionamentos, apoio às “atividades culturais”, e, principalmente, pelo amor incondicional. Graças a vocês pude escolher o caminho que resultou nesta dissertação.

À minha irmã, minha melhor amiga, parceira, confidente, companheira de luta, minha referência de generosidade e comprometimento com o outro e, talvez, a grande responsável pelo meu interesse em antropologia. Agradeço por todas as discussões, reflexões, indicações de leitura, questionamentos políticos e, principalmente, por ser meu porto seguro. Sua coragem para construir novas possibilidades de vida me motiva a seguir em frente nessa caminhada, tanto na academia, quanto nos outros campos de batalha.

À Catarina, pela generosidade desde a primeira reunião que fizemos no café da FFLCH-USP. Sua leitura atenta, seus comentários, e sua orientação foram fundamentais para a discussão proposta neste trabalho. Meu olhar de antropólogo deve muito a você. Pela paciência em me ensinar a perceber que os detalhes, as palavras e as pequenas contradições devem ocupar o mesmo espaço, ou até mais, que as grandes teorias. Por acreditar e confiar em mim.

Ao Martín, que chegou ao mundo trazendo esperança e força em um momento muito duro e difícil. Meu companheiro de escrita nas madrugadas, manhãs, tardes e noites, quando dormia no meu colo e não queria voltar para o berço. O amor que sinto por você me inspira a continuar na luta por um mundo habitável para os humanos e outros que humanos.

À minha companheira Mariana, por todo apoio ao longo desses mais de dois anos. Pelo carinho, companhia e risadas que deram fôlego à pesquisa. Pela compreensão, mesmo no isolamento da pandemia, nos momentos em que eu precisava ficar sozinho para escrever. Por dividir a vida comigo e o cuidado com o Martín. A sua importância para este trabalho não cabe neste agradecimento.

Ao meu amigo Allan Darwich, pela leitura paciente e atenta de todos os meus textos, desde o projeto de pesquisa para a entrada no programa, até os que foram

apresentados em seminários e congressos. Devo muito da minha escrita acadêmica a você.

Ao LE-E, pelas trocas nos encontros online, pelas discussões que pude participar e, principalmente, por me apresentarem olhares etnográficos tão sensíveis e profundos.

À UFSCAR e à secretaria do PPGAS, pela possibilidade de fazer parte do programa e pelo auxílio durante esses anos.

À banca de qualificação, pela leitura cuidadosa e pelos comentários pertinentes que me auxiliaram a encontrar os caminhos possíveis para este trabalho.

À Lúdica e a todos os colegas de trabalho que aceitaram fazer parte desta investigação.

Aos meus avós Joaquim, Zezé e Helena, por me mostrarem como a vida pode ser interessante e bela, e como um simples abraço pode conter todo um mundo. Por toda sabedoria que vocês me transmitiram e que de algum modo está aqui. Vó Helena, eu ainda faço experiências, esse trabalho é uma delas, por isso, dedico a você.

Lista de Figuras

Figura 1- Previsão da recuperação dos setores que circulava pelo WhatsApp em abril de 2020 (Fonte: O autor)	10
Figura 2- Previsão da retomada do consumo por setor que circulava em abril de 2020 (esse gráfico estava marcado no WhatsApp como “Encaminhado frequentemente”) (Fonte: O autor)	11
Figura 3- Índice de vulnerabilidade (Fonte: Plano São Paulo)	13
Figura 4 - Planilha de orçamento com destaque para a previsão de manutenção (Fonte: Elaborada pelo autor)	67
Figura 5 - Organograma da Lúdica (Fonte: Elaborado pelo autor)	76
Figura 6- Conflito entre cliente e desenvolvedores (Fonte: Desconhecida)	106
Figura 7- Mecanismo de ensino (Fonte: Steiner, 2010)	132
Figura 8- Mecanismo de materialização (Fonte: Steiner, 2010)	132
Figura 9 - Simulação da imagem do coronavírus (Fonte: VivaBemUol, 2020)	185
Figura 10 - Dilema do reembolso – página do Instragram do Rodeio que ocorreria em outubro de 2020 (Fonte: Print feito pelo autor)	191
Figura 11 - Previsão do Plano São Paulo de 04 de julho para o retorno de shows	203
Figura 12- Calendário do Plano São Paulo (Fonte: Plano São Paulo)	203
Figura 13- Protocolos para Eventos (Fonte: Plano São Paulo)	204
Figura 14 - Coletiva do dia 12/03/2020 (Fonte: Portal do Governo, 2020b)	209
Figura 15 - Fluxograma de fases de abertura (Fonte: Plano São Paulo)	215
Figura 16 - Mapa de classificação 03/06/2020 (Fonte: Plano São Paulo)	215
Figura 17 - Volta ao isolamento (Fonte: Plano São Paulo)	220
Figura 18 - Critérios para abertura sugeridos pela ABRAPE	227
Figura 19 - Critérios para abertura Plano São Paulo (Fonte: Plano São Paulo)	227
Figura 20 - Taxa de UTI como principal indicador do Plano São Paulo (Fonte: Plano São Paulo)	228
Figura 21- Número de mortes em junho de 2022. (Fonte: Our World In Data)	235

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1. Reuniões, decisões e a loucura da razão econômica.....	16
1.2. Elementos que criam as imagens de mundo	27
1.3. Tecnologia	32
1.4. Agências Calculativas e Agenciamentos Sociotécnicos.....	35
1.5. Trajetórias Históricas Pessoais	40
1.6. Mapas temporais	43
1.7. Uma outra abordagem da Antropologia das Organizações.....	49
2. A Lúdica e as imagens de mundo que orientam as ações	54
2.1. Norberto e o mercado.....	57
2.2. Atividades da Lúdica e agenciamentos sociotécnicos	64
2.3. Trajetórias históricas pessoais e Família Lúdica	76
2.4. Passado duradouro, velocidade, afeto e ética.....	88
2.5. Futuro no presente	95
3. Tecnologia e “mercados”	99
3.1. O tempo da produção de tecnologia.....	101
3.2. Menos “parafusos” mais “resultado”	112
3.3. Olhar para dentro e olhar para fora	125
3.4. Corrida por inovação e as <i>startups</i>	137
4. Gestão de negócios e trabalho	144
4.1. A <i>re-distribuição</i> da responsabilidade social e o trabalho	145
4.2. A tensão com os desenvolvedores: imagens sobre o trabalho	153
4.3. Tempo de trabalho	163
4.4. Trabalho no Brasil	172
5. Temporalidade do vírus e a loucura da razão econômica	183
5.1. Contradições e poder dos calendários.....	185
5.2. Projetos e a Pandemia	197
5.3. Dinâmica comunicativa do Governo do Estado de São Paulo.....	206
5.4. O Dilema “Saúde e Economia”	217
6. CONCLUSÃO	228
7. BIBLIOGRAFIA.....	234

1. INTRODUÇÃO

A primeira semana de março de 2020 foi um período de comemoração para a Lúdica¹, uma empresa com sede em São Paulo que atua no segmento de eventos. A celebração vinha do seu ótimo faturamento com as festas de carnaval, pois “havia superado em 27% a previsão realizada no planejamento trienal feito em 2018”, conforme relatado por Norberto, o dono da empresa. Porém, a euforia com o *resultado*² logo foi interrompida pela disseminação do Sars-CoV-2 (COVID-19) pelo mundo, o que levou a Organização Mundial de Saúde das Nações Unidas (OMS) a caracterizar, em 11 de março de 2020, a doença como uma pandemia (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2020). No dia seguinte foi registrada a primeira morte por COVID-19 no Brasil (VERDÉLIO, 2020); em 16 de março, o Estado de São Paulo suspendeu a realização de eventos com mais de 500 pessoas (ESTADO DE SÃO PAULO, 2020); e, no dia 20 do mesmo mês, o Congresso Nacional promulgou o Decreto Legislativo N° 6/2020, que reconhecia a ocorrência do estado de calamidade pública até 31 de dezembro de 2020.

Em menos de quinze dias a população mundial vivenciou mudanças radicais em suas rotinas. Isso porque, até o dia 20 de março, o mundo já contabilizava por volta de 13.000 mortes, sendo 4.000 só na Itália (OUR WORLD IN DATA, 2020). Foi nesse mesmo mês que os portais de notícias e os canais de televisão passaram a veicular as imagens de corpos e caixões acumulados devido ao colapso dos serviços funerários, tanto em países da Europa quanto nos Estados Unidos (PACHO, 2020; ISTO É, 2020). A velocidade de crescimento dos casos e dos óbitos fez com que o uso de máscara passasse a ser obrigatório em diversos países (OBSERVADOR, 2020) e a União Europeia (UE) fechasse suas fronteiras para a entrada de estrangeiros por 30 dias em 16 de março, visando evitar a propagação do coronavírus (ESTADO DE MINAS, 2020). Essa medida da UE fez com que o movimento nos aeroportos brasileiros reduzisse drasticamente, pois, ainda que eles não tenham sido fechados, as companhias aéreas cancelaram seus voos internacionais (SACONI, 2020). Essa diminuição do movimento

¹ Para preservar o anonimato da empresa será utilizado um nome fictício.

² As palavras em itálico são noções que aparecem no campo. Entre aspas duplas estão as falas e expressões que ouvi durante a pesquisa de campo, e as citações bibliográficas, sempre referenciadas.

não foi exclusiva dos aeroportos. Na cidade de São Paulo, por exemplo, com o isolamento social e a redução da circulação de automóveis, as ruas ficaram desertas³ (G1, 2020), o que provocou a diminuição da concentração de poluentes na atmosfera da cidade (SOUZA, 2020).

Assim como grande parte da população mundial, a Lúdica também foi afetada pelo *lockdown generalizado*⁴, passando de um cenário no qual ela estava superando as previsões de faturamento para outro em que suas receitas foram reduzidas a R\$ 0,00. Essa mudança foi efeito da proibição de eventos pelas autoridades estaduais e municipais, que buscavam conter o aumento da taxa de contágio do coronavírus no Brasil ao evitar aglomerações em suas cidades e estados, contrastando com as atitudes do governo federal, que não só minimizava a gravidade da pandemia, como trabalhava pela disseminação do vírus em território nacional, como demonstra o Boletim “Direitos na Pandemia” elaborado pela Conectas Direitos Humanos (CEDEPISA/CONNECTAS, 2021).

De um lado, empresas de entrega por aplicativo, como Rappi, Ifood e Uber Eats, ou mesmo plataformas de *entretenimento em casa*, como Netflix, Spotify, YouTube, Kindle (Amazon), passaram a lucrar com a nova situação, como mostrava o relatório do Banco BTG Pactual (2020) que era compartilhado entre os diretores da Lúdica pelo WhatsApp. Por outro lado, a empresa, seguindo todo o setor de *entretenimento offline*, absorvia o forte impacto negativo das restrições. Isso porque ela tinha como suas principais atividades a produção e execução de camarotes no *circuito sertanejo*⁵, e a venda de ingressos para shows e festivais. Ademais, a previsão de algumas consultorias empresariais era a de que seu setor seria um dos últimos a se recuperar, conforme os gráficos abaixo que eram constantemente compartilhados por WhatsApp:

³ Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/23/coronavirus-sao-paulo-durante-o-isolamento-social-fotos.ghtml>. Acesso em: 04 out. 2021.

⁴ Latour (2021) discorre sobre o *lockdown* como um fenômeno que afetou todos os habitantes da terra, e do qual não seria possível sair, pois ele estaria incrustado em uma crise mais séria: o Novo Regime Climático. Um dos principais efeitos do *lockdown* teria sido o questionamento das “leis da economia”, a descoberta, pelas massas de trabalhadores, que é possível viver sem a Economia, ou nas palavras de Latour: “Em poucos meses, a Economia deixou de ser o ‘horizonte insuperável dos nossos tempos’ (como Sartre disse do Marxismo)” (LATOURE, 2021, Sem página)

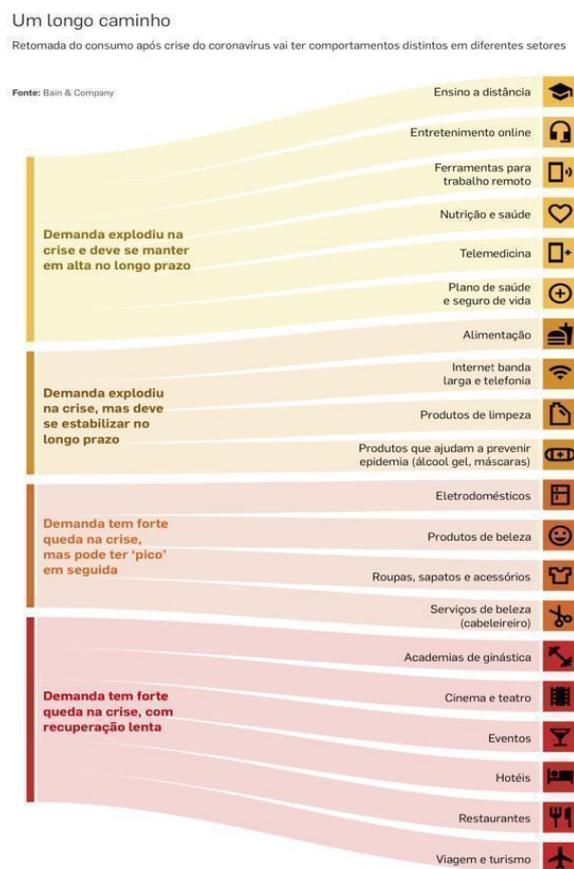
⁵ Circuito sertanejo é como as pessoas que trabalham na empresa definem os eventos de rodeio e feiras agropecuárias que acontecem principalmente no interior de São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Paraná. A empresa deixou de utilizar o termo “rodeio”, porque um dos principais patrocinadores dos camarotes não quer ter a marca vinculada com essa prática, pois, ainda que seja defendida por alguns como “cultura nacional”, ela é constantemente acusada de maus tratos aos animais, uma pauta que tem ganhado cada vez mais relevância no Brasil. Como os próprios produtores da Lúdica contaram, diversas cidades do estado de São Paulo, ficam “num vai e vem, proíbe e libera rodeio”.

Figura 1- Previsão da recuperação dos setores que circulava pelo WhatsApp em abril de 2020



Fonte: Deloitte

Figura 2- Previsão da retomada do consumo por setor que circulava em abril de 2020 (esse gráfico estava marcado no WhatsApp como “Encaminhado frequentemente”).



Fonte: O autor

A situação imposta pela pandemia, portanto, foi de encontro com a previsão do dono e da diretoria de que o ano de 2020 seria “O ano da Lúdica”. Isso porque a empresa, fundada em 2009 em uma cidade do oeste do Estado de São Paulo, passou por uma grave crise entre os anos de 2012 e 2014 por falhas na gestão, e, desde 2016, vinha se recuperando. Em 2019, conforme relato do dono, havia sido paga a última dívida feita na época da crise, e a empresa já estava com resultado positivo. Antes do início da pandemia, a empresa contava com mais de 100 *colaboradores*⁶ em sua nova sede na cidade de São Paulo para atender as demandas de seus clientes, que eram tanto empresas que buscavam vincular suas marcas a determinados eventos quanto os frequentadores desses eventos. Isto é, a Lúdica atuava “no B2B e no B2C”⁷. Por isso, a

⁶ Quando iniciei o campo alguns funcionários já haviam sido demitidos e, portanto, eu não obtive as informações exatas a respeito da quantidade de funcionários e do regime de contratação.

⁷ B2B é a sigla para Business to Business e denomina negociações realizadas entre empresas. Quando uma organização compra matérias-primas ou insumos de outra, por exemplo, ela está fazendo uma transação B2B. B2C Business to Consumer são as transações realizadas entre empresas e consumidores finais do produto.

pandemia veio como um “balde de água fria” e obrigou a diretoria a rever seus planos, sua forma de gestão e seus processos decisórios.

Uma das primeiras ações foi a criação de um comitê gestor para tomada de decisões rápidas para que a empresa pudesse “sobreviver a essa crise”. Como eu trabalhava na área de gestão de projetos de tecnologia, acabei sendo envolvido nessas reuniões da diretoria para que pudesse acompanhar os possíveis desdobramentos da *crise* no meu setor. Foi nesse momento que eu percebi uma mudança na ênfase da diretoria, que antes pensava em projetos de três anos, conciliando as visões de curto e médio prazo, e a partir de então passou apenas a “controlar fluxo de caixa”, como demonstravam os diálogos entre os diretores nas reuniões que ocorriam por meio de plataformas de comunicação por vídeo como Zoom e Google Meet e nas discussões nos grupos de WhatsApp.

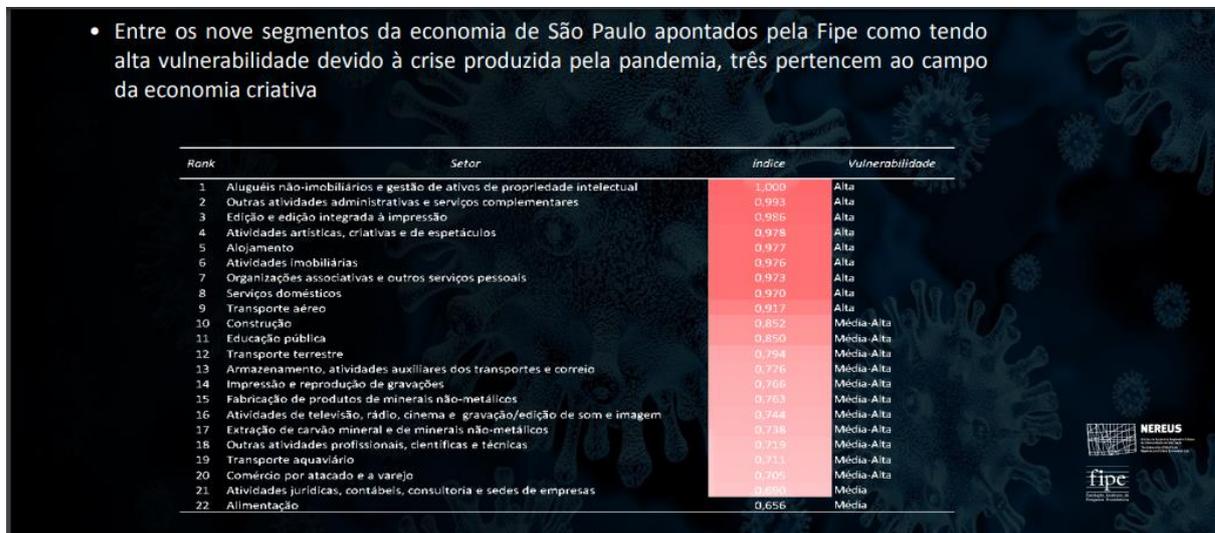
Isso ficava evidente nas análises do CEO do grupo, baseadas em relatórios de consultorias de gestão empresarial (MCKINSEY, 2020; ERNST YOUNG, 2020), de escritórios de advocacia (PINHEIRO NETO, 2020) e dos produtores de eventos (ABRAPE, 2020). Em certa ocasião, ele afirmou: “Quanto mais eu leio⁸, mais solidifico minha percepção de que ‘caixa e liquidez’ são os temas mais críticos e relevantes no curto prazo. As empresas que não tiverem boa gestão disso nem precisam fazer planos de médio e longo prazo, porque provavelmente não sobreviverão”. O diretor de criação levou adiante a ideia ao dizer: “Financeiro é o coração, né? Parou, morreu”. Tal afirmação foi completada na sequência pela diretora financeira da seguinte forma: “Avançando nessa analogia, se o financeiro for o coração, caixa é o sangue, naturalmente as empresas não podem deixar faltar oxigênio nas células”. Essas analogias entre as áreas da empresa e o funcionamento do organismo eram comuns, mas se tornaram mais presentes devido à interrupção da atividade produtiva pela pandemia do coronavírus, que demandava tomadas de decisão mais rápidas.

O próprio Plano São Paulo, programa de combate à COVID-19 elaborado pelo governo daquele estado, é um exemplo de como as comparações entre organismo e economia não eram exclusivas da Lúdica. O governo do estado, ao falar do impacto da pandemia nos diversos setores da economia, elaborou um quadro de “vulnerabilidade”. Por esse *ranking*, quanto maior o *índice de vulnerabilidade*, mais afetado seria o setor,

⁸ Grande parte desse material circulava no grupo de WhatsApp, que incluía também relatórios dos principais bancos do Brasil sobre projeções econômicas e notícias de jornais, revistas e portais sobre a pandemia, especialmente a UOL, Globo, Exame e Brazil Journal.

ou, se formos levar em conta a etimologia da palavra, alguns setores “podem ser feridos” mais facilmente do que outros.

Figura 3- Índice de vulnerabilidade



Fonte: Plano São Paulo

É a partir dessas discussões da diretoria sobre gestão e *sobrevivência na crise*, bem como os desdobramentos das decisões em algumas áreas da empresa, que surgem as questões que serão discutidas nesta dissertação: como são formadas as imagens de mundo a partir das quais os diretores, *colaboradores* e profissionais de tecnologia agem e tomam suas decisões? Quais conhecimentos, práticas, técnicas e histórias orientam seus processos decisórios? Como essas diferentes imagens de mundo se relacionam? São relações de complementariedade ou são conflituosas? Quais impactos a pandemia trouxe para essas relações? Quais efeitos a dinâmica comunicativa do poder público produziu nas imagens de mundo da diretoria e dos *colaboradores*? Quais os conflitos dessas imagens em relação ao que estava sendo produzido pelos cientistas, epidemiologistas e biólogos sobre o coronavírus? Ou, ainda, de forma mais ampla, o objetivo é tentar entender como empresários, executivos de empresas e alguns representantes do poder público reagem diante de uma situação de *calamidade pública*, quais são suas prioridades e quais conflitos e tensões aparecem a partir de suas ações.

Ao abordar essas questões etnograficamente, busco, seguindo Paul Rabinow (1996, p. X, tradução nossa), “antropologizar o Ocidente: mostrar quão exóticas são suas constituições da realidade; principalmente esses domínios que são tidos como dados universalmente (incluindo a epistemologia e a economia); fazer com que pareçam

historicamente específicas o quanto possível”. Ainda, na esteira de Karl Polanyi (2000 [1944]), ao estudar as organizações, isto é, *empresas e burocracias* (MCFALL; OSSANDÓN, 2014), pelo olhar antropológico, a intenção é superar a visão de que existem esferas puramente econômicas na sociedade de mercado.

Dessa forma, para compreender o processo decisório dos empresários e executivos durante a pandemia, bem como os efeitos de suas ações em outras coisas e pessoas, procuro seguir a abordagem proposta por Czarniawska (2004) e apresentar um relato etnográfico das *redes de ação* que permitem revelar uma imagem mais compreensiva de como as organizações são formadas, estabilizadas, dissolvidas e realocadas. A partir da noção de *redes de ação* é possível estudar as organizações não em oposição aos mercados, mas em diálogo com eles, visto que os atores e as próprias organizações deixam de ser dados como certos e estáveis antes da análise e “passam a ser produtos possibilitados e constitutivos de uma *rede de ação*” (CZARNIAWSKA, 2004). Na medida em que essas redes se estendem para além da Lúdica, envolvendo outras instituições como a Associação dos Produtores de Eventos do Brasil (ABRAPE), a cervejaria (principal cliente da empresa), o Congresso Nacional e algumas secretarias do Governo do Estado de São Paulo, é possível discutir como as práticas de conhecimento da diretoria produzem e são produzidas por *processos de economicização*, e, mais especificamente, de *mercantilização*.

Portanto, ao pensar desde a noção de *redes de ação* para evitar a dicotomia organização/mercado, busco combinar os estudos das organizações com elementos tanto da nova sociologia econômica, desenvolvida em sua maior parte por Mark Granovetter (1975-1985), quanto da teoria da performatividade, desenvolvida por Michel Callon (1998-2007). Por isso, procuro pensar o processo decisório da diretoria da Lúdica em relação à *mercantilização*, entendida por Çalişkan e Callon (2010) como uma forma particular de *economicização*, que corresponde ao estabelecimento de mercados. Nesse sentido, ela seria resultado de um ou mais dos três processos de *economicização* identificados pelos autores:

- 1) the theories of the economy; (2) the institutional and technical arrangements that enhance the capacities of human agents for action and cognition; (3) the things which are being valued whose materiality influences the modes of valuation that are possible and their outcomes. (ÇALISKAN; CALLON, 2010, p. 2)

Ao estudar as organizações a partir da lente da nova sociologia econômica e da teoria da performatividade, busco seguir a proposta de Liz McFall e José Ossandón (2014, p. 19, tradução nossa), que defendem que essas abordagens “são fontes de inspiração metodológica e conceitual para a teoria social e principalmente para os estudos das organizações”. Além disso, elas abrem a possibilidade de discutir as noções de valor a partir de vocabulários distintos, sobretudo em uma época na qual “todos parecem concordar que os mercados estão expandindo seu alcance para todos os tipos de organização” (MCFALL; OSSANDÓN, p. 19, tradução nossa), mesmo as que, até pouco tempo atrás, se organizavam mais burocraticamente ou de acordo com a regulamentação de profissões. Por isso eles afirmam que os “mercados organizam e são administrados *em* organizações” (MCFALL; OSSANDÓN, p. 19, tradução nossa, grifo dos autores) e, desse modo, seria uma perda para os estudos das organizações não aproveitar essa literatura sobre mercado.

A seguir, apresentarei as principais discussões teóricas que dialogam com a pesquisa etnográfica, realizada virtualmente de março de 2020 a julho de 2021, entre os gestores e *colaboradores* da Lúdica e os médicos e pesquisadores de saúde pública que estavam trabalhando com a COVID-19 no Brasil nesse período. Darei especial atenção aos temas da *economicização*, da tecnologia, das *trajetórias históricas pessoais* e da temporalidade, buscando contribuir com novas discussões para a antropologia das organizações. Também abordarei os métodos e atividades realizadas no trabalho de campo, como a observação participante e as entrevistas realizadas.

Assim, a primeira seção desta introdução será dedicada à apresentação do campo, da metodologia utilizada e das questões que emergiram a partir da etnografia. Na segunda seção buscarei descrever a partir da etnografia os três elementos, aos quais os diretores e *colaboradores* da Lúdica estão enredados, e que parecem contribuir para a criação de suas imagens de mundo: *agenciamentos sociotécnicos*, *trajetórias históricas pessoais* e mapas temporais. Já na terceira seção, devido à importância que os conflitos entre a área de tecnologia e a área comercial adquiriram para a Lúdica, procuro justificar a escolha pelo termo tecnologia e não técnica, ou máquina, tal como outros autores utilizam (LATOURET, 2002; RILES, 2011; PARDO-GUERRA, 2019). Da quarta à sexta seção, o objetivo é apresentar as discussões teóricas na antropologia que me permitiram aprofundar no entendimento dos três elementos citados acima. Sendo assim, na quarta seção discuto como a antropologia e a sociologia, especialmente a teoria da performatividade proposta por Callon (1998), contribuíram para outra compreensão da

economia e do *homo economicus*. Na quinta seção, na esteira de Yanagisako (2002), os sentimentos e desejos aparecem como fundamentais para o entendimento da tomada de decisão e das ações da diretoria da Lúdica. Na penúltima seção do capítulo, seguindo a proposta de Bear (2014), justifico a escolha pela teoria da cognição do tempo de Gell (2014) e como ela pode contribuir para o entendimento das diversas temporalidades que aparecem no campo. Por fim, na última seção, por se tratar de um trabalho dentro da antropologia das organizações, busco demonstrar como é possível pensar o mundo corporativo com outra bibliografia que não a abordagem cultural proposta por Helen Schwartzman (1989), apesar de sua importância e influência dentro desse subcampo.

1.1. REUNIÕES, DECISÕES E A LOUCURA DA RAZÃO ECONÔMICA

Como dito anteriormente, eu trabalho como gerente de projetos de tecnologia da Lúdica, e tenho como principal tarefa permitir a interlocução entre a área de tecnologia e as outras áreas da empresa, especialmente as áreas comercial e financeira. Durante três anos trabalhando junto à diretoria e à equipe de desenvolvimento⁹, pude ter acesso não apenas às discussões entre esses dois setores nas reuniões, mas também aos materiais utilizados por eles para tomarem decisões. Graças à confiança que conquisei nesse período, o CEO da empresa permitiu que eu realizasse a pesquisa sobre o processo decisório da diretoria¹⁰. Este trabalho, conseqüentemente, reflete o lugar que me foi permitido atuar como pesquisador, ao apresentar uma análise das ações e da tomada de decisão dos executivos da Lúdica a partir da minha perspectiva enquanto antropólogo. Nesse sentido, como aponta Mosse (2006), o fato de trabalhar no mesmo local em que se pesquisa faz com que, mesmo que o trabalho se baseie nas melhores evidências possíveis, ele seja, de certa forma, uma interpretação interessada, uma etnografia na qual o próprio etnógrafo é seu informante principal.

O ponto de partida da pesquisa foi o Comitê Coronavírus, uma reunião que acontecia diariamente entre os diretores das 17h às 18h, incluindo finais de semana, e que teve seu início de forma remota, pelo Google Meet na sexta-feira, dia 13 de março de 2020. Em virtude desse fato, e do isolamento social imposto pelo poder público, toda

⁹ Comecei trabalhar na Lúdica em 2019.

¹⁰ O consentimento foi dado por WhatsApp pelo CEO do grupo no dia 17/04/2020 e, posteriormente, pelo dono em uma reunião virtual. Para que todos da empresa ficassem confortáveis, na primeira reunião virtual da qual eu participei como etnógrafo, expliquei meu trabalho e pedi o consentimento. Para garantir o anonimato dos funcionários, utilizei nomes fictícios, mas preservei os cargos, que são relevantes dentro da estrutura organizacional a ser etnografada.

pesquisa de campo foi feita de forma online, desde a observação das reuniões do Comitê, passando pelas entrevistas com os gestores e *colaboradores* da Lúdica, entrevistas com os médicos e pesquisadores de saúde pública, até o acompanhamento dos grupos de WhatsApp.

Etnografar e trabalhar ao mesmo tempo e no mesmo local trouxe algumas questões à pesquisa, as quais já foram levantadas por Mosse (2006), que passou por experiência semelhante quando etnografou a agência britânica do Departamento para o Desenvolvimento Internacional (DFID) trabalhando nesse mesmo local. Mosse (2006, p. 936) levantou discussões, tais como: de que modo é possível sair de um mundo conhecido para imaginar ou inferir o sentido tido como certo e, portanto, oculto, pelo qual as ações individuais e as ilusões coletivas estão interligadas; ou ainda, como, ao analisar organizações fechadas nas quais o etnógrafo não ocupa uma posição de poder, faz com que ele esteja sujeito, enquanto antropólogo, a enfrentar não apenas o desgosto dos interlocutores, mas também represálias, processos e, no meu caso, uma possível demissão.

Dessa forma, diferentemente das etnografias nas quais é importante refletir sobre o privilégio epistemológico do antropólogo em relação aos interlocutores, a etnografia do meu próprio local de trabalho traz a preocupação que Mosse (2006) chama de *captura epistêmica*, em outras palavras, como analisar os acontecimentos, as relações e as ações sem ser capturado pela narrativa produzida por essas organizações que escondem as contradições e as pluralidades de perspectivas.

Por isso, ao longo da pesquisa busquei: explorar as contradições que apareceram no processo decisório da diretoria da Lúdica, especialmente diante da crise sanitária da COVID-19, por exemplo, demitir pessoas e investir em tecnologia; descrever as diversas imagens de mundo que surgiram durante o trabalho de campo, tanto dos diretores como dos *colaboradores* da Lúdica, principalmente dos desenvolvedores de *software*, que eram as pessoas com quem eu tinha mais proximidade e que estavam constantemente em conflito com a diretoria.

Holmes e Marcus (2006) apontam outras dificuldades enfrentadas quando o objetivo é etnografar a modernidade, situações nas quais

os antropólogos se acostumaram a definir objetos de estudo que não estão mais na fronteira entre o Ocidente invasor e o tradicional em transformação, mas estão localizados dentro dos dilemas

compartilhados, mas diferentemente situados e localizados, da vida contemporânea. (2006, p. 35, tradução nossa)

Essa situação se torna especialmente complexa quando buscamos etnografar formas de conhecimento técnico, como as finanças, a administração de empresas ou políticas públicas. Isso ocorre porque esses profissionais buscam analisar o social a partir de suas práticas especializadas, assim como os antropólogos o fazem a partir de suas próprias práticas de conhecimento (HOLMES; MARCUS, 2006). Portanto, etnografar essas práticas é o que os autores chamam de *para-etnografia*, ou seja, uma análise das figuras e ferramentas utilizadas por esses profissionais para representarem a natureza social do contemporâneo com propósitos específicos. No caso da Lúdica, por exemplo, grande parte das ações da diretoria é orientada pela rede de contatos do dono, que aciona especialistas, concorrentes ou clientes para buscar compreender o mercado. Como será visto adiante, essas conversas acabam por ser mais importantes que análises quantitativas ou relatórios de desempenho.

Para realizar a *para-etnografia* do processo decisório da Lúdica me apoiei em diversos tipos de materiais, desde documentos produzidos pela própria diretoria, passando pelas entrevistas individuais com os executivos e *colaboradores*, até as descrições das reuniões que eu participava, tanto como gerente de projeto quanto etnógrafo. Em virtude dessa variedade de materiais e situações etnografadas, irei me apoiar na narrativa como um *dispositivo* que permite combinar explicação e entendimento, ou seja, outro modo de conhecimento no qual o que importa é a coerência da sequência de eventos e o contexto da trama. Ao ser indiferente à realidade extralinguística, se é fato ou ficção, ela possibilita relacionar fatos comuns com fatos excepcionais, explicar desvios e dar legitimidade ao normal (Czarniawska, 1997). Ao apresentar o material como narrativa, é possível, como defende Czarniawska (1997), colocar diversas coisas juntas, isto é, dispô-las em um modo de associação (e, e, e), em oposição à metáfora, que seria um modo de substituição (ou, ou, ou). Isso permitiu associar o que os diretores contam sobre as decisões nas entrevistas ao meu relato da observação participante nas reuniões, sem precisar utilizar metáforas para explicar o que os diretores estavam querendo dizer com determinadas frases. Ao juntar esses dois relatos, o objetivo não é buscar uma realidade anterior, mas sim contrastá-los a fim de usar as lacunas como forma de conhecimento.

Enquanto gerente de projetos de tecnologia que foi convidado a participar das reuniões do Comitê Coronavírus entre março e junho de 2020, passei a perceber uma

intensificação na discussão sobre redução de *custos fixos*. Para os diretores era essencial “fazer caixa” para a empresa sobreviver à pandemia, ou, como gostavam de dizer: “é como um avião caindo, temos que colocar a máscara primeiro na empresa, para sobreviver, depois colocar nas pessoas”. Por isso, as decisões tinham que ser tomadas de forma rápida, não apenas os funcionários foram dispensados para trabalharem remotamente antes mesmo que o poder público restringisse a mobilidade por causa do coronavírus, mas, também, os pagamentos de todos os credores foram interrompidos na primeira segunda-feira pós-instalação do Comitê, em 16 de março de 2020. Como posteriormente me relatou o dono em entrevista: “No primeiro dia de isolamento nós travamos o *contas a pagar*¹¹ e fui atrás do *contas a receber*, liguei para adquirentes e bancos”.

Não apenas as falas na reunião do Comitê indicavam que havia um consenso de que a prioridade da empresa deveria ser o caixa, como também os materiais compartilhados pelo CEO no grupo de WhatsApp seguiam essa mesma linha, como o relatório da McKinsey, que afirmava: “Ensure that liquidity is sufficient to weather the storm”¹². Esse foco no caixa da empresa, apenas no presente, contrastava com a forma de gestão anterior a março de 2020. Como os diretores me relataram em entrevistas, antes da pandemia as reuniões de gestão ocorriam quinzenalmente e eram focadas em elaborar e planejar projetos de médio prazo, como o investimento em uma nova *propriedade*, isto é, um evento ou camarote cuja produção e comercialização é exclusiva da Lúdica, e que traria seu retorno após dois ou três anos de operação. Segundo o Diretor de Eventos, “no primeiro ano dá prejuízo, no segundo fica no zero a zero, no terceiro ano começamos a ganhar dinheiro”. Já as demandas cotidianas e as negociações com os clientes eram tratadas em reuniões operacionais diárias, que envolviam apenas um ou dois diretores e suas equipes imediatas. Como explicado por Katarina, a diretora financeira, esses encontros eram focados em “resolver problemas e entregar os serviços prometidos”. Em contraste, com a proibição dos eventos logo no início da pandemia, as reuniões de diretoria passaram a ser diárias, e a principal

¹¹ Contas a pagar são as obrigações financeiras que a empresa estabelece com outras organizações, tais como fornecedores de materiais e serviços, funcionários, alugueis, entre outros. As contas a receber representam todo o dinheiro que entra na empresa, por exemplo, através das vendas. São conceitos contábeis para fazer a gestão de uma empresa.

¹² Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business> Acesso em: 19 set. 2020. Também foi compartilhado no grupo o comentário de um amigo do CEO, que ele disse ser dono de uma consultoria, e que teria afirmado “a realidade da vida mostra que, em momentos de falta de liquidez como o que estamos vivendo, o elemento crítico é caixa. Ninguém vai olhar pra mais nada”.

preocupação passou a ser as questões relativas ao curto prazo. Grande parte do tempo de reunião era dedicada a discutir o controle do *fluxo de caixa*, que envolvia redução de *custos* e obtenção de *receitas*, isto é, remuneração de *colaboradores*, pagamentos a fornecedores que estavam próximos ao vencimento, ou mesmo como obter receita vendendo a base de dados dos clientes do *e-commerce*.

Ao acompanhar essas discussões sobre *fluxo de caixa* nas reuniões do Comitê, passei a perceber como a velocidade da decisão e das ações com foco no presente passaram a ser cada vez mais importantes para a diretoria. Essa ênfase no presente trouxe questões relativas à temporalidade do processo decisório da Lúdica. Isso ocorreu porque a nova situação trouxe dilemas, como a necessidade imediata de “fazer caixa”, em vez de pensar em termos de investimento e retorno futuro; a necessidade de criar novos produtos e soluções para estar mais preparada em relação às outras empresas na retomada, isto é, certa corrida para inovação, ou, nas palavras da diretora financeira, para “aproveitarem a oportunidade da crise”; e a padronização de produtos para permitir a escalabilidade de forma mais rápida. O foco na temporalidade que aparecia em campo me levou a visitar certa literatura antropológica que ajuda a pensar como as representações temporais estão relacionadas com o *trabalho no/do tempo* (BEAR, 2014), ou seja, as representações mudam conforme a posição ocupada pela pessoa, e, ao mesmo tempo, orientam as ações das pessoas para o passado, presente ou futuro (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1999; HARMS, 2011; RINGEL, 2014), como abordarei mais adiante.

A segunda questão que emergia das discussões que ocorriam no Comitê dizia respeito aos conhecimentos, práticas e histórias pessoais que informavam as imagens de mundo dos diretores, e que eram a base de suas ações. Assim, passei a ficar atento em como eles mobilizavam conhecimentos e expressões das ciências econômicas, tais como “custo fixo”, “receita” e “resultado”, para embasar a sua tomada de decisão. Além disso, os diretores apresentavam planilhas que eram estruturadas a partir desses conhecimentos, as quais orientavam suas ações durante o ano. Não apenas esse tipo de conhecimento apareceu nas reuniões, mas também eram constantes as referências às histórias pessoais e à história da empresa. Para os diretores, o passado era uma fonte de inspiração para a ação, pois eles haviam “aprendido com os erros cometidos”, e agora estavam mais preparados para enfrentar a crise. A utilização dos conhecimentos das ciências econômicas por parte dos diretores para orientarem as suas ações me direcionou a discussões sobre a economia, possibilitadas pela teoria da performatividade

de Callon (1998). Já as referências ao passado me levaram à abordagem teórica proposta por Yanagisako (2002), que buscou compreender as ações e decisões de executivos italianos a partir de suas *trajetórias históricas pessoais*.

Participar do grupo de WhatsApp da diretoria que dava sequência às reuniões do Comitê, me permitiu perceber a importância que as *redes de ação* têm para a formação da Lúdica. Muitas discussões internas eram alimentadas pelos materiais produzidos pela ABRAPE, que eram compartilhados no grupo e depois discutidos na reunião. Esses materiais eram obtidos por Norberto e Danilo, seu filho e Diretor de Criação, que passaram a fazer parte do grupo de trabalho da associação que discutia a retomada dos eventos pós COVID-19. Portanto, eles enviavam desde relatórios comparativos da situação da pandemia no Brasil com outros países, até esboços de negociações com o poder público para a elaboração de leis que regulassem o *mercado* de eventos em meio à pandemia. Ainda que esses materiais fossem pouco discutidos nas reuniões por Google Meet, a legislação aprovada pela ABRAPE junto ao governo federal, como a Medida Provisória (M) 948/2020, que desobrigava os produtores de eventos a devolverem o dinheiro dos ingressos vendidos para shows cancelados devido à pandemia, eram materiais importantes para orientar as ações dos diretores, principalmente da área financeira, que pôde usar esses valores para manter o *fluxo de caixa*.

A relevância da ABRAPE para a Lúdica foi a terceira questão que surgiu durante o trabalho de campo. Isso me remeteu à discussão proposta por Fligstein & McAdam (2011) sobre o papel das associações como *unidades de governança* que defendem os interesses dos grupos mais fortes e expandem as possibilidades de ação das empresas de determinado segmento, como será discutido brevemente no Capítulo 2.

Além de acompanhar as reuniões do Comitê Coronavírus, bem como as discussões nos grupos de WhatsApp, também realizei entrevistas individuais com os diretores e *colaboradores* da Lúdica. A partir desse material, foi se tornando evidente a relação entre as imagens de mundo que orientavam seus processos decisórios e suas ações e as imagens de mundo produzidas tanto pela ABRAPE quanto pela dinâmica comunicativa do Governo do Estado de São Paulo. Nas entrevistas eles puderam confirmar o que já havia aparecido nas reuniões do Comitê a respeito da importância da Associação para a defesa do segmento de eventos, principalmente porque ela tinha uma boa interlocução com o governo, tanto federal quanto estadual.

Acompanhar os grupos de WhatsApp e as discussões nas reuniões me levou a prestar atenção no material que circulava entre os diretores e *colaboradores* da Lúdica, e o que era ou não considerado por eles para suas tomadas de decisão. Nos grupos do aplicativo ficou evidente a importância do material produzido pelo Governo do Estado de São Paulo a respeito da pandemia, principalmente em relação aos indicadores da gravidade da situação e dos prazos de reabertura. Em virtude desse fato, outra questão que emergiu do campo foi a relação entre a ação dos diretores da Lúdica e o Plano São Paulo. Isso me fez retomar a discussão de Holmes (2009) sobre a importância da *economia das palavras* para orientar as expectativas e ações da população, como será visto no Capítulo 5.

Ao analisar o material produzido pelo Plano São Paulo, pareceu importante olhar também o que **não** era levado em conta pelos diretores e *colaboradores* para se orientarem durante a pandemia. Com isso, busquei examinar o material produzido por epidemiologistas ou instituições, como a Fundação Oswaldo Cruz, sobre as projeções da pandemia e, que, em sua maioria, orientavam ações contrárias às tomadas tanto pelo Governo do Estado de São Paulo quanto pela Lúdica. A diferença entre esses materiais será discutida no Capítulo 5, a partir da literatura produzida pela antropologia das pandemias (MACPHAIL, 2014; KÉCK, 2020). Para auxiliar na análise desse material, também realizei entrevistas com epidemiologistas e pesquisadores em saúde pública da Fundação Oswaldo Cruz e da Rede de Análise COVID.

Outros materiais importantes para compreender os acontecimentos na Lúdica durante a crise da COVID-19 foram as matérias de alguns portais de notícias do Brasil que relacionavam a pandemia com o desemprego, como UOL, Globo e Terra, e as análises de instituições, como IPEA, IBGE e FGV. O objetivo da análise desses materiais foi entender a redução do quadro de *colaboradores* da Lúdica não apenas a partir do que os diretores falavam, mas também pela lente de economistas e jornalistas especializados em economia. Esse passo me permitiu relacionar os acontecimentos da Lúdica com a legislação trabalhista e o alto índice de desempregados no Brasil durante esse período, e, seguindo os passos de Neiburg (2007) buscar compreender as conexões entre as teorias da economia e a cultura econômica.

Esse material pareceu relevante devido ao tempo dispendido pelos diretores no Comitê Coronavírus, quase dois meses, para discutir sobre *redução de custos* e, principalmente, sobre *gente*: com isso, eles queriam dizer que um dos maiores custos da empresa era com a remuneração dos *colaboradores*. Apenas no final de abril de 2020,

após várias tentativas para “equilibrar a balança”, isto é, não prejudicar as pessoas, mas “manter a saúde financeira da Lúdica para atravessar a crise”, o Comitê decidiu demitir 50% do quadro de *colaboradores*. Essa decisão me levou a acompanhar as reuniões entre alguns diretores e os *colaboradores* para avisar da demissão. O material obtido a partir dessas reuniões, juntamente com as discussões do Comitê, trouxeram à tona a centralidade do trabalho para a Lúdica, tanto da perspectiva dos diretores quanto dos *colaboradores*. Não apenas isso, ao acompanhar o cotidiano dos *colaboradores* da Lúdica durante a pandemia, foi possível observar os efeitos que as imagens dos diretores sobre o trabalho têm na vida dos *colaboradores*, uma vez que os primeiros esperam dos últimos o que eles chamam de “sentimento de dono”, isto é, uma dedicação integral à empresa. Essa avaliação do “sentimento de dono” foi fundamental para decidir quem seria demitido durante a pandemia. Ao perceber a importância do trabalho para a Lúdica a partir desses materiais, no Capítulo 3, também busquei dialogar com as teorias marxianas sobre trabalho, especialmente de Postone (2014).

Como dito anteriormente, a minha função como gerente de projetos de tecnologia me permitiu acompanhar não apenas as reuniões do Comitê, mas também as reuniões de trabalho que envolviam os desenvolvedores e, principalmente, a área comercial, nas quais eu trabalhava como um tradutor entre eles. Nessas reuniões, pude perceber que, ao lado da preocupação com o “caixa” e da redução dos “custos fixos”, surge uma necessidade de investimento em inovação, de “tirar o melhor proveito” do novo ambiente de negócios, impactar “o mercado”, acelerar as mudanças, ao invés de repensar o modo de produção ou reduzir o ritmo de trabalho, como sugere Latour (2020). Por isso, a Lúdica, a despeito da redução de seu faturamento, continuou investindo em tecnologia da informação, principalmente na sua plataforma de *e-commerce*.

A importância estratégica da plataforma de *e-commerce* para a Lúdica, aliada ao meu trabalho como tradutor dos termos da equipe de tecnologia para a área comercial, me levou a prestar atenção na infraestrutura da tecnologia da informação. A partir dos relatos obtidos nas reuniões entre os desenvolvedores e a área comercial, foi ficando evidente que a tecnologia tem uma temporalidade própria, que leva em conta outros fatores para tomada de decisão e pensa a empresa como uma “máquina” que não pode parar de funcionar. Para compreender essa temporalidade própria e as tensões entre essas áreas, no Capítulo 3 busquei dialogar não apenas com Bear (2014), que pensa as

representações temporais a partir das práticas cotidianas, mas também com uma literatura que considera a infraestrutura e os engenheiros como partes fundamentais para descrever o funcionamento dos mercados (PARDO-GUERRA, 2019).

Durante os dois anos em que realizei o trabalho de campo, pude perceber algumas tensões como essa entre a área comercial e a área de tecnologia. Uma segunda tensão que me chamou a atenção diz respeito à dupla preocupação da Lúdica em, ao mesmo tempo, cortar custos e investir em inovação. Para compreender essa tensão, os próprios diretores me indicaram o caminho nas suas falas, ao citarem a literatura sobre um novo modelo de gestão de empresas que tinha como inspiração as *startups* do Vale do Silício. Por isso, no Capítulo 3, há uma seção dedicada a discutir essa literatura e a sua capacidade performativa a partir da proposta de Steiner (2010) de pensar os mecanismos de disseminação das teorias econômicas.

Já nas entrevistas com os diretores surgiu uma terceira fonte de tensão que estava relacionada com a ideia de Família Lúdica e que orientava suas ações. Para alguns diretores, a empresa era uma família, e o “sentimento de dono” deveria unir as pessoas, por isso, eles esperavam uma dedicação integral da equipe, principalmente na época de crise, em que os *colaboradores* precisavam “vestir a camisa da empresa”. Porém, essa forma de atuação não era compartilhada por todos, principalmente pela equipe de tecnologia que deixou isso explícito ao não aceitar a proposta de redução de 50% da remuneração para manter a dedicação integral. Essa posição gerou incômodo na diretora de ingressos, que caracterizava essa postura como “egoísta” e, ao mesmo tempo, passou a incomodar o próprio gerente de desenvolvimento, que disse em entrevista: “Não acho justo a gente continuar recebendo o salário integral, ter uma proposta de bônus para entrega mais rápida, enquanto a empresa está reduzindo o salário das outras áreas ou até mandando pessoas embora”.

Acompanhar o cotidiano da Lúdica, tanto como *colaborador* quanto como etnógrafo, me fez perceber ainda outras duas tensões/contradições relacionadas ao ritmo do trabalho e ao trabalho em si. A primeira é que, com as novas tecnologias incorporadas ao cotidiano da empresa, parecia não haver tempo de descanso, um exemplo é a reunião semanal que coordenava a “Retomada” dos eventos, a qual se iniciava no Google Meet e seguia no WhatsApp por horas e até dias. Os *colaboradores* enviavam documentos, passavam orçamentos de fornecedores, e discutiam mais detalhadamente os procedimentos que deveriam ser adotados na retomada. Havia troca de mensagens das 6h até meia-noite quase diariamente. Isso fez emergir novamente a

questão sobre o ritmo de trabalho desses *colaboradores*, que já estavam recebendo 50% da sua remuneração mensal, mas que dedicavam mais de 10 horas do seu dia ao trabalho.

A segunda contradição que me chamou a atenção foi a saudade que eles tinham de trabalhar nos eventos, de sair de cidade em cidade, da “correria da montagem” e do relacionamento com as outras pessoas que trabalhavam nessas festas. Reclamavam continuamente que “ficar em casa é chato”, ou que queriam voltar a “fazer o que a gente ama”. E, quando a reunião ocorria em uma data próxima a um evento que eles trabalharam em 2019, começavam a se lembrar do passado e a pensar sobre o que estariam fazendo se não houvesse a pandemia, rememorando as dificuldades da produção do evento, o que era divertido, se a cidade era boa ou não, em uma espécie de nostalgia. Chamou-me a atenção o fato de que a teoria dos *colaboradores* sobre trabalho ainda é outra que não a dos diretores, já que eles relacionam o trabalho em eventos tanto como meio de subsistência quanto como uma diversão.

Ao longo do trabalho de campo, diversas tensões/contradições relacionadas ao trabalho foram aparecendo. Além desses dois exemplos citados acima, há a imagem dos diretores sobre os *colaboradores*, que são considerados parte da “Família Lúdica” e *custo fixo* ao mesmo tempo. Não apenas isso, mas o trabalho também pode ser pensado como injusto, como o gerente de desenvolvimento apontou sobre a redução da remuneração da equipe de eventos ao mesmo tempo que se busca investir em tecnologia. Ou, ainda, a “necessidade de trabalhar” serve como justificativa para o Governo do Estado de São Paulo flexibilizar as medidas de isolamento, mesmo quando os epidemiologistas orientam o contrário, e ainda assim dizer que “segue a ciência” (ver Capítulo 5). Porém, o que a primeira vista pode parecer incoerente nesses casos descritos é produto de uma forma de raciocínio que orienta o processo decisório de empresários, de gestores públicos e dos executivos e *colaboradores* da Lúdica, e que proponho, na esteira de David Harvey (2018), chamar de *razão econômica*.

Ao seguir Jacques Derrida (1991), Harvey sugere que a *loucura* é uma característica intrínseca da *razão econômica*. Com isso ele quer apontar os paradoxos produzidos pelo capital, que permite que, nos “Estados Unidos, o país mais rico do mundo, um terço das crianças viva em situação de pobreza, geralmente em ambientes tóxicos, vítimas de fome... sem acesso a serviços sociais elementares” (HARVEY, 2018). Nesse sentido, para os autores, a *razão econômica* seria uma forma de raciocínio,

um discurso, que cria diversos paradoxos e impossibilidades e, por isso, é uma fonte infinita de desejos insatisfeitos (DERRIDA, 1991, p. 4). Em virtude desse fato, a *razão econômica* é um discurso atópico, que “pretende prestar contas e raciocinar sobre algo... que demanda uma contabilidade inédita, uma vez que ele não se esgota nem no balanço das receitas e despesas, nem no ciclo econômico, nem na racionalidade regulada do cálculo” (DERRIDA, 1991, p. 35, tradução nossa). Dessa forma, esse discurso possibilita, segundo Derrida, “dar o que não se tem”, como Madame de Maintenon, que afirma que o rei toma todo seu tempo, mas que ela dá o resto a Saint-Cyr; ou que o *amigo* do conto “A Falsa Moeda”, de Charles Baudelaire, possa dar uma moeda falsa a um mendigo para “ganhar o paraíso economicamente” e “tirar o máximo prazer de seu cálculo” (DERRIDA, 1991, p. 148, tradução nossa).

Sendo assim, como aponta Harvey (2018, p. 205), a *loucura da razão econômica* está relacionada com a insanidade da política e da vida cotidiana de hoje, o que inclui decisões como as da Lúdica de cortar os *custos fixos* e investir em tecnologia em meio a uma pandemia que paralisou completamente suas atividades. Porém, diferentemente do geógrafo britânico, que busca entender essas relações a partir da investigação do capital (HARVEY, 2018, p. 205), este trabalho procura compreender a *loucura da razão econômica* a partir da descrição das imagens de mundo, sincrônicas e diacrônicas, que orientam as ações e decisões da diretoria da Lúdica.

Por esse motivo, o trabalho busca investigar o corpo de conhecimento, as ações, técnicas e valores aos quais os diretores recorrem para realizar cálculos, elaborar juízos de valor e, finalmente, tomar decisões, bem como comparar as relações formadas entre as imagens criadas a partir desses elementos e outras imagens de mundo que são resultado de outros tipos de conhecimentos e técnicas, como os dos desenvolvedores de tecnologia e dos epidemiologistas.

Ao acompanhar diariamente o processo decisório da diretoria, pude perceber que as imagens de mundo que orientam suas ações e que podem ajudar a compreender a *loucura da razão econômica* estão diretamente relacionadas com as suas práticas e suas posições na empresa, e, por isso, elas interferem nos *princípios de equivalência* (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999) utilizados por eles para a avaliação e qualificação dos cenários. Isto é, os diretores, para chegarem a um acordo sobre o que fazer, por exemplo, para sobreviver à pandemia, precisam “convergir em direção a uma definição comum dos objetos relevantes na situação... a uma definição comum na forma de lei

geral que permita conectar essa situação com outra, identificada como semelhante” (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999, p. 361, tradução nossa)

Como os autores apontam, esse “teste de realidade do próprio princípio de equivalência”, que permite julgar as situações nas quais os diretores estão envolvidos, realizar enquadramentos para comparar cenários, hierarquizar e identificar ações necessárias para atingir os objetivos, não é apenas uma questão de linguagem, mas envolve um grande número de objetos, desde computadores até louça suja (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999, p. 361), e, por isso, para compreender como as disputas são resolvidas e as decisões são tomadas, é preciso fazer referência às relações entre os objetos e as pessoas.

Em virtude desse fato, são essas relações que permitem a coordenação entre *ordens de valores* diferentes, por exemplo, da indústria e do mercado. A primeira relacionada à produtividade e eficiência e orientada para o futuro e, a segunda, baseada na competição, na entrega *just in time* e orientada para o oportunismo no presente (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999; THÉVENOT, 2001). Dessa maneira, a *loucura da razão econômica* seria uma forma dos diretores assumirem um ponto de vista *específico* que estabelece um compromisso entre *mundos diferentes*, isto é, entre as múltiplas dinâmicas de valor em meio às quais os atores e as organizações estão situados (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999; BOLTANSKI; THÉVENOT, 2006; THÉVENOT, 2001).

No caso da diretoria da Lúdica, foi possível observar que as imagens de mundo que permitem aos diretores estabelecer compromissos entre as múltiplas dinâmicas de valor são resultado das composições feitas a partir de três elementos: os *agenciamentos sociotécnicos*; as suas *trajetórias históricas pessoais* e as representações temporais que surgem a partir das suas práticas. Em outras palavras, os objetos, técnicas e corpos de conhecimento aos quais os diretores recorrem são parte importante da narrativa. Na próxima seção, serão apresentados os três elementos que emergiram como as principais fontes das imagens de mundo dos diretores e *colaboradores* da Lúdica.

1.2. ELEMENTOS QUE CRIAM AS IMAGENS DE MUNDO

O primeiro elemento que auxilia no processo de avaliação e qualificação dos diretores é o que Michel Callon (2007) chama de *agenciamentos sociotécnicos*, ou dispositivos sociotécnicos, que são constituídos por “técnicas de preços, métodos

contábeis, instrumentos de monitoramento, protocolos de negociação e procedimentos de benchmarking” (CALLON; MILLO; MUNIESA, 2007). São esses dispositivos de mercado que são ajustados e calibrados para transformar as coisas em “mais econômicas”. Como os autores defendem, quanto mais esses dispositivos são performados, maior é a capacidade de cálculo do agente.

Essa capacidade não é um atributo homogêneo e universal da humanidade e nem uma ficção antropológica. Conforme apontado pelos autores acima, ela seria uma forma de operar a partir de sucessivos enquadramentos, que são possibilitados pelos dispositivos sociotécnicos, como as teorias econômicas e práticas contábeis, que permitem aos agentes realizar cálculos seguindo um processo com três etapas: elaborar uma lista dos possíveis estados de mundo, na medida em que as entidades relevantes são separadas e apresentadas dentro de um espaço único; estabelecer relações entre essas entidades para hierarquizá-las e identificar as ações necessárias para atingir seus objetivos; e, por fim, um resultado é extraído, seja ele um cálculo ou um julgamento (CALLON; MUNIESA, 2005; CALLON; LAW, 2005). Por isso, na esteira de Cochoy (2002), os autores sugerem que essa capacidade de cálculo, resultado dos *agenciamentos sociotécnicos*, pode ser utilizada para pensar sobre avaliações quantitativas e julgamentos qualitativos. Em virtude dessa característica, e buscando colapsar a distinção entre essas duas formas de *valoração*, ela assumiria a forma de uma *qualculation*.

Sendo assim, os *agenciamentos sociotécnicos* poderiam explicar as diferentes imagens de mundo levando em conta a capacidade de cálculo de cada agente. Em consequência desse fato, a depender dos dispositivos sociotécnicos associados a cada uma das posições dentro da empresa, cada pessoa pode ter critérios, ou *princípios de equivalência* diferentes que são utilizados para tomar decisões sobre *ordens de valores* distintas. Essa condição pode levar a conflitos, não apenas entre setores da empresa, mas também entre os diretores. No Capítulo 2, pretendo descrever como as composições com *agenciamentos sociotécnicos* diferentes levaram a um conflito dentro da diretoria, entre o CEO e o dono da empresa.

Interessante notar que, mesmo que eles recorram a um corpo de conhecimento parecido, tais como as práticas de administração de empresas, que fica evidente na utilização de termos como *custo fixo*, *custo variável*, *despesas*, *resultado* ou *lucro*, o CEO Gustavo, devido a sua carreira como “banqueiro”, mobiliza outras composições com *agenciamentos sociotécnicos*, tais como análise de balanço contábil, análise de

indicadores de resultado e tradução de atividades e serviços em valores financeiros. Já o dono da empresa, Norberto, mobilizava outra rede de agenciamentos que não se baseava em indicadores, mas sim em sua relação com outras pessoas do mercado, que o informavam se um projeto era ou não um bom investimento. Isso permitia que ele tomasse as decisões de forma mais rápida que Gustavo, pois não precisava analisar muitos dados ou indicadores. Ele “confiava nos especialistas”, como dizia.

Dessa forma o conflito entre Norberto e Gustavo poderia ser entendido pelas diferentes capacidades de ação e cálculo resultantes das configurações dos *agenciamentos sociotécnicos* nos quais estão enredados. Porém, Karpik (2010) aponta os limites dessa abordagem, na medida em que, ao propor o colapso da diferença entre cálculo quantitativo e juízo de valor a partir da utilização de termos como *qualculation*, se tem como resultado um mercado caracterizado por uma equivalência geral, isto é, o mercado calculativo tão desejado pelos economistas neoliberais. Ainda que Callon (2007), e Callon e Çaliskan (2010) afirmem que nada escapa dos *agenciamentos sociotécnicos*, uma vez que a própria construção de seu significado é parte do agenciamento, McFall e Ossandón (2014) apresentam algumas críticas a essa abordagem, por exemplo, que a noção de cálculo da teoria da performatividade é muito abrangente e não é definida precisamente, ou que ela volta sua atenção para os instrumentos técnicos, como fórmulas, ferramentas, protocolos, leis e operações e negligencia significados, regimes de conhecimento e relações. Em virtude dessas críticas e do que pude acompanhar no processo decisório da Lúdica, para compreender as imagens de mundo que orientam as ações dos diretores e *colaboradores* da Lúdica, é preciso levar em conta outros fatores que, segundo Karpik (2010), não se encaixariam na forma de cálculo proposta pela teoria da performatividade, como desejos, sentimentos e juízo de valor.

Durante as reuniões de diretoria em meio à pandemia, eu pude notar como histórias pessoais de superação, a capacidade de realizar múltiplas funções, desejos pessoais, sentimentos de amizade e certa noção de “Família Lúdica” faziam parte do cálculo dos diretores em seus processos decisórios. O diretor de eventos dizia, por exemplo, que precisava de pessoas que “cobrassem escanteio e fossem cabecear”, e a diretora de ingressos preferia escolher pessoas que atuassem em várias tarefas em vez de manter um especialista, como “ela fez quando a empresa precisou”. Por isso, as *trajetórias históricas pessoais* (YANAGISAKO, 2002) são o segundo elemento que parece compor as imagens de mundo da diretoria e dos *colaboradores* da empresa.

Dessa forma, procuro descrever como os desejos e sentimentos permitem aos diretores avaliar qualidades incomensuráveis de produtos, serviços e, inclusive, dos *colaboradores*. Em virtude disso, eles utilizam critérios como confiança pessoal, classificações e gostos pessoais, que se formam a partir das trajetórias e relações estabelecidas, como no caso dos diretores mais antigos da Lúdica, ou dos desejos do dono de fazer seu filho tornar-se seu sucessor.

Para conciliar os dois primeiros elementos, *agenciamentos sociotécnicos*, enquanto dispositivos que ao serem performados permitem aumentar a capacidade de cálculos quantitativos e uma forma específica de valorização, e *trajetórias históricas pessoais*, enquanto juízo de valor ou uma forma de avaliação, proponho, na esteira de David Stark (2011) e François Vatin (2013), utilizar a noção de *valor*. Dessa forma, levando em conta a polissemia do termo, como demonstrado por Helgesson e Muniesa (2013), sugiro que as imagens de mundo que orientam o processo decisório de empresários e executivos são também um método de *valorizar*. Com isso, seguindo a abordagem proposta por Vatin (2013), procuro descrever como os métodos de *valorização* e de *avaliação* se combinam para criar *valor* a partir do trabalho, das normas impostas ao trabalho e da capacidade normativa de empresários, executivos e trabalhadores. Segundo o autor, o objetivo é deslocar a discussão da sociologia econômica e das ciências econômicas sobre *valor*, centradas na figura do mercado, para um diálogo com a atividade produtiva, o que, em suas palavras, demandaria uma redefinição da noção de *economia* para:

to free the universes of the market and monetary measurement from the limited space usually allotted to them in order to allow consideration of the many economic aspects of social actions, especially in the productive sphere. To this end, I proposed redefining economics as an *act of management*, that is, as a practice that, in an explicit or implicit calculation, takes consideration of the relationship between a product and an expenditure. Of course, it's in the work of technicians and managers, explicitly charged with elaborating norms, that one will first see such a conception of the economic at work. (VATIN, 2013, p. 41, grifos do autor)

Ao redefinir a noção de economia para incluir as atividades produtivas de executivos e trabalhadores, Vatin (2013) demonstra como a *valorização* é resultado de disputas, conflitos e acordos entre diversos atores dentro das organizações. Nesse sentido, tanto os *agenciamentos sociotécnicos* quanto as *trajetórias históricas pessoais* estão intimamente relacionados ao terceiro elemento a ser abordado neste trabalho, e fonte de outros desentendimentos: os mapas temporais.

Como dito anteriormente, ao participar das reuniões entre a área comercial e a equipe de tecnologia, pude acompanhar as tensões que surgiram entre eles, principalmente no que diz respeito aos prazos de execução das atividades. Enquanto a primeira buscava velocidade de entrega, os desenvolvedores estavam preocupados com a qualidade do produto a ser entregue e as possíveis falhas, criando uma incompatibilidade entre suas imagens diacrônicas de mundo. Esse tipo de conflito não é exclusivo da Lúdica. Boltanski e Thévenot (1999) demonstraram que dentro das organizações há diversas temporalidades, por exemplo, a temporalidade do mercado que se orienta para o presente, a temporalidade da indústria que se orienta para o futuro (cf. acima); Czarniawska (2004) discute a centralidade das representações temporais para a compreensão dos conflitos em organizações; por fim, Miyazaki (2013) descreve as incongruências temporais do mercado de futuros do Japão, que opera com duas temporalidades diferentes, uma orientada para o presente, tentando “alcançar” as técnicas dos profissionais dos Estados Unidos, e outra orientada para o futuro, inerente às negociações de derivativos, operando futuro e presente simultaneamente.

Conforme apontado por Laura Bear (2014), as diversas orientações temporais envolvem representações do tempo que ancoram medidas de valor, conceitos de produtividade e agência, além de relações sociais. Essas representações irão produzir ritmos sociais e experiências temporais conflitantes. Para evitar confundir as representações do tempo com seus efeitos, na esteira de Laura Bear, uso a ideia de *trabalho no/do tempo* e o mapa temporal de Alfred Gell (2014 [1992]). Isso permite analisar, por um lado, como os diversos mapas temporais emergem a partir *do trabalho*, e, por outro lado, o esforço necessário para produzir a noção de tempo abstrato: uma representação do tempo que produz uma forma de avaliação de valor específica, porém não única, do capitalismo.

Dessa forma é possível analisar os conflitos entre as diferentes imagens diacrônicas de mundo e entre outros ritmos sociais humanos e não humanos, como a produção da tecnologia, ou o ciclo de vida e de infecção do coronavírus. A partir dessa abordagem, também é possível identificar hierarquias e graus de desigualdade e/ou contradição a que os mapas temporais contribuem, tal como a exigência, por parte da diretoria da Lúdica, de que os colaboradores trabalhem mais do que 44 horas semanais, conforme previsto na legislação trabalhista como jornada padrão.

Dessa forma, ao pensar as imagens de mundo que orientam os processos decisórios de empresários e executivos de empresas como sendo perpassadas por três

elementos – *agenciamentos sociotécnicos*, *trajetórias históricas pessoais* e mapas temporais –, pretendo analisar não apenas como elas coordenam as múltiplas dinâmicas de valor para chegar a um resultado, mas também as contingências e disputas que surgem entre as diferentes imagens de mundo, o que inclui a imagem sobre a produção de tecnologia, que é formada a partir das relações com sistemas, códigos de programação e computadores. Dessa forma, os conflitos podem ter origem tanto em um dos três elementos, quanto em todos ao mesmo tempo, isto é, os desentendimentos procederiam da diversidade de composições com *agenciamentos sociotécnicos*; e/ou dos desejos e sentimentos relacionados às *trajetórias históricas pessoais*; e/ou das medidas de valor produzidas pelos mapas temporais. Como dito anteriormente, antes de avançar na discussão do objeto do trabalho, é importante elucidar porque irei utilizar alguns termos em detrimento de outros, por exemplo, tecnologia em vez de técnica, e como essa escolha auxilia nas análises etnográficas.

1.3. TECNOLOGIA

O conceito de tecnologia remonta a um largo debate dentro da antropologia, que vai desde a tradução de *technique* por *technology*, até a noção moderna de tecnologia como um sistema autônomo, exterior à sociedade e que leva a dicotomias como natureza/cultura ou sujeito/objeto (SAUTCHUK, 2017). Por isso o autor aponta as implicações incertas e arriscadas de se utilizar o termo tecnologia no lugar de técnica, como no caso de opor técnica tradicional e tecnologia moderna.

Por esses motivos, Sautchuk (2017) opta por utilizar técnica – entendida como ato tradicional eficaz, nas palavras de Marcel Mauss – para pensar as variadas formas de mediação entre sujeito e objeto. Isso permitiria tratar a técnica de três maneiras: como ideologia e prática de modernização, pensando técnica e transformação em regimes de causa e efeito, sem embarcar no discurso desenvolvimentista; a técnica em transformação, ou seja, uma perspectiva interna que permite uma visada relacional das associações entre humanos, objetos, ambientes e outros seres; e a técnica como transformação, que permite a reconfiguração das operações e ações de humanos e não humanos e entendimento dos termos em que o mundo se organiza.

Bryan Pfaffenberger (1992) é outro autor que aponta os limites do que ele chama de “visão padrão de tecnologia”, a qual descreve como a grande narrativa da cultura moderna. Essa narrativa é baseada nos pressupostos evolucionistas de que há um

movimento linear que vai da ferramenta mais simples à máquina mais complexa, “das habilidades sensoriais e motoras primitivas (técnica) até sistemas altamente elaborados de conhecimento objetivo e codificado linguisticamente sobre a Natureza e seu potencial” (PFAFFENBERG, 1992, p. 494, tradução nossa). De acordo com essa narrativa evolucionista, a **necessidade** – por exemplo, a necessidade de se transportar – seria a “mãe” das invenções, o que moveria o “Homem” a se esforçar cada vez mais para aumentar a eficiência da função dos objetos. A tecnologia nesse sentido é vista como “o conjunto de técnicas pelas quais o Homem potencializa as funções dos objetos para seus próprios fins” (MORAWSKA *et al.*, 2021).

Para ir além dessa visão etnocêntrica e limitada do conceito de tecnologia, Pfaffenberber propõe a utilização de duas definições:

Technique refere-se ao sistema de recursos materiais, ferramentas, sequências operacionais e habilidades, conhecimento verbal e não verbal, e modos *específicos* de coordenação de trabalho que entram em jogo na fabricação de artefatos materiais. *Sociotechnical System*, em contraste, refere-se à atividade tecnológica distinta, que se origina da ligação das técnicas e da cultura material à coordenação social do trabalho. (PFAFFENBERG, 1992, p. 497, tradução nossa, grifo do autor)

Ainda que concorde com as limitações do conceito de tecnologia apontadas pelos autores, opto por seguir com este termo. Primeiro, porque é a palavra utilizada por meus interlocutores para falar sobre inovação e evolução da plataforma de *e-commerce* da Lúdica. Segundo, porque é como denominam a área responsável pela manutenção e alteração da infraestrutura responsável por manter as relações entre a empresa e seus clientes. E, por fim, porque é possível seguir com esse termo e alargar seu significado para além da visão padrão, incluindo outros sistemas sociotécnicos utilizados na Lúdica, sem precisar substituí-lo por outro que poderia causar estranhamento entre as pessoas que trabalham na empresa. Um exemplo de como alargar o significado de tecnologia é seguir Bruno Latour (2002), como faz Annelise Riles (2011), que pensa a tecnologia em termos de *desvio* e não de instrumentalidade. Nas suas palavras a tecnologia é:

a arte da curva, ou o que, seguindo Serres, eu chamo de ‘tradução’(...) Quando dizemos que tem um problema técnico para resolver, queremos justamente introduzir o destinatário ao *desvio*, ao labirinto que terá que enfrentar antes de prosseguir seus objetivos iniciais. (...) Nos encontramos inesperadamente localizados em frente ao que nos permite (sem entender o porquê) ou o que nos impede (sem entender isso também) de ter acesso direto aos objetivos. (LATOURE, 2002, p. 251, tradução nossa)

Em outras palavras, os meios redefinem os fins, as técnicas disponíveis deslocam, mudam e traduzem a intenção inicial. Ao entender a tecnologia nesses termos, Latour propõe a possibilidade de relacioná-la de outra maneira com a moral, que não é sobre valores, mas sobre a exploração dos fins, ou o *fim dos meios*. Além disso, desloca a discussão da tecnologia como uma narrativa em direção ao progresso para as restrições impostas pelos meios, que exigem esforço e negociação para sua realização. Da mesma forma que Riles (2011) utiliza a definição de tecnologia de Latour para descrever os contratos de garantia, pretendo expandir essa definição para a associação de produtores de evento, que envolve, além de agências humanas e não humanas, relações e conexões. Essa abordagem permite ver a tecnologia para além da evolução da automação de processos e incluir outros dispositivos na discussão, como fez Riles.

Ainda cabe uma diferença entre produção da tecnologia e utilização da tecnologia. Juan Pablo Pardo-Guerra (2019), ao discutir a automação do mercado financeiro, propõe a etnografia dos profissionais que criam, ajustam e mantêm as infraestruturas ou tecnologias que geram as relações, conexões e comunidades no mercado. Ao seguir esses especialistas, engenheiros e trabalhadores, Pardo-Guerra quer evitar a dicotomia entre humano/máquina, e pensar a produção da infraestrutura como uma conquista sociotécnica, em outras palavras, como resultado da intersecção entre tecnologias e organizações. Desse modo, busca demonstrar a importância da equipe intermediária das organizações na produção da tecnologia/infraestrutura. Ao incluir os trabalhadores que constroem, ajustam e mantêm a infraestrutura/tecnologia para o funcionamento do mercado, Pardo-Guerra (2019) permite um entendimento dos esforços necessários para a produção da tecnologia, o que inclui uma temporalidade própria, orientada para o futuro, que prioriza o planejamento a longo prazo, e que remete à descrição de Thévenot (2001) da *ordem de valor* da indústria.

Como dito anteriormente, a tensão entre diversas temporalidades é um problema comum dentro das corporações, que precisam investir em formas que permitam a generalização, em termos temporais e espaciais, das relações entre os próprios seres humanos e entre eles e seu ambiente (THÉVENOT, 2001). Para o autor, esse processo de generalização deve ser entendido a partir da conexão entre a ação e a cognição, levando em conta a contribuição de humanos e não humanos para o estabelecimento de equivalências. Como Thévenot (2001) aponta, os “centros de cálculo” de Latour (1987)

e as “agências calculativas” de Callon (1998) seriam exemplos desse processo, ainda que, em sua visão, eles não apresentem a heterogeneidade das ligações e possibilidades de equivalência, e tendam a fornecer uma imagem unificada das entidades interconectadas.

Porém, Çalışkan e Callon (2010), ao desenvolverem a noção de agências calculativas em termos de *agenciamentos sociotécnicos*, buscam demonstrar a heterogeneidade dos dispositivos e das capacidades de cálculo dos agentes. Dessa forma, a utilização de tecnologias, no sentido dado por Latour e Callon, estaria contribuindo para a formatação do *homo economicus* pelos economistas, isto é, do indivíduo racional autointeressado, que busca maximizar seus ganhos no presente.

1.4. AGÊNCIAS CALCULATIVAS E AGENCIAMENTOS SOCIOTÉCNICOS

Nas ciências sociais há diversas abordagens para explicar o surgimento do *homo economicus*, em especial a sua forma e capacidade de cálculo. Porém, a partir do material que emergiu do trabalho de campo, principalmente a respeito da transformação dos *colaboradores* em *custo* para que a empresa pudesse “sobreviver à crise”, pude relacionar essa capacidade ao conceito de *agências calculativas* (*calculative agencies*), de Callon (1998) e Callon e Muniesa (2007), e de algumas características da *razão calculista* (*calculative reason*)¹³, de Gudeman (2016), e da *razão secular* (*secular*

¹³ Conforme o dicionário Cambridge, não há tradução direta para português da palavra *calculative*. No dicionário Michaelis, *calculative* é traduzido como 1. Relativo ao cálculo. 2. Calculador. 3 Cauteloso, prudente. Dessa forma opto por traduzir a *calculative reason* de Gudeman por razão calculista, usando a terceira tradução do dicionário Michaelis. Com isso, quero destacar a característica principal que Gudeman atribui à razão calculista, que é aquela que faz cálculo, ou que calcula os meios para determinados fins. Essa característica se aproxima da utilização de calculista, em português, no sentido figurado “aquele que age friamente por interesse” (Michaelis). Para contrapor esse significado, opto por traduzir *calculative agencies* de Callon e Muniesa por “agência calculativa”. Opto por esse neologismo para destacar a característica dessas agências, com sendo agência “de cálculo”, relativa ao cálculo, ou, segundo a definição do dicionário Cambridge, agência que “envolve o uso de cálculo” e é resultado mais de uma série de agenciamentos sociotécnicos e menos do indivíduo que calcula os meios para determinados fins. Opto por não utilizar a palavra “calculadora”, porque ela remete, na sua tradução direta para o inglês, “calculator”, ao dispositivo eletrônico utilizado para executar processos matemáticos, como adição, subtração, divisão e multiplicação (Cambridge).

Para *calculative*: Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/calculative>. Acesso em: 12 de abr. de 2021; Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/calculative/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

Para *calculator*: Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/calculator>. Acesso em: 12 abr. 2021; Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-ingles/busca/ingles-portugues-moderno/calculator/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

Para calculista: Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/calculista/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

Para calculador: Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/calculador/>. Acesso em: 12 abr. 2021.

reason), de Talal Asad (2018). Segundo os autores franceses, a *agência calculativa* é uma forma de operar a partir de sucessivos enquadramentos que permitem aos agentes realizar cálculos, elaborar uma lista dos possíveis estados de mundo, hierarquizá-los e identificar as ações necessárias para atingir seus objetivos, bem como os atores distintos, objetos, bens e mercadorias. Como dito anteriormente, essa capacidade de cálculo é resultado dos *agenciamentos sóciotécnicos* / econômicos, em outras palavras, as formas como os dispositivos do mercado são ajustados e calibrados, através de uma série de agenciamentos, para transformar as coisas em “mais econômicas” (MUNIESA; MILLO; CALLON, 2007).

Já para Gudeman, a *razão calculista* é uma forma de raciocínio que calcula os meios para um determinado fim e, para que isso seja possível, os envolvidos devem ser capazes de trazer os meios para uma medida comum, melhor dizendo, é necessária a comensurabilidade, seja através de preços ou de taxas de juros. Outra capacidade fundamental para a *razão calculista* é a abstração das qualidades em quantidades, seja de forma cardinal (1, 2, 3, n) ou de forma ordinal (1º, 2º, 3º, nº). Apenas através desse ranqueamento das qualidades é que as pessoas poderiam fazer escolhas racionais. Essa forma de raciocínio seria tanto uma prescrição dos economistas quanto seria reforçada pelo funcionamento do mercado. Como em uma economia de mercado os preços se alteram uns em relação aos outros, os negociantes devem estar prontos a todo momento para reagir às mudanças, o que os obriga a usar a *razão calculista* para jogar. Isto é, a competição entre as pessoas que entram no mercado aumenta a necessidade de utilizar a prática de calcular os meios para determinados fins, afetando inclusive as relações pessoais, pois, além dos objetos, transforma as pessoas em meios quantificáveis para atender aos seus próprios interesses.

A definição de razão calculista de Gudeman ajuda a identificar duas características essenciais desse tipo de raciocínio, a comensurabilidade entre coisas e pessoas que seriam incomensuráveis e a capacidade de abstração das qualidades em quantidades. Porém, essa noção está associada à ideia de um *homo economicus*, um indivíduo autointeressado, que revelaria uma natureza oculta do ser humano, ou, ainda, “um agente individual com competências perfeitamente estabilizadas” (CALLON, 1998, p. 7). Nesse momento, me afasto dessa abordagem que toma as premissas do *homo economicus* –o indivíduo racional movido pela equação maior ganho-menor esforço –, como base para a análise social, e o tomo como resultado de um processo de

formatação e enquadramento, ou de agenciamentos sociotécnicos, que o equipam com próteses que o definem como um ser calculador (CALLON, 1998).

A descrição da *secular reason* ou *calculative reason*, de Talal Asad (2018), revela outras características importantes dessa capacidade de cálculo do *homo economicus*. Para Asad, essa forma de raciocínio é marcada pela separação entre pensamento e sentimentos, pela ideia de “experiência” como algo que deve ser disciplinado e representado através de medidas e de cálculos. A matematização da experiência seria uma forma de tentar purificar o intelecto, retirando o que não seria essencial para um conhecimento genuíno, como os sentimentos, isto é, seria uma forma de conhecimento que se pretende moralmente neutra. Por ser abstrata, a linguagem dos números permitiu o desenvolvimento das teorias de probabilidade, uma das características da *secular reason*. Segundo Asad (2018), a probabilidade permitiria domar o acaso, minimizando perdas e maximizando os ganhos, e, nesse sentido, para o autor, as crises seriam oportunidades para aumentar o poder, o conhecimento ou a riqueza. Sob esse ponto de vista, o conhecimento científico desinteressado ajudou na produção do sujeito autointeressado, “equilibrado”, “neutro” ou “sem apetite/desejo”, tão central para o desenvolvimento do capitalismo.

Asad chega a sua definição de *secular reason* questionando as descrições rígidas da secularidade e do cristianismo. Como o próprio autor aponta, seu principal argumento no livro é demonstrar que não existe um único secularismo, e que não há uma continuidade necessária entre a religião e a *secular reason*, pois há variações a depender dos conceitos construídos de ambos, e de suas histórias particulares. Por isso ele argumenta que se deve discutir o “secularismo a partir de uma perspectiva não cristã” (ASAD, 2018, p. 147), uma vez que reivindicar a herança cristã do secularismo tem como efeito a exclusão das outras pessoas que não podem reivindicar essa herança, como os muçulmanos, por exemplo.

Dessa forma, ele se contrapõe ao argumento de Weber de que haveria uma continuidade entre o Protestantismo e a secularização, e enfatiza que os termos “religião” e “secularização” devem ser pensados a partir dos diferentes modos de vida nos quais eles emergem. Ao levar em conta como sentimentos, conceitos e atitudes articulam os discursos sobre a *secular reason* de acordo com modos de vida, Asad vai além do indivíduo autointeressado de Gudeman, e complexifica o conceito de *secular reason* trazendo outras dimensões. Porém, sua descrição ainda é centrada na ação do

sujeito, isto quer dizer que ele não considera a participação de outros-que-humanos na série de agenciamentos necessária para a emergência da *secular reason*.

Considerando as diferenças e mesmo as incompatibilidades entre as noções apresentadas até aqui, acredito que cada uma possa contribuir de uma maneira diferente para a compreensão da capacidade de cálculo dos diretores. Ao se contrapor à continuidade entre religião e secularização, Asad (2018) permite levar em consideração os modos de vida que estão entrelaçados com a forma de cálculo da Lúdica, e como essa forma auxilia na matematização da “experiência”, isto é, como a linguagem abstrata dos números libera os diretores para tratarem os *colaboradores* como *custo fixo*, semelhante ao aluguel de um imóvel.

Gudeman (2016) reforça essa característica ao permitir a abstração de qualidades em quantidades e a comensurabilidade entre coisas diferentes, como o valor da mão de obra de um trabalhador, o valor do aluguel de um imóvel e o valor da conta de água. Callon, Millo e Muniesa (2007) nos mostram como essas características apontadas por Gudeman e Asad não são resultado de uma natureza oculta do indivíduo, e tampouco são apenas construídas pelos discursos e modos de vida, mas são, na realidade, resultado de diferentes *agenciamentos sociotécnicos* que envolvem não apenas humanos, mas também outros-que-humanos, como máquinas, fórmulas ou teorias econômicas.

Nesse sentido, as decisões da Lúdica de investir em inovação e cortar custos ao mesmo tempo, vistas como injustas pelo gerente de desenvolvimento de *software*, foram o resultado de diferentes *agenciamentos sociotécnicos* que envolveram cálculos de projeção de fluxo de caixa, práticas contábeis e teorias de gestão empresarial que chegavam aos diretores. Ainda que de forma implícita, foi possível perceber que eles estavam *equipados* com “as novas metodologias de gestão de empresa” que buscam impulsionar a inovação em um cenário de incerteza, como a influente proposta da *startup* enxuta de Eric Ries, que será discutida adiante¹⁴. Em virtude desse fato, a “metodologia das *startups*” talvez seja mais um *agenciamento sociotécnico* ao qual os diretores estão imiscuídos e que, junto aos conhecimentos de contabilidade e administração de empresas, orientam o seu processo decisório.

¹⁴ A *Startup Enxuta* (2011) se tornou um bestseller mundial, vendendo mais de um milhão de cópias e sendo traduzido em mais de trinta línguas. Disponível em: <https://www.amazon.com/Startup-Way-Companies-Entrepreneurial-Management/dp/0147523303?sa-no-redirect=1&pldnSite=1>. Acesso em: 26 out. 2021.

Podemos perceber a mobilização desse conhecimento através das palavras escolhidas para tratar dos assuntos da organização durante a pandemia da COVID-19, como quando Gustavo, o CEO, queria saber a situação da empresa e perguntava para a diretora financeira: “Quanto temos em *caixa*?”; ou quando a diretora financeira traçou a “meta de reduzir os *custos fixos* da empresa em 50%”; ou, ainda, quando o diretor de eventos contava que uma *live* “iria dar de *resultado* R\$ 20.000,00”. Enquanto as técnicas de administração de empresa e contabilidade auxiliavam a cortar custos, o vocabulário da metodologia das *startups* impulsionava os anseios de inovação da empresa, pois a preocupação com o *fluxo de caixa* deveria estar aliada ao investimento em inovação para “sobreviver à crise”. Além disso, essa literatura sobre *startups* defende que a inovação é resultado da metodologia aplicada (WAEGERTNER, 2018), da estrutura da organização (RIES, 2012; ISMAIL, 2014), do conhecimento e utilização de algoritmos para realizar análises de mercado (ISMAIL, 2014), de experimentação científica, medidas de progresso e *feedback* dos clientes (BLANK, 2005; BLANK, 2010; RIES, 2012) e não de uma arte que deve ser passivamente experimentada, tampouco a criação de um gênio *ex nihili*.

Essa forma de pensar a inovação como resultado de uma metodologia era presente na Lúdica, como demonstram as discussões entre os diretores no Comitê Coronavírus, ou entre os *colaboradores* na reunião semanal denominada LudInovação¹⁵. No primeiro caso, os diretores apresentavam a Norberto os novos produtos que estavam desenvolvendo com suas equipes, como a chopeira de autoatendimento com pedal, o *drive-thru* para venda de *growler*¹⁶, ou, ainda, os eventos para *drive-in*, e discutiam como operacionalizá-los de forma que dessem resultado. Essa dinâmica era a que mais agradava a Norberto, que dizia: “Isso pra mim é um tesão, isso que eu gosto de ver! Muito do que vocês estão fazendo é oportunidade de mostrar reinvenção, inovação”.

O gerente de eventos da regional de São Paulo compartilhava dessa visão de Norberto a respeito da inovação e da importância de manter os fóruns de debate dentro da empresa para que novos produtos e soluções surgissem:

Esses bate-papos são demais, é para pensar mesmo, precisa *pesquisar*, se *atualizar*, não podemos ser ultrapassados, *temos que ver* as inovações, olhar a Dinamarca, a Europa, o que está acontecendo nesses países? Vamos olhar a inovação, não sabemos o que vai

¹⁵ Reunião que ele criou com o objetivo de trazer novas ideias de produtos e serviços para a empresa e inovar a atuação no mercado.

¹⁶ Um *growler* é uma garrafa de vidro, cerâmica ou aço inoxidável usada para transportar chope.

acontecer com os protocolos, só falamos de protocolo até agora e talvez lá na frente mude tudo, depende do poder público e vamos ter que falar tudo de novo, precisa estar antenado nas inovações. No momento de *crise que se descobre as oportunidades*. Ideias bacanas, inovadoras, futurísticas, a empresa vai apoiar, vamos salvar a galinha dos ovos de ouro, olhar o que acontece para fora do Brasil, em países desenvolvidos, precisa olhar a todo momento, preciso da ajuda de vocês. (grifo nosso)

Ainda que muitas empresas e gestores compartilhem desses mesmos dispositivos sociotécnicos para realizarem seus cálculos e tomarem decisões, as imagens de mundo que orientam o processo decisório de empresários e executivos de empresa não podem ser explicadas apenas por esse elemento. Como dito anteriormente, as *trajetórias históricas pessoais* são indispensáveis para a criação dessas imagens. Na esteira de Sylvia Yanagisako (2002), pretendo mostrar como sentimentos e desejos interferem na forma como as imagens de mundo dos diretores e *colaboradores* da Lúdica são criadas. Yanagisako (2002) defende a importância de mostrar as articulações entre as “práticas capitalistas” e a cultura para evitar essencialismos universalizantes, como a descrição marxista do capitalista como escravo da agência do capital, ou restritivos, como as descrições orientalistas de um “capitalismo asiático”.

Portanto, ao incorporar esse elemento pessoal, pretendo evitar a descrição de uma imagem de mundo universal criada pelo sistema capitalista e dotada de agência própria, que determinaria a ação da diretoria da Lúdica, e essencialismos do tipo “capitalismo brasileiro”, implicando que “uma cultura brasileira” restringiria a forma de ação e cálculo da diretoria da Lúdica. Consequentemente, um dos objetivos do trabalho é identificar as articulações entre os dispositivos sociotécnicos e os sentimentos e desejos dos diretores da Lúdica, os quais possibilitam a emergência de uma forma de raciocínio historicamente específica.

1.5. TRAJETÓRIAS HISTÓRICAS PESSOAIS

Como dito anteriormente, as histórias de superação dos diretores influenciavam sua tomada de decisão, fazendo com que escolhessem profissionais que “pudessem cobrar escanteio e cabecear” em detrimento de outros que eram especialistas em determinado assunto. Não apenas os diretores eram influenciados por suas trajetórias, como Norberto, o dono, também. Como relatou em entrevista o CEO Gustavo, muitas

das decisões de Norberto eram influenciadas por seu desejo de fazer seu filho, o Diretor de Criação, Danilo, tornar-se seu sucessor.

Yanagisako (2002), ao analisar a indústria de seda de Como, na Itália, traz um relato fascinante sobre como sentimentos, desejos, significados de parentesco, gênero e capital contribuem para a perseguição dos projetos de empreendimentos particulares e influenciam a tomada de decisão dos proprietários e diretores de empresas. Com isso, ela busca demonstrar que, da mesma maneira que não há proletariado homogêneo, tampouco há uma burguesia homogênea que teria sempre o mesmo e único objetivo, a acumulação de capital. Em outras palavras, assim como o trabalho, o capital nunca é somente abstrato. Capitalistas e trabalhadores são constituídos por processos culturais e histórias particulares.

Em virtude desse fato, Yanagisako (2002) argumenta que os sentimentos, identidades e agências sociais das pessoas não são ditadas pela cultura, mas são formadas através das práticas diárias, as quais são elas próprias culturalmente produzidas. Dessa forma, a burguesia seria constituída por essas práticas cotidianas, incluindo as práticas de negócio. Como a autora aponta, a análise das práticas de negócio como ação econômica – ações utilitárias que têm como objetivo fins materiais – é um objeto antigo das ciências sociais. Porém, Yanagisako (2002) aponta os limites dessa abordagem que busca descrever e entender as ações das pessoas de acordo com abstrações analíticas e toma como dado a forma como as pessoas organizam seus pensamentos e ações, aproveitando pouco do material etnográfico.

Por isso, ela propõe que para entender as ações sociais da burguesia é preciso conhecer as circunstâncias específicas, nas quais as pessoas conectam discursos e negociam os significados complexos que constituem suas ações. Ela quer evitar o discurso reducionista utilitário das abordagens tradicionais, e interrogar como as estratégias e ações capitalistas são negociadas e forjadas pelos membros de famílias empreendedoras, que têm desejos, sentimentos e objetivos heterogêneos. Ao seguir essa abordagem, as empresas capitalistas passam a ser formadas por relações complexas de amor e lucro, acumulação e distribuição, solidariedade comunal e conquistas individuais.

Dessa forma, ela propõe não utilizar a cultura para desenhar novas fronteiras que permitam descrever capitalismo individuais, como, “capitalismo brasileiro”, ou “capitalismo italiano”. Em vez disso, Yanagisako (2002) deixa em aberto a possibilidade de coexistência em qualquer espaço geopolítico – seja local ou translocal,

nacional ou global – de práticas capitalistas heterogêneas, todas culturalmente mediadas. Em outras palavras:

o modelo proposto não é o de ‘culturas do capitalismo’ ou ‘culturas capitalistas’ distintas, mas aquele em que diversas práticas capitalistas coexistem nos mesmos espaços geopolíticos e fluem através de suas fronteiras. As formas que essas diversas práticas capitalistas assumem e sua articulação entre si devem ser investigadas empiricamente ao invés de assumidas. (YANAGISAKO, 2002, p. 7, tradução nossa)

Ao investigar as formas capitalistas empiricamente, Yanagisako traz novos questionamentos para o estudo das organizações e do capitalismo, por exemplo, como ideias particulares sobre herança, divisão do trabalho, gênero e hierarquia passaram a ser vistos como interesses da família burguesa. Ao utilizar a noção de interesse, a autora também busca dissolver a dicotomia entre paixão e razão, descrita por Adam Smith e aprofundada por Parsons, que descreve o domínio da economia como sendo o domínio do interesse e da ação racional, no qual o afeto, que incita razões não calculadas, não teria parte.

A partir da crítica de Michelle Rosaldo e de Michel Foucault a essa dicotomia, a autora busca reconhecer “the fact that thought is always culturally patterned and infused with feelings, which themselves reflect a culturally ordered past, suggests that just as thought does not exist in isolation from affective life, so affect is culturally ordered and does not exist apart from thought” (YANAGISAKO, 2002, p. 10). Essa mudança abre a possibilidade para uma análise cultural das emoções e da ação econômica, permitindo que se descreva os sentimentos como produtos de práticas sociais e como uma força que molda a produção e a ação econômica. Além disso, ela inclui entre os sentimentos o que costuma ser descrito a partir dos conceitos de individualidade (*selfhood*) e identidade (*identity*).

Da mesma forma que os sentimentos e desejos, no sentido dado por Yanagisako, nos ajudam entender as decisões tomadas pelos proprietários das indústrias italianas, eles também podem auxiliar a compreender a *loucura da razão econômica*. Ao incluir esse segundo elemento, conseguimos analisar outras dimensões que são levadas em conta pelos diretores da Lúdica para tomada de decisão, como suas *trajetórias históricas pessoais*, que incluem a formação de suas individualidades e identidades.

Por fim, ao acompanhar o cotidiano dos diretores, seja nas reuniões diárias, entrevistas individuais, ou mesmo como gerente de projeto, pude perceber que a *trajetória histórica pessoal* estava intimamente relacionada com um terceiro elemento

que formava a imagem diacrônica de mundo da diretoria e dos *colaboradores*: o mapa temporal. Ao se dedicarem à empresa como “donos do negócio” e trabalharem longas jornadas, talvez inspirados pela trajetória de Norberto, o tempo dos diretores era “a urgência”, tudo era “para ontem”.

1.6. MAPAS TEMPORAIS

Na esteira das recentes reflexões de Laura Bear (2014; 2016) sobre o tempo, especificamente sobre as características do *tempo moderno*, busco compreender como o mapa temporal auxilia os diretores a *mediar* diferentes representações, técnicas, e ritmos do tempo humano e não-humano. Para tanto, a autora parte do conceito de *chronotopos* de Mikhail Bakhtin (1991), que são representações nas quais “o tempo torna se, de fato, palpável e visível; o *chronotopo* torna os eventos das narrativas concretos, faz com que eles adquiram carne” (BAKHTIN, 1991, p. 250, tradução nossa), isto é, eles materializam o espaço-tempo ao aumentar a densidade da dimensão temporal e dispor em camadas os efeitos das imagens e estruturas narrativas. Então, ela refina o conceito de *chronotopos* de duas maneiras, primeiro, colocando-os no espectro mais amplo dos mapas temporais de Alfred Gell (2014[1992]). Em segundo lugar, examina a heterocronia dos *chronotopos*, isto é, a desigualdade rítmica e a experiência não resolvida da agência que emergem dos efeitos sociais contraditórios do *tempo moderno*.

Como a autora aponta, empresas, organizações políticas e burocracias dos estados são instituições que têm um importante papel de mediação entre essas representações e ritmos conflitantes do *tempo moderno*. Dessa forma, cada mapa temporal pode ser relacionado com práticas do tempo na economia, na política e na ciência (BEAR, 2014). Portanto, para compreender como os mapas temporais são produzidos e como se relacionam entre eles, é importante fazer uma descrição etnográfica das contingências e dos atos de trabalho através dos quais os conflitos temporais são mediados, e isso só seria possível, segundo Bear (2014), a partir de uma abordagem do trabalho no/do tempo (*labour in/of time*)¹⁷.

¹⁷ Opto por essa tradução direta, porém, o conceito de trabalho no/do tempo vai além do que a tradução permite compreender. Com essa expressão Laura Bear (2014) quer destacar o trabalho como uma forma de reconciliar diferentes ritmos sociais, múltiplas representações de tempo e tempo não humano. Isto é, o trabalho no e do tempo envolve um encontro com o mundo material, os limites do corpo, múltiplas ferramentas e a coordenação de diversos ritmos e representações. O objetivo é pensar o trabalho no/do tempo como mediação, que permite a relação dos mapas temporais humanos com não humanos e ritmos sociais.

Ao propor essa abordagem para o *tempo moderno*, Bear (2014) busca demonstrar como os próprios antropólogos usaram teorias do tempo profundamente moldadas por práticas do *tempo moderno* sem reconhecê-las. Por isso, para superar essas barreiras e os impasses analíticos, é preciso explicitar a epistemologia do tempo que é base de nossa análise. Nesse sentido, de acordo com Bear (2014), o mapa temporal, enquanto construção de um tipo ideal no qual os tempos não humano, social e pessoal são separados, permite refletir sobre as técnicas que as pessoas usam para agir no e com o tempo.

Em virtude desse fato, busco, assim como Erik Harms (2011), Bear (2014) e Jens Kjaerulff (2020), utilizar a teoria sobre a cognição do tempo desenvolvida por Alfred Gell em “A Antropologia do Tempo” (2014 [1992]) para pensar prática, trabalho, tecnologias da informação e comunicação e o tempo. Como Kjaerulff (2020) aponta, a potência desse trabalho de Gell está em propor uma abordagem ontológica do tempo, uma teorização sobre o tempo que falta à vasta bibliografia da antropologia do tempo.

Antes de Kjaerulff, Johannes Fabian (2014 [1983]) e Nancy Munn (1992) já haviam identificado a falta de uma teoria sobre o tempo que fosse além do relativismo cultural e o tratasse como problema focal da pesquisa, relacionando as variações socioculturais do tempo com o processo fundamental e constitutivo da experiência humana do tempo.

Um breve resumo se faz necessário para que o leitor possa se localizar na teoria cognitiva do tempo de Gell e compreender o que são os mapas temporais e como e porque eles podem ser mobilizados, em detrimento de outras teorias sobre o tempo, para descrever as representações temporais que emergiram no campo, como o mapa temporal de Gustavo, o CEO, que, para ligar passado e futuro com o objetivo de coordenar as ações na empresa, se utiliza do idioma do processualismo, ou, ainda, o mapa temporal utilizado por alguns membros da diretoria, que se orienta pela tradição e tem como efeito a valorização da dedicação integral à empresa.

Em seu livro sobre o tempo, Gell encara esse desafio e propõe uma teoria da cognição do tempo. Para isso, ele parte da distinção entre tempo série-A e tempo série-B, do filósofo John McTaggart. Segundo o filósofo, o tempo série-A privilegia a subjetividade, e classifica os eventos em termos de passado, presente e futuro. Nesse

sentido, a série-A é centrada em um sujeito para o qual um evento ocorrendo “hoje”, será o “amanhã de ontem” ou o “ontem de amanhã”. Depende da perspectiva assumida e, por isso, a série-A “não pode representar relacionamentos entre eventos de uma maneira sem ambiguidades e sem contradições” (GELL, 2014, p. 157). Por sua vez, a série-B seria uma abordagem do tempo similar ao espaço, que pensa em termos de características fixas, por isso ele separa o tempo dos eventos em antes e depois. Nesse sentido, o evento B sempre vai ocorrer depois do evento A e antes do evento C, não importa onde o sujeito esteja localizado, pois, nesse caso, o tempo é focalizado de modo que não importa como essas datas são concebidas em cada cultura.

Gell se diz um seguidor da série-B moderado, como David Mellor, que pensa o tempo como um fenômeno universal e objetivo e que seria compartilhado por todas as pessoas ao redor do mundo. É o que ele chama de território temporal, ou tempo real. Porém, como um discípulo dos fenomenólogos Husserl e Merleau-Ponty (GELL, 2014, p.303), seu objetivo no livro não é a defesa única desse tempo objetivo, mas sim entender como as dimensões das séries -A e -B são relacionadas. Para isso, ele lança mão do modelo da consciência interna do tempo de Husserl, que explica o tempo subjetivo a partir das ideias de retenções, percepções e protensões.

Kjaerulff (2020) realiza um excelente resumo dos passos que Gell faz para conectar o modelo de Husserl (série-A) com o tempo da série-B até chegar a sua teoria da cognição do tempo. Destaco duas passagens que serão importantes para a discussão da temporalidade nesse projeto. Primeiro, o fato de Gell expandir o modelo de Husserl e conectá-lo com a dialética histórica marxista, de modo que a história poderia ser entendida como resíduo do passado incorporado nos homens existentes, e não como um registro do passado de uma série datada de eventos (tempo série-B). Dessa forma, a história deixa de ser um passado imutável e inacessível, para se tornar um passado que é dinamicamente interconectado com o presente e que muda à medida que o presente se transforma (GELL, 2014, p. 248). “Uma implicação disso é que a dimensão ‘intencional’ de Husserl para a percepção adquire uma dimensão sociocultural do que se poderia chamar ‘valor’ em um sentido antropológico amplo” (KJAERULFF, 2020, p. 240, tradução nossa).

Essa passagem é importante, pois é a partir dela que Gell identifica os três tipos de tempo, conforme apontado por Bear (2014, p. 15, tradução nossa), “o fenômeno espaço-tempo não humano traçado na física einsteiniana, um enquadramento social do tempo e a experiência pessoal do tempo”. Por isso, para Gell, não há nada que possa ser

entendido como percepção do tempo, ao contrário, o tempo é mais bem entendido como uma dimensão fundamental da percepção como tal, a percepção de qualquer coisa (KJAERULFF, 2020). Disso decorre que não há diferença entre tempo “físico”, “biológico”, “social” ou “psicológico”, embora existam processos físicos, biológicos, sociais e psicológicos, e o tempo como categoria abstrata é o que fornece os meios para a coordenação dessas categorias de processos. Ou, como Gell (2014, p. 292) pontua: “o fato de tarefas diferentes produzirem estimativas subjetivas diferentes do tempo que passou só é cientificamente interessante... porque as expansões e contrações do tempo produzido são ilusões, e aqueles que as vivenciam estão conscientes disso”. Esse entendimento de tempo será importante para conectar as diversas temporalidades que apareceram durante o trabalho de campo, principalmente porque busco descrever como os mapas temporais são produzidos a partir das posições ocupadas pelas pessoas e das suas práticas, como no caso dos desenvolvedores de *software* que, por estarem envolvidos com linguagens de programação, computadores e sistemas, acabam elaborando um mapa temporal diferente da área comercial. Enquanto os últimos buscam realizar o futuro no presente, como será discutido no Capítulo 2, os desenvolvedores pensam em termos de relações entre sistemas e impactos na infraestrutura, o que demanda um tempo maior de planejamento e implantação.

Voltando à teoria da cognição de tempo de Gell, ainda é preciso explicar seu funcionamento. Como já dito, o tempo da série-B é o tempo físico, o tempo “real”, por isso Gell faz um paralelo com o espaço, comparando a série-B, que seria a totalidade de uma paisagem temporal a qual nós não temos acesso, com o território. O que nós criamos são representações da série-B, ou o que Gell define como mapas temporais, que são representações de características objetivas da paisagem, mas não são a paisagem em si. Esses mapas são construções culturais, na medida em que eles mostram o que é interessante e importante para nós, e são eles que nos permitem navegar pelo tempo e criar uma ordem.

Entre o território real da série-B e os mapas da série-B está o enclave da série-A, como o recheio de um sanduíche (GELL, 2020). A série-A, nesse sentido, se refere às “imagens” das impressões subjetivas que uma pessoa tem ao se deparar com uma paisagem. Para navegar na paisagem, a pessoa deve relacionar os mapas com as imagens, em outras palavras, devemos comparar as imagens formadas a partir da informação perceptual com as imagens dos mapas do território temporal da série-B. É a partir dessa comparação que podemos interpretar os insumos perceptuais através dos

esquemas interpretativos e gerar as projeções antecipatórias que sustentam nossas atividades no mundo real. É esse esforço sensorial que dá a sensação de passagem do tempo (GELL, 2020). E, como não sabemos se a verdade do nosso mapa temporal, ou crenças temporais, são atemporalmente válidas, estamos sempre ajustando as crenças a partir da prática, por exemplo, quando nos questionamos se a primavera, diante da emergência climática, ainda é o melhor momento para plantar. Essa forma de pensar o tempo parece estar de acordo com a sugestão de Munn (1992) de que a noção de temporalização deve ver o tempo como um processo simbólico continuamente produzido nas práticas cotidianas, não sendo possível, portanto, separar o espaço do tempo. Ao relacionar o mapa temporal com a prática, Gell nos permite compreender os possíveis conflitos que surgem nos encontros entre epidemiologistas e empresários ou economistas, que produzem representações temporais diferentes a partir de suas atividades, como será discutido no Capítulo 5. Além disso, a análise das diversas temporalidades de Boltanski e Thévenot (1999 e 2006) vai ao encontro da epistemologia do tempo proposta por Gell, na medida em que, para o estabelecimento de equivalências, são necessárias convenções coletivas sobre as *ordens de valor*, as quais são, por sua vez, continuamente modificadas a partir das situações nas quais as pessoas estão envolvidas e que exigem um julgamento para chegar a um acordo sobre qual orientação temporal irão utilizar nesse cenário.

Dessa forma, como dito anteriormente, a abordagem proposta por Gell possibilita fazer uma antropologia do *tempo moderno* que identifique não apenas as qualidades dele, mas que também faça com que a complexidade do tempo social seja inteligível. Como a prática do *tempo moderno* está vinculada a uma tentativa de ordenar hierarquicamente “outros” tempos sociais, o tempo moderno é caracterizado por dúvidas e conflitos sem precedentes sobre as representações do tempo (BEAR, 2014). Portanto, ao discutir os tempos sociais, na esteira de Harms (2011), estou interessado nas diversas formas pelas quais o tempo se torna relevante nas práticas cotidianas, e não em propor diferentes entendimentos de como o tempo funcionaria, ou mesmo um entendimento místico da causalidade. Isto é, pretendo pensar como as representações sociais do tempo (mapas temporais) permitem a ação social e tem efeitos reais na vida das pessoas, como o mapa temporal da área comercial, que busca realizar o futuro no presente a partir de crenças como “época de crise gera oportunidade”. Esse tipo de crença tem como efeito o aumento da velocidade e da dedicação da equipe de eventos

da Lúdica, que, muitas vezes, trabalha longas jornadas, virando noites, para entregar os projetos vendidos nas vésperas dos eventos.

Harms (2011), assim como Bear (2014), se apoia na descrição do “tempo real”, objetivo, de Gell, para evitar o etnocentrismo das análises sobre o tempo da antropologia clássica, que negavam a coetaneidade do Outro. Em outras palavras, enquanto os antropólogos e seus leitores estariam em uma estrutura de tempo privilegiada, o Outro estaria em um estágio de desenvolvimento inferior, suprimindo a simultaneidade e contemporaneidade do encontro etnográfico (FABIAN, 2013 [1983]). A abordagem proposta por Gell, portanto, permitiria analisar como as representações coletivas adensam os mapas temporais com afetos, e trazem questões sobre ética, história, poder e ideologias.

Ainda que Gell argumente que a definição do “tempo real” utilizada por ele não seja etnocêntrica, ela carrega determinados elementos que a fazem ser objeto de crítica. Pois, ao distribuir os eventos em torno de datas, ela segue uma concepção espacializada linear do tempo, característica da secularização do tempo cristão (HODGES, 2008), o que revelaria seu caráter etnocêntrico. Para evitar esse etnocentrismo, Hodges (2008) propõe a utilização da duração (*durée*), de Bergson e Deleuze, que descreve o “tempo real” como uma diferenciação contínua de multiplicidades qualitativas, as quais ocorrem através da atualização do *virtual*, e não da realização do possível. Em virtude desse fato, “o virtual produz o atual, sem, é claro, o virtual jamais ser atualizado” (HODGES, 2008, p. 410, tradução nossa). Diante disso, é possível pensar nas emergências, em um futuro aberto, que não esteja ligado diretamente ao presente.

Portanto, *duração* produz, enquanto uma diferenciação contínua de multiplicidades, um “presente vivido” a partir da fusão do que seriam os instantes sucessivos, comumente chamados de passado e futuro (HODGES, 2008). Ao levar em conta a divisão do tempo em instantes, ao mesmo tempo em que há uma fusão de diferentes multiplicidades, a noção de *duração* não teria “direção” e seria não cronológica por natureza (HODGES, 2008). Além disso, ela permitiria a erupção da novidade, mesmo quando há repetição, porque a diferenciação seria sempre triunfante e levaria à erupção da novidade.

Dessa forma, Hodges (2008) argumenta que essa teoria seria uma forma viável de trabalhar com um tempo não cronológico que fornece um ponto de vista distinto e vantajoso em *perspectivas transculturais*, e que levaria em conta não apenas a experiência do tempo, mas as experiências vividas e a socialidade (*sociality*). Porém,

tanto Bear (2014) quanto Ringel (2014) apontam que essa abordagem tem um limite para os estudos antropológicos do *tempo moderno*. Isso porque “a filosofia sozinha, especialmente a que enfatiza o devir e a emergência... tem as suas questões formuladas em relação a debates que surgiram das experiências com ele [*tempo moderno*]” (BEAR, 2014, p. 13, tradução nossa).

Para Bear e Ringel, os antropólogos podem se basear nessas filosofias enquanto fonte de epistemologias, porém, devem explicitar sua origem e ir além dos pressupostos dos filósofos para incluir outras constelações sociais de tempo. Por isso, para Bear (2014, p. 14, tradução nossa) é importante a “construção de uma epistemologia que afirme claramente os pressupostos analíticos sobre o tempo”, e o modelo de mapas temporais de Gell, como um tipo ideal, com o qual outras constelações de tempo podem ser comparadas, forneceria as bases necessárias para visualizar as diversas formas e efeitos das representações, tecnologias e disciplinas sociais do tempo. Sendo assim, a própria proposta de Hodges (2008; 2014) de utilizar a *duração* para a compreensão do tempo seria, para Laura Bear, um mapa temporal que pode ser colocado em relação a outros ritmos e práticas culturais.

Em virtude desse fato, ao explicitar uma teoria do tempo e utilizar o tipo ideal proposto por Gell, que permite levar em conta os três tipos de tempo (físico, social, pessoal), é possível relacionar as representações do tempo que aparecem na Lúdica não apenas com outras representações, como dos epidemiologistas que estudam o coronavírus, mas, também, com outros ritmos e práticas culturais que aparecem em trabalhos da antropologia das organizações, antropologia da economia, estudos das ciências e tecnologias, e até mesmo estudos etnológicos sobre o tempo. Por isso, é preciso destacar alguns trabalhos em outros campos, que não a antropologia do tempo, que foram e são importantes para o entendimento das organizações, da economia e das representações temporais.

1.7. UMA OUTRA ABORDAGEM DA ANTROPOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Dentre os principais trabalhos da antropologia das organizações, destaco a importância dos livros *The meetings: Gatherings in Organizations and Communities* (1989) e *Anthropology in Organizations* (1993), de Helen Schwartzman, para fazer com que o estudo de práticas cotidianas, como as reuniões, se tornasse tópico legítimo de

pesquisa e pudesse contestar as divisões tradicionais entre os estudos de micro (caso deste trabalho) ou macro nível na antropologia das organizações¹⁸. Apesar de reconhecer a grande contribuição de Schwartzman para o debate, procuro me afastar de sua abordagem, que busca estudar cultura e comportamento dentro das empresas como formas de revelar o mecanismo para o funcionamento das estruturas sociais, bem como as suposições culturais das sociedades estudadas¹⁹.

Como alternativa a essa abordagem, busco pensar o mundo corporativo em termos de formas que persuadem, ou seja, como a recorrência de certas noções, sentimentos e desejos juntamente à produção de tecnologias e de objetivos institucionais criam uma estética particular que tem efeitos no mundo. Para isso, apoio-me em trabalhos como o de Yanagisako (2002), que mostra como ações culturalmente significativas produzem ao mesmo tempo o capitalismo, famílias e *selves* com desejos, sentimentos e identidades particulares; Pardo-Guerra (2019), que afirma a importância da criação e manutenção de infraestruturas ou tecnologias para a legitimação de certas relações; Alberto Corsín Jiménez (2007), que demonstra os efeitos da redistribuição de questões éticas da esfera pública para fora do Estado; ou Annelise Riles (2011), que revela como as tecnologias do direito (documentos legais produzidos pelo Estado ou pelas empresas privadas) criam uma estética particular e mantêm a solidez de arranjos econômicos, políticos e sociais.

Além disso, como dito anteriormente, seguindo a proposição de McFall e Osandón (2014), pretendo combinar os estudos da antropologia das organizações com a nova sociologia econômica (CALLON, 1998; CALLON; MUNIESA, 2007; MACKENZIE, 2007 e 2009; MUNIESA, 2014; entre outros), e com antropologia do capitalismo (TSING, 2015; BEAR, 2014 e 2016; MIYAZAKI, 2003 e 2013). Ao etnografar o processo decisório de uma empresa de eventos em meio à pandemia da COVID-19, busco as possíveis conexões com as teorias de macro e microeconomia, teorias de gestão de negócios, políticas públicas, e os ritmos de humanos e não humanos. Como hoje as principais instituições no mercado são as corporações (GUDEMAN, 2016) e conforme aponta Barbara Czarniawska (1997, p. 20, tradução nossa, grifo nosso) “a economia global é produzida *localmente*... todos os produtos

¹⁸ Alberto Corsín Jiménez, em 2007, editou um livro no qual reúne textos clássicos da antropologia das organizações, que vai desde a década de 1940, com William Foote White, até estudos contemporâneos, como de Annelise Riles *Real Time: Unwinding Technocratic and Anthropological Knowledge* (2004).

¹⁹ Livia Barbosa tem uma produção extensa sobre o tema no Brasil, sendo uma das principais pesquisadoras da antropologia das organizações no país. Publicou livros como: *Cultura e Empresas* (2002) e *Cultura e diferença nas organizações* (2009).

locais devem estar conectados a um todo significativo”, tento, a partir do dispositivo narrativo, descrever a Lúdica enquanto resultado das *redes de ação* e em diálogo com as múltiplas definições do que meus interlocutores definem como *mercados*.

Chris Hann e Keith Hart (2011) são outros autores que inspiram esse trabalho na medida em que propõem um entendimento de uma economia humana em oposição à economia utilitarista que privilegia o livre mercado e a maximização dos benefícios a partir de uma escolha racional do agente individual. Portanto, ao invés de estender o princípio da escolha racional para todas as esferas da vida humana, os autores propõem uma reflexão sobre o:

bem-estar, a satisfação de todas as necessidades humanas – não apenas aquelas que podem ser atendidas por transações de mercado privado, mas também a necessidade de bens públicos, como educação, segurança e um ambiente saudável, e de qualidades intangíveis como dignidade, que não podem ser reduzidas ao dispêndio de dólar per capita. (...) Um estudo antropológico da economia humana, então, deve levar a uma visão mais ampla do padrão de vida e endereçar uma grande variedade de motivações e necessidades humanas. (HANN; HART, p. 8, 2011, tradução nossa)

Ao levar em conta *pessoas* com preferências e escolhas moldadas por contextos familiares, sociais e políticos nos quais os seres humanos são enredados ou inseridos, os autores propõem também que uma antropologia crítica da economia deve seguir os caminhos abertos por Marcel Mauss (1925) e Karl Polanyi (1944), que jogam luz na vida cotidiana através da etnografia, mas não deixam de se engajar em estruturas históricas mais amplas. Para os autores, o primeiro dissolveria a oposição entre dádivas e contratos, e o segundo enfatizaria o momento histórico da revolução industrial, ao mesmo tempo que aponta os limites de estender o princípio do mercado para outras esferas da vida.

Por isso, Hann e Hart (2011) sustentam que os métodos etnográficos devem ser complementados por um comprometimento com a história e geografia nos níveis médio e macro, ou “levar a história do mundo a sério mais uma vez” (HANN; HART, p. 13, tradução nossa). Apenas com esse entrelaçamento seria possível “examinar as fundações da civilização contemporânea recorrendo (...) à capacidade de formar uma opinião com base em uma consideração cuidadosa – além disso, discernir as relações que ligam as particularidades aos princípios mais gerais” (HANN; HART, p. 10, tradução nossa).

Como dito anteriormente, o objetivo do trabalho não é buscar universalizações, essencializações ou leis gerais, por isso, ao relacionar a etnografia com contextos

históricos e geográficos busco uma antropologia política da economia e das organizações, que não recuse a crítica aos economistas e demonstre que o mercado é mais complexo e envolve mais disputas do que a ciência econômica afirma²⁰. Por isso, o trabalho busca fazer conexões com diversos atores e contextualizar as disputas histórica e geograficamente.

Dessa forma, começo por descrever a Lúdica e suas várias imagens sincrônicas e diacrônicas de mundo, as pessoas da diretoria e como elas tomam decisões. Passo então à relação com a produção da tecnologia da informação, que envolve, além da diretoria, os desenvolvedores. O próximo passo é a discussão do trabalho na Lúdica, que é contextualizada em um momento histórico do Brasil no século XXI de avanço das políticas neoliberais que reduziram direitos trabalhistas e sociais. Por fim, a atividade da Lúdica é interrompida por uma pandemia, um vírus, que a insere no contexto global do capitalismo de ruínas (TSING, 2015).

O segundo capítulo apresentará a história da Lúdica, bem como as *trajetórias históricas pessoais* de alguns de seus diretores, com o objetivo de contextualizar o campo de pesquisa e seu contexto histórico. Ao longo do capítulo serão descritas as imagens sincrônicas e diacrônicas de mundo que emergem a partir das posições ocupadas na empresa, das histórias pessoais e do *trabalho no/do tempo*. Também será discutida a relação entre os *agenciamentos sociotécnicos* aos quais os diretores e *colaboradores* da Lúdica estão imiscuídos com suas imagens de mundo, que são profundamente morais e afetam suas ações e tomadas de decisão. Além disso, será apresentada a ideia da Família Lúdica e como ela auxilia na construção de uma imagem de mundo que busca borrar as relações entre patrão e empregado, a partir das narrativas de superação e do “sentimento de dono”.

O terceiro capítulo irá enfatizar como os desenvolvedores de *software* criam uma imagem diacrônica de mundo a partir das posições ocupadas e de suas relações com outras pessoas e objetos que difere do mapa temporal da área comercial e da diretoria, que se orienta pela realização do futuro no presente. A descrição etnográfica buscará demonstrar como essas diferenças levaram a diversos conflitos entre as áreas, o que culminou na demissão de um arquiteto de *software* e na tentativa de terceirizar a área. Ainda no terceiro capítulo, busco relacionar o mapa temporal da produção de tecnologia com o mapa temporal resultante de uma imagem de “mercado”, composto

²⁰ Para uma crítica a essa abordagem da antropologia das finanças ver Mirowski e Nik-Khah (2007) e Butler (2010).

por diversos atores, na qual a concorrência está sempre ameaçando a posição da empresa.

O quarto capítulo procura apresentar a imagem de trabalho da diretoria da Lúdica, que emergiu nas reuniões do Comitê Coronavírus, e como essa imagem é fonte de tensões com outras áreas da empresa, especialmente com os desenvolvedores de *software*. A partir do acompanhamento das negociações para a redução das *remunerações* no início da pandemia, foi possível a centralidade do trabalho, enquanto dedicação à empresa, para a diretoria. Por isso, no Capítulo 4 busco dialogar com as teorias marxianas do trabalho de Moishe Postone (2014), para traçar pontos de afastamento e aproximação que permitam localizar essas tensões dentro de um contexto histórico específico.

O Capítulo 5 é dedicado a descrever os conflitos que aparecem entre os mapas temporais dos epidemiologistas, biólogos e pesquisadores do coronavírus e os mapas temporais dos empresários e do poder público. Essa divergência entre as representações temporais evidencia a importância do controle do calendário como fonte de poder, pois quem assume essa posição pode definir quando e quais ações podem ser tomadas. Ainda no quinto capítulo serão apresentadas as dificuldades impostas pelo vírus tanto aos projetos da Lúdica, quanto ao Plano São Paulo, elaborado pelo Governo do Estado de São Paulo, que teve que voltar atrás nas tentativas de reabertura da economia. Como será discutido, essas dificuldades poderiam ter sido evitadas caso as imagens de mundo produzidas pelos epidemiologistas tivessem sido incluídas nas análises dos empresários e do poder público.

2. A LÚDICA E AS IMAGENS DE MUNDO QUE ORIENTAM AS AÇÕES

A Lúdica é uma organização de entretenimento que nasceu em 2009 para atender com exclusividade uma marca de cerveja no *segmento sertanejo* no que diz respeito a patrocínio ou ativação de marca (ver abaixo). Ao longo desse período, a organização montou cinco empresas para suprir as necessidades que surgiram dos contratos com a cervejaria. As duas primeiras foram de operação e venda de alimentos e bebidas, e de produção de eventos, para poder montar eventos e camarotes, além de vender as bebidas nesses eventos do *segmento sertanejo*. Logo em seguida, para atender às demandas de criação de arte da cervejaria, criou-se uma agência de criação, que fazia as peças de decoração dos eventos e as peças para divulgação nas redes sociais.

Com o crescimento dessas empresas e o aumento do número de eventos e camarotes produzidos, surgiu a necessidade de ter uma empresa de venda de ingressos própria, a “Lúdica Tickets”, para que o dinheiro da venda de ingressos “não saísse de casa” e, assim, a Lúdica não demorasse para receber da empresa que fazia a venda anteriormente. A última empresa criada foi a de hospitalidade, cuja atividade é a operação dos camarotes durante os eventos, para “entregar uma experiência diferenciada” ao público, desde a recepção até os serviços que são oferecidos, como salão de beleza, customização de roupa, massagem, spa, entre outros.

Ao longo do tempo, a Lúdica foi se especializando no *segmento sertanejo*, o que permitiu adquirir competências para poder criar *ativos* próprios, em outras palavras, eventos dos quais ela não é apenas patrocinadora, mas dona. Nesses casos ela opera tudo, desde a venda de ingresso até a contratação de artistas. Isso permitiu a expansão para fora do *segmento sertanejo* e, hoje, a Lúdica promove um evento próprio de música popular brasileira.

O “desenvolvimento de competências” também permitiu que a Lúdica fizesse um atendimento que eles chamam de *full*. Para esses eventos, ela fornece serviços que vão desde a precificação dos ingressos, passando pela distribuição e venda de alimentos e bebidas e contratação de artistas, até o controle de acesso. Atualmente a Lúdica oferece quase todos os serviços para um evento, seja por meio das empresas que criou, seja por meio de empresas parceiras.

Essa descrição da Lúdica é frequentemente utilizada pelo dono e pelos diretores para apresentar a empresa em reuniões com clientes ou fornecedores. Ainda que cada um tenha a sua forma de fazer essa apresentação, o fio condutor da história é o mesmo:

eles apresentam uma empresa em constante evolução e crescimento, pronta para atender qualquer demanda do segmento de eventos, e que está caminhando para ser uma das maiores agências de conteúdo do Brasil.

Apesar de a Lúdica ter uma trajetória ascendente em termos de quantidade de eventos, volume de faturamento e número de funcionários, a história não foi linear, como apresentada na descrição anterior. Entre 2012 e 2014, ela passou por uma grave crise, ou como eles contam nas entrevistas, “a empresa quase quebrou”. Essa é uma história que é contada internamente, sendo conhecida por todos os funcionários. Quem passou pela crise conta com orgulho como foi superar esse momento, como a empresa chegou a ter apenas dez funcionários durante um ano, e, mesmo com a equipe reduzida, os diretores conseguiram reerguer a empresa. Para isso eles tiveram que trabalhar em várias funções, ou ser *multifunções*, *polivalentes*, e se dedicar à empresa por longas jornadas.

Desde 2016 a empresa vem crescendo consideravelmente, passando de 50 eventos naquele ano para mais de 100, em 2019 – um aumento de mais de 100%. Para atender essa demanda, no início da pandemia, o grupo possuía em torno de cem *colaboradores*²¹. Aproximadamente dez desses *colaboradores* eram contratados pelo regime CLT, todos os outros eram contratados como Pessoa Jurídica (PJ) e, por isso, os cargos não podiam ser formalizados, já que nesse caso o vínculo se dá por serviços prestados e não por função laboral²².

Como é possível perceber, a própria descrição da Lúdica está atrelada às histórias de seus diretores. Portanto, para tentar entender as diversas imagens de mundo que aparecem na empresa e orientam as suas ações, as *trajetórias históricas pessoais* são um elemento importante de análise. Por isso, para evitar descrições em termos de leis gerais, busquei não só acompanhar a forma de decisão da diretoria da Lúdica, mas também entender as diversas trajetórias, pois, como afirma Yanagisako (2002, p. 5, tradução nossa) “o trabalho nunca é abstrato, é sempre provido por pessoas com histórias e identidades particulares.” Os sócios proprietários e os executivos de empresa

²¹ Quando iniciei o campo, alguns funcionários já haviam sido demitidos e, portanto, eu não obtive as informações exatas da quantidade de funcionários e regime de contratação.

²² Com a lei 13.429 de março de 2017, conhecida como lei da terceirização, as empresas puderam terceirizar a força de trabalho para suas atividades fim. Por isso, na Lúdica, esses funcionários foram chamados de colaboradores, os contratos não descrevem seus cargos, eles não têm cartão de visita e não é permitido que identifiquem o cargo na assinatura de e-mail. Segundo o advogado responsável pela elaboração dos contratos, tais medidas evitam o estabelecimento de vínculos como subordinação, pessoalidade e dependência. Por esses motivos, os diretores e sócios chamam o salário de remuneração mensal.

também são constituídos por processos culturais e históricos específicos que influenciam seus enquadramentos e temporalidades, portanto, as distinções entre sócios-proprietários, executivos e trabalhadores nunca são estáveis.

O fato da história da Lúdica estar entrelaçada com as histórias pessoais faz com que as imagens de mundo e de mercado dos diretores, e até de alguns *colaboradores*, se aproximem, pois em seus processos decisórios eles acabam valorizando aspectos semelhantes, como o trabalho além do expediente de 8 horas diárias, ou o acúmulo de atividades por uma pessoa ao invés da distribuição de tarefas. Porém, essa aproximação tem um limite, pois não apenas as *trajetórias históricas pessoais* singularizam as imagens de mundo, mas também, de acordo com a função e as atividades realizadas, cada diretor ou *colaborador* da Lúdica está imiscuído em agenciamentos sociotécnicos diferentes que resultam em enquadramentos diferentes. Isto é, enquanto a diretora financeira está envolvida com planilhas de Excel, teorias e práticas contábeis ou taxas de juros, a diretora de camarotes está negociando contratos com fornecedores, acompanhando a previsão do tempo do local da montagem e o que os clientes falam sobre o camarote nas redes sociais. Esses diferentes enquadramentos podem levar a conflitos que serão tratados adiante, como o ocorrido entre o dono da empresa e o CEO, ou entre o primeiro e a equipe de desenvolvimento.

Como pude perceber tanto como etnógrafo, quanto como gerente de projetos de tecnologia, a temporalidade era uma das principais causas de conflito na empresa. A forma como Norberto representa o tempo, faz cálculos e cria expectativas a partir disso, trazendo sempre uma urgência, foi fonte de diversas reclamações da equipe de tecnologia, e culminou com o pedido de demissão do arquiteto de *software* que não aguentava mais “viver nessa loucura de querer tudo pra ontem”. Quase em oposição à representação do tempo de Norberto, que será descrita neste capítulo, aparece a representação do tempo dos desenvolvedores, mais voltada para o futuro e para o planejamento, e que será discutida no próximo capítulo.

Portanto, o objetivo deste capítulo é tentar descrever as diversas imagens de mundo que orientam as ações das pessoas que trabalham na Lúdica. Essas imagens são resultado de representações sincrônicas, que emergem como consequência das composições feitas a partir de *agenciamentos sociotécnicos* e das *trajetórias históricas pessoais*. Também são resultado de representações diacrônicas do mundo, os mapas temporais que surgem a partir do *trabalho no/do tempo*. Dessa forma, a primeira seção pretende descrever o que Norberto entende como mercado, como ele identifica os

agenciamentos sociotécnicos com os quais está envolvido e como ele age a partir desse entendimento. A segunda seção irá tratar dos diferentes *agenciamentos sociotécnicos* nos quais os diretores e *colaboradores* da Lúdica estão imiscuídos, e como isso incita diferentes imagens sobre o mundo, que são profundamente morais e afetam o processo decisório.

A terceira seção irá descrever como a ideia de uma Família Lúdica entrelaçada com as *trajetórias históricas pessoais* permite a criação de uma paisagem, em que se busca borrar as relações entre patrão e empregado, não apenas a partir da nova legislação trabalhista, mas, principalmente, pelas narrativas de superação e do “sentimento de dono”. Por fim, a última seção apresenta, segundo a abordagem do trabalho no/do tempo, como Norberto e os diretores da Lúdica buscam reconciliar diferentes ritmos sociais e múltiplas representações do tempo a partir da elaboração de um mapa temporal. Isto é, como as imagens sobre as paisagens temporais estão relacionadas com as teorias, práticas e tecnologias as quais as pessoas têm acesso a partir de suas posições na empresa.

2.1. NORBERTO E O MERCADO

Quando comecei a frequentar as reuniões do Comitê Coronavírus em março de 2020, logo no início da pandemia no Brasil, comecei a ouvir recorrentemente o nome de uma associação. Independentemente da pauta da reunião, Norberto sempre falava sobre as medidas que a “ABRAPE” estava tomando para auxiliar as empresas de evento. Como eu já trabalhava na Lúdica há um ano, e eu nunca tinha ouvido falar nessa associação, interrompi uma das reuniões para perguntar “quem”, ou “o que”, era a “ABRAPE”, pois me causava estranheza a importância que ela estava ganhando nas discussões e na tomada de decisão da diretoria.

Rapidamente Norberto contou que a “ABRAPE” era a Associação Brasileira dos Promotores de Eventos. Com a crise gerada pela COVID-19 no segmento de eventos, ele foi “buscar o que tinha de melhor no mercado, e por isso foi a uma associação para se orientar e aprender”. Essa entrada na ABRAPE permitiu que ele conseguisse aumentar seu *networking*, pois ele pôde “chegar nos órgãos públicos pela associação, que tem esse privilégio, todos os sócios têm. Então ele pôde falar com a Secretária de Saúde do Estado de São Paulo, Ministério da Economia e do Turismo, entre outros”. Segundo Norberto, são esses contatos que dão “subsídio para a tomada de decisão”.

Interessante notar como, para Norberto, fazer parte de uma associação é essencial para “estar no *mercado*”. Isto é, para ele, não basta o encontro entre o produtor e o consumidor, vender suas mercadorias e serviços, mas é importante participar dessas organizações que defendem os direitos dos produtores e auxiliam na regulação do mercado. Tanto é assim, que em uma das entrevistas ele contou que “ficou *fora do mercado* de 2012 a 2019”, um período em que, por causa da crise da sua empresa, ele não fez parte de nenhuma associação para “poder cuidar apenas dos seus negócios”.

A importância que Norberto credita às associações remete a discussão de Fligstein & McAdam (2011), que denominam essas associações como *unidades de governança*. Para eles, as associações de indústrias como a ABRAPE não são árbitros neutros nas disputas entre os diversos atores por vantagens em determinados espaços sociais. Ao contrário, como será visto adiante tanto pela descrição que está no site da associação quanto por sua atuação durante a pandemia, a ABRAPE busca manter a lógica dominante e resguardar os interesses do grupo mais forte, no caso, os produtores de eventos. Além disso, elas servem como “defensoras do *status quo* e geralmente são forças conservadoras durante os períodos de conflito” (FLINGSTEIN; MCADAM, 2011, p. 6, tradução nossa), como é o caso da crise do coronavírus.

Interessante como essa definição de *mercado* trazida por Norberto, que reconhece a ABRAPE como um aliado estratégico para se manter bem-posicionado no “mercado”, é ainda mais relevante para pensar as composições que ele cria para sua tomada de decisão. Isso é possível, pois a associação não apenas serve como fonte de informação, como também o auxilia na defesa de seus interesses junto às autoridades públicas. Ao descrever o seu processo decisório, ele busca sempre utilizar “nós”, “a diretoria”, “a gente”, ainda que na prática ele acabe tomando as decisões por conta própria. Porém, ao longo do trabalho de campo, foi ficando mais nítido a quem o “nós” se referia. Para Norberto, o mais importante era consultar os especialistas, principalmente quem fazia parte da ABRAPE:

eu falo todo dia com o mundo todo, não que eu fale diretamente, mas falo com quem falou. Quando junta quem tem informação você fica mais seguro, se informa melhor para tomar decisão. É *networking* total, é quem te defende, te ajuda, te informa, traz subsídio técnico, jurídico, vira uma família.

Essa fala de Norberto realça a importância que ele dá para a sua rede de relações, e como ela é relevante para a construção de seu processo decisório. Ele confia tanto

nessas relações estabelecidas através desse tipo de organização, que chega a considerá-las como uma família. Conforme relatado na entrevista, Norberto, desde que começou sua carreira de empresário, sempre que pôde se engajou nas atividades de associações. Enquanto era distribuidor de bebidas, por exemplo, foi presidente de uma associação de distribuidores por cinco anos e ajudou a fundar uma confederação nacional dos distribuidores.

Essa forma de Norberto pensar o “mercado” como rede de relações, troca de informações, mobilização de especialistas através da estrutura de uma associação, parece se afastar da visão dominante das ciências sociais, da economia e do público em geral, que descrevem o mercado como instituições guiadas primeiramente pela troca, e se aproximar de uma visão mais material do mercado, que o identifica com as infraestruturas construídas e mantidas por pessoas (PARDO-GUERRA, 2019). No caso desta pesquisa, a infraestrutura envolve a plataforma de *e-commerce* que faz a venda de ingressos dos eventos da Lúdica; as planilhas de Excel, que permitem análises financeiras; as tecnologias do direito, como contratos e leis; e a ABRAPE, enquanto uma instituição.

Pardo-Guerra argumenta que a visão dominante de mercado é mobilizada por diversos autores clássicos. Segundo o autor, Max Weber (2015 [1922], p. 419) descreve o mercado como uma instituição guiada primeiramente pela troca ao afirmar que “o mercado representa a coexistência e sequência das relações associativas racionais, as quais cada uma é especificamente efêmera por extinguir-se com a entrega dos bens de troca”. Émile Durkheim seria outro autor clássico que mobiliza essa descrição quando “replica uma definição economista, escrevendo sobre os mercados como instituições voltadas principalmente para a troca” (PARDO-GUERRA, 2019, p. 12).²³ Com isso, Pardo-Guerra quer apontar que esses trabalhos não incluem em suas descrições de mercado a construção e a manutenção das infraestruturas necessárias para que a troca ocorra.

Em vez de descrições do mercado focadas na troca, Pardo-Guerra defende atender tanto para as infraestruturas quanto para as pessoas que as constroem e as

²³ Pardo-Guerra menciona que trabalhos contemporâneos, como os da nova sociologia econômica de Mark Granovetter e Viviane Zelizer, também se pautam pela ideia da troca. Para ele, apesar desses autores mostrarem como os mercados estão incrustados nas relações sociais, e são formados por elas, eles acabam por apresentar “uma solução intelectual que privilegia os processos de mercado transacionais abstratos e eminentemente orientados para a troca sobre as dinâmicas mais mundanas do mercado físico e material”. (PARDO-GUERRA, 2019, p. 13). Em outras palavras, a troca acaba por se tornar a grande metáfora para as relações sociais.

mantêm, já que ambas são fundamentais para o funcionamento do mercado. Quando Norberto relaciona sua entrada ou saída do “mercado” à participação ou não nas associações, realça a importância da rede de relações formada por elas, bem como as informações obtidas pelos dispositivos mobilizados nelas. Isso demonstra que, em sua visão, o “mercado” não é apenas uma instituição guiada pela troca de mercadorias que se extinguiria com a finalização da transação.

Ainda que seu objetivo final seja o lucro da empresa, e que esse seja o resultado da troca, quando Norberto fala do “mercado”, ele fala das relações que estabelece com fornecedores e clientes, e, principalmente, das relações que são criadas e legitimadas pela associação da qual faz parte, que ele chega a chamar de família. Nesse sentido, a ABRAPE pode ser entendida como uma “*infraestrutura de parentesco* para aludir à maneira como dispositivos sociais e técnicos criam relações no mercado que definem os limites da troca” (Pardo-Guerra, 2019, p. 21). Nas palavras de Norberto, é a ABRAPE que o defende, ajuda, traz conhecimentos técnicos para a tomada de decisão, e esse tipo de relação só está disponível para quem é sócio.

Ao descrever a ABRAPE como uma organização que o defende e auxilia, ele parece repetir o que está no próprio site institucional da associação²⁴. Essa organização dos produtores de eventos nasceu, em 1992, como uma reação à lei da meia-entrada, aprovada no Distrito Federal naquele ano, que causou um desequilíbrio nas contas da turnê “Circuladô”, de Caetano Veloso. Foi o próprio produtor dessa turnê quem buscou apoio de outras empresas da área e propôs a realização de uma assembleia para a “criação de uma associação nacional que representasse o setor de promoção de eventos culturais”, uma vez que não havia uma entidade representativa do setor para enfrentar o avanço da lei da meia- entrada. Essa reunião ocorreu em 18 de dezembro de 1992, na qual já se aprovou o estatuto e empossou a primeira diretoria que se manteve no cargo até o ano 2000.

Além da defesa dos interesses e direitos dos produtores, o outro objetivo da associação é “promover o desenvolvimento e a valorização do setor que é hoje um dos maiores expoentes nacionais na oferta de empregos diretos e indiretos, e na geração de renda, movimentando bilhões de reais anualmente”. Ainda que haja esse segundo objetivo, quando olhamos para o que a ABRAPE divulga em seu site como principais conquistas, estão aprovações de leis federais e estaduais que favorecem os proprietários

²⁴ Disponível em: <https://www.abrape.com.br/institucional/nossa-historia/>. Acesso em: 06 dez. 2021.

das empresas, como a limitação da meia-entrada em 40% do público de cada evento, denominada Lei Geral da Meia Entrada, sancionada por Dilma Roussef em 2013; ou, ainda, a redução de impostos, como o ISS em Belo Horizonte, e a redução dos valores a serem pagos ao Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) dos direitos autorais das músicas e seus autores, favorecendo os produtores de eventos em detrimento dos artistas e da prefeitura.

Além desses exemplos, quando se acessa o menu “Sobre nós”, grande parte do texto é dedicado a falar das medidas aprovadas durante a pandemia que beneficiaram o setor. A ABRAPE esteve envolvida em diversas negociações com o governo federal, e participou da discussão de projetos que tiveram impacto, tanto no orçamento da União quanto nas relações com o poder público. Um exemplo é a aprovação via portaria da Receita Federal da extensão do prazo da Certidão Negativa de Débitos das empresas, para que elas pudessem continuar recebendo do poder público mesmo que estivessem com dívidas. Outra discussão importante na qual a ABRAPE teve participação foi a Medida Provisória 936, que permitiu a suspensão parcial ou total do contrato de trabalho dos empregados em regime CLT, com compensação pública, ou seja, o empregado deixaria de receber da empresa para receber do governo. Ainda sobre a MP 936, a ABRAPE trabalhou para que se incluísse no texto a possibilidade de redução da jornada de trabalho e salários sem requerer anuência do sindicato. Por fim, uma das “vitórias mais importantes” foi em relação à possibilidade de os produtores não devolverem o valor do ingresso no caso de reagendamento do espetáculo.

Para obter essa “vitória”, a ABRAPE negociou, enquanto associação, tanto com o Ministério Público – para assinarem um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), que ficou conhecido como TAC EVENTOS²⁵ – quanto com o governo federal – para a edição de uma Medida Provisória (MP), a MP 948/2020, convertida na Lei N^o 14.046/2020²⁶, por meio dos quais se desobrigava à devolução imediata do dinheiro aos compradores.

A representação temporal intrínseca a esses instrumentos está relacionada à tentativa de dar segurança às incertezas futuras que aumentaram com a pandemia, pois, dessa forma, os promotores teriam até seis meses para remarcar os eventos e até 12

²⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/noticias/senacon-firma-acordo-para-consumidores-remarcarem-ou-solicitarem-reembolso-de-eventos/tac-eventos-abrape-06-04-2020-final-assinada-mesclado.pdf> Acesso em: 25 set, 2020.

²⁶ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/Lei/L14046.htm Acesso em: 25 set. 2020.

meses para sua realização, a contar da data final da pandemia no Brasil. Isso possibilitou que as empresas não precisassem devolver dinheiro aos consumidores. Apenas deveriam garantir que os ingressos seriam válidos nas próximas datas e que as atrações seriam equivalentes. Enquanto essa medida deu segurança para as empresas em termos de fluxo de caixa e resolveu um problema do presente, deixou os consumidores diante da incerteza da realização do evento em data futura, ou mesmo da possibilidade de estarem presentes.

Ao seguir o fluxo de capitais das mãos dos consumidores de ingressos para a dos artistas, entramos em contato com o que Riles (2011) chama de conhecimento colateral: documentos legais produzidos tanto pelo Estado quanto pelas empresas privadas que são dispositivos, ou tecnologias do direito, que permitem manter a durabilidade e solidez dos arranjos econômicos, políticos e sociais mesmo diante de incertezas.

A elaboração do TAC pelo Ministério Público e a promulgação da MP pelo executivo lembram a etnografia de Riles (2011) sobre a lei de compensação no Japão no final da década de 90. Da mesma maneira que a aprovação do estatuto para regular as compensações no Japão dependeu de uma vasta rede de relações entre advogados, professores universitários, economistas e tecnocratas, pude acompanhar, em conversas com o dono da Lúdica, como a ABRAPE mobilizava advogados, economistas e infectologistas para discutir os termos do TAC e da MP. Segundo Norberto, foi a organização dos produtores de eventos que permitiu que esses dispositivos legais fossem aprovados. Ainda que meu campo não permitisse acompanhar de perto como se deu essa negociação, Norberto frequentemente enviava notícias sobre esse processo. Isso ocorreu quando os deputados com os quais a ABRAPE tinha contato apresentaram projetos de lei para beneficiar o setor.²⁷ Os comunicados internos da ABRAPE sobre as suas frentes de atuação também eventualmente informavam as ações junto ao Ministério Público e negociações com Procons para tentar um entendimento uniforme para o Brasil.

Dessas três frentes, as duas primeiras obtiveram sucesso. Chama a atenção que ambos os documentos foram resultado de trabalho jurídico-técnico, como descrito pela ABRAPE em comunicado para os sócios: “após a terceira reunião e muito trabalho técnico dos nossos voluntários jurídicos mandamos a minuta de um entendimento nacional para o Ministério Público Federal”. A preocupação com a técnica, mais do que

²⁷ Disponível em: <https://www.meionorte.com/noticias/corona-deputados-encampa-bandeira-do-setor-de-eventos-e-turismo-384358> Acesso em: 13 jan. 2020.

com a lógica interna das leis, aparece nas considerações iniciais do TAC, que remetem às declarações da Organização Mundial da Saúde sobre a pandemia, ao fluxo de caixa necessário para realização de eventos, ao planejamento dos eventos e aos custos preliminares aos eventos, estimados entre 20% a 25%. Essa preocupação aparece também nas normas estabelecidas pela MP, que estipulam prazos e critérios para remarcação e reembolso dos eventos com o objetivo de dar segurança aos produtores, que não precisariam reembolsar os clientes no curto prazo.

Ambos os documentos funcionam como uma espécie de ficções legais, ou *placeholders* (Riles, 2011), que resolvem a questão por um momento – por exemplo, quem poderá ficar em posse do dinheiro –, sem, contudo, resolver de fato a questão. Essa solução se dá diante das incertezas relacionadas ao fim da pandemia, isto é, se vai haver evento, se será possível ter as mesmas atrações, se o cliente quer ir ou não no novo evento e em quais condições. Diante desse cenário, os prazos previstos nesses documentos para remarcação de eventos, ou reclamação dos consumidores, que levam em conta o final da pandemia, têm como função pacificar a questão, e fazem isso trabalhando com a temporalidade de um futuro próximo. Um tempo em que é verdadeiro o compromisso da Lúdica em reter o dinheiro para a produção de um evento similar após o final da pandemia, ao qual o cliente terá direito de acesso. Esse compromisso é firmado de forma que ele tenha pouco a dizer sobre o futuro distante.

Esse mapa temporal cria o que Riles (2011) chama de realidade virtual para facilitar os cálculos e orientar as decisões das partes envolvidas no acordo. Os documentos criam essa realidade quando evitam pensar em termos de futuro distante e assumem um compromisso “As If/como se”. Em virtude desse fato, essa realidade é materializada em e-mails e formulários trocados entre a ticketeira e os clientes, reafirmando o compromisso de que os ingressos serão válidos quando houver um novo evento equivalente, e que não haverá reembolso.

Nesse sentido, o mapa temporal próprio desses documentos limita a complexidade do mercado e da pandemia. Ao justificar a retenção do dinheiro com critérios econômicos, como custo preliminar de um evento, as práticas de conhecimento legal são utilizadas para purificar o mercado e permitir às partes que calculem valores universais, ou, como diz Riles (2011, p. 75), “[o]ne cannot trade until the picture is simplified enough that everyone can calculate the relative value of goods in the same way”. Além disso, eles agem no sentido de padronizar as ações de todo o mercado de eventos no que diz respeito à relação com os consumidores. A importância dos

documentos como artefatos imutáveis, apresentáveis, legíveis e combináveis para padronização e formatação dos mercados já foi apontada por Latour e Woolgar (1986). Callon (1998) também explicita como as técnicas de padronização e simplificação desses documentos têm como efeito legitimar essas relações, na medida em que certas verdades são mantidas sob certas condições por certo tempo.

Não é surpreendente que esses documentos que garantiram o direito à manutenção do dinheiro dos clientes pelas empresas de evento também deram a segurança necessária para a Lúdica poder trabalhar com seu fluxo de caixa e pagar antecipadamente os artistas e fornecedores das *lives*, como dito anteriormente. Aqui entram em cena outros dispositivos jurídicos, contratos de trabalho, de fornecimento de mão de obra ou matéria prima, datas de shows, direitos autorais, entre outros, que criam relações e compromissos entre as partes, e fazem circular o capital, de modo que o dinheiro garantido pelo TAC e MP passa para as mãos dos artistas e fornecedores. Ainda que muitos pagamentos fossem feitos sem a assinatura do contrato, o setor jurídico não deixava nenhum acordo ficar sem a assinatura. Tanto para a diretora financeira quanto para o advogado responsável, era esse instrumento que garantia que não haveria problemas futuros entre as partes e que asseguraria a realização dos pagamentos. Eram tarefas burocráticas, cotidianas, de preenchimento de contratos padrão, que permitiam colocar em movimento toda cadeia produtiva das *lives*.

Ao auxiliar na elaboração de tecnologias do direito, a ABRAPE expande as possibilidades de ação da Lúdica, como o próprio Norberto reconhece. Ao engajar-se nessa rede, ele passa a receber informações “seguras” sobre o segmento de eventos, pode consultar especialistas para tomar decisões mais rapidamente, e passa a interferir na regulação do *mercado de eventos*, como o próprio site da organização afirma. Talvez por isso Norberto relacione *estar dentro do mercado* com fazer parte de uma associação de empresários. Enquanto a ABRAPE é uma ferramenta importante para o processo decisório do dono da Lúdica, cada diretor, a depender de sua função e atividade, mobiliza outros conhecimentos, técnicas e ferramentas para tomar decisões. Portanto, para compreender essas diferenças é preciso descrever o organograma da empresa e as funções dos diretores.

2.2. ATIVIDADES DA LÚDICA E AGENCIAMENTOS SOCIOTÉCNICOS

Como dito anteriormente, Norberto não era apenas o dono da empresa, mas participava ativamente da gestão, e por isso, no organograma (Figura 5) ele se colocava acima de todos, inclusive do CEO, que na época era Gustavo. Todas as decisões passavam por Norberto, desde a compra de computadores para as catracas eletrônicas da empresa até a mudança do preço do ingresso de um evento. No primeiro caso, por exemplo, mesmo que o orçamento do ano já tivesse previsto essa aquisição, quando a diretora de ingressos solicitava a compra dos equipamentos, Norberto convocava uma reunião para tomar uma decisão sobre esse gasto. Nesses casos ele chamava Anna, a diretora de ingressos, Katarina, a diretora financeira, e eu, como gerente de projetos de tecnologia.

Desse modo, Norberto iniciava a reunião perguntando para Katarina se o valor solicitado por Anna estava dentro do previsto, e pedia para a primeira abrir a planilha de orçamento (Figura 4). Mesmo que a solicitação de compra estivesse dentro do previsto, ele passava a questionar o pedido, e, nesse momento, ele me consultava como “especialista” em tecnologia. Então, ele perguntava se era preciso comprar os computadores naquele momento, e se não poderia ser outro modelo mais barato. Como eu tinha feito a especificação dos computadores para Anna e passado a data que eles deveriam chegar à empresa para que a montagem das catracas terminasse antes do evento em que elas seriam utilizadas, eu tinha que repetir para Norberto tudo que eu já havia explicado para a diretora de ingressos. Essa forma de gestão causava certo desconforto em Anna, pois ela mesma poderia passar essas informações ao dono da Lúdica, mas ele dizia que queria consultar “especialistas” e que ela não entendia de tecnologia. Quando a minha explicação não o convencia, ele ligava durante a reunião para outro “especialista” para escutar mais uma opinião a respeito do equipamento a ser comprado. Na maior parte das reuniões, ele acabava aprovando o que havíamos solicitado, indicando que confiava na equipe. Em virtude desse fato, a reunião era uma forma de manter as decisões centralizadas, isto é, por mais que confiasse na sua diretoria, ele preferia aprovar todas as solicitações, mesmo que elas já estivessem previstas no orçamento.

Figura 4 - Planilha de orçamento com destaque para a previsão de manutenção

1				Jan	Fev	Mar	Abr	Mai
2	Grupo	Sub Grupo	DescriçãoCentro	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
25	GENTE	COMISSÕES E PREMIO	COMISSÕES	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
26	GENTE	ENCARGOS SOCIA	FGTS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 2.
27	GENTE	ENCARGOS SOCIA	INSS EMPRESA	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 11.
28	GENTE	ENCARGOS SOCIA	IRRF	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
29	GENTE	SALARIOS	SALARIOS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 107.
30	GENTE	SALARIOS	FERIAS E 13º SALARIO	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
31	GENTE	SEGURANCA DO TRABALHO	SEGURO DE VIDA	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
32	GENTE	SOCIAL	EVENTOS/INTEGRAÇÃO	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
33	GENTE	UNIFORMES	UNIFORMES	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
34	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	REPAROS E LIMPEZA DO PREDIO	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 1.
35	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO	MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 21.
36	SOCIOS/DIRETORIA	RETIRADAS E DESPESAS DE SOCIOES/DIR	PRO LABORE	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
37	TRANSPORTES	DESPESAS BUROCRATICAS COM VEICULO	IPVA	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
38	TRANSPORTES	DESPESAS BUROCRATICAS COM VEICULO	LICENCIAMENTO/OUTRAS	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
39	UTILIDADES	MATERIAL DE ESCRITORIO	CORREIO/TRANSPORTE	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
40	UTILIDADES	MATERIAL DE ESCRITORIO	XEROX/AUTENTICACAO/RECONH. DE FIRMA	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
41	UTILIDADES	MATERIAL DE ESCRITORIO	MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$ 1.

Fonte: Elaborado pelo autor

Não apenas Norberto gostava de se envolver em todos os assuntos da empresa, mesmo naqueles que poderiam seguir sem a sua intervenção, como determinadas atividades ele fazia questão de “dar a palavra final”. A alteração dos preços dos ingressos era uma dessas atividades. Antes de abrir a venda de um determinado evento na plataforma de *e-commerce*, Norberto e o diretor de eventos elaboravam uma planilha prevendo a quantidade de ingressos que deveriam ser vendidos em cada preço. Essa planilha tinha a seguinte lógica: quanto mais vende, mais caro fica. Essa quantidade de ingressos a determinado preço, eles chamavam de “lote”. Quando um lote estava próximo de esgotar sua carga de ingressos, Norberto definia se eles iriam “virar o lote antes”, ou seja, subir o preço antes do previsto, ou se eles iriam aumentar o preço do lote seguinte.

Da mesma forma que o orçamento, que já tinha previsto o desembolso financeiro ao longo do ano, a planilha de controle de lotes já previa a quantidade de ingressos por lote e o valor de cada lote antes da abertura das vendas. Porém, Norberto fazia questão de tomar as decisões de “virada de lote” de todos os eventos da Lúdica, e não permitia que o diretor financeiro, ou os produtores dos eventos seguissem a planilha preestabelecida. Quando questionei Norberto sobre isso, ele explicou que:

eu uso *feeling*, eu olho a velocidade de venda para decidir se devo virar o lote antes, ou subir o preço do próximo lote. Eu fui fazendo isso para os meus eventos e ganhei um *know-how*, agora faço até para eventos de terceiros. Essa estratégia me permitiu aumentar o faturamento em 50%.

Essa estratégia deu tão certo que Norberto queria fazer um algoritmo para tomar as decisões de precificação e virada de lote dos eventos. Porém, a dificuldade desse projeto estava no fato de que todo o algoritmo estava na cabeça dele, e a decisão final era baseada na experiência e expectativa de Norberto. Quando eu conversava com a

equipe de evento, todos diziam que a “inteligência do algoritmo estava na cabeça de Norberto”. Os *colaboradores* sabiam algumas variáveis que ele levava em conta, como o artista, o dia da semana, e mesmo o histórico de venda do ano anterior, porém, para a tomada da decisão final, o *feeling* do dono era essencial. Devido a essa dificuldade de traduzir o que Norberto chamava de “velocidade de venda” para um cálculo, pois cada evento tinha suas características – o que era uma venda “rápida” para um, não era para outro –, o projeto foi abandonado.

Acompanhar as reuniões como gerente de projetos me permitiu perceber quais ferramentas Norberto identificava como importantes, e como atuava a partir delas. Ao usar as planilhas de Excel apenas como suporte para suas decisões, e não seguir o que estava nelas, Norberto explicita a sua visão de *mercado* como sendo formado por relações, seja elas com “especialistas”, com *colaboradores*, ou fornecedores. Como acredita que obtêm informações seguras dessas fontes, ele confia no seu conhecimento do negócio. Em virtude desse fato, ele centraliza a tomada de decisão, e de certa forma ignora o que já havia sido decidido no planejamento anual ou no planejamento do evento.

A forma como Norberto atua a partir dos *agenciamentos sociotécnicos* com os quais está envolvido é marcadamente diferente do modo como Gustavo, o CEO da empresa, atua para atingir objetivos na rede sociotécnica da qual faz parte. Ainda que eles recorram a um corpo de conhecimentos parecido, como as práticas de administração de empresas, que ficam evidentes na utilização de termos como *custo fixo*, *custo variável*, *despesas*, *resultado* ou *lucro*, Gustavo, devido a sua carreira como “banqueiro”, identifica outros *agenciamentos sociotécnicos* como relevantes, tais como, análise de balanço contábil, análise de indicadores de resultado e tradução de atividades e serviços em valores financeiros, e constrói outra imagem sobre eles. Norberto, por sua vez, constrói uma imagem em que os indicadores e as planilhas não são prioritários, mas sim as relações com outras pessoas do mercado, que o informavam se um projeto era ou não um bom investimento.

Nas entrevistas que fiz com Gustavo essa diferença ficou evidente. Ele relatou que, diferentemente do que fazia como executivo de banco, na Lúdica, para poder tomar uma decisão, tinha que coletar as informações de cada área com os diretores. Apenas assim conseguia ter uma ideia da situação da empresa e avaliar os cenários possíveis. Ele explica que, como executivo, estava acostumado a ter um painel de indicadores para auxiliar na tomada de decisão. Dessa forma, conseguia, pelo histórico da organização,

projetar cenários futuros e tomar decisões que afetariam as empresas pelos próximos três ou cinco anos.

Gustavo explicou que, em oposição ao que ocorria na Lúdica, enquanto executivo de banco ele recebia previamente às reuniões um “*report*” com os indicadores da sua área. Dessa forma, ele conseguia comparar o que foi previsto no ano anterior, tanto em termos de custo quanto de receitas, e comparar com o que foi realizado mês a mês. Além disso, esses relatórios apresentavam o retorno dos investimentos realizados nos anos anteriores, como o desenvolvimento de um “*software* para criar produtos de investimento em renda fixa²⁸”. A partir desses dados produzidos pelos analistas dos bancos nos quais trabalhou, Gustavo podia decidir se aumentaria a área de investimentos em renda fixa do banco, ou a extinguiria, se ele contrataria mais funcionários ou reduziria a equipe, ou mesmo se tinha “caixa para iniciar um novo projeto que necessitava investimentos financeiros”. Segundo o CEO, ele tomava essas decisões pensando em um horizonte temporal de três a cinco anos, ou seja, o retorno de um investimento, ou da expansão de uma área, só traria resultado financeiro para a empresa no médio prazo.

Essa descrição das atividades de Gustavo antes de entrar na Lúdica mostra como ele estava acostumado com outra imagem sobre o mercado. Através dos relatos, é possível perceber que, para Gustavo, mais importante do que a rede de relações eram os números apresentados nos relatórios. Seu esforço na gestão da Lúdica era o de implantar um “sistema para ter visibilidade das áreas, e para que os diretores pudessem apresentar seus números, sem depender da explicação de outra pessoa”.

Essa preferência por números foi ficando evidente nas reuniões do Comitê, pois ele sempre pedia para os diretores apresentarem os indicadores de suas áreas, como custo fixo, faturamento, custo de mão de obra, contratos fechados, a fim de que pudesse fazer o que ele chamava de “análise de cenários”. O problema é que muitas vezes esses indicadores tinham que vir diretamente do financeiro, pois como a empresa não tinha um sistema automatizado de controle, as informações estavam todas no banco de dados e, para ter acesso a elas, era necessário que os *colaboradores* do financeiro as traduzissem para uma tabela no Excel. Por exemplo, quando Gustavo quis analisar a

²⁸ Títulos de renda fixa são os instrumentos de dívida que exigem pagamento de juros e/ou principal em algum momento futuro. Os instrumentos de dívida que sensibilizam essa conta são aqueles que podem ser negociados em mercados secundários. Os papéis com prazo de vencimento original inferior a um ano são considerados de curto prazo, e os com vencimento original superior a esse prazo, de longo prazo. (Banco Central do Brasil, 2019).

venda de ingressos de um camarote ao longo do tempo e pediu o histórico de venda para Claudio, teve que pedir para o responsável do financeiro “puxar” essas informações da base de dados, pois ele só tinha a informação do faturamento total.

Gustavo constantemente apontava que as informações não eram precisas e reclamava que não conseguia elaborar cenários, pois não conseguia “mover os itens entre as linhas”. Em outras palavras, ele queria poder trocar os valores financeiros em reais na planilha de orçamento, por exemplo, ao invés de comprar copos descartáveis, comprar canudos. Seu objetivo era experimentar cenários nos quais a empresa pudesse manter o orçamento, mas alterar o item que seria adquirido, ou a função que seria contratada. Por isso, o orçamento tinha que especificar os tipos de gasto de cada linha, se ela se referia à mão de obra, ou investimento. Porém, o orçamento era feito de tal forma que, às vezes, o valor destinado a comprar computadores era alterado para contratar pessoas. Isso para ele, que elaborava uma paisagem para tomada de decisão a partir dos números e das técnicas de contabilidade, era inadmissível, pois investimento e mão de obra são custos diferentes, e se você está trocando um pelo outro é porque o orçamento inicial estava errado.

Para complicar a tomada de decisão de Gustavo, muitas vezes os dados não existiam, ou estavam na memória das pessoas, por isso ele tinha que acionar cada diretor individualmente para buscar as informações corretas, por exemplo, o comissionamento da Lúdica para executar um serviço. Essa falta de informação, aliada à visão de longo prazo de Gustavo, fazia com que ele demorasse para tomar uma decisão ou desse sucessivas negativas para os novos projetos, o que, do ponto de vista dos diretores, principalmente de Claudio, diretor de eventos, e Danilo, diretor de criação, o transformou em uma “pedra no caminho”.

Enquanto Gustavo dialogava com planilhas, indicadores, contratos e com os diretores para tomar decisão, Norberto buscava suas informações com sua rede de contatos, o que ele chamava de “*o mercado*”. Muitas vezes em reuniões, enquanto os diretores discutiam um projeto para avaliar se era viável ou não, Norberto ligava para um dos seus contatos e perguntava sobre sua experiência com determinado produto, se era rentável, se tinha cliente, se tinha aceitação. Em caso de respostas positivas, e se ele considerasse o risco de investir no projeto baixo, ou seja, colocar pouco dinheiro e pouca chance de perder, ele imediatamente decidia por investir no projeto, muitas vezes contrariando a decisão de Gustavo, que era tomada com base nos indicadores internos.

A imagem criada sobre o mercado por Norberto e que orienta a sua tomada de decisão traz alguns impactos para a Lúdica, já que, como dito anteriormente, a representação temporal predominante é atravessada por seu ritmo. Isso faz com que a velocidade das decisões seja ainda mais rápida. Enquanto Gustavo busca criar ferramentas para tomada de decisão, e opera a partir de uma imagem fechada, em que o que importa é a “saúde financeira da empresa”, Norberto opera a partir de uma paisagem na qual a Lúdica participa do “mercado”, e por isso precisa acionar a sua rede de contatos para decidir o que fazer.

Como aponta Gustavo isso “é uma faca de dois gumes”, ao mesmo tempo que dá velocidade, a decisão é personalista, pois depende de Norberto. Se “ele sai, quem entra no lugar não tem subsídio para tomar decisões rápidas”. O esforço de Gustavo na Lúdica, segundo ele, era estruturar processos, criar indicadores, elaborar manuais, para que a informação circulasse de forma mais transparente e fluida entre todos, permitindo que qualquer executivo fosse substituível, algo similar ao que Boltanski e Thévenot (1999, 2006) denominam de *ordem de valor* industrial, na qual a informação relevante deve ser mensurável por critérios ou estatística, e relações elementares são impessoais, isto é, a ligação entre as pessoas depende de suas funções e as qualidades valorizadas são a expertise e a competência profissional. Nesse sentido, Gustavo chegou a dizer que “Norberto não criou uma empresa, e sim um secretariado”, querendo dizer que a empresa não funcionaria sem ele, de forma autônoma, com cada um tomando a sua decisão de acordo com a hierarquia e os processos.

Essa fala de Gustavo serve de ilustração para mostrar que, apesar de estarem envolvidos em *agenciamentos sociotécnicos* diferentes, e terem diferentes ritmos para tomada de decisão, o mapa temporal que os orienta, conforme será discutido na última seção deste capítulo, exige velocidade para a sobrevivência da empresa no mercado e norteia a atuação de ambos. É interessante contrastar a divergência entre eles, que levou ao pedido de demissão de Gustavo, com a percepção da tomada de decisão da diretoria.

Acompanhando as reuniões do Comitê Coronavírus, pude perceber que, na maioria das vezes, os diretores não levavam as informações solicitadas por Gustavo ou Norberto sobre os eventos em planilhas ou apresentações. Normalmente eles passavam a informação oralmente, seja a previsão de custo de um evento, previsão de faturamento, e até mesmo o resultado líquido do projeto. Essas informações eram estimadas, obtidas com planilhas pessoais, ou com o que eles chamavam de “simulador”, a principal ferramenta de planejamento de um evento. O simulador é uma

planilha Excel com algumas células em branco que deveriam ser preenchidas com as condições negociadas, tais como: valor do patrocínio, quantidade estimada de público, valor médio do ingresso, valor médio da bebida. Automaticamente a planilha calculava o potencial de faturamento, multiplicando o público pelo valor do ingresso e pelo valor da bebida. O resultado era obtido subtraindo o “custo por cabeça” estimado para a produção de um evento do faturamento previsto.

Enquanto os diretores achavam que essas informações eram suficientes para tomada de decisões, e que ao apresentar esses indicadores eles estavam fazendo parte da decisão, Gustavo afirmava que eram insuficientes e imprecisos. Principalmente porque muitas condições de repasse para parceiros, devolução de valores para patrocinadores, definição de metas que aumentam ou reduzem o potencial de faturamento não eram consideradas nessas planilhas e estavam na memória das pessoas que negociaram o contrato. Para Gustavo, diferentemente de Norberto, as planilhas e indicadores deveriam dar autonomia para os diretores. Em virtude desse fato, ele não precisaria ficar discutindo em uma reunião a compra de computadores que já estavam previstos no orçamento.

Assim como há uma diferença entre as imagens compostas sobre o que Norberto e Gustavo chamam de mercado, a depender da posição ocupada na empresa, não apenas as imagens mudam, mas também as ferramentas, tecnologias, teorias e relações às quais a pessoa tem acesso. Anna, a diretora de ingressos, por ser responsável pela área que tem maior contato com a produção de tecnologia, acaba criando outra imagem de mundo, que altera também o que ela chama de “mercado”.

Ainda que ela compartilhe com os outros diretores uma representação temporal que pensa no presente, na urgência das entregas, a diretora de ingressos também está sujeita à infraestrutura do *e-commerce*. Ao depender do *software* de venda de ingressos para manter a relação entre vendedores e consumidores, Anna precisa “aceitar”, como ela mesma diz, que a entrega de um projeto tem um tempo determinado, e que não é possível acelerar: “eu não entendo nada de tecnologia, então tenho que confiar no que Bruno está falando”. Essa confiança em Bruno, o desenvolvedor responsável, contrasta com a insistência de Norberto em acelerar as entregas da equipe de desenvolvimento, que será discutida no próximo capítulo.

Seguindo no organograma da empresa, abaixo dos diretores os cargos ficam mais difíceis de classificar hierarquicamente, pois há diversos “gerentes”²⁹. O que foi possível identificar é que em todos os departamentos havia pessoas que eram *de confiança* dos diretores, identificados como de *segunda linha*³⁰, ou *ponta firme*, ou aqueles que *assobiavam e chupavam cana*, ou seja, estavam dispostos a se dedicar ao trabalho o tempo que fosse, como Norberto desejava e exigia da diretoria. Eram eles que faziam parte do quadro da empresa há mais tempo, em torno de seis anos, e faziam mais do que as tarefas para as quais eram previamente contratados. Na reunião da diretoria eles eram elogiados como exemplos de profissionais que a empresa não poderia perder. Rafael era um desses casos. Antes da pandemia, ele era assistente de produção de evento e, com o início da pandemia, passou a trabalhar como produtor de algumas *lives*; controlar a agenda de Danilo, como um secretário; conseguiu auxiliar o advogado da empresa com os contratos; e, ainda, desenvolver a “plateia virtual”, um sistema que lê automaticamente as mensagens do Twitter que mencionam a *live* e exibe essas mensagens na transmissão – tudo isso sem conhecimento de informática. Nessa faixa de hierarquia que Rafael assumiu durante a pandemia, são treze funcionários que se distribuem nas diversas áreas da empresa, como em produção de eventos, área financeira, criação de peças de comunicação e prospecção de novos clientes.

O relato de Rafael de como ele decidiu se arriscar a desenvolver a “plateia virtual” mostra como, a depender da posição que a pessoa ocupa na empresa, as imagens de referência mudam a partir das tecnologias e relações a que se tem acesso. Nesse caso, Rafael conta que, quando estava produzindo uma *live* no estado de Goiás, ouviu o representante do patrocinador dizer que estava pagando R\$ 10.000,00 para um terceiro fazer a gestão automática das mensagens do Twitter ao vivo. Ao escutar essa informação, Rafael passou a prestar atenção no que esse terceiro estava fazendo durante a *live*, no funcionamento do *software*, como ele fazia para selecionar os *tweets* que seriam exibidos ao vivo, e como eles eram enviados para a transmissão.

Ao voltar para casa, ele ligou para o diretor de criação e pediu autorização para fazer o projeto, dizendo que isso poderia se tornar uma receita para a empresa durante a pandemia. “Como eu não podia sair, aproveitei o tempo livre da quarentena para aprender alguns comandos de programação e fazer esse *software*, foi algo simples”. Em

²⁹ Por causa das leis trabalhistas, formalmente não pode haver cargo de gerência, porém, há cargos de gerente regional, gerente de projeto, gerente ou dono do evento, gerente de conta, etc.

³⁰ Primeira linha eram os diretores.

duas semanas o programa estava pronto, e o diretor comercial ofereceu para o patrocinador por R\$ 9.000,00. O acordo foi fechado no mesmo dia, no começo de maio de 2020, e gerou uma receita de quase R\$ 150.000,00, segundo o diretor de eventos.

Esse caso ilustra como o pessoal da “segunda linha” tem uma leitura do mercado a partir das suas atividades, das conversas que ocorrem nos eventos, da interação com fornecedores que prestam serviços que podem ser “internalizados”, ou mesmo das tecnologias jurídicas que garantem que os acordos firmados entre a empresa e os artistas, fornecedores e patrocinadores, sejam cumpridos. Afinal são eles que estão no local do evento, e conseguem verificar se, por exemplo, a marca do patrocinador Y está posicionada de forma que fique visível na transmissão da *live*, conforme acordado no contrato.

Em virtude das atividades executadas, os *colaboradores* passam a prestar mais atenção no trabalho dos fornecedores terceirizados. Eles passam a buscar oportunidades de ganhos de receita na relação com eles, por exemplo, “internalizando” algum serviço, como no caso das *lives*, ou, ainda, fechando contrato com fornecedores para vários eventos. Essa segunda opção, como relatado por Vinícius, o financeiro de campo, permite um ganho de escala, pois o fornecedor pode utilizar a mesma cenografia, a mesma estrutura de montagem e os mesmos funcionários. Dessa forma, a Lúdica paga pelo material apenas uma vez, e ao longo do ano só precisa pagar o frete e a montagem.

Na área de produção de eventos, uma atividade muito importante é a *ativação* de marca dos patrocinadores, que são ações de marketing realizadas durante o evento no próprio local, como a distribuição de amostras grátis ou a montagem de uma cenografia imitando uma fábrica de automóveis para criar a experiência de consumo de determinado produto aos visitantes. Ocorre que, muitas vezes, esses contratos são fechados próximo à realização do evento, por isso a equipe de produção está sempre atenta para montar as estruturas contratadas pelos patrocinadores em tempos cada vez mais curtos, de um a dois dias. Essa agilidade na montagem só é possível porque a equipe tem um conhecimento prévio dos locais dos eventos e se especializou na gestão de terceiros. Em outras palavras, eles criam uma composição sobre o mercado que os permite agir dessa forma.

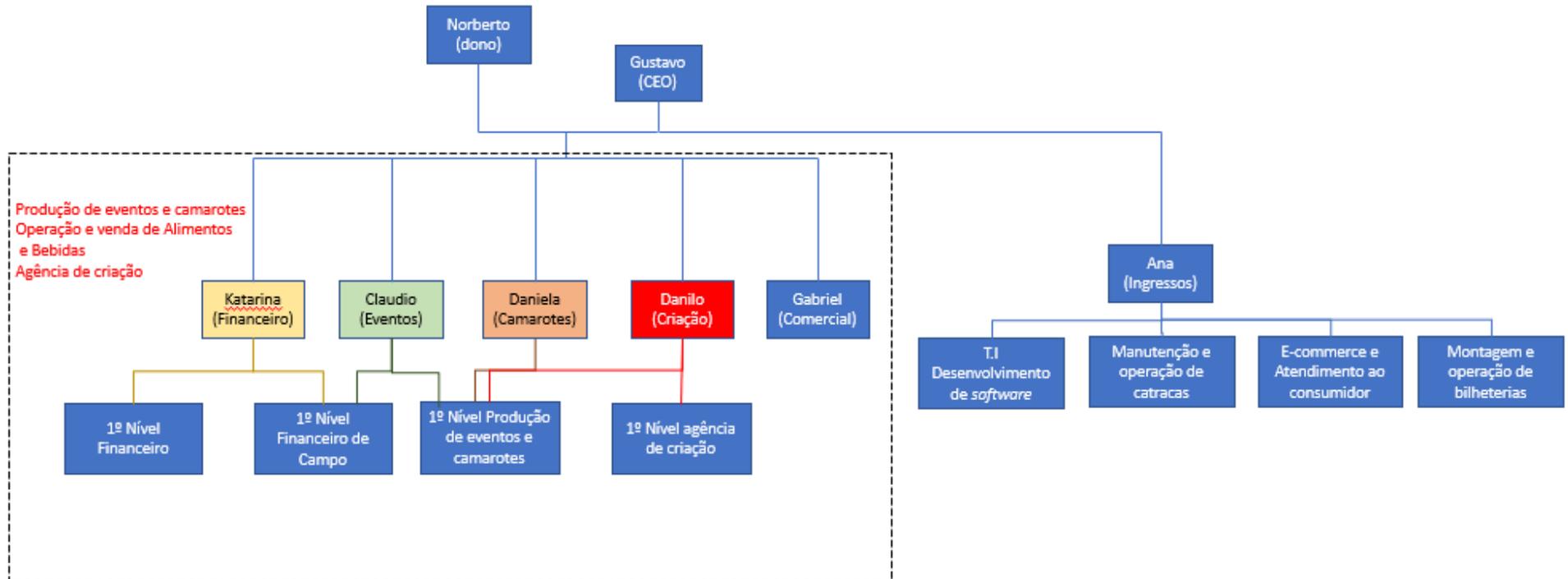
Esse tipo de atitude tomada por Rafael e Vinícius era o que a diretoria esperava do time da “segunda linha”. Os *colaboradores* que “percebiam oportunidades” e “buscavam receita” para a empresa eram muito elogiados nas reuniões do Comitê. Isso contrasta com a visão que eles tinham da área de ingressos, que era sempre vista como

atrasada, como um “peso a ser carregado”, que era a área de tecnologia, mas que não “trazia nenhuma inovação”.

Essa divisão entre produção de eventos e venda de ingressos fica mais nítida quando analisamos o organograma desenhado a partir dos relatos de campo (Figura 5) e percebemos que ela é a única que tem uma estrutura separada das outras. Como seu ramo de atuação envolve atividades específicas, como desenvolvimento de *software*, manutenção de catracas, atendimento ao consumidor final, seus *colaboradores* não dividem seu tempo de trabalho com as outras diretorias. Essa divisão da gestão, ainda que não dita nesses termos, deixa explícito como, de acordo com a posição, as pessoas criam composições sobre o mercado que acabam sendo incompatíveis. Os conflitos gerados por essa incompatibilidade emergiram de tal forma durante o campo que eles serão mais explorados no próximo capítulo.

Como tentei relatar nesta seção, há uma exigência de comprometimento muito grande tanto dos diretores quanto dos *colaboradores*. Ainda que as percepções de mundo, e, conseqüentemente, de mercado mudem de acordo com as suas posições e com os *agenciamentos sociotécnicos*, há uma narrativa que parece atravessar as pessoas que trabalham na Lúdica e que pensa uma trajetória de sucesso, de superação das adversidades. Ao exigir uma dedicação total à empresa, a vida pessoal dos diretores acaba se confundindo com a vida da empresa, como veremos nas descrições das biografias de Claudio, Anna e Katarina na próxima seção. Todos passaram pela crise em 2013 e trabalharam muito, muitas vezes dormindo no carro para poder atender todas as demandas dos clientes e manter a Lúdica no mercado de eventos. Como aponta Czarniawska (1997), as instituições modernas, como as organizações, funcionam com base em ficções, e a tarefa do pesquisador é identificar como essas ficções são construídas e sustentadas. Um dispositivo que permite revelar esse funcionamento é a narrativa. No caso da Lúdica, as histórias pessoais e da própria empresa ajudam a entender a ficção da “Família Lúdica”.

Figura 5 - Organograma da Lúdica



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.3. TRAJETÓRIAS HISTÓRICAS PESSOAIS E FAMÍLIA LÚDICA

Começo pela história de Norberto, dono da Lúdica, e empresário há mais de 30 anos. Era ele quem comandava a diretoria e tomava todas as decisões. Norberto, que fez arquitetura em uma faculdade particular na cidade de São Paulo, conta que, quando voltou a sua cidade natal no interior do estado, em vez de trabalhar na sua área de formação, buscou, em 1992, aos 23 anos de idade, iniciar um negócio próprio. Com as relações que a família possuía, pois seu pai era um “médico reconhecido” em sua cidade, ele começou sua carreira de empresário com uma distribuidora que fornecia bebidas para um grande evento sertanejo.

Conforme ele relatou em entrevista, seu “apetite para o risco” fez com que ele conseguisse expandir seus negócios rapidamente, e em poucos anos ele passou a atender diversos eventos do segmento *sertanejo*. Conforme a distribuidora ia crescendo, ele foi abrindo lojas em outras cidades do interior, e, com isso, deixou de ser apenas fornecedor, passando a patrocinar os eventos em nome de uma cervejaria. Foi a partir dessa relação de patrocínio que ele começou a expandir sua operação dentro dessas festas, “evoluindo para o modelo de negócios atual”, que inclui produção de camarotes, venda de ingressos e até a produção de eventos completos.

Essa mudança ocorreu em 2009, a partir de um projeto feito por Norberto para a indústria de cerveja. Por esse projeto, a Lúdica seria responsável por montar uma plataforma de empresas que pudessem prestar todos os serviços necessários para a realização de um evento. Então, Norberto “foi ao mercado” e se tornou sócio de várias empresas: desde fornecedor de estrutura até agência de ativação de marcas. Isso acabou gerando um problema financeiro-operacional, pois como ele era sócio de aproximadamente 18 empresas, tinha que obrigatoriamente “encaixá-las nos seus negócios, senão elas não teriam saúde, não teriam negócio”.

Esse crescimento acelerado da operação de Norberto, que em dois anos passou a controlar 18 empresas, fez com que “a gente quebrasse, ou praticamente quebrasse”, porque, como ele disse na entrevista, se tivesse quebrado, “não estaria aqui”, querendo dizer que não continuaria seu trabalho como empresário. Segundo seu relato, essa fase difícil serviu de aprendizado, pois pôde perceber que o segredo é “dividir para multiplicar”, ou seja, em vez de se tornar sócio de empresas, adquirindo cotas, ele passou a fazer parcerias, nas quais se comprometia com o resultado apenas de uma operação específica. Um exemplo foi a parceria com outra produtora de camarotes, a

Maíra Festas, a que ele se associou para a operação de um único evento. Dessa forma, conseguiu “*acelerar*” sem se estrangular financeira e operacionalmente, pois ele não tinha a obrigação de colocar nenhuma empresa para trabalhar.

Para Norberto, essa forma de operar e “se aliar com quem sabe, com os especialistas, traz inteligência ao negócio, porque permite flexibilização e rentabilidade, uma vez que não tenho *custo fixo*”. Isso foi outro aprendizado da crise, de que “a gente não sabe tudo”, por isso, as alianças são importantes. Além disso, passar por essa crise entre 2012 e 2014, permitiu que ele fosse “mais calmo, mais paciente e tivesse mais velocidade quando chegou à pandemia. Se meu executivo demorasse para tomar decisão, eu apertava para ser mais rápido.” *Velocidade e serenidade* são as palavras que ele usou para definir como tomou as decisões durante a pandemia, sempre comparando com a primeira crise, na qual “estava desesperado e ficava chorando”.

Interessante como a própria *trajetória histórica pessoal* influencia o processo decisório de Norberto. “Arriscar”, “dedicar a vida à empresa”, “enfrentar desafios”, “ter velocidade”, são termos que o dono da Lúdica utiliza quando conta sua história, mas também quando está falando sobre os *colaboradores* e sobre as características que ele valoriza quando precisa contratar ou demitir alguém. Nas discussões no Comitê Coronavírus, Norberto elogiava muito *colaboradores*, como Rafael, que faziam mais de uma tarefa e tinham esse “sentimento de dono”. Dizia: “não podemos perder o Rafael, ele é uma peça volátil neste momento em que se precisa que faça tudo”.

Esses termos e características que remetem à trajetória de Norberto não servem apenas para avaliar os *colaboradores*, em termos de quem deve ser preservado na crise, mas também serviram para que ele montasse a diretoria da empresa. A partir dos relatos de Anna e Katarina é possível perceber como o dono da Lúdica escolheu seus diretores “desafiando-os”, propondo que eles trabalhassem em áreas que não eram as que estavam acostumados, ou mesmo que não tinham formação profissional para atuar. Além disso, buscou, a partir da crise de 2013, deixar na diretoria aquelas pessoas que se dedicavam à empresa como “donas do negócio”. Como ficará mais evidente no Capítulo 4, quando se discutirá a relação entre as diversas imagens de trabalho que apareceram na pesquisa, essa forma de avaliar e fazer a gestão também foi incorporada pelos diretores.

Antes de seguir para as histórias dos diretores, é importante relatar a trajetória de Gustavo, o CEO e o segundo na hierarquia, porque, diferentemente dos primeiros, ele fez sua carreira fora da Lúdica, o que também influenciou na forma como criava as

imagens do mercado para a tomada de decisão. Gustavo se definia como um executivo. Fez carreira entre os maiores bancos do Brasil, como Santander, Unibanco, Modal, assumindo posições de destaque. Formado em engenharia de produção, começou a trabalhar no primeiro ano de faculdade no Banco Garantia, então propriedade dos atuais bilionários Jorge Paulo Lemann, Marcel Hermann Telles e Carlos Alberto Sicupira. Gustavo conta que após dois anos trabalhando no banco assumiu a gerência de risco, uma área administrativa do banco que ficava na sede, no Rio de Janeiro. Devido a essa mudança, por quase um ano “trabalhava no Rio e estudava em São Paulo, e, por isso, muitas vezes precisava levar carta dos meus diretores para abonar as faltas”. Esse ritmo de vida fez com que ele, aos 21 anos, ficasse obeso e hipertenso, um dos motivos que o levou a pedir demissão do banco. O outro era que, atuando na área administrativa, ele não conseguiria se tornar sócio do banco e tinha poucas perspectivas de crescimento. Com a negativa da sua tentativa em mudar de área e a falta que sentia da formação acadêmica, optou por se desligar do banco.

Depois de terminar a faculdade, ele voltou a trabalhar em banco, “no Modal”, dos ex-sócios “do Garantia”. Desde então, ele ia trocando de emprego sempre que percebia que não tinha mais oportunidades de crescimento, isto é, “quando eu queria subir de posição e não andava, eu trocava de banco”. Assim, passou por diversos bancos nacionais e internacionais, como o francês Indosuez. Conforme relatou na entrevista, em grande parte desses bancos ele foi contratado para desenvolver e implantar projetos de novos produtos e novas áreas, como desenvolver mercado de renda fixa, uma nova área de corretagem, ou mesmo reestruturar o organograma de um banco.

Ele seguiu essa trajetória de “banqueiro” até 2011, quando recebeu uma proposta para assumir a vice-presidência da América Latina de um grande banco mundial e rejeitou a oferta, pois a vaga era em Nova Iorque e ele havia recebido a notícia de que o processo de adoção de seus filhos havia sido finalizado. Então, com 40 anos ele começou uma transição de carreira para “ficar no Brasil e reduzir seu ritmo de trabalho”. Foi então que ele resolveu abrir uma consultoria de gestão.

Interessante como, apesar de ser um executivo bem-sucedido, ele teve dificuldade em sua mudança. Como contou, ele era visto como um banqueiro pelo *mercado*, “as pessoas gostavam de mim, mas não me viam como consultor, me viam como banqueiro, diziam que eu falava como banqueiro, agia como banqueiro e que quando o mercado tivesse superado a crise do *subprime* eu voltaria para banco”. Com isso, Gustavo quis dizer que “analisava indicadores de risco e retorno com a linguagem

financeira dos bancos, e muitas vezes os administradores e sócios das empresas não entendiam o que estava falando”.

Por isso, para seguir na carreira de consultor, resolveu fazer um MBA na Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo (FIA/USP) em Administração, e, a partir da rede de relações que criou no MBA, especialmente de um professor que era próximo da Lúdica e de Norberto, chegou à empresa em 2018. Seu primeiro contato foi com Danilo, filho de Norberto: “era véspera de natal, 21 de dezembro, a conversa foi ótima, franca, transparente”, porém, logo veio o recesso de final de ano, então a situação ficou suspensa naquele período. Em janeiro, quando a Lúdica retomou as atividades, fizeram uma proposta para ele ser o CEO da empresa. A princípio, Gustavo não queria aceitar, pois queria ser consultor: “Consultoria é mais gostoso, posso diminuir o ritmo quando quiser, e como executivo não vai dar”.

Então, após alguns dias de negociação, Gustavo aceitou assumir como CEO, mas trabalhando meio período, para poder tocar seu outro negócio como consultor. Porém, conforme o tempo foi passando, “eu fui sendo abduzido pelo modelo, não consegui controlar, fui me apaixonando pela Lúdica, e passei a trabalhar em tempo integral.” Como me relatou, seu objetivo era “burocratizar” a administração da empresa, criar ferramentas, controles e indicadores que auxiliassem no compartilhamento de informações entre a diretoria e facilitassem a tomada de decisões. Além disso, ele pretendia criar uma interação maior entre as pessoas, pois achava que não havia uma “cultura única na Lúdica”, já que cada diretor fazia as coisas de uma forma, sempre na *urgência* e *velocidade* de Norberto. Como será discutido mais à frente, Gustavo não conseguiu cumprir seu objetivo.

Para tentar compreender como a ideia de Família Lúdica está entrelaçada com as *trajetórias históricas individuais*, é importante trazer o relato não apenas de Norberto e Gustavo, mas também dos diretores, principalmente de Anna, diretora de ingressos, Katarina, diretora financeira, e Cláudio, diretor de eventos. Isso porque, além dos três terem passado pela “fase mais difícil” da Lúdica, a crise de 2013, eles eram os que trabalhavam na empresa há mais tempo.

Começo por Katarina, pois ela é a mais antiga da casa. Começou a “trabalhar com a família” em 2005: “Fui estagiária na loja de bebidas de Norberto”. Nessa época ela assumiu a área de supervisão de eventos, o que a obrigava a trabalhar aos finais de semana, acompanhando o abastecimento de bebidas das festas. Por causa disso, começou a ficar difícil conciliar o trabalho e a faculdade de Comunicação Social, e,

então, acabou pedindo para ser desligada. Norberto não aceitou a demissão e a transferiu para trabalhar na Organização Não Governamental (ONG) de sua esposa. Durante esse período ela trabalhou fazendo projetos para captar dinheiro para a ONG.

Ao terminar a faculdade, ela entrou em um programa de trainee da distribuidora de bebidas, onde passou por várias áreas até assumir o marketing. Após dois anos, foi convidada para trabalhar no marketing da Lúdica, como “cão de guarda, alguém que iria monitorar os custos e acompanhar as entregas da produção”. Foi nesse período que começou a crise da empresa. Katarina conta que, devido às dívidas, “eu fui colocada para fora de eventos, foi uma fase muito difícil, *mas faz parte do aprendizado*”. Por causa da redução de quadros da empresa, passou a trabalhar na área em que está hoje, o administrativo financeiro.

A diretora financeira contou que nunca imaginou trabalhar nessa área por conta de sua formação acadêmica, mas percebeu que a estrutura foi se desenhando para isso: “eu sempre tive um *sentimento de dona do negócio*, sempre foi muito forte, não consigo ver algo e não querer controlar”. Essa característica acabou ficando mais evidente quando começou a trabalhar como “cão de guarda” da área de marketing, ou seja, a pessoa responsável por cuidar das entregas da produção e controlar os custos. Logo na sequência foi convidada para trabalhar no “financeiro de campo”, uma área de controladoria, isto é, que faz o controle das operações financeiras e administrativas durante o evento. Essa experiência, somada com as “competências adquiridas na ONG, na loja de bebidas e como trainee na distribuidora fizeram com que rapidamente eu assumisse o financeiro”.

Como já havia terminado a faculdade, ela informou Norberto que gostaria de fazer uma pós. Ele disse que se fosse fazer algum curso, que fosse algo com matemática, porque Katarina tinha uma deficiência nessa área. Então a diretora escolheu administração de organizações, onde estudou principalmente “a parte mais técnica da contabilidade”. Porém, segundo seu relato, aprendeu “*muito na raça*, com as consultorias contratadas pela Lúdica”, principalmente na fase de reestruturação pós-crise de 2013, em que precisava de alguém que conhecesse o todo para orientar os trabalhos dos consultores. Por isso, ela conta que a experiência foi muito rica e um grande *desafio*, e hoje, diz ela: “eu não me vejo em outra área, venho me provocando há dois anos, mas não consigo pensar em outra coisa”.

Sua trajetória, de certa forma, foi estimulada por Norberto, já que foi ele quem “deu as oportunidades” para Katarina mudar de área e se tornar diretora financeira. Ela também teve que se dedicar como “dona do negócio” durante a crise de 2013, sendo inclusive identificada com a própria empresa, a ponto de ser “colocada para fora dos eventos” por causa das dívidas da Lúdica. Ao acompanhar suas avaliações sobre os *colaboradores* e seus comentários sobre o trabalho durante a pandemia, foi possível perceber como essas experiências pessoais influenciavam seu processo decisório e sua forma de avaliação.

Claudio, diretor de eventos, é o segundo “com mais tempo na Lúdica” e, conforme relatado por Gustavo, seu “carisma e empenho pessoal, assim como a sua educação militar criam uma fidelidade para com a equipe” que foi fundamental para manter os *colaboradores* da área de eventos motivados e “trabalhando mais do que antes da pandemia no projeto das *lives*, mesmo ganhando 50% de suas remunerações”. Essa relação dele com “seu time” reforça a ideia de Família Lúdica, principalmente considerando que essa foi a única área que não demitiu ninguém durante a pandemia, “graças ao esforço de Cláudio”.

O diretor conta que, em 2010, estava querendo sair do segmento esportivo em que atuava e começou a procurar oportunidades, foi então que apareceu o processo seletivo da Lúdica. Ele passou no processo e se mudou de Salvador para São Paulo, sede da empresa, para assumir a gerência regional de eventos da região de Minas Gerais. Em 2012, aproximadamente dois anos depois que começou a trabalhar na Lúdica, já tinha assumido a gerência nacional. Ele credita sua rápida ascensão a sua formação militar, que o fazia se *dedicar muito* e ter disciplina. Também foi essa dedicação que, segundo Claudio, ajudou-o a superar a crise de 2013. Para demonstrar tal trajetória de crescimento, ele rememorou quantos eventos a empresa fez por ano até se recuperar em 2018: “aproximadamente 30 eventos em 2014, 50 em 2015, 70 em 2016, 80 e poucos em 2017 e a partir de 2018 mais de 100 eventos”. Assim como Katarina, durante a crise ele se tornou diretor da empresa, assumindo toda área de eventos. Tentei saber mais da sua trajetória, tanto anterior à Lúdica quanto durante a crise, mas ele parecia não gostar de falar muito sobre isso, logo voltava para o que estava acontecendo durante a pandemia.

Não apenas Gustavo reconhece a formação militar de Cláudio como importante para a coesão da equipe, como o próprio diretor afirma que foi essa formação que “permitiu engajar as pessoas durante a pandemia da COVID-19 para realizarem as *lives*,

mesmo ganhando 50% da remuneração”, quase repetindo as palavras do CEO. Também é por causa de sua carreira militar que Claudio afirma que se dedica à empresa como “se fosse dono”, e tenta motivar a sua equipe para que ela atue da mesma maneira, ou seja, que os *colaboradores* trabalhem mais do que 8 horas diárias, trabalhem aos finais de semana, e tenham velocidade nas entregas.

A *trajetória* de Anna também nos ajuda a compreender os entrelaçamentos com a ideia de Família Lúdica e com as imagens de mundo compartilhadas entre os diretores. Isso porque ela não apenas é uma das mais antigas da diretoria, como passou por diversas áreas da empresa, sempre se dedicando “como dona” e “cuidando do negócio”, de acordo com seu relato.

Atual diretora de ingressos da Lúdica, Anna conta que antes de trabalhar na empresa, “já tinha contato com eventos, na adolescência trabalhou com promoção, ajudou na operação, frente de caixa e bar nas casas noturnas no Paraná”. Quando entrou na faculdade de Letras, “deixou esses *jobs* e foi estudar”, no final da década de 1990. Em 2006 ela terminou uma pós-graduação em Gestão Ambiental e foi morar no interior de São Paulo, em Piracicaba, e trabalhar na prefeitura da cidade, na Secretaria do Meio Ambiente. Por causa disso, em 2011, conheceu Márcia, a esposa de Norberto, que estava fazendo um projeto de sua ONG na mesma cidade, “para trabalhar a inclusão dos catadores de material reciclável nos eventos, e levar uma condição mais profissional e mais humana para eles”. Anna conta que, mesmo o projeto dos catadores sendo da prefeitura, o produtor do evento nunca os havia deixado acessar o local do evento. Só através da ONG conseguiram essa permissão.

Durante todo o ano de 2011, trabalhou com a ONG via Secretaria do Meio Ambiente. Foi em 2012 que Márcia a convidou para trabalhar em sua empresa, na área de projetos, como ela conta “eu não tinha acesso à área de gestão, operação nem nada”. Porém, logo em 2013 veio a crise, “a empresa cresceu muito rápido em um período muito curto de tempo e as pessoas que estavam à frente, com autonomia, não cuidavam do negócio como sendo seu, e a empresa faliu, quebrou, mandou 95% dos funcionários embora”. Ela foi uma das seis pessoas que ficou na Lúdica durante a crise. Márcia teve papel fundamental nisso, pois gostava muito do seu trabalho: “Quando entrei, eu escrevi um projeto para que a ONG pudesse ser incentivada por outras corporações sem precisar tirar dinheiro do bolso”.

Anna conta que, quando “o negócio faliu”, ela teve que ajudar em “todas as frentes”, pois era a única que conhecia pessoalmente todos os locais dos eventos por

meio do seu trabalho na ONG. Foi então que ela começou a “ir a campo” para produzir os camarotes. Mesmo não tendo conhecimento dessa área, ela “produziu 100% dos camarotes que a empresa tinha aos trancos e barrancos, tomando ‘porrada’ na cara, porque a empresa devia no *mercado* todo, foi assim que *aprendi a produzir evento e operar camarote, ‘na unha’*”.

Com seu sucesso na área de produção, principalmente no controle de custos, ela recebeu uma proposta para também fazer parte da área comercial, acumulando duas funções. Em virtude desse acúmulo, Anna conta que pôde “aprender a parte da negociação e ativação de marca”, fazendo com que ela compreendesse as entregas da produção, por exemplo, o tamanho do painel de led em cada camarote, porque havia essa variação. Por causa desse acúmulo de funções, Anna contou que “praticamente mor[ou] no carro”, já que ia de um evento a o outro direto. Até que não aguentou mais e, em 2018, pediu para sair. Como contraproposta Norberto ofereceu a ela que assumisse a área de ingressos. Ela “aceitou o desafio” e, mais uma vez, teve que aprender sobre o funcionamento dessa área na prática, ou, como dizia, “trocar o pneu com o carro andando”.

Interessante notar que para esses diretores que passaram pela fase mais difícil da empresa, a crise de 2013 foi muito mais complicada do que a crise de fluxo de caixa gerada pela proibição de eventos durante a pandemia da COVID-19. Para eles, a principal diferença é que a crise resultante da COVID-19 é generalizada, “todo mundo está sofrendo do mesmo mal”. Em 2013, ao contrário, foi apenas a Lúdica que “quebrou”, o que “dificultava mais as negociações com credores”, porque, segundo os diretores, eles não eram tão compreensivos com as solicitações de adiamento dos pagamentos das dívidas como estavam sendo durante as negociações na pandemia.

A história de Anna mostra, mais uma vez, como Norberto valoriza o aprendizado na prática, tanto para ele, que fez arquitetura e virou empresário do ramo de eventos, quanto para seus diretores. Anna foi para três áreas diferentes, produção de eventos, comercial, até chegar à diretoria de ingressos e ter que lidar com tecnologia, algo que ela não tinha nenhuma familiaridade. Essa dedicação integral à Lúdica de Anna, que borra as fronteiras da relação patrão-empregado, e a aproxima de Norberto, faz com que ela utilize esses mesmos critérios para avaliar sua equipe, preferindo os *colaboradores* que não são especialistas em um assunto, mas que fazem qualquer coisa que precisar, como foi o caso do gerente de *e-commerce*, que será relatado adiante.

Ao escutar os diretores contarem suas *trajetórias pessoais*, é possível perceber como suas vidas estão entrelaçadas com a história da Lúdica. Alguns, como a diretora financeira, trabalharam toda a sua carreira na empresa, portanto, quando relatam sua experiência profissional, só falam da Lúdica. Outros, como Anna, que trabalharam em diferentes locais antes de iniciarem na empresa de eventos, dão destaque as suas histórias de superação e sucesso na Lúdica. Além disso, é possível notar como a relação entre os *colaboradores* e a empresa borra a relação entre patrão e empregado, pois os diretores trabalharam não apenas para Norberto, mas também para sua esposa, na ONG, e convivem com seu filho, que é o diretor de criação. Por isso, é comum ouvir frases como “eu trabalho com a família há 10 anos”, buscando demonstrar a relação de proximidade entre eles.

Essas narrativas também nos ajudam a compreender a importância da ideia de uma Família Lúdica veiculada pela diretoria quando fala com os funcionários. Os comunicados iniciais da pandemia se dirigiam à “Família Lúdica” no grupo de WhatsApp da empresa, como esse, que informava as primeiras medidas:

À Família Lúdica,
Amanhã e terça-feira (16 e 17/03/2020) ficaremos em home office. Importante que todos estejam comprometidos com as demandas, com os prazos e acessíveis nos canais de comunicação, bem como atentos para o retorno à Lúdica a qualquer momento (...). Ah, nos comunique no primeiro espirro se houver. Bora para mais uma semana de sucesso! Contra o Corona e nas entregas dos Jobs.

Esse texto, utilizado para iniciar o home office da Lúdica traz diversos elementos que já apareceram nas histórias pessoais dos diretores, como a ideia de sucesso, que se aproxima das trajetórias de superação dos diretores, ou mesmo a necessidade de, em meio à pandemia, se manter acessível, comprometido e estar pronto para retornar a qualquer momento, que pode ser ligado ao “sentimento de dono” de Anna e Katarina, ou à “formação militar” de Claudio.

Diante desses relatos, ao utilizar a narrativa é possível descrever a complexidade da tomada de decisão, não só a partir das infraestruturas mobilizadas, mas também a partir dos entrelaçamentos com desejos e sentimentos. Yanagisako (2002) nos conta como sentimentos familiares de independência, continuidade e unidade estavam entrelaçados com interesses capitalistas de acumulação de capital e propriedade dos meios de produção em empresas italianas da cidade de Como. A autora busca descrever como as relações entre sentimentos, interesses e acumulação de capital estão

entrelaçadas com as histórias de criação e transferência dessas empresas, e como elas afetavam a tomada de decisão dos donos e herdeiros.

Seguindo o caminho aberto por Yanagisako (2002, p. 179, tradução nossa) é possível identificar como “os desejos patriarcais de transmitir a empresa para os filhos... que são enraizados em ideias sobre o *self* masculino, independência e autoridade” também afetam as imagens de mundo e mercado que emergem na Lúdica. Em uma das entrevistas, por exemplo, Gustavo descreve Norberto como uma “pessoa muito centralizadora, muito autoritária e que quer tudo para ontem”, além disso, afirma que ele:

decidiu que Danilo (seu filho) tinha que ser o sucessor dele. Para isso ele está tentando transferir seus relacionamentos pessoais para ele, e investe em Danilo para criar relações. Por isso, ele paga viagens, baladas e almoços para que seu filho possa construir relações com diretores de empresa, clientes, fornecedores.

A descrição da relação entre os dois por Gustavo remete à descrição de Yanagisako (2002) sobre a sucessão nas empresas italianas, o desejo do pai pela independência do filho, não só financeira, mas também do conhecimento gerencial e técnico da empresa, as discordâncias entre pai e filho, e a necessidade de passar uma imagem de unidade e continuidade. Um dos motivos da busca por um executivo para tomar conta das empresas da Lúdica era a falta de entendimento entre pai e filho sobre a forma de gestão. Uma das missões de Gustavo era ajudar Norberto a fazer de Danilo seu sucessor, construindo um modelo de gestão que trouxesse informações com mais qualidade para reduzir a dependência dos dados e detalhes operacionais que estavam na memória das pessoas; um segundo objetivo era passar conhecimento técnico para Danilo. Porém, com o início da pandemia, o sentimento de unidade familiar e continuidade aflorou, e houve uma reaproximação entre pai e filho “para enfrentar um inimigo comum”, como descreveu Gustavo.

Essa reaproximação fez com que as decisões ficassem ainda mais centralizadas entre os dois, ao ponto de Gustavo, CEO do grupo, ser alijado das discussões e apenas informado do que havia sido decidido. Essa centralização pôde ser percebida na reunião do Comitê Coronavírus, pois Danilo e Norberto reduziam suas participações diárias conforme as questões envolvendo redução de *colaboradores* se resolviam. Quando as discussões sobre o quadro de *colaboradores* acabaram, eles participavam apenas uma vez na semana para delegar trabalhos aos diretores, sempre com prazos curtos.

Como tanto Danilo quanto Norberto valorizavam a velocidade da equipe e a “dedicação integral”, esses valores foram transmitidos para a diretoria, principalmente os mais antigos, por isso, a imagem de mundo criada por Gustavo a partir dos *agenciamentos sociotécnicos* aos quais estava imiscuído acabou sendo preterida em relação à imagem criada pelos primeiros. Soma-se a isso a ideia de Família Lúdica que os diretores repetiam quando falavam com seus colaboradores. Interessante contrastar com as descrições de Yanagisako (2002) sobre as empresas italianas que buscam separar família e firma, pois, ao menos no discurso, Norberto tenta transformar a empresa em uma família, adicionando “Família Lúdica” a todos os comunicados.

Ao criar a ideia de uma Família Lúdica para os *colaboradores*, parece que a expectativa é de que eles se dediquem ao negócio como se dedicariam à família, como mostram as histórias dos diretores durante a primeira crise da Lúdica contada acima. As frases da diretoria sobre a pandemia refletem isso, quando se referem a esse período como um momento em que “poderemos ver quem está com a gente”, ou seja, quem irá trabalhar muito e entregar as coisas rapidamente. As palavras da diretora financeira parecem corroborar com essa ficção: “Na crise a gente pode reconhecer quem está comprometido, quem é multifunção, que está buscando crescer, adquirir novas competências e ajudar a estrutura independente do esforço”. Nesse sentido, a história de superação da crise de 2013, junto à descrição da Lúdica como uma empresa em constante evolução há dez anos, entrelaçadas, ainda, com as histórias pessoais de superação, aprendizado na prática, dedicação e entrega, permitem entender como se sustenta a ficção da “Família Lúdica” e como isso influencia o cotidiano da empresa e a maneira como a ideia de “gestão” vai se fazendo na relação entre os times.

Interessante pensar como, a partir de 2021, essa ideia de Família Lúdica que vinha sendo construída desde 2013 passou a ser tensionada pelos diretores. Assim como as empresas italianas descritas por Yanagisako (2002), parece que a Lúdica começou a tentar separar família e firma. Para isso, os diretores mudaram a forma de se comunicar com os *colaboradores*, ao invés de usarem “família”, passaram a utilizar “grupo”. Ainda que essa tensão já existisse antes de 2021, ela não era explícita, como o próprio Gustavo relatou em entrevista.

Essa tensão começa a ficar mais evidente em março de 2021 no evento anual de apresentação de resultados da empresa. Uma semana antes do evento alguns *colaboradores* foram adicionados em um grupo do WhatsApp com o nome “#GrupoLudica”. Toda a comunicação sobre o evento, como data, horário e

cronograma, vinha com a frase “#entrenogrupo”. Em nenhum momento o administrador do grupo chamou os participantes de Família. Além disso, ao longo de toda a apresentação, o novo diretor de criação tentava passar essa ideia de grupo, fazendo analogia com “grupo de WhatsApp”, chamando as pessoas para entrar e participar do grupo, para dar sugestões e trazer projetos para a agência.

Isso contrasta com a forma como normalmente os sócios falavam com os *colaboradores* nas comunicações oficiais do grupo de WhatsApp da empresa. Os comunicados feitos através dessa rede social usualmente falavam da Família Lúdica, e os sócios e diretores faziam questão de dizer do “orgulho que eles têm de fazer parte dessa família”, no que eram seguidos por diversos outros *colaboradores*. Porém, ao mesmo tempo que Juan tentava se afastar desse discurso da “Família”, passando a ideia de grupo, isto é, explicitando que a relação seria de *bussiness* entre as empresas, quando foi explicar como a nova relação funcionaria na prática, a analogia que utilizou foi: “A relação é de irmandade, pois somos uma família. Quando se está na mesma casa, pode dar ‘porrada’ no irmão, mas tem um pai que mantém a união, isso não vai mudar.”

Como esse discurso de “grupo Lúdica” é novo, talvez o período disponível para o trabalho de campo não seja suficiente para analisar as possíveis reformulações ou reafirmações das práticas e identidades presentes na Lúdica. Porém, serve como exemplo de como a noção de Família não é estável, e como as práticas e identidades estão em disputa por uma série de agenciamentos, que às vezes entram em conflito e, outras vezes, se somam para a emergência de determinadas noções.

Ao buscar descrever as implicações da ideia de Família Lúdica no processo decisório da diretoria, é possível compreender como as imagens de mundo que orientam as decisões e ações das pessoas podem ter origem nos *agenciamentos sociotécnicos* aos quais elas estão imiscuídas, nas *trajetórias históricas pessoais* e nas representações temporais. Assim, podemos compreender como as *trajetórias históricas pessoais* influenciam a forma como as pessoas criam suas imagens sobre o mercado, como no caso de Gustavo. Essas representações sincrônicas do mundo podem entrar em conflito, por exemplo, a imagem que Norberto faz do mercado como composto por uma série de atores quando busca explicar de que modo toma suas decisões e a imagem que Gustavo cria sobre a empresa como um sistema que deve funcionar de forma “autônoma” e “eficiente”. Mas também as imagens podem potencializar uma à outra, como no caso das *trajetórias históricas pessoais* e a imagem da empresa como uma Família Lúdica.

Além dessas representações sincrônicas, ao longo das narrativas aparecem representações diacrônicas do mundo, isto é, os mapas temporais. Esses últimos também estão intimamente relacionados com os *agenciamentos sociotécnicos* aos quais as pessoas estão enredadas, como no caso das tecnologias do direito ou das infraestruturas que mantêm as relações entre a Lúdica e os clientes, e das *trajetórias históricas pessoais*, que parecem servir como medida para os diretores avaliarem os *colaboradores* em termos de velocidade das entregas e dedicação à empresa.

Como pudemos ver nas discussões sobre as *trajetórias* e *agenciamentos sociotécnicos*, o tempo exerce um papel fundamental para orientar o processo decisório e a ação da diretoria da Lúdica e, por isso, ele aparece como um elemento que merece uma análise separada. Um exemplo é o entrelaçamento entre o ritmo imposto por Norberto, o mapa temporal relacionado ao contrato entre a Lúdica e a cervejaria – que exige respostas rápidas para o mercado –, o limite de horas diárias de trabalho e o tempo de vida das pessoas. Portanto, a próxima seção será dedicada a descrever as representações temporais enquanto imagens diacrônicas de mundo que orientam o processo decisório da diretoria.

2.4. PASSADO DURADOURO, VELOCIDADE, AFETO E ÉTICA

Acompanhando o cotidiano da empresa, foi ficando cada vez mais nítido que o ritmo e a velocidade da Lúdica, inclusive das tarefas burocráticas e cotidianas, refletiam a forma de gestão de Norberto, que sempre tinha um senso de urgência e se caracterizava como centralizadora. Por meio de uma entrevista com Gustavo, o CEO, descobri que ele havia pedido demissão, pois não participava mais das resoluções da empresa. Com a pandemia, as decisões passaram a ser tomadas pelo dono e no tempo dele, portanto, a função de CEO não fazia sentido. Sua saída teve impacto no ritmo da empresa, pois ele estava tentando dar autonomia aos diretores, isto é, seu objetivo era aumentar o poder de decisão deles em relação às atividades de suas áreas, para conferir maior “agilidade à Lúdica e capacidade de expansão”, conforme relatado em entrevista.

Nesse sentido, é possível compreender como Gustavo cria sua imagem diacrônica de mundo, ou o seu mapa temporal, a partir do idioma do processualismo, como apresentado por Hodges (2014). O conceito de processo enquanto uma dinâmica temporal que faz a ponte entre passado e futuro, e que permite a coordenação das ações, é uma representação temporal historicamente específica, emblemática do *tempo*

moderno (HODGES, 2014). O tempo processual teve um papel fundamental no desenvolvimento das sociedades industriais, na medida em que submeteu matérias primas e pessoas aos procedimentos da produção, transformando as relações sociais e as “coisas” em meios que se tornam produtos e, no final, lucro (ARENDDT, 1958, apud HODGES, 2014). Ao utilizar a noção de processo apresentada por Hodges (2014) para compreender o mapa temporal de Gustavo, busco aprofundar a discussão da dimensão temporal orientada para o futuro da *ordem de valor industrial* de Boltanski e Thévenot (1999, 2006).

Gustavo pretendia, enquanto executivo, mudar o processo decisório da diretoria da empresa de forma que ele fosse o mais impessoal possível, que as informações estivessem disponíveis em planilhas e painéis de indicadores através dos quais qualquer um pudesse compreender o que se passava na empresa. Dessa forma, a empresa não ficaria dependente de nenhum diretor, ou mesmo funcionário, se aproximando da descrição das relações pessoais típicas da *ordem de valor industrial*. No período em que ficou na empresa, ele conseguiu implantar algumas mudanças, como o Orçamento Base Zero (OBZ).

Segundo Gustavo, esse orçamento é um conceito em que você “detalha tudo no maior limite possível, com o maior número de indicadores que você puder, e vai checando ao longo do tempo se está certo ou errado; no segundo ano você tem a informação mais estratificada para gerir”. O objetivo, com isso, era “ganhar agilidade de planejamento no médio prazo, ganhar capacidade de experimentação”, isto é, poder trocar os itens do orçamento, por exemplo, ao invés de contratar *freelancers* para vários eventos, contratá-los como PJs fixos, por um valor menor do que as diárias, mas dando “segurança” de que eles teriam trabalho. Ou seja, é uma ferramenta que estabelece equivalências monetárias entre elementos heterogêneos que se tornam intercambiáveis, e tem como critério a diminuição de custo da empresa. Assim como ele podia trocar a forma de contratação dos *colaboradores*, ele também poderia comparar o custo de um *software* com o de um trabalhador, na medida em que se considera que os dois fazem o mesmo trabalho, e optar pela solução que gerasse o menor custo para a empresa.

Partindo dessa ideia de intercambialidade entre elementos heterogêneos, outra tentativa de Gustavo foi quando buscou contratar um sistema para fazer o controle orçamentário. O *software* deveria incluir desde o fluxo de compras, obrigando os responsáveis a abrir concorrência e colocar ao menos três propostas para o sistema analisar, até a produção de indicadores da “saúde financeira” da empresa, ou seja, se

havia dinheiro no *caixa* para pagar as contas do mês, se a empresa estava dando lucro, tudo isso de forma automática. Com isso Gustavo pretendia tomar decisões sem “depende da informação que as pessoas mandavam para ele” e reduzir a equipe da área financeira, ou “aproveitar essas pessoas que faziam análises financeiras manuais em outras funções”. Quando ele estava finalmente conseguindo convencer Norberto a contratar esse sistema, a pandemia chegou e a contratação foi cancelada.

Além do OBZ, Gustavo conseguiu implantar um escritório de gestão de projetos, que tinha por função detalhar todas as fases de produção de eventos e relacioná-las com o desembolso financeiro. Por exemplo, quando a equipe de produção chegava à cidade do camarote, deveria estar previsto o dinheiro do hotel, as diárias de alimentação e transporte. Ou quando o fornecedor dos móveis do camarote fazia a entrega, deveria ser pago 50% do valor acordado naquela data. Essa ferramenta, portanto, permitia a distribuição dos valores no tempo de acordo com os serviços executados, possibilitando um ganho de experiência, uma vez que a previsão era sempre comparada com o desembolso financeiro real. Portanto, esses aprendizados do passado, em relação ao que deu certo e ao que deu errado na gestão operacional do evento, eram utilizados para realizar o próximo planejamento. Ou, seguindo o idioma do processualismo, enquanto um “mapa temporal dominante da disciplina social do capitalismo” (BEAR, 2014), o escritório de gestão de projetos é uma metodologia que permite mediar as *tensões rítmicas do momento* por uma ligação transcendente entre passado e futuro (HODGES, 2014, grifo nosso).

Além dessa representação temporal, o escritório de gestão de projetos é uma tecnologia central na imagem criada por Gustavo sobre como deve funcionar uma empresa. É a partir de tecnologias como essas, o OBZ, ou mesmo o *software* orçamentário, que ele pode pensar a empresa como um sistema autossuficiente e agir para matematizar e automatizar as projeções financeiras e o fluxo de caixa. Essa automação é essencial para a forma como Gustavo toma decisões, pois, diferente de Norberto, ele não quer discutir e olhar o que já estava definido na planilha de orçamento. Como dito anteriormente, ele quer analisar um relatório com indicadores para decidir sobre os investimentos da empresa, tomar ações que terão efeito nos próximos três ou cinco anos.

Em virtude desse fato, o mapa temporal de Gustavo ia de encontro à temporalidade da gestão de Norberto. Gustavo descrevia a atuação de Norberto como

gestor da empresa da seguinte forma: “[Norberto] estava acostumado a ter ‘secretários’ que agiam conforme a necessidade dele, então, os diretores aguardavam suas solicitações para fazer algo e, quando Norberto pedia, *deveriam executar a atividade naquele momento.*” Isso impactava as atividades que não eram priorizadas pelo dono, pois os diretores tinham que ficar aguardando até conseguir uma *agenda* com ele para dar andamento a suas ações. Em outras palavras, pode-se dizer que o tempo e o ritmo da empresa eram o tempo e o ritmo de seu dono.

Esse tipo de coordenação entre as pessoas é próximo ao que Boltanski e Thévenot (1999) descrevem como *ordem de valor doméstica*, pois a informação relevante é obtida, na maior parte das vezes, pela via oral, o que trazia grande dificuldade para Gustavo, uma pessoa que “chegou de fora”. Como ele contou em entrevista, alguns diretores eram muito amigos e, nas reuniões, trabalhavam juntos para convencê-lo a tomar as decisões que eles queriam. Cláudio e Danilo passavam a maior parte do tempo de “boca fechada, não falavam nada”, só traziam as informações que queriam. Dessa forma, como Gustavo não tinha um painel de indicadores para consultar, tinha que confiar nessa informação para tomada de decisão, o que o “deixava muito incomodado, pois acabou se tornando um jogo corporativo bem ruim”.

Outro traço desse tipo de *ordem de valor* que aparece na Lúdica é a autoridade como uma qualidade pessoal relevante acima da competência profissional. Isso fazia com que Norberto centralizasse as decisões nele, ao invés de dar autonomia aos gestores, como queria Gustavo. Mesmo as determinações do CEO eram muitas vezes revistas pelo dono da empresa.

Houve uma reunião do Comitê Coronavírus, no final de abril, em que Gustavo decidiu junto aos diretores que, no dia seguinte, eles avisariam os *colaboradores* de suas demissões e dariam a opção de receberem o aviso prévio parcelado em três meses. Essa foi uma das reuniões mais longas das quais eu participei, tendo iniciado às 18h e terminado por volta das 21h30, sem pausa para janta, mesmo estando cada um em sua casa. A decisão de como informar os *colaboradores* da demissão gerou muitas divergências entre a diretoria, alguns, como Anna, achavam que a empresa não deveria demiti-los nesse momento, deveria esperar mais tempo, “pois haviam acabado de reduzir os salários em 50%, para não mandar ninguém embora”. Outros, como Cláudio, achavam que poderia demitir, mas tinha que oferecer algo para as pessoas não ficarem desamparadas, um salário a mais, foi a sua sugestão. Ao final, quem propôs o modelo acima e gerou o consenso foi Gustavo. Seu objetivo, ao distribuir o aviso prévio em três

meses, era manter o vínculo com as pessoas e, caso houvesse uma volta dos eventos, elas ainda estariam na equipe.

Norberto não estava presente nessa reunião, porém, ele havia dado a missão de “resolver isso essa noite, e reduzir em 50% o custo com *gente*”. Portanto, a diretoria poderia tomar a decisão que fosse melhor para resolver esse problema. Ocorre que, no dia seguinte, às 14h, Norberto mandou suspender todos os comunicados, porque ele não concordava com a forma que as demissões estavam sendo feitas. Porém, como Anna e Katarina já haviam conversado com os *colaboradores*, esse incômodo de Norberto não chegou a ser divulgado. Houve apenas uma tensão no grupo de WhatsApp entre Norberto e Gustavo, quando este último mandou todos pararem os comunicados para uma reunião de emergência que, na sequência, foi cancelada. Essas idas e vindas sobre as decisões da empresa eram uma constante, e refletiam a característica centralizadora de Norberto, apontada por Gustavo. Mesmo quando ele tentava delegar alguma decisão, se não concordasse com o desfecho, interrompia o que estava sendo feito e desautorizava o outro gestor.

Em virtude desse modelo de gestão centralizador e informal, a tecnologia passa a ser um problema para a imagem do mundo criada por Norberto, porque ele toma suas decisões a partir da sua intuição, como no caso da precificação dos ingressos dos eventos que será discutida adiante. Como ocupa o posto mais alto na hierarquia da empresa, a composição que cria para agir sobre o mundo passa a ser determinante para a Lúdica. Dessa forma, não há espaço para a compra de *softwares* que possam fazer a gestão orçamentária de forma automática, como queria Gustavo, pois tudo tem que passar por Norberto. Talvez isso explique a dificuldade que o CEO teve em convencê-lo de comprá-lo, e mesmo em criar uma gestão baseada em indicadores que pudessem matematizar os processos e fluxos da empresa. Como dito anteriormente, essa resistência à composição imaginada por Gustavo fez com que ele pedisse demissão por não conseguir implantar seu modo de agir.

Esse modelo de tomada de decisão, em que a confiança entre as pessoas é a medida das relações, reflete como a gestão da empresa se baseava em uma *ordem de valor doméstica*. Boltanski e Thévenot (1999 e 2006) descrevem a temporalidade dessa ordem de valor como sendo orientada para o passado. No caso da Lúdica vemos como as *trajetórias históricas pessoais* influenciam na forma de decisão, e como os diretores se referenciam ao passado para isso. Porém, essa descrição da temporalidade não oferece o adensamento da dimensão do tempo, como proposto por Laura Bear (2014).

Enquanto a abordagem proposta pelos autores descreve as relações em termos de redes de parentesco, pertencimento a uma família ou empresa, e mostra, a partir da etnografia, como os valores de hierarquia, distintividade e confiança orientam as decisões, enquanto uma forma de olhar para o passado, Laura Bear (2014b) propõe uma abordagem na qual a representação temporal (mapa temporal) é construída *nas* e constrói *as* práticas do *trabalho*, que lidam com outras representações temporais e ritmos contraditórios e, dessa forma, criam um senso de *workmanship* (a ética e os afetos do *trabalho*).

Com essa abordagem, Bear (2014b) busca evitar a redução da descrição do *tempo moderno* em termos de “servir ou resistir ao capital” (BEAR, 2014b, p. 74, tradução nossa) e traz a complexidade da ética e dos afetos do trabalho “enquanto um rico domínio de especulação e ação que busca solucionar o problema de como a prática humana faz o mundo ser produtivo” (BEAR, 2014b, p. 74, tradução nossa). Nesse sentido, o senso de *workmanship* da Lúdica é moldado pela maneira como o trabalho da diretoria tenta conciliar as temporalidades conflitantes e até mesmo incompatíveis, como no caso da produção de tecnologia, e cria uma noção de agência coletiva, que aparece tanto no discurso de Norberto quanto no discurso dos diretores. Há um *nós* que toma decisão e que age, às vezes definido como “diretoria”, e, outras, como “Lúdica”.

Ao acompanhar as reuniões diárias do Comitê Coronavírus, pude perceber como há um senso temporal ético e afetivo entre os diretores e Norberto que orienta suas decisões. Como dito anteriormente, suas trajetórias estão entrelaçadas com a empresa e, de certa forma, espelham a trajetória do dono. Outro ponto que aparecia nas reuniões eram histórias sobre o passado, e a saudade de trabalhar vários dias em eventos. Cláudio comentou em uma reunião que “antes da pandemia eu passava mais tempo com Norberto e Katarina do que com a minha família” e que “sentia falta do frio na barriga dos eventos, da tensão pré-abertura dos portões, de passar 15 dias em outra cidade junto com o time”.

Entre diversas histórias sobre o passado, me chamou a atenção quando Anna contou sobre a superação da empresa após um acidente que ocorreu em um camarote. O acidente ocorreu em 2016, já em um momento de recuperação da Lúdica da primeira crise. Anna havia assumido as funções de operação e comercial dos eventos, e foi produzir um camarote no carnaval³¹ pelo segundo ano consecutivo. O primeiro ano

³¹ Para preservar o anonimato, preferi não informar a cidade.

havia sido um sucesso, e os ingressos esgotaram com um mês de antecedência. Esse camarote era o principal produto da empresa nesse período de festas. Porém, um dia antes da abertura do evento, “teve uma chuva muito forte e o camarote caiu”, o que obrigou a dupla (Anna era acompanhada por outra pessoa que já havia saído da empresa) que coordenava a produção do camarote a fazer toda a gestão de crise sozinha. Desde distribuir os clientes em diversos outros camarotes da cidade, até negociar pagamentos com fornecedores e dar subsídios para a equipe do jurídico e de relações públicas, que tentavam amenizar o “desgaste da imagem”.

Talvez esse relato tenha me chamado a atenção, porque ele representa esse senso de ética e afeto produzido no/pelo *trabalho*. As histórias de dedicação, de resolução de problemas ou a realização de múltiplas tarefas, eram constantemente invocadas pelos diretores quando se lembravam dos eventos antes da pandemia. As histórias de sucesso, por sua vez, acabavam ficando em segundo plano. Nesse sentido, como aponta Bear (2014), o tempo abstrato não é suficiente para compreender a circulação do tempo contemporânea, e a ética e o afeto são importantes dimensões do tempo. As contradições que surgem a partir da utilização do tempo abstrato como medida de valor, como a dedicação da pessoa à Lúdica em relação ao seu salário, ou o valor do ingresso pago e a destruição do camarote, são reconciliadas pelos atos de trabalho que geram um dever de cuidado entre os diretores. Esse mesmo dever de cuidado pode ser encontrado entre os desenvolvedores de tecnologia, que acabam formando outro grupo, com outro senso ético e afetivo do tempo, o qual será discutido no próximo capítulo.

Ainda sobre o mapa temporal predominante na Lúdica, é possível dizer que, em linha com a *ordem de valor doméstica* orientada ao passado, recontar essas histórias parece se assemelhar a um “projeto de permanência e continuidade” (RINGEL, 2014), que improvisa tradições para levá-las ao futuro. Nesse sentido, o mapa temporal predominante na Lúdica vai contra o que Ringel (2014) descreve como relatos de evacuação de um futuro próximo do tempo neoliberal. Ao se apoiar nas tradições, a diretoria da Lúdica conseguiu manter o senso de grupo, mesmo durante a pandemia, e pôde conciliar a “sobrevivência da empresa” com as incertezas do coronavírus, principalmente em relação a quando os eventos voltariam.

Dessa forma, ao levar em consideração as práticas das pessoas da Lúdica, tanto no que diz respeito à produção de eventos quanto ao planejamento, é possível identificar que a imagem sincrônica do mundo de Norberto e a sua representação temporal são igualmente determinantes para a Lúdica. O resultado é um mapa temporal que se orienta

pela tradição e, a partir do senso de *workmanship* produzido no e pelo trabalho, tem como efeito a valorização da velocidade de execução das tarefas, a dedicação integral à empresa e a corrida pela criação de novos produtos. Esse mapa temporal, atravessado pelo ritmo de trabalho de Norberto, que determina a velocidade do projeto de acordo com a sua percepção do “mercado”, acaba por produzir uma ideia de futuro no presente, na medida em que “o empresário tem que correr risco, tem que aproveitar a oportunidade que o mercado oferece, tem que ser rápido (...) foi essa rapidez que fez a Lúdica crescer e se manter durante o ano de 2020”. Essa é a representação temporal que guia, na maioria das vezes, a tomada de decisão de Norberto e da diretoria.

2.5. FUTURO NO PRESENTE

A participação de Norberto na ABRAPE não foi importante apenas para resolver a questão do fluxo de caixa ao permitir a utilização do dinheiro obtido com a venda de ingressos dos eventos adiados, como discutido anteriormente, mas também para acelerar ainda mais a tomada de decisão de Norberto, que utilizava a rede de contatos fornecida pela associação para se consultar com especialistas. Pelas falas de Norberto, é possível supor que as pessoas com as quais ele se relaciona se guiam por mapas temporais que têm crenças como “época de crise gera oportunidade”, “quem ficar parado vai ficar para trás”, “quando os eventos voltarem temos que estar na frente”.

Esse tipo de crença estabelece uma relação interessante entre presente e futuro, na medida em que o segundo parece realizar-se no primeiro. Parece não haver uma projeção linear entre passado, presente e futuro, já que eles não preveem o aumento da receita em 10% em relação ao ano anterior, ou a redução de 5% dos custos fixos com a adoção de uma nova tecnologia, passando a ideia de continuidade e linearidade. Ao contrário, ao dizer que “época de crise gera oportunidade” – como Anna a respeito da paralisação forçada pela pandemia, que permitiu o investimento em tecnologia, ou o fato de a Lúdica ter sido a pioneira na produção das *lives* –, para os diretores e para Norberto isso já faz com que ela esteja na frente das outras concorrentes quando a pandemia acabar. De certa maneira não importa nem quando nem como a pandemia irá acabar, pois o futuro se realiza nas ações tomadas no presente, ideia expressa pela máxima “o futuro já chegou”, ou como Claudio diz sobre a atuação da Lúdica na crise:

Pensa na Fórmula 1, todo mundo a mil por hora e a gente estava em 10º, 11º. Primeiro deu a bandeira quadriculada e fez todo mundo parar e resetar, a gente *continuou correndo*, a gente alcançou os líderes. Mesma coisa um time de futebol, parou a temporada nosso time ficou treinando e às vezes até jogando, agora na retomada do mercado a gente está muito próximo dos maiores, seja em visibilidade, em condições de fazer, porque essa galera toda foi levada a receita zero, demitiu em massa e vai ter que voltar pro mercado se adaptando ao novo mercado. A gente vai *continuar fazendo as coisas que já estamos fazendo hoje, não vai sumir no momento que o mercado voltar*, acabamos virando uma boa referência dando um passo à frente institucionalmente, no momento em que a maioria das empresas secou a piscina, a nossa está pingando, *não vai precisar manutenção, não vai precisar fazer nova base da piscina, porque a água tá pingando*.

Em virtude desse fato, essas representações temporais auxiliam a aumentar a velocidade de cálculo da razão econômica predominante da Lúdica, pois, ao realizarem o futuro no presente, elas reduzem os possíveis cenários. Essa forma de atuação acabou gerando uma incompatibilidade com o mapa temporal inerente à razão econômica de Gustavo. Ao precisar de indicadores e informações detalhadas para elaborar e comparar cenários de médio e longo prazo que exigem interpretação para sustentar sua tomada de decisão, a própria representação temporal de Gustavo demandava um tempo maior para levar a uma ação. Isso fez com que muitas vezes as decisões acabassem sendo tomadas sem envolvê-lo.

Essa velocidade de Norberto, que não surgiu apenas na pandemia, era acompanhada pela equipe de eventos. Ele enfatizava que conseguia atender as demandas de seus clientes e “fazer as coisas do dia para a noite com eficiência”, se dizendo um “corredor de 100 metros”. Nesse sentido, o mapa temporal é produzido pelo trabalho e produz o trabalho, pois são as atividades práticas que trazem essa experiência da velocidade, como conseguir produzir 24 *lives* em um final de semana; ou aprender a produção na prática, isto é, sem nunca ter feito uma *live* antes, ou sem ter experiência em transmissão ao vivo de eventos e coordenação de equipe de cinegrafistas; ou, ainda, sem nunca ter contratado links de internet dedicados que permitissem a transmissão sem falhas. Portanto, ao levar em consideração as atividades práticas, é possível compreender como a ideia de que as coisas são feitas “do dia para a noite” é uma representação do mundo criada pelas pessoas. Isto é, elas sabem que é uma imagem o fato de, por exemplo, a montagem de uma igreja cenográfica demorar 14 dias para ficar pronta, mas que, trabalhando 24 horas por sete dias, é possível reduzir o tempo pela metade. Ainda que seja uma representação do tempo, essa maneira de enunciar a

experiência tem efeitos materiais no mundo, que é a própria montagem da igreja em sete dias, a dedicação integral dos *colaboradores* que acompanham três turnos de montagem, e o seu desgaste físico e emocional, como o caso de Anna quando dormia no carro. Esse ritmo de trabalho faz com que a sensação das pessoas seja a de que a igreja foi feita “do dia para a noite” ou, nas palavras de Gell (2014, p. 292), “como tarefas diferentes produzem estimativas subjetivas diferentes do tempo”.

Nesse sentido, ao pensar em termos de mapas temporais, como propõe Bear (2014), podemos compreender como a representação temporal da razão econômica da Lúdica é construída como representação parcial do tempo “real”, ao mesmo tempo que medeia e molda as experiências pessoais sobre o tempo. Conforme aponta Laura Bear (2014), essa análise só é possível por causa da separação dos três tipos de tempo: físico, social e pessoal. Essa distinção evita que, por exemplo, “práticas sociais do tempo sejam colapsadas em experiências pessoais internas, ou qualidades do tempo pessoal ou social sejam vistas como a expressão da força real do tempo em si mesmo” (BEAR, 2014, p. 15, tradução nossa).

Dessa forma, a abordagem sugerida por Bear (2014) e outros autores da coletânea organizada por ela no *Journal of the Royal Anthropological Institute* seria, como dito anteriormente, uma maneira de se afastar da discussão de quem tem razão sobre a natureza do tempo, filósofos ou cientistas, introduzida pela utilização dos conceitos de tempo de Deleuze na antropologia. Isso permite que as questões sobre o tempo social moderno “não sejam restritas à temporalidade ou sentidos relativos de tempo, ou mesmo sobre tempo abstrato *versus* tempo experienciado” (BEAR, 2014, p. 13).

Essa construção de uma epistemologia do tempo que separa tempo não humano, social e pessoal possibilita, segundo Bear (2014), uma reflexão mais profunda sobre as técnicas que as pessoas utilizam para agir no e sobre o tempo, e permite “dar um passo para fora da filosofia e ir em direção a uma antropologia concreta do tempo” (BEAR, 2014, p. 15, tradução nossa). Como Gell aponta, existem diferentes tipos de mapas temporais, o que significa que cada pessoa estabelece relações específicas com a passagem do tempo não humano. Bear traz algumas possibilidades de relações entre eles:

Some time-maps mimic the qualities of the human experience of the flux of life as we move through successive pasts, presents, and futures (‘A’ series time). Others heighten the sense of before and after or periods in time (‘B’ series time). Still others strain to mimic the

qualities of non-human time. Time-maps will vary in the degree to which they mimic the other of non-human time or human time experiences. For example, technologies of time such as navigational devices will be closely tied to non-human forces. Historical records and personal mementos, by contrast, can improvise freely with both the flux of life and experiences of before and after, largely unconstrained by non-human time. Environmental plans, meanwhile, attempt to project and combine human and non-human forms of time, whereas economic models make social time-maps of other social time-maps that bear little relation to human or non-human time. (BEAR, 2014, p. 16)

É a partir dessa variedade de mapas temporais que Laura Bear propõe a expansão da discussão de Gell para pensar como as representações coletivas do tempo engrossam os mapas temporais com afetos e vão além do tempo imediato. Segundo Bear, isso traria questões sobre como os mapas temporais unem preocupações pragmáticas de navegação no tempo com problemas éticos e políticos de longo prazo, por exemplo, os efeitos sociais. Também traz questões sobre os conflitos com ritmos não humanos e representações estéticas do passado, presente e futuro, isto é, representações do fluxo do tempo.

Ao focar tanto em projetos coletivos quanto em projetos individuais de navegação no tempo, é possível capturar a complexidade do *labour in/of time*, na medida em que possibilita a coordenação de vários mapas do tempo em relação a diversos ritmos sociais e não humanos. Ao utilizar essa abordagem, este trabalho tenta compreender não apenas as imagens sincrônicas de mundo, mas também como os mapas temporais que orientam as decisões dos diretores da Lúdica são construídos a partir de experiências pessoais do/no trabalho, das trajetórias históricas pessoais e de dispositivos sociotécnicos. Também tenta entender como são feitas as mediações com outras representações sociais do tempo, como os contratos e tecnologias do direito, e ritmos humanos e não humanos, como o próprio ritmo circadiano. Além disso, a partir das imagens diacrônicas produzidas pela diretoria da Lúdica, os próximos capítulos tentarão analisar os conflitos com outros mapas e ritmos humanos e não humanos, como o ritmo da produção de tecnologia, o mapa temporal dos desenvolvedores de tecnologia da informação, o ritmo inerente à reprodução do coronavírus, ou mesmo o limite de horas diárias que podem ser utilizadas para o trabalho. Também buscarão descrever as relações de proximidade com outras representações temporais, como as dos economistas e políticos que defenderam as reformas neoliberais que reduziram direitos trabalhistas.

3. “MERCADOS” E TECNOLOGIA

Ao presenciar diversos conflitos entre a área comercial da Lúdica e a equipe de desenvolvimento, foi possível perceber não apenas a centralidade da tecnologia para a “sobrevivência da empresa durante a pandemia”, como também a exigência por parte da *produção* de tecnologia de certas etapas e processos que não podem ser acelerados ao custo da qualidade do *software* que será entregue. Para abordar os conflitos que surgiram entre essas duas áreas da Lúdica, este capítulo busca, na esteira de Pardo-Guerra (2019), pensar a *produção* de tecnologia enquanto uma parte importante do mercado. Ao reconhecer que a produção e manutenção das infraestruturas possuem uma temporalidade própria e que são elas que possibilitam as trocas características dos mercados, Pardo-Guerra (2019) nos permite compreender como, ao mesmo tempo que as inovações tecnológicas são percebidas como uma forma de acelerar as trocas, seu tempo de produção não é o mesmo da *ordem de valor* do mercado.

Se o capítulo anterior enfatizou as representações de mundo da diretoria e de alguns funcionários da Lúdica, este capítulo buscará apresentar como os desenvolvedores de *software* criam uma imagem diacrônica do mundo, isto é, uma representação temporal a partir das tecnologias, ferramentas, linguagens e relações aos quais têm acesso e que difere das imagens da diretoria. Essa imagem diacrônica de mundo leva a diversos conflitos entre as áreas, principalmente com a área comercial, que imagina o mercado enquanto uma rede de relações, o que inclui outros atores, como concorrentes, *startups* e clientes.

Em virtude desse fato, a primeira seção deste capítulo irá discutir a relação entre essa representação temporal da equipe de tecnologia e a imagem diacrônica de “mercado” que aparece na diretoria da Lúdica, bem como os conflitos inerentes às suas diferenças. Esses conflitos, aliados à importância estratégica da tecnologia para a inovação, levaram a empresa a tentar terceirizar essa área para primeiro, conseguir uma “maior velocidade nas entregas” e, segundo “poder discutir com os responsáveis sem precisar entender da linguagem de desenvolvimento”. Em outras palavras, os diretores queriam discutir a tecnologia apenas em termos financeiros: “custos”, “despesas” e “receitas”.

Essa insatisfação da diretoria, principalmente do diretor comercial e do diretor de eventos, com a equipe de tecnologia está relacionada com a representação temporal e os ritmos incompatíveis entre suas imagens de “mercado” e a *produção* de tecnologia. Isto

é, enquanto o dono da Lúdica e esses diretores criam uma imagem do “mercado” como composto por uma série de atores, e passam a atuar a partir disso, os desenvolvedores veem a Lúdica como uma máquina que não pode parar de funcionar, pois ela faz a relação entre os compradores de ingresso e os produtores de eventos. Portanto, qualquer falha na máquina pode interromper ou atrapalhar as relações.

Apesar das representações temporais da equipe de desenvolvimento e da área comercial serem conflitantes, grande parte do investimento da empresa durante a pandemia foi em tecnologia. Essa importância fica evidente quando olhamos para o quadro de *colaboradores*, pois essa área foi a única que não sofreu com demissões, mesmo com a “paralisação” dos desenvolvedores, que será discutida no próximo capítulo. Em virtude desse fato, houve uma intensa dedicação por parte do conselho da empresa e da diretoria para controlar essa área estratégica e reduzir a dependência dos desenvolvedores que “falam outra linguagem”. Por isso, na segunda seção, busco compreender a tentativa de terceirização da área de tecnologia citada acima, a partir da teoria proposta por Deleuze e Guattari (2010) de que os fluxos de códigos particulares, como os dos desenvolvedores de tecnologia, em determinado momento são submetidos à axiomática do capitalismo e se tornam parte do capital. Como será discutido, essa operação permite que esses fluxos de conhecimento sejam axiomatizados em quantidades abstratas na forma de valor. Na prática, isso significa permitir a gestão da infraestrutura a partir de termos e indicadores financeiros, e não mais nos termos utilizados pelos desenvolvedores. Como essa mudança não é fácil, muitas vezes os executivos e empresários acabam por estabelecer *relações de empatia* (BUBANDT; WILLERSLEV, 2015) para convencer os técnicos a agir como eles desejam.

A terceira seção é dedicada à discussão da relação entre a *produção* da tecnologia e a imagem do “mercado” como composto por diversos atores. Se, por um lado, a tecnologia é essencial para atender as demandas dos clientes da empresa, por outro, o tempo necessário para a *produção* da tecnologia é um empecilho para a assinatura dos contratos, principalmente quando a área comercial tem que concorrer com *startups*, que são mais rápidas em desenvolver novas tecnologias do que uma empresa consolidada como a Lúdica. Os conflitos entre essas diferentes imagens de mercado ficaram ainda mais evidentes nos projetos discutidos e desenvolvidos durante a pandemia.

Na última seção do capítulo, tento demonstrar como livros de economia e administração de empresas contribuem para criar a imagem de que as *startups* são as

referências para velocidade e inovação. Essa composição sobre o mundo vai ao encontro da imagem do “mercado” como composto por diversos atores e da representação temporal que exige agilidade nas entregas, buscando realizar o futuro no presente. Essa representação sobre o mundo entra em conflito com a infraestrutura da Lúdica, que exige certas etapas e planejamento para realizar mudanças, trazendo a sensação de que a empresa estaria “parada no tempo”.

3.1.O TEMPO DA PRODUÇÃO DE TECNOLOGIA

Como dito anteriormente, a representação temporal predominante na Lúdica está entrelaçada com as histórias individuais e da própria empresa. As experiências passadas moldam o presente e ajudam a calibrar as previsões de futuro, na medida em que entram como parte do cálculo que permite avaliar as pessoas que podem contribuir para a sobrevivência da empresa durante a pandemia. Essa representação produz imagens como: “em épocas de crise precisamos de pessoas que trabalhem além das 8 horas diárias”, imagem que orienta tanto as práticas, como a avaliação que os diretores fazem das outras pessoas. Além dessa imagem, o mapa temporal da Lúdica é perpassado pela velocidade de Norberto que impõe seu ritmo tanto às decisões quanto ao trabalho, na medida em que ele se orgulha de atender as demandas de seus clientes e “fazer as coisas do dia para a noite com eficiência”, como quando construíram uma réplica cenográfica de uma igreja em uma semana.

Se para a área comercial esses traços estabelecem uma relação específica entre presente e futuro, fazendo com que o segundo pareça se realizar no primeiro, como já demonstrei no capítulo anterior, para a área de tecnologia isso traz outras questões, uma vez que ela não busca essa velocidade e se orienta para o futuro. Isso ocorre, porque, enquanto os primeiros querem vender o máximo de patrocínios possíveis e entregar os serviços vendidos na velocidade que for necessária, mesmo que isso signifique trabalhar 24 horas, 7 dias por semana, os desenvolvedores, quando recebem uma solicitação de mudança na infraestrutura, não pensam em atender ao patrocinador, mas sim nas consequências que essa modificação pode acarretar.

Esse conflito pode ser ilustrado por uma interação que presenciei, ainda antes da pandemia, na qual o diretor comercial estava reclamando com o arquiteto de *software* e gerente de tecnologia sobre a impossibilidade de negociar patrocínio com as

adquirentes, porque as integrações³² demoravam de dois a três meses, e nesse tempo o evento já teria sido realizado. Então, Rodrigo, o arquiteto responsável pelo desenvolvimento do *software*, lhe explicou tecnicamente a dificuldade de fazer as integrações, as especificidades de cada adquirente, os testes necessários para garantir o bom funcionamento do sistema e os riscos de perder a transação³³. A tais ponderações ele respondeu que, ainda assim, esse prazo era inviável, pois o “gerente da conta da adquirente disse que demorava apenas quinze dias e a empresa concorrente fez em três semanas”. Para Gabriel, era crucial atender as demandas dos patrocinadores, principalmente adquirentes e bandeiras de cartão de crédito em curto prazo, dias ou semanas, assim, poderia oferecer exclusividade da venda de determinado evento para eles por um tempo mais longo. Para a área comercial, essa necessidade poderia ser suprida com uma equipe maior: “Você tem oito pessoas na equipe, é mais do que o dobro da equipe do ano passado, como você não consegue entregar mais rápido?”. A essa pergunta o arquiteto respondeu: “Três mulheres grávidas não fazem um filho em três meses”.

Importante notar que o conflito está no ritmo da *produção* de tecnologia e não na temporalidade da tecnologia em si. Há diversos trabalhos que apontam como a tecnologia ajuda na aceleração e condensação do espaço-tempo (WISSNER GROSS; FREER, 2010). No entanto, a complexidade da produção de tecnologia pode ser pensada, de acordo com um dos desenvolvedores, como a escritura de um livro de 300 páginas. Seguindo em sua analogia, ele sugere que você pode pedir para uma pessoa escrever o livro inteiro, ou pegar 300 pessoas e pedir para cada uma escrever uma página. Como programar é uma atividade complexa, ela não pode ser partilhada em partes discretas que podem ser trabalhadas sem comunicação entre os desenvolvedores e sem estabelecer um conjunto complexo de interrelações entre tarefas e desenvolvedores que as performam. Por isso, escrever um software exige coerência e coesão, assim como escrever um livro. Essa complexidade impede o ganho de escala linear de velocidade, uma vez que alguém teria que coordenar o que cada um vai escrever. Na visão de

³² Integração é como é chamado o processo de desenvolvimento tecnológico que permite a comunicação entre dois *softwares* diferentes, nesse caso, seria entre o *software* venda de ingressos da Lúdica e os *softwares* das adquirentes.

³³ Transação, nesse caso, significa a transação financeira eletrônica de compra do ingresso. Nesse caso há o risco de falha na comunicação entre o sistema da Lúdica e o sistema da adquirente, caso a Lúdica não receba uma resposta da adquirente no momento da compra, mesmo que tenha sido cobrado o valor do ingresso no cartão de crédito utilizado pelo cliente, essa compra não será reconhecida pela Lúdica. Isso gera demanda de atendimento ao cliente e exige um esforço manual de recuperação dessa transação junto à adquirente.

Rodrigo, escrever um software “é diferente da produção de evento, em que cada um faz seu trabalho sem exigir tanta coordenação com os pares”.

Nas conversas informais com os desenvolvedores em grupo de WhatsApp, foi ficando cada vez mais evidente a incompatibilidade entre os mapas temporais que orientavam as ações deles e os que orientavam os diretores da empresa. Um exemplo foi o diálogo entre eles a respeito da solicitação da diretoria comercial para implantar no prazo de uma semana uma carteira digital³⁴ que iria patrocinar um evento. O diretor comercial queria que essa carteira digital tivesse exclusividade na venda dos ingressos por 30 dias, funcionando como única forma de pagamento. Entre a comunicação à equipe de desenvolvimento e a abertura das vendas de ingressos desse evento, havia apenas uma semana para a integração entre o sistema da Lúdica e a carteira digital. Ainda que a solicitação não fosse uma imposição, só o fato de a diretoria considerar viável esse prazo e chamar a equipe para conversar sobre o projeto já gerou insatisfação por parte da equipe. No grupo de WhatsApp, além das reclamações de que “tudo é urgente”, ou da “falta de compreensão dos diretores de que desenvolver *software* não é igual pastelaria”, eles compartilharam a imagem abaixo que serve como exemplo do conflito entre representações temporais distintas:

Figura 6 - Conflito entre cliente e desenvolvedores



Fonte: Desconhecida

³⁴ Carteiras digitais são tecnologias desenvolvidas para transformar os dispositivos móveis em métodos de pagamento descomplicados. Elas transformam os dados do cartão cadastrados em um *app* em um código secreto, chamado de *token*, que depois pode ser usado para fazer novas compras, sem precisar do cartão físico. Disponível em: https://www.adyen.com/pt_BR/blog/carteiras-digitais-o-que-sao-como-funcionam-e-que-vantagens-trazem Acesso em: 26 set. 2020. Exemplo: AME, Picpay, IT.

Durante a discussão sobre a solicitação para a implantação dessa nova forma de pagamento, os desenvolvedores começaram a apontar diversas etapas que deveriam ser consideradas para que o projeto pudesse ser entregue com sucesso. Em primeiro lugar, seria preciso que a carteira digital fornecesse a documentação a respeito da integração, para que fosse possível compreender como a transação financeira seria capturada, e o que ocorreria em caso de falha na comunicação, pois a transação poderia ficar cancelada do lado da Lúdica, mas estar paga do lado da carteira digital, gerando problemas para o cliente final. Outro ponto crucial se referia aos cancelamentos, pois, pela lei de defesa do consumidor, nas compras online o consumidor tem até sete dias para se arrepender e cancelar a compra. Ou seja, não basta apenas finalizar a parte de pagamento, é necessário tratar do cancelamento ao mesmo tempo. Além dessas considerações de ordem técnica, ainda levantaram outros pontos, por exemplo, a interface com o usuário, pois, se a carteira digital quisesse colocar a sua marca no momento do pagamento, também seria necessário desenvolver esse layout, pois a tela de pagamento não comportava a inserção de logomarcas, e esse era o mesmo padrão para todas as formas de pagamento. Por fim, eles levantaram a questão de que, depois de tudo feito no ambiente de homologação, que é o ambiente de teste, teriam que replicar tudo o que foi feito para o ambiente de produção, onde a transação ocorre realmente, e, na maioria das vezes, esses ambientes são diferentes, o que exigiria uma etapa de “testes em produção”.

David Stark, em sua etnografia sobre as primeiras *startups* de tecnologia de Nova Iorque, nos Estados Unidos da América, em 1999, já apontava a complexidade dos sites de *e-commerce*, que “envolvem muitos computadores e múltiplas interfaces – dos usuários, dos servidores, os *mainframes* nos quais operam o banco de dados (...) das companhias de cartão de crédito” (STARK *et al.*, 2009, p. 101, tradução nossa). No caso da Lúdica, o *e-commerce* envolve não apenas os computadores dos usuários, como também os dos desenvolvedores, a estrutura de servidores na “nuvem” que mantêm o *mainframe* e o banco de dados da empresa, os sistemas dos gateways³⁵, adquirentes³⁶ e

³⁵ *Gateway* são plataformas que conectam diretamente a loja virtual às operadoras de cartão ou adquirentes e bancos. A loja virtual, dessa forma, faz apenas uma integração e pode realizar transações com diversos parceiros. Além disso, o *gateway* fornece relatórios das transações e um painel gerencial.

³⁶ Adquirentes são empresas como a Stone, a Cielo e a Rede, cujo papel é liquidar as transações financeiras por meio de cartão de crédito e débito. Para isso, elas se comunicam com as bandeiras de cartão e os bancos emissores (como Nubank, Itaú, Santander etc.) para processar as transações. Disponível em: <https://pagar.me/blog/subadquirente-e-adquirente-o-que-voce-precisa-saber/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20uma%20adquirente,para%20processar%20as%20transa%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 16 set. 2020.

cartões de crédito, além da integração com as catracas eletrônicas para o controle de acesso da operação. Parafraseando Stark *et al.* (2009), um simples clique do usuário na tela pode iniciar a compra de um ingresso, criar uma forma de entrega, criar um pagamento por cartão de crédito, ou criar um código de acesso para o evento, entre outras possibilidades.

Com tantas considerações e etapas, esse projeto se tornou inviável em uma semana e gerou uma grande insatisfação da diretoria como um todo, pois fez com que a carteira digital declinasse do patrocínio. O descontentamento ainda foi maior, pois o patrocínio seria uma forma de obter receita em abril de 2021, no auge da terceira onda do coronavírus no Brasil, quando ainda não se tinha previsão da volta dos eventos.

Em uma reunião por Google Meet, o diretor comercial falou que a equipe de desenvolvimento deveria ser “mais ágil para permitir o crescimento do faturamento da empresa, que os desenvolvedores precisam ter a visão de dono do negócio e não serem ‘catraquentos’”, querendo dizer que eles dificultavam as negociações com patrocinadores. Norberto ainda sugeriu que os desenvolvedores poderiam trabalhar 24 horas nesses sete dias para realizar essa integração, e que ele estaria disposto a pagar uma quantia extra como prêmio. Mesmo com essa proposta, os desenvolvedores não aceitaram “o desafio”, pois diziam que não basta “entregar a solução, depois tem que ficar dando manutenção, e fazer as coisas muito rápido pode gerar muitos problemas em produção e afetar o que já está funcionando”.

Nesse sentido, o mapa temporal que orienta as ações do diretor comercial se pauta pelo imediatismo e pela urgência, e acredita que as coisas podem ser realizadas “da noite para o dia” para atender os patrocinadores, enquanto os desenvolvedores pensam nas várias etapas e efeitos de um projeto na infraestrutura da empresa. Um empresário, amigo de Norberto, forneceu uma explicação que nos faz perceber a importância das atividades práticas para as estimativas subjetivas diferentes de tempo. Em meados de junho de 2021, o dono da Lúdica havia marcado uma reunião com ele para discutirem modos de melhorar o desempenho da equipe de tecnologia, buscando soluções para como entregar mais projetos em menos tempo, pois ele queria mudar o patamar da empresa depois da pandemia. Como gerente de projetos de tecnologia, Norberto me convidou para participar dessa reunião. Durante a conversa, esse empresário disse para Norberto que o problema não está apenas do lado da produção de tecnologia, pois eles, enquanto “empresários e comerciais, estão acostumados a fechar negócios em reuniões de uma hora, que já geram receitas e entregas imediatas com a

assinatura de um contrato” e, segundo ele, isso faz com que a “percepção de tempo deles seja diferente, e achem que todas as coisas se resolvem rapidamente”. Por isso, ele aconselhou Norberto a ter mais paciência com a área de tecnologia, que envolve mais variáveis e precisa levar em conta toda a infraestrutura, que não pode ser interrompida.

Em virtude desse fato, ao descrever “os engenheiros humildes e invisíveis que constroem e ajustam as redes e máquinas de automação” (PARDO-GUERRA, 2019, p. 2) como parte importante do mercado, o autor traz outra forma de entender a temporalidade inerente à produção de tecnologia, que não se resume a pensar a tecnologia enquanto uma forma de acelerar as transações e encurtar as distâncias e que parece se assemelhar com o que os desenvolvedores da Lúdica tentam dizer sobre seu trabalho. Para o autor, a maior parte das inovações não são criações de um gênio *ex nihili*, mas sim resultado do trabalho cotidiano e burocrático dos especialistas. Portanto, para entender o mercado é necessário explorar uma característica normalmente negligenciada por pesquisadores, a hierarquia e a burocratização, os dispositivos culturais e administrativos que formatam as trocas e interações sociais e dão existência aos mercados (PARDO-GUERRA, 2019). No caso da Lúdica, uma parte da burocratização se dá no desenvolvimento de novas tecnologias de informação, dito de outro modo, a relação entre Norberto e os desenvolvedores descreve uma parte importante do mercado: a produção da infraestrutura que faz com que as transações sejam possíveis entre os compradores de ingresso e os produtores de evento. Por isso, para o sociólogo, a produção e manutenção de tecnologia é uma “quimera peculiar”, porque ela depende de conhecimentos, dispositivos e da própria organização. Pardo-Guerra (2019) afirma que não há pontos de mudança no qual se passa de uma tecnologia para outra, mas o que existe é um longo e contestado processo histórico, com fronteiras misturadas, participantes heterogêneos e políticas numerosas e contraditórias. É um processo que depende da acumulação de um legado e que está em relação com a organização. Como Pardo-Guerra (2019, p. 6) coloca:

To use the language of science and technology studies, automation was the product of extended infrastructures rather than of discrete machines – assemblages of practices, routines, standards, and devices that seamlessly fade into the background as if natural elements of our human environments.

Assim sendo, ele argumenta que a inovação tecnológica envolve uma reengenharia da hierarquia da organização, novas regulamentações, estrutura de governança e relações com clientes. Por ser um processo complexo, é importante seguir

os caminhos das pessoas da organização que são responsáveis por manter e construir a infraestrutura. No caso da Lúdica, são os desenvolvedores de software, os técnicos eletrônicos e os operadores do controle de acesso que discutem e debatem as implicações de cada mudança solicitada por clientes ou pela diretoria. Quais impactos uma mudança no *e-commerce* terá para a experiência de compra do cliente? São eles que pensam os riscos que estão envolvidos nessa mudança, como perda de uma venda do *e-commerce* por falha na comunicação com adquirentes, ou quais estruturas de governança poderiam ser afetadas e que levariam a um aumento da falsificação de ingressos, ou aumento da compra de ingressos por cambistas.

Nesse sentido a burocracia das organizações são technicalidades importantes para entender as trajetórias da produção de tecnologias e as redes de dispositivos, os padrões e práticas provêm um quadro de referência para essa criação. Em outras palavras, ao olhar para os profissionais responsáveis pela produção e manutenção da tecnologia é possível visualizar as políticas, moralidades, alianças e disputas internas. Por esse motivo pode-se afirmar que a produção de tecnologia tem uma temporalidade própria, pois é uma tarefa complexa que envolve negociação, acesso a conhecimentos, disputas internas, redesenho de processos, ou, como aponta Pardo-Guerra:

para emergir as infraestruturas, os atores têm que preparar terrenos, criar hábitos e estabelecer as fronteiras requeridas para a infraestrutura funcionar; uma vez que esses terrenos, hábitos e fronteiras habilitam ou restringem, eles “infraestruturam” o mundo social, criando restrições e possibilidades de ação por meios das relações que eles implicam entre humanos, categorias e coisas. (Pardo-Guerra, 2019, p. 25, tradução nossa)

Por conseguinte, a velocidade do desenvolvimento de *software* contrasta com a elogiada velocidade da equipe de eventos. Isso gerava conflitos entre o dono, o diretor comercial e a equipe de desenvolvedores, e culminou com o pedido de demissão do arquiteto de *software* no início da pandemia.

Como Norberto está acostumado a fechar qualquer negócio em qualquer tempo e *entregar* mesmo com uma equipe pequena de produção de evento, ele expressa dificuldade em entender que o tempo da tecnologia é outro. Nas palavras de Stark *et al.* (2009, p. 99, tradução nossa), “da perspectiva da lógica dos negócios, novas funcionalidades podem ser incorporadas com um aumento de preço correspondente (...). Da perspectiva dos desenvolvedores, introduzir uma nova funcionalidade pode ter implicações enormes que se ramificam pelo site”. Em virtude desse fato, as imagens

diacrônicas de mundo se tornam incompatíveis e criam efeitos nas relações entre as pessoas da empresa, que podem ser demonstrados pela repetição frequente de cenas como as descritas anteriormente, e a crescente insatisfação da diretoria como um todo em relação aos desenvolvedores e desses últimos em relação à postura dos diretores, principalmente Gabriel e Cláudio.

Essa tensão, que é anterior à pandemia, talvez tenha tido seu momento mais crítico em março de 2020, no início da pandemia, quando, durante uma longa negociação com os desenvolvedores para a redução de 50% de seus salários, que será relatada mais adiante, Gustavo ofereceu à equipe pagar 100% do salário em forma de bônus ao final de três meses, caso eles terminassem o site novo de *e-commerce* para a venda de ingressos. Ao invés de motivar a equipe, como desejava o CEO, a proposta acabou gerando mais insatisfação. Os desenvolvedores negaram-na de imediato, já que sabiam que não cumpririam o prazo estipulado e, portanto, não receberiam o “bônus”, a menos que “trabalhassem 24 horas por dia”. Essa foi mais uma ocasião em que o arquiteto falou: “Três mulheres grávidas não fazem um bebê em três meses”.

O arquiteto explicou que não era possível realizar esse projeto no prazo solicitado pela empresa. Primeiro, porque, segundo ele, havia a “curva de aprendizado” dos desenvolvedores, isto é, o tempo necessário para compreenderem o código e a estrutura da plataforma. No começo, eles utilizam mais tempo tirando dúvidas sobre o *software* do que para desenvolver alguma funcionalidade. Como a equipe era nova, não adiantava pressionar para entregar mais rápido, pois “eles não conhecem o *software*, então demora mesmo”. Depois, porque o próprio tempo do arquiteto tem que ser dividido entre desenvolver e gerenciar as atividades de cada membro da equipe, o que reduzia a produtividade dele. Como bem descrito por Stark *et al.* (2009), as relações de interdependência nas equipes de tecnologia são *enormes*, por isso o arquiteto tem que coordenar os trabalhos de forma que o trabalho dos desenvolvedores de *front end* e de *back end*³⁷ se encontrem no meio e convirjam para o mesmo resultado.

Conflitos como esse aconteciam porque o diretor comercial fechava acordos com parceiros e clientes para trazer dinheiro para a empresa e prometia entregas de tecnologia que, na maioria das vezes, não aconteciam, ou eram feitas de última hora pelo arquiteto sozinho. Como Rodrigo tinha mais experiência e ele próprio havia criado

³⁷ “O *front end* é o que você, enquanto usuário final, experiencia quando entra em um website, mas isso é a ponta do iceberg; o *back end* é tudo o que você não vê abaixo da linha d’água, mas o que faz tudo funcionar”. (STARK, 2009, p. 101, tradução nossa)

o *software*, conseguia fazer *armengues* ou *gambiarrras* para entregar o que fora solicitado.

Em comunicação pessoal. Bruno explicou que gambiarra é:

Qualquer solução/código que seja utilizado sem pensar nas consequências e o que ela pode gerar de prejuízo para a empresa/time.

Exemplos clássicos:

- "Abafar" exceção, muito comum. Se nunca dá erro, sempre está tudo certo.

- Pular trechos de códigos por eventuais situações. Exemplo real do nosso mundo: em alguns eventos precisamos colocar alguns "ifs" no código para pular algumas regras de negócio que foram surgindo ao longo do tempo para atender demandas específicas de um determinado cliente, mas que não foi pensado como funcionalidade global dentro da plataforma.

Esse tipo de solução, na qual o desenvolvedor cria funcionalidade utilizando o código que já existe e trabalha dentro de um limite para acelerar o processo de desenvolvimento, se aproxima da forma de ação do *bricoleur* descrita por Lévi-Strauss em *O Pensamento Selvagem* (1970 [1962]). Nesse sentido, é como se o desenvolvedor operasse dentro de um repertório heteróclito e limitado que tem à mão – por exemplo, os comandos disponíveis como o “if”, “do”, “while”³⁸, o código já existente, as variáveis já declaradas e o banco de dados –, para realizar a tarefa solicitada pela área de negócios. Ele interroga seu inventário para construir um novo arranjo com os materiais disponíveis que atenda às necessidades comerciais.

Esse caráter inventivo e criativo do *bricoleur* apontado por Lévi-Strauss (1970) se aproxima do que Gudeman (2016) define como *tinkering*. Essa seria uma forma de raciocínio figurativo utilizado nas economias domésticas para reaproveitar os materiais existentes oferecendo novas soluções para novos problemas. Para o autor, essa forma de raciocínio estaria na base da inovação e, apesar de não fazer parte dos modelos econômicos tradicionais, ela apareceria em toda economia.

Um exemplo desse caso foi a venda de uma cota de patrocínio que o dono fez para um banco. O contrato previa desconto de 20% no ingresso do evento X para quem utilizasse o cartão de crédito desse banco no *e-commerce* da empresa. Norberto pediu para o arquiteto fazer essa alteração 15 dias antes de abrir as vendas, porém, essa solução não existia no sistema da Lúdica. Quando Rodrigo informou o dono dessa

³⁸ São comandos de desenvolvimento de software, conforme explicação dada por Rodrigo, o “if” é um comando que verifica se uma dada condição é verdadeira ou falsa para depois executar uma ação; “while” é um comando que executa uma ação enquanto uma condição é verdadeira, “do-while” é um comando que confere se a condição é verdadeira ao final da ação, se ela se mantém verdadeira, executa novamente.

dificuldade e confirmou que não teria prazo para desenvolvê-la, Norberto não aceitou e disse: “Todas as *ticketeiras* do mercado têm essa solução, isso é simples, como que eu não tenho? Você tem uma equipe de oito desenvolvedores, 15 dias é mais do que suficiente”.

Para evitar mais discussão, o arquiteto disse que iria resolver e, como ele conhece bem o sistema, pôde fazer uma *gambiarra* para não perder o patrocínio e entregar no prazo. Esse *armengue* consistiu em pedir para o banco todos os BINs³⁹ dos cartões emitidos pela instituição e, assim, Rodrigo pôde colocar esses números diretamente no código. Dessa forma, quando um cliente entrava no site da Lúdica para comprar um ingresso do evento X, chegava à tela de pagamento e digitava o número do seu cartão de crédito, o algoritmo fazia a comparação dos seis primeiros dígitos do cartão com a base de BINs recebida. Caso ele encontrasse correspondência entre eles, o desconto era habilitado para o cliente. Importante notar que esse algoritmo só funcionava quando o cliente selecionava um ingresso do evento X, ou seja, não funcionaria para qualquer outro evento.

Esse tipo de solução é um *armengue*, porque as regras ficam fixas no código e só servem para um determinado evento e para um único emissor de cartão. No caso relatado, a solução só funciona para o evento X e para seu banco patrocinador. De acordo com Bruno, o ideal seria criar um algoritmo que pudesse ler os seis primeiros dígitos do cartão e, na sequência, verificasse junto à base de uma adquirente, como Cielo ou Rede, qual é o banco emissor do cartão. Dessa forma, a solução poderia reconhecer o cartão de qualquer banco em qualquer evento, o que seria uma funcionalidade global dentro da plataforma.

Rodrigo conseguia fazer as *gambiarrras* sem prejudicar os outros eventos da plataforma, porque conhecia bem o código. Assim, ele reduzia o risco de uma solução criada para atender a demanda de um único cliente afetar as vendas de ingressos de outros clientes. Depois que ele pediu demissão, Bruno, que assumiu seu lugar, não tinha esse conhecimento, assim, uma das primeiras coisas que avisou ao dono foi que essas soluções rápidas não seriam mais possíveis.

Essa recusa de Norberto e Gabriel em aceitarem que o tempo da tecnologia é outro, e que não pode ser submetido à imagem que eles compõem sobre o mundo, também tem origem na relação que o primeiro estabeleceu com Rodrigo, ou seja, na

³⁹ BIN do cartão são os seis primeiros números que identificam a bandeira e o banco.

dinâmica organizacional instalada. Durante sete anos o arquiteto de *software* trabalhou praticamente sozinho e, como ganhava por projeto, virava noites para entregá-los no prazo solicitado pelo dono. Um exemplo foi a integração com a *Paypal*. Norberto fechou o contrato de patrocínio com essa empresa 10 dias antes de iniciar a venda de um evento para a época do carnaval, um dos maiores da plataforma da Lúdica. Uma das cláusulas desse contrato previa que a patrocinadora teria exclusividade na venda desse evento, isso significava que todos os clientes deveriam pagar o ingresso usando seu sistema de pagamentos. Dessa forma, a integração era imprescindível para a obtenção do patrocínio e realização do evento.

Rodrigo efetivou essa integração em uma semana, trabalhando quase 20 horas por dia, conforme me relatou. Quando Bruno começou a trabalhar na Lúdica, ficou sabendo desse projeto da *Paypal* e do prazo em que foi realizado e se surpreendeu, pois ele demorou um mês para fazer a mesma integração com uma equipe de seis pessoas em seu emprego anterior. Essa dinâmica fez com que Norberto e Gabriel se acostumassem com essa velocidade e acreditassem que, aumentando o time de tecnologia, poderiam atender às necessidades de seus clientes e patrocinadores em tempos cada vez menores, assim como estavam acostumados. Contudo, desde que foi montada uma nova equipe em 2018, as coisas não aceleraram no ritmo que eles imaginavam e, por isso, iniciou-se um conflito entre diretoria e equipe de desenvolvimento. Como Norberto me confiava, ele não se conformava com o fato de que, ao gastar o triplo, as coisas não se aceleravam três vezes mais.

Essa foi uma das razões de minha contratação em meados de 2019. A ideia era que eu mediasse à relação entre a área comercial e Rodrigo, fizesse a gestão dos projetos, definindo os prazos com a equipe de desenvolvimento, e apresentasse essas condições para ele em uma linguagem mais simples do que a utilizada por Rodrigo. Como já mencionei, eu próprio tinha como função traduzir as demandas dos negócios para o time de tecnologia e traduzir os prazos e dificuldades da tecnologia para a gestão de negócios. Porém, como a relação deles era muito próxima, não consegui exercer a mediação para a qual fui contratado. Sempre que Norberto ou Gabriel estavam em reunião e queriam saber algo de desenvolvimento para tomar uma decisão, entravam em contato direto com Rodrigo por WhatsApp ou telefone.

A tensão entre eles escalou de tal maneira a ponto de acarretar o pedido de demissão do arquiteto em maio de 2020. Em seu lugar, como já citado acima, entrou Bruno, o desenvolvedor, que estava há mais tempo trabalhando na empresa, mas que

não era arquiteto. Como ele estava com uma equipe pequena e não conhecia o *software* tão bem, só aceitou continuar se respeitadas determinadas condições: que a área comercial não falasse diretamente com ele, passasse sempre por mim; que não houvesse projetos de urgência para atender clientes; que fosse respeitado o cronograma e prazo que ele, como programador, definisse. Nesse caso a diretoria teve que ceder e aceitar todos os prazos que ele determinava. Isso levou a outro movimento: tentar terceirizar essa área para não depender mais de um desenvolvedor.

Quando a imagem diacrônica criada pelos desenvolvedores entra em conflito com a de Gabriel e Norberto, e se torna incompatível, há um esforço para transformar a área de tecnologia da empresa para que ela se aproxime dessa imagem. Essa tentativa de terceirização, liderada pelo conselho, busca facilitar a tomada de decisão da diretoria, pois não seria mais necessária a presença de um “tradutor” entre a área comercial e a equipe de tecnologia, os diretores poderiam falar com o responsável apenas em termos financeiros, como “risco e retorno”, “custos” e “receitas”, ou, como Gabriel disse, “alguém que entendesse de negócios e não ficasse preocupado com ‘parafusos’”, querendo dizer os possíveis problemas gerados por uma alteração na infraestrutura.

3.2.MENOS “PARAFUSOS” MAIS “RESULTADO”

A sugestão do conselho da empresa de terceirizar a área de tecnologia traz novamente à discussão os conflitos entre as diferentes imagens de mercado que se formam a partir das ferramentas e relações a que a pessoa tem acesso. Ao longo dessa seção, busco mostrar como a diretoria da Lúdica faz um grande esforço para mudar a gestão da infraestrutura da empresa, isto é, ao invés de terem que compreender os termos utilizados pelos desenvolvedores para tomada de decisão, querem gerir a área a partir de termos e indicadores financeiros que constituem as suas imagens de mercado. Como não é fácil submeter os fluxos de códigos dos desenvolvedores à axiomática capitalista, os executivos e empresários acabam por estabelecer relações de empatia (BUBANDT; WILLERSLEV, 2015) para convencer os técnicos a agir como desejam, como será visto adiante.

No final de 2020, Norberto, enquanto dono da empresa, iniciou uma conversa com duas firmas diferentes para terceirizar a área de tecnologia. A primeira era uma

empresa de gestão de consumo e pagamento *cashless*⁴⁰, que já fornecia serviços para a Lúdica no que diz respeito à operação de bares nos eventos. A segunda empresa era uma concorrente estrangeira, que tinha como foco a operação de venda de ingressos para estádios de futebol na Europa e queria expandir sua atuação no Brasil.

Como sou gerente de projetos de tecnologia da informação, Norberto pediu para que eu acompanhasse essas duas frentes com ele para ver os possíveis desdobramentos na empresa e fazer um cronograma das implantações. Durante as conversas que tivemos sobre esse *movimento*, ele me falava da sua insegurança, perante o conselho, de depender de uma única pessoa para a manutenção de todos os sistemas, no caso, Bruno. Constantemente me perguntava: “Se o Bruno sair, como eu fico?”. A pergunta, de certa forma, era retórica, pois ele sabia que se o desenvolvedor saísse não teria ninguém para “construir e ajustar a infraestrutura” (PARDO-GUERRA, 2019).

Essa condição de insegurança de Norberto levava a outro incômodo, que era compartilhado não só por ele, mas também por Katarina, a diretora financeira: Bruno era o único funcionário da Lúdica que estava recebendo 100% de sua remuneração, desde novembro de 2020. Como eles não podiam demiti-lo, ou deixar que ele saísse, aceitaram pagar 100% da remuneração mensal para ele. A hesitação de Norberto em relação à área de tecnologia diz respeito à impossibilidade de ele, ou qualquer outra pessoa da diretoria, assumir as funções de desenvolvedor, ou mesmo de coordenar uma equipe de desenvolvedores, pois ninguém tem conhecimento nem formação na área de tecnologia. É por isso que “precisavam de um tradutor para entender o que eles falam”.

Como mostrado anteriormente, as imagens que as pessoas criam do mundo estão diretamente relacionadas com os *agenciamentos sociotécnicos* aos quais estão imiscuídas e que identificam como importantes para orientar suas ações, como, técnicas de contabilidade que possibilitam a comensurabilidade entre coisas e pessoas que seriam incomensuráveis, e o fazem pela abstração das qualidades em quantidades e não pelas análises das relações inerentes à produção de tecnologia. Essas características das técnicas de contabilidade, que transformam pessoas e coisas em números, talvez possam ser mais bem compreendidas se adotarmos um ponto de vista filosófico que busque explicar como essas imagens sobre o mundo se formam, não apenas nas empresas, mas no capitalismo, a partir das ideias de propriedade privada, dinheiro e mercadoria.

⁴⁰ *Cashless* é como denominam o pagamento de serviços sem a utilização de papel moeda, no caso dessa empresa o pagamento era realizado por um aplicativo de celular. Exemplo, o usuário comprava uma cerveja no evento X e pagava com o saldo financeiro do seu aplicativo, uma espécie de conta corrente virtual, sem precisar levar dinheiro ou cartão de crédito.

Gilles Deleuze e Félix Guattari, em *O Anti-Édipo* (2010 [1972]), buscam demonstrar como opera, na materialidade, a máquina capitalista que decodifica os fluxos de desejo, tornando-os abstratos e impessoais, estabelecendo medidas e métricas, e criando identidades. Segundo eles, o capitalismo seria a única forma de relação social de produção que não codifica os fluxos de desejo, pelo contrário, ela os descodifica, ou “destrói esses códigos”. Porém, ao mesmo tempo, a maquinaria capitalista precisa axiomatizar esses fluxos descodificados para manter a produtividade e a acumulação de riqueza.⁴¹

Como apontado por Deleuze e Guattari (2010), essa descodificação dos fluxos no capitalismo não é total. Os códigos que organizam os desejos subsistem, porém, desempenhando outra função, que é o capital personificado (o capitalista, o trabalhador, o banqueiro...). Não apenas esses códigos subsistem, como também toda máquina técnica “supõe fluxos de um tipo particular: *fluxos de código*, ao mesmo tempo interiores e exteriores à máquina, formando os elementos de uma tecnologia e mesmo de uma ciência”. (DELEUZE; GUATTARI, 2010, p. 276, grifo no original). Isto é, ao descodificar os fluxos de código, assim como fez com os fluxos de desejos, a máquina capitalista permitiu que eles se interiorizassem no seu corpo e, por isso, eles afirmam que “não foram as máquinas que fizeram o capital, mas, ao contrário, o capitalismo é que faz as máquinas (...) graças às quais ele revoluciona os seus modos de produção.” (DELEUZE; GUATTARI, 2010, p. 277, grifo no original). Dessa forma, ao permitir a sobrevivência de alguns fluxos de código, principalmente os que são relacionados à tecnologia e à ciência, a máquina capitalista permite, até certo ponto, que pesquisadores e matemáticos desenvolvam seus trabalhos tranquilamente e façam passar seus próprios fluxos de código que são axiomatizados cientificamente e descodificados socialmente até o “momento das coisas sérias”. (DELEUZE; GUATTARI, 2010, p. 277). Em outras palavras, uma inovação ou uma descoberta científica só é adotada na produção quando ela tem um efeito na rentabilidade global da empresa quando comparada com o mercado, o que, na prática, significa que os cientistas ou desenvolvedores de *software*,

⁴¹ Para Deleuze e Guattari (2010 [1972]) o capitalismo se caracteriza pela descodificação dos fluxos de desejo a partir da propriedade privada, do dinheiro e da mercadoria. Nesse sentido, a privatização e a mercantilização, por exemplo, permitem a descodificação dos fluxos de códigos que são tornados abstratos; as identificações pessoais deixam de ser parciais e de grupo e surgem identificações com Eus específicos e pessoas globais; isto é, as identificações pessoais deixam de ser resultantes das alianças e filiações, que antes aglutinavam antepassados e identificavam cunhados e primos, para se tornarem trabalhadores ou capitalistas.

por mais liberdade que tenham, ainda estão submetidos à *verdadeira axiomática*, que é a axiomática capitalista.

Com isso, os autores querem dizer que chega um momento no qual esses fluxos de código particulares são submetidos à axiomática do capitalismo mundial, e o conhecimento, a informação e a formação qualificada passam a ser “partes do capital tanto quanto o trabalho mais elementar do operário” (DELEUZE; GUATTARI, 2010, p. 278). Disso resulta que tanto o fluxo de trabalho quanto o fluxo de conhecimento são descodificados e desterritorializados pelo capitalismo, para depois serem axiomatizados em quantidades abstratas, ou na forma de valor.

Dessa forma, a abordagem proposta pelos autores pode ajudar a compreender a relação entre Norberto, enquanto capitalista que precisa prestar contas ao conselho da empresa, e a equipe de tecnologia. Enquanto a imagem de mundo criada por Norberto tem a velocidade, a produtividade e a “atitude de dono do negócio” dos *colaboradores* como condições para a “sobrevivência da empresa”, isto é, para o “resultado”, os desenvolvedores de *software* criam uma imagem na qual, mais do que o “resultado”, é importante “não quebrar” a máquina, ou seja, não realizar modificações que interrompam o funcionamento da infraestrutura.

Portanto, é possível dizer, a partir de Deleuze e Guattari, que os “fluxos de código”, a prática, ou mesmo a linguagem dos desenvolvedores não fazem sentido para Norberto, que, como um detentor de capital, precisa aumentar a sua taxa de lucro. Em virtude desse fato, ele busca transformar os outros fluxos de código em quantidades abstratas na forma de valor. Em outras palavras, ele não consegue quantificar em valores financeiros o trabalho dos desenvolvedores, porque a prática e a linguagem deles escapam de seus axiomas.

A relação entre Norberto e Bruno é um exemplo da transigência da axiomática capitalista. Enquanto não havia reivindicações do lado dos desenvolvedores, como as realizadas por Bruno, que afirmava que para continuar na empresa ele ditaria as condições de trabalho, os desenvolvedores foram tolerados e podiam desenvolver seu trabalho livremente. Na medida em que Bruno começou a fazer exigências e deixou de ser “invisível” (PARDO-GUERRA, 2019), Norberto começou a ficar inseguro em relação às suas condições de administrar a empresa, uma vez que ele não saberia o que fazer caso Bruno saísse. Essa insegurança o levou ao movimento de tentar terceirizar a área de tecnologia da informação, pois, ao negociar com outras empresas, a discussão se

dava em termos financeiros, que são rapidamente entendidos como custo fixo ou custo variável, em outras palavras, em quantidades abstratas de moeda.

A negociação com a empresa da Dinamarca de venda de ingressos é um exemplo de como Norberto conduzia a discussão em termos financeiros. Antes de entrar nas discussões comerciais, Norberto pediu para que eu e Anna, a diretora de ingressos, analisássemos uma simulação de venda de ingressos feita pela ticketeira dinamarquesa. O objetivo era ver se a solução proposta por ela atendia a todas as necessidades operacionais da Lúdica, como venda de pacotes de ingressos, transferência de tickets entre consumidores finais, venda de lugar marcado, entre outros. Após algumas apresentações, e com nossa aprovação, Norberto passou a discutir com eles o modelo de negócio.

Eu não pude participar da maioria das reuniões de “negócio”, como Norberto as chamava, porém, para a discussão do modelo, ele constantemente me pedia dados financeiros do site, como o volume de venda transacionado pela Lúdica por ano, que, em 2019, girava em torno de R\$ 200.000.000,00. Também pedia para Anna informações como o percentual que os custos fixos com a área de tecnologia representavam no faturamento que, em 2019, girava em torno de 14%.⁴² Conforme Norberto me contou pelo WhatsApp, quando solicitou mais dados sobre o faturamento, a quantidade de ingressos vendidos e o ticket médio dos seus clientes, seu objetivo era comparar a Lúdica com outras empresas de venda de ingressos para que os dinamarqueses se interessassem pela associação. Da mesma forma que ele tomava suas decisões consultando sua rede de contatos, obtinha informações sobre as outras ticketeiras. Porém, como não eram informações oficiais, Norberto não me pedia para preparar uma “apresentação estruturada”, que era como ele chamava as apresentações em PowerPoint com tabelas e gráficos para contar a história dos números, apenas fazia a comparação de forma oral para os dinamarqueses, sem entregar nenhum material.

Como visto no capítulo anterior, Norberto pensa o “mercado” como composto por diversos atores, o que inclui os concorrentes, os especialistas e os possíveis sócios. Portanto, ele toma suas decisões analisando uma paisagem que se forma para fora da empresa. É a partir dessa paisagem que, dentre as várias formas de associação, Norberto

⁴² Entre os custos fixos estava a mão de obra dos desenvolvedores e serviço de armazenamento na nuvem, no caso a Amazon Aws.

pensou em montar uma *Joint Venture*⁴³ para explorar o mercado de entretenimento como um todo. Essa ideia inicial permitia a criação de uma empresa sem que nenhuma das partes assumisse riscos financeiros passados da outra, evitando procedimentos burocráticos típicos de fusões de empresas, nos quais se nomeiam auditores para avaliar as contas das empresas, procedimento que pode demorar alguns meses. Além disso, não seria necessário nenhum investimento de capital, uma vez que as duas manteriam suas estruturas e funcionários, e atuariam juntas apenas nos negócios que envolvessem essa *Joint Venture*.

Nesse modelo, a empresa dinamarquesa seria remunerada pelo fornecimento da tecnologia de venda de ingressos (estimado em 20%) e a Lúdica seria remunerada pela operação de controle de acesso e atendimento aos clientes no Brasil (estimado em 45%), e os 35% restantes seriam da equipe que tivesse fechado o contrato. Ainda que os esforços para a criação da *Joint Venture* fossem reduzidos e mais seguros que uma fusão, a operacionalização desse modelo envolvia uma auditoria mensal nas contas e na operação de cada empresa e da *Joint Venture* para poderem fazer as distribuições de resultados proporcionais. A auditoria, enquanto uma forma de composição que é criada a partir de análises financeiras, matemáticas e “impessoais”, e que serviria para embasar as decisões dos dinamarqueses sobre o negócio, vai de encontro com a imagem de mercado produzida por Norberto, e que embasa a sua tomada de decisão. Isso ocorre porque, ao necessitar de um tempo para a análise dos números e dos relatórios, os dinamarqueses não permitiriam que o dono da Lúdica decidisse os rumos da nova empresa apenas consultando sua rede de contatos. Dessa forma, Norberto não apenas teria seu processo decisório afetado, como ele próprio seria objeto da análise dos novos sócios. Suas negociações poderiam ser questionadas com base nos relatórios de auditoria sobre os resultados dos projetos. Por exemplo, se um cliente costumava dar prejuízo, mas, ainda assim, era atendido pela área de ticket porque dava lucro na área de eventos, esse mesmo cliente não seria mais interessante em uma sociedade que fosse atuar exclusivamente no mercado de ingressos.

Para evitar esses questionamentos e conflitos que duas composições diferentes sobre o mundo trariam, Norberto e os donos da empresa dinamarquesa mudaram para

⁴³ A tradução da expressão *joint-venture* quer dizer "união com risco". Ela, de fato, refere-se a um tipo de associação em que duas entidades se juntam para tirar proveito de alguma atividade, por um tempo limitado, sem que cada uma delas perca a identidade própria. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2110:catid=28&Itemid=23 Acesso em: 14 abr. 2021.

um modelo de remuneração percentual do volume transacionado. Isso evitaria a necessidade de uma análise do resultado de cada cliente, pois a Lúdica estaria dividindo apenas o seu faturamento. Nesse caso, não seria necessário levar em conta custos e despesas, o que permitiria Norberto continuar com a sua forma de gestão. Além disso, eles só precisariam discutir a respeito de dois números: o faturamento anual da Lúdica e o valor do custo fixo de tecnologia da informação. Com esses dados em mãos, Norberto passou a negociar com os dinamarqueses qual percentual das transações do seu *e-commerce* seria necessário para que eles pudessem manter uma equipe de desenvolvedores para “construir e ajustar a infraestrutura” conforme as necessidades dos clientes da Lúdica. Seu objetivo era passar a manutenção de toda a infraestrutura do site para eles, assim Norberto não precisaria mais cuidar da tecnologia e poderia se dedicar apenas a “trazer receita”, ou a “botar cliente para dentro”.

Essa negociação mostra a tentativa de Norberto de levar a discussão sobre tecnologia e desenvolvedores para os enquadramentos inerentes à sua composição sobre o “mercado”, isto é, transformar os contratos de trabalho em contratos comerciais entre empresas. Em primeiro lugar, com essa solução ele não precisaria mais discutir e entender sobre os prazos de desenvolvimento de tecnologia para atender os seus clientes, já que a empresa dinamarquesa, como sócia, teria essa responsabilidade. Essa transferência de responsabilidade era possível, porque os donos dinamarqueses eram desenvolvedores e tinham a infraestrutura necessária para que a Lúdica operasse suas vendas. Isso deixava Norberto tranquilo, uma vez que, como empresários e desenvolvedores, eles tentariam agilizar os processos, e poderiam, ademais, resolver problemas e gerir a equipe. De certa forma, essa parceria permitiria que Norberto fizesse a gestão da área de tecnologia como ele faz a da área de eventos, isto é, ele só precisaria tratar dos valores financeiros e teria alguém para executar o serviço no prazo solicitado.

Essa dinâmica que Norberto buscava era uma forma de reduzir os conflitos entre seu mapa temporal, que, ao olhar para “fora” da Lúdica, imagina que “a sobrevivência no mercado depende da velocidade das entregas”, e o mapa temporal e os ritmos da *produção* de tecnologia, que pensam a empresa como uma máquina, que não pode ser modificada rapidamente. Com isso, ele pretendia replicar a agilidade da área de eventos na área de desenvolvimento. Essa possibilidade se abriria, pois Norberto estaria tratando com um “terceiro”, ou seja, com um ator de “fora” da Lúdica, o que se aproximaria da forma como ele faz a gestão da área de eventos. Como dito anteriormente, foram as

parcerias com outras empresas produtoras de camarotes e eventos que permitiram que a Lúdica se recuperasse da crise de 2013. Ao exteriorizar a gestão da tecnologia, ele deixa de se preocupar com os efeitos das mudanças na infraestrutura, e passa a discutir com os parceiros em termos de “resultado”, datas e valores.

O que parecia um bom negócio para Norberto acabou se tornando um problema para os dinamarqueses. Ainda que a proposta de parceria girasse em torno de um percentual do faturamento da Lúdica, e que não exigisse o acompanhamento da operação por parte da empresa europeia para a divisão de resultados, ao estimarem o valor dessa remuneração, eles o consideraram baixo. Essa receita não seria suficiente para manter a infraestrutura funcionando e atender às demandas dos novos clientes na velocidade proposta por Norberto. Por esse motivo, a ticketeira dinamarquesa declinou da proposta. Interessante como essa tentativa do dono da Lúdica de exteriorizar a manutenção da tecnologia, para que pudesse fazer a gestão de toda a empresa olhando para fora, foi impossibilitada justamente pela dificuldade da manutenção da infraestrutura da empresa europeia. De certa maneira, esse caso ilustra uma incompatibilidade entre a imagem de “mercado” de Norberto, e a visão mais material de mercado de Pardo-Guerra (2019) e, talvez, dos dinamarqueses e desenvolvedores, que o identificam com as infraestruturas construídas e mantidas pelos engenheiros.

Ciente da possível dificuldade que teria na negociação com os europeus, e seguindo o seu objetivo de encaixar a gestão da tecnologia em suas imagens sincrônicas e diacrônicas de mundo, Norberto negociava paralelamente com a empresa de *cashless*⁴⁴ a terceirização da gestão da tecnologia da Lúdica. Ele propunha um modelo de sociedade para os donos dessa empresa: em troca da gestão da tecnologia, a Lúdica forneceria suas bases de dados de usuários, não só do site de venda de ingressos, mas dos eventos, do consumo nos bares e lanchonetes do grupo e dos compradores das lojas físicas de bebidas alcoólicas⁴⁵ para a criação de uma grande massa de dados que, juntos, eles pudessem explorar.

Essa negociação iniciou-se em dezembro de 2020 e durou quase todo o ano de 2021. Foi apenas em outubro de 2020 que um dos sócios da empresa de *cashless* começou a se apresentar nas reuniões como diretor geral da área de ingressos. A demora dessa negociação contrasta com a forma como Norberto toma suas decisões. Segundo

⁴⁴ Ver nota 40.

⁴⁵ Além da Lúdica, Norberto tinha diversas lojas físicas para venda de bebidas alcoólicas, como essa estrutura era separada da Lúdica, eu não tive contato.

ele, isso ocorreu porque o custo de mão de obra de desenvolvedores ficaria mais caro se eles fossem terceirizados na empresa de *cashless*, e porque eles ainda não tinham um cliente interessado em comprar a base de dados de usuários do site. Devido ao risco de a associação gerar custos em uma área que Norberto não domina a linguagem, ele só fechou o negócio quando a possibilidade de obter receita com a venda dos dados estava mais “concreta, pois já tinha recebido o *ok* da cervejaria para ir adiante”. Interessante notar como a explicação de Norberto da negociação em termos de “custo”, “receita”, “risco”, já se aproxima da sua composição sobre o mundo, e começa a se afastar das discussões de criação e manutenção da infraestrutura, ainda que estivesse falando sobre tecnologia. Tanto nessa negociação quanto na anterior, seguindo Deleuze e Guattari, é possível acompanhar lentamente como os fluxos de código dos desenvolvedores são submetidos à axiomática capitalista.

A segurança de Norberto, ao navegar em um ambiente conhecido, fica evidente quando olhamos para todo o período de negociação, pois, mesmo com as incertezas e sem a garantia de uma fonte de receita, Norberto trouxe dois sócios da empresa de *cashless* para acompanhar a área de venda de ingressos durante todo o ano de 2021. Essa ação de Norberto, uma espécie de consultoria gratuita, se baseava na expectativa de fecharem o modelo de associação mais adiante. Caetano, um dos sócios, era desenvolvedor e responsável pelo sistema de pagamentos da sua empresa, o outro sócio, Daniel, era responsável pelo setor comercial e operacional, mas também entendia de tecnologia e, como dito anteriormente, assumiu em outubro o lugar de Anna.

Assim como no caso da negociação com os dinamarqueses, o objetivo de Norberto, nesse caso, era trazer duas pessoas que pudessem tomar conta da área de tecnologia de forma que ele não precisasse mais “discutir os parafusos”, e que o assegurassem de que, no caso de um pedido de demissão de Bruno, a empresa continuaria. Isso seria possível pelo conhecimento técnico dos dois sócios da empresa de *cashless*. Além disso, Caetano e Daniel, como sócios, estavam mais interessados na receita do que em pensar as relações e problemas criados por novas funcionalidades, com a vantagem de saberem como “cortar caminho” ou “fazer gambiarras”. Nesse sentido, eles possuíam uma representação temporal mais próxima da imagem de mundo de Norberto do que das composições criadas pelos desenvolvedores quando estão falando sobre a *produção* de tecnologia, como eles demonstraram em algumas reuniões, dizendo frases como “o ótimo é inimigo do bom”, ou mesmo “tem que atender ao

cliente, depois arrumamos, o importante é lançar o produto, depois vamos ajustando na produção”.

Essa representação temporal dos sócios da empresa de *cashless* busca uma forma de realizar o futuro no presente, pois, ao afirmar que “o importante é colocar o cliente para dentro, depois temos tempo de arrumar qualquer coisa, e já podemos contar com a receita”, eles deixam de se preocupar com planejamentos a longo prazo para a criação e manutenção da infraestrutura da empresa, e não discutem os impactos das mudanças realizadas nos processos internos ou mesmo na relação com outros clientes. Eles estão mais preocupados com o “resultado” do que com o “parafuso”, isto é, com o dinheiro que irá entrar na empresa do que com as consequências trazidas por uma mudança na infraestrutura.

Essa forma de representar o tempo já começou a aparecer na primeira reunião entre eles e a equipe de desenvolvimento da Lúdica, realizada em fevereiro de 2021, para “formalizar” a participação dos dois sócios nas reuniões de tecnologia. Interessante notar que, ainda que não houvesse contrato assinado entre as partes, como Anna me confidenciou, Norberto apresentou os dois para a equipe de desenvolvedores como se eles fossem fazer toda a gestão e Norberto não fosse mais acompanhar os projetos de desenvolvimento.

Nessa reunião, os sócios da *cashless*, Caetano e Daniel, se apresentaram e começaram a falar dos seus objetivos na área de tecnologia da Lúdica, e, como será possível perceber, eles estavam mais interessados em trazer velocidade, dedicação e resultado do que em melhorar a infraestrutura da empresa. Como disseram, eles queriam fazer a Lúdica mudar de patamar, profissionalizar a equipe, treinar Bruno para gerenciar uma equipe grande de desenvolvedores e transformar a Lúdica de uma empresa de venda de ingressos em uma empresa de tecnologia. Para isso, eles queriam “mudar o *mindset*” dos colaboradores, isto é, quem estivesse na Lúdica deveria se comportar como se estivesse numa *startup*, trabalhar como se fosse “dono da empresa”. Nesse momento, Caetano trouxe sua própria história pessoal: “Quando eu fundei a *cashless*, eu trabalhava 24 horas por dia, dormia muitas vezes no escritório da empresa, ficava dias sem voltar para casa quando tinha evento, até conseguir uma solução de tecnologia que atendesse as expectativas dos clientes”. Após esse discurso, Daniel finalizou dizendo que iriam “colocar uma nova cultura, e quem não se adaptar, trocaremos a caixinha”. Com caixinha ele queria dizer a caixa que representa a pessoa no organograma da empresa, ou seja, caso a pessoa não se adaptasse, seria demitida.

Ao longo da apresentação, diversas vezes eles falavam em “mudar o *mindset*”, “espírito de dono”, “evoluir como profissional” e traziam experiências pessoais de “superação” e “sucesso”. Eu tive a impressão de que eles estavam tentando seduzir os desenvolvedores, mostrando que eles também começaram “debaixo” e hoje têm uma empresa que se denomina como inovadora, que atua em mais de 400 eventos por ano e atende mais de dois milhões de pessoas. Percebi esse discurso como uma tentativa de aproximação, já que, teoricamente, os profissionais de TI também poderiam ser proprietários de empresas de sucesso, poderiam possuir até uma participação societária na Lúdica, e que eles estavam dispostos a mostrar esse caminho. Nesse sentido, para Daniel e Caetano, esse tipo de postura – trabalhar sem hora para encerrar o expediente e se dedicar à empresa como se fosse sua – é uma forma de garantir a realização do futuro no presente. Isto é, os desenvolvedores, ao se comportarem dessa forma, já estariam garantindo seu futuro, seja como sócios da empresa, seja como potenciais donos de empresas de sucesso, pois “esse é o comportamento do empreendedor”.

Nessa reunião de apresentação, Daniel e Caetano se concentraram em encantar os desenvolvedores, em mostrar uma proximidade para com eles. Ao preferirem contar suas *trajetórias históricas pessoais*, ao invés de elaborarem um planejamento para a área de tecnologia da empresa junto aos profissionais da área, eles buscavam seduzir a equipe descrevendo como o futuro poderia ser garantido pelo presente.

Como dito anteriormente, eles formavam uma imagem de mundo que orientava a tomada de decisão que os aproximava muito mais de Norberto do que dos desenvolvedores. Ao se identificarem com os profissionais de TI, mas ao mesmo tempo se distinguirem deles ao mostrar seu sucesso, eles buscavam, pela empatia, mudar o ritmo de produção dos desenvolvedores para poder “trazer clientes da empresa de *cashless* para dentro, que hoje estavam em *ticketeiras* concorrentes”. Ao defenderem uma cultura de *startup*, seu objetivo era fazer com que a equipe da Lúdica, ao invés de pensar previamente em todas as relações envolvidas em uma mudança ou produto novo, “colocasse a mão na massa para entregar logo os produtos demandados pelo mercado”.

Essa tentativa de mudar o “*mindset*”, nas palavras de Caetano e Daniel, ou mudar os mapas temporais, como diria Gell (2014), passa por um processo de sedução, ou de empatia. Porém, a empatia, nesse caso, parece se aproximar mais do que Nils Bubandt e Rane Willerslev (2015) chamam de *dark empathy*, “como as pessoas assumem o ponto de visto dos outros para enganá-los” (BUBANDT; WILLERSLEV, 2015, p. 5, tradução nossa). Nesse caso, a empatia está ligada a uma *ambição enganosa*,

que é fazer com que os desenvolvedores passem a agir da forma como os sócios desejam. Os autores desenvolvem esse conceito de *dark empathy* a partir da comparação entre seus materiais etnográficos, uma caçada na Sibéria⁴⁶ e uma revolta política na Indonésia, porém, apontam que não precisamos ir a esses locais para encontrar essa ligação entre empatia e enganação:

Poker players, police profilers, military strategists, con artists, Internet scammers, method actors, and everyday romantic Casanovas engage in similar forms of tactical empathy when they attempt to assume the perspective and affective stance of an avowed opponent, victim, portrayed figure, or desired subject, and base their future actions on some form of mimicry that allows them to win the game, gain a strategic advantage, capture, fool, portray, or seduce someone else. (BUBANDT; WILLERSLEV, 2015, p. 8)

No caso da Lúdica, a relação de empatia estabelecida por Caetano e Daniel fez com que Bruno passasse a trabalhar mais horas do que previa seu contrato de trabalho e a realizar projetos simultâneos para surpreender Norberto e mostrar que ele tinha a velocidade necessária para atender às demandas da empresa, sem precisar se submeter a uma empresa terceirizada, a *cahsless*. Durante esse processo, ele passou a negociar com Norberto uma participação societária na empresa, o que foi bem recebido pelo dono, pois assim Bruno passaria a “pensar como sócio e não desenvolvedor”.

Ao trabalhar mais horas do que o previsto em seu contrato de trabalho para buscar essa participação societária, Bruno é, de certa forma, uma vítima dessa relação de *dark empathy*. Ainda que os profissionais de tecnologia assumam uma posição privilegiada nas negociações trabalhistas (conforme adiante) e, talvez, por esse motivo, os proprietários das empresas – sejam elas *startups*, ou mesmo empresas consolidadas como a Lúdica – passam a oferecer a possibilidade de participação societária, mediante a flexibilização dos contratos de trabalho – uma opção conhecida como *vesting*⁴⁷ –, esse tipo de contrato incentiva o profissional a trabalhar “24 horas por dia” para poder participar do resultado financeiro futuro da empresa, o que é uma forma de realizar o futuro no presente a partir do trabalho.

⁴⁶ Nesse artigo Willerslev retoma sua etnografia sobre os caçadores Yukaghirs, que “ao assumirem a identidade de sua presa e agir de uma maneira que ressoa com seu comportamento e sensibilidades, estabelece uma relação empática com eles” (WILLERSLEV, 2007, p. 104, tradução nossa). Com isso, ele quer demonstrar como a sedução, entendida como uma habilidade para criar uma imagem ideal do seduzido, ou uma exaltação mimética da própria imagem dele, permite criar uma relação empática entre o sedutor e o seduzido. Essa relação empática joga, segundo Willerslev (2007), com as inclinações narcisistas da “vítima” e faz com que, no caso dos caçadores, os animais se sintam atraídos pelos caçadores e se “joguem” em direção a eles, facilitando a caçada.

⁴⁷ Disponível em: <https://acestartups.com.br/vesting-como-fazer/>. Acesso em: 04 jun. 2021.

Essa prática acaba sendo mais utilizada por *startups*, que têm pouco dinheiro para contratar profissionais bem qualificados e para incentivá-los a se comprometer com o “sucesso da empresa”. Como detalhado em artigo no site da “Ace Startups”, a maior aceleradora de *startups* do Brasil⁴⁸, essa forma de contrato permite que se ofereça ao funcionário a opção de aquisição de uma participação da empresa sem arcar com os custos trabalhistas de uma participação societária comum, que normalmente seria incorporada ao salário e tributada. É esse tipo de participação que Caetano e Daniel estavam negociando com Bruno, pois esse novo formato de relação era uma possibilidade de mudar a forma de trabalho do *colaborador*, isto é, de alterar a imagem de mundo do desenvolvedor de forma que ela ficasse mais próxima da deles e da diretoria da Lúdica, o que facilitaria as discussões sobre os novos projetos e a venda de serviços aos clientes. Nesse sentido, pensar a dimensão enganadora da empatia permite ampliar as discussões trazidas por Postone (2014) sobre o caráter específico do trabalho no capitalismo como aquele que possibilita a dominação de pessoas por estruturas sociais abstratas constituídas pelas próprias pessoas.

Além de permitir uma crítica ao modo de produção capitalista, ou seja, uma crítica *do trabalho*, as relações de *dark empathy*, a meu ver, auxiliariam na investigação antropológica do tempo social moderno, ao permitir relacionar diversos mapas temporais – como os de Caetano e Daniel e o de Gabriel, o diretor comercial da produção de tecnologia –, e, principalmente, do tempo abstrato, entendido como o tempo de dispêndio de trabalho imediato. Esse último, compreendido enquanto uma forma de valor de cálculo e produtor de uma representação social dominante do tempo, é capital para a discussão das desigualdades e das relações de dominação (BEAR, 2014).

Ainda que as duas negociações de terceirização envolvam relações diferentes, e possibilitem resultados diversos, ambas mostram a necessidade de Norberto, enquanto detentor de capital, de transformar outras imagens de mundo, por exemplo, dos desenvolvedores de tecnologia. Com isso, ele busca remover a insegurança do seu processo decisório e das relações entre a equipe de tecnologia e os diretores da empresa. Isso ocorre, pois, ao converter as pessoas e as coisas em valores monetários e remover

⁴⁸ Conforme divulgado no seu evento de encerramento do ano de 2020, do qual eu consegui participar como ouvinte, a ACE vendeu “19 empresas entre 2012 e 2020, algo feito por poucas aceleradoras do mundo”. Além disso, eles possuem um curso com a Revista Exame para a criação de cursos de gestão de inovação em uma plataforma de cursos online, denominada Future Dojo. Segundo os sócios da ACE, esses números e as relações obtidas com o sucesso das vendas fizeram com que a ACE se tornasse uma influenciadora no “ecossistema de startups”.

das discussões as considerações sobre as relações envolvidas na infraestrutura, não apenas ele, mas qualquer outro diretor que esteja familiarizado com termos contábeis e financeiros pode conduzir a conversa com a área de tecnologia.

3.3. OLHAR PARA DENTRO E OLHAR PARA FORA

Ao retomar a discussão iniciada no Capítulo 2 sobre a imagem de mercado da diretoria comercial como composto por diversos atores e relacioná-la com a representação temporal inerente à descrição do mercado de Hayek, busco, na esteira de Pardo-Guerra (2019), contrapô-la a uma imagem de mercado que inclui a tecnologia e seus profissionais. Ao acompanhar o cotidiano dos desenvolvedores de *software*, é possível perceber que eles pensam a empresa enquanto uma máquina que não pode parar e, por isso, acabam dando mais atenção a fatores internos, de funcionamento dos sistemas, do que às ameaças de concorrentes. Em virtude desse fato, se por um lado a produção de tecnologia é essencial para atender as solicitações dos clientes, como será mostrado adiante, por outro, ela traz uma dificuldade para a assinatura dos contratos, pois produzir tecnologia demanda um tempo diferente do exigido pela área comercial. Não apenas isso, mas, na medida em que os diretores olham para fora da empresa, eles acabam percebendo a dificuldade de concorrer com *startups*, que, por terem infraestruturas menos consolidadas, são mais rápidas em atender às “demandas do mercado”. Esse olhar para fora, aliado à percepção de que a tecnologia é a principal forma de se manter “vivo no mercado”, talvez ajude a compreender os investimentos feitos nessa área pela Lúdica e outras empresas durante uma pandemia que gerou milhões de desempregados⁴⁹.

Essa imagem de mercado da área comercial, juntamente à percepção que os clientes têm da Lúdica como uma empresa parada no tempo, com tecnologia atrasada, faz com que Gabriel constantemente reclame da demora dos projetos em andamento. Frequentemente menciona exemplos de empresas que fazem tudo mais rápido, afirmando “que o sistema de vendas de ingressos está atrasado em relação aos concorrentes”, ou, ainda, que outra empresa que ele conhece “integrou seu sistema de vendas com uma carteira digital⁵⁰ em 15 dias”, e que ele só não consegue fazer isso no

⁴⁹ O índice de desemprego em consequência da pandemia será discutido no Capítulo 4.

⁵⁰ Carteiras digitais são tecnologias desenvolvidas para transformar os dispositivos móveis em métodos de pagamento descomplicados. Elas transformam os dados do cartão cadastrados em um *app* em um código secreto, chamado de *token*, que depois pode ser usado para fazer novas compras, sem precisar do cartão

e-commerce da Lúdica. Outra queixa recorrente de Gabriel é que a área de ingressos seria o único setor que ele “não poderia trabalhar, nem negociar com bancos, adquirentes ou carteiras digitais, porque a equipe não entrega no prazo”. Devido a esse incômodo, ele estava confiante que a negociação com a empresa de *cashless* para terceirizar a gestão dessa área iria ajudá-lo a negociar com seus clientes.

A preocupação de Gabriel, que era compartilhada por Norberto, era primordialmente a respeito dos prazos de entrega dos desenvolvedores, e estava relacionada ao fato de ambos pensarem a empresa em relação a um cenário maior, que envolve seus concorrentes e as tecnologias ofertadas por eles, tanto na área de *e-commerce* quanto na área de controle de acesso, que chamam de “mercado”. Norberto, em uma entrevista, afirmou que está “sempre olhando o mercado” para encontrar oportunidades. Como ele tem muito *networking* (ou rede de contatos), ele diz que “o mercado está sempre batendo na [sua] porta pedindo algo” e, por isso, ele precisa estar pronto para atender as necessidades dos clientes e patrocinadores quando elas surgirem, pois se desperdiçar essas oportunidades, os clientes vão buscar outras soluções “no mercado”, isto é, os concorrentes. Os enquadramentos de Norberto e Gabriel para tomada de decisão dos projetos da empresa sempre têm como pano de fundo um campo competitivo formado por outras empresas, sejam elas concorrentes ou clientes.

Nesse sentido, é interessante notar que para eles o “mercado” é uma rede de relações que entram em contato com demandas, seja com ele ou com seus concorrentes. Essa materialidade do “mercado” descrita por Norberto é diferente não só da descrição tradicional do mercado, como já apontado, mas também da descrição teórica de Friedrich Hayek, um dos principais teóricos do neoliberalismo, cujas teorias tiveram efeitos concretos em diversos mercados, e foram adotadas por diversos empresários e funcionários públicos ao redor do mundo (RILES, 2011).

Na esteira de Adam Smith e Léon Walras, Hayek elabora a sua teoria sobre o mercado como uma teoria sobre a sociedade, em outras palavras, “o mercado como elo teórico para a explicação da ordem social (...) para além dos mecanismos de oferta e demanda.” (Angela Ganem, 2012 p. 7). Para Hayek, o mercado é resultado de uma ordem espontânea, de ações não intencionais dos agentes, “é um *kosmos*, uma ordem que não responde a nenhum desejo, ela é uma ordem endógena que encontra nela mesma seu motor” (Idem, p. 11).

físico. Disponível em: https://www.adyen.com/pt_BR/blog/carteiras-digitais-o-que-sao-como-funcionam-e-que-vantagens-trazem Acesso em: 26 set. 2020.

O ponto de partida de Hayek não são as empresas, ou a rede de relações, mas os indivíduos ao obedecerem às regras, que são “a materialização em símbolos, hábitos e instituições, ferramentas e conceitos, isto é, um corpo de conhecimento (...) que ninguém possui perfeitamente” (Idem, p. 14) e que guiam os indivíduos e a sociedade em um processo evolutivo de aprendizagem, através da tentativa e erro. O resultado da interação entre os indivíduos é a progressiva capacidade de resolver problemas e, por isso, o mercado seria a única forma eficiente de organização das sociedades contemporâneas.

Apesar das diferenças, essas duas formas de descrever o mercado se aproximam no que diz respeito à temporalidade. Para Riles (2011), é interessante olhar para a discussão que Hayek faz sobre o tempo. O autor defende que os movimentos do mercado acontecem no tempo real, uma vez que “as preferências e oportunidades mudam constantemente em resposta a novas informações” (RILES, 2011, p. 182). Por isso, o tempo do mercado é o tempo imediato, o passado não pode prever o futuro e as decisões devem ser tomadas em tempo real. O indivíduo pode acertar ou errar, aproveitar uma oportunidade ou deixá-la passar. Dessa forma, ainda que a ideia de mercado de Hayek não seja a mesma da diretoria da Lúdica, a representação temporal hayekiana se aproxima das imagens diacrônicas de mundo criadas pelos diretores, e de Daniel e Caetano, que buscam realizar o futuro no presente.

O modelo econômico de Hayek pode ser entendido como um mapa temporal social de outros mapas temporais sociais, e que não guarda relação com o tempo humano ou não humano. Essa leitura é possível na medida em que, para Hayek, as ações no mercado são resultado de cálculos que os indivíduos fazem para atingir seus objetivos, os quais vão ficando mais precisos a cada tentativa e erro. Ao pensar essas tentativas e erros a partir da teoria da cognição do tempo de Gell (2014), passamos da noção de indivíduo autocontido e autointeressado para a noção de pessoa que é composta por relações sociais que incluem representações sociais do tempo e ritmos humanos e não humanos. Isso significa que cada pessoa possui seu mapa temporal próprio, elaborado a partir das suas experiências e de representações temporais, como os calendários. Dessa forma, para decidirem por uma ação, elas devem consultar seus mapas, e, como eles são únicos, há uma desigualdade entre eles que faz com que algumas pessoas não consigam agir de forma adequada em determinada situação.

Para Hayek, essa desigualdade não é algo que se deva corrigir, pois, na ordem espontânea da sociedade, a noção de “justiça social” é vazia. Isso ocorre, porque as

diferenças entre as organizações intencionais, como a propriedade rural, as fábricas e, principalmente, as famílias, que são responsáveis por transmitir importantes valores culturais aos indivíduos, não são resultado de nenhuma intervenção humana (HAYEK, 1985a e 1985b), antes, foi o acaso que colocou o indivíduo em determinada família. Para o autor, como a sociedade é regida por uma ordem espontânea, na qual “todos têm o direito de usar seu conhecimento com vistas a seus propósitos, o conceito de ‘justiça social’ é necessariamente vazio e sem significado, porque nele nenhuma vontade é capaz de impedir que elas dependam do acaso” (HAYEK, p. 88, 1985b).

Em virtude desse fato, para Hayek (1985b), a família tem uma função importante na formação dos indivíduos e no sentimento de pertencimento, pois possibilita as pessoas a assumirem compromissos morais com membros de um grupo menor, como parentes e vizinhos, e que não podem ser estendidos para a sociedade como um todo. Além disso, na medida em que a instituição familiar é a base para a preparação do indivíduo para a vida, “a cadeia de acontecimentos que influencia a vida de qualquer pessoa se estenderá até além do período de sua vida individual” (HAYEK, p. 155, 1985b), fazendo com que a desigualdade de condições seja inerente à vida e algo que não deve ser corrigido. Com isso, o autor quer argumentar que o mercado, enquanto explicação da sociedade, e a família, enquanto a base para formação do indivíduo, são instituições separadas e, assim, uma não deve interferir na outra.

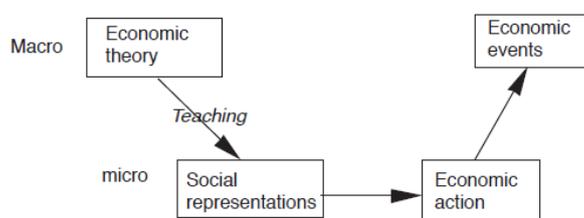
Essa visão do economista austríaco já vem sendo contestada pela sociologia econômica desde Polanyi (1944), passando por Granovetter (1985) até Zelizer (2005), que demonstraram como não é possível compreender o mercado sem descrever outras relações, como as relações familiares. Porém, como Riles (2011) aponta, a teoria de Hayek foi adotada por diversos empresários ao redor do mundo, o que acabou por aproximar a representação temporal do autor das representações temporais das empresas. A partir da teoria da performatividade de Callon, Steiner (2010) sugere dois modelos para explicar como a teoria econômica modifica as representações sociais e as ações sociais dos atores, se espalhando por uma população mais ampla e se tornando o “senso comum”. Esse modelo serve de ilustração para pensarmos essa aproximação entre a teoria do economista e as ações e representações de empresários e executivos.

Para Steiner (2010), há dois mecanismos que possibilitam essa disseminação das teorias econômicas. O mecanismo de ensino (Figura 7) opera de uma forma transformativa, na medida em que seu propósito é mudar as representações sociais de um grupo, ou seja, os recursos cognitivos à disposição deles, seja no nível dos

especialistas e elites políticas, seja da população em geral, com o objetivo de transformar o comportamento dos atores. Steiner (2010) traz como exemplo a mudança do México, que passou de uma política econômica populista para outra baseada no livre mercado.

Já o mecanismo de materialização (Figura 8), por contraste, é performativo. Isso ocorre porque as mudanças produzidas por ele não pressupõem uma mudança de comportamento, não requerem que mudem as representações e crenças dos participantes do mercado. Nesse caso, são os dispositivos materiais, como planilhas ou *softwares*, que incorporam as teorias econômicas e as implementam, de forma que o agente é completamente ignorante a respeito delas.

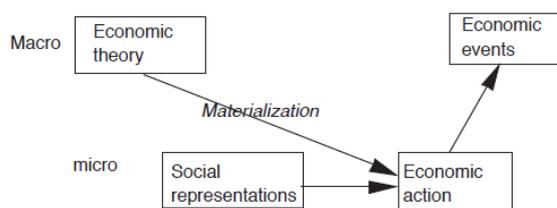
Figura 7- Mecanismo de ensino



SCHEMA 2
Economic teaching and transformation of economic representations.

Fonte: Steiner (2010)

Figura 8- Mecanismo de materialização



SCHEMA 3
Materialization of economic analysis and the performance of economic theory.

Fonte: Steiner (2010)

Nesse sentido, é possível pensar como esse mapa temporal hayekiano pode ou não ter influenciado a representação temporal de Norberto, ou dos diretores da Lúdica, na medida em que o primeiro recorre aos economistas da ABRAPE e consulta outros empresários que compartilham essa imagem de mundo na qual se deve agir

imediatamente para não perder oportunidades, como a famosa frase “crise é tempo de oportunidades”. Como as decisões têm de ser tomadas em tempo real, Norberto se utiliza da sua rede de contatos para obter informações no menor tempo possível para definir sua forma de ação, além de passá-las adiante para orientar a ação da diretoria. Ademais, como já abordado anteriormente, Norberto tem uma visão do “mercado” como uma rede de relações que traz diversas demandas e, por isso, exige certa “corrida para inovação”, o que o obriga a estar atento ao que os concorrentes estão fazendo, conforme relatou:

Eu estou sempre consultando especialistas de cada área. Quando quero saber sobre operação de alimentos e bebidas, ligo para Horácio; quando quero saber sobre tecnologia de venda de ingressos, ligo para José⁵¹. Eu só tomo minhas decisões depois de consultar os especialistas.

A necessidade de criar conexões para tomada de decisão foi o que levou Norberto a participar da ABRAPE logo que começou a pandemia. Ele justificou sua participação na associação pela necessidade de estar em contato mais próximo com os concorrentes para saber os movimentos do mercado de eventos. Interessante notar que, ainda que a teoria de Hayek sobre o tempo pareça se assemelhar com as representações temporais de Norberto, a separação entre família e mercado parece não fazer sentido para o empresário, uma vez que ele busca a construção de uma Família Lúdica. Como dito anteriormente, Norberto pensa a associação de produtores em termos de relações familiares, em que um ajudaria o outro. Isso mostra como os compromissos morais podem ser estendidos para além de um pequeno grupo de conhecidos.

No que diz respeito à equipe de tecnologia, há um esforço de Anna, a diretora de ingressos, para que a equipe participe da Família Lúdica e passe a agir de acordo com o mapa temporal que busca realizar o futuro no presente e que não se preocupa com o planejamento. Por isso, ela apoiou a tentativa de terceirização. Dessa forma, ela queria que os desenvolvedores agissem pensando no presente, “em trazer receita e inovação para a Lúdica e não que ficassem pensando nos problemas, pois dessa forma a área de ingressos não estaria evoluindo junto com as outras áreas, ficaria parada no tempo e seria ultrapassada pela concorrência”.

O imediatismo resultante dessa imagem de mundo traz outra dimensão da noção de “mercado” compartilhada entre os diretores da Lúdica. O “mercado” não é apenas a rede de relações, ou uma família, como a ABRAPE, mas também um campo no qual a

⁵¹ Os nomes dos especialistas também foram omitidos.

inovação é essencial para se manter competitivo. Nesse sentido, a tecnologia passa a ser um elemento importante, pois ela permite a criação de soluções exclusivas para os clientes.

Essa concepção de mercado se assemelha com a de Waengertner (2018), que afirma que a tecnologia é a chave para manter a empresa competitiva no mercado atual, “ela é a grande propulsora da revolução que estamos vivendo” (WAENGERTNER, p. 55, 2018) e, por isso, para ele, *innovar é preciso*. Essa é a única forma que uma empresa pode se manter relevante no “mar de incertezas que se tornou o mercado atual” (WAENGERTNER, p. 47, 2018). Como discutido no primeiro capítulo, essa visão do mercado é acompanhada pela defesa das metodologias ágeis, ou das práticas das *startups* do Vale do Silício, que também se guiam por uma representação temporal que se orienta para o presente. O objetivo dessas metodologias é entregar no período mais curto possível um Produto Mínimo Viável para atender à solicitação imediata de um cliente. Os problemas e ajustes são feitos já com o cliente utilizando o produto ou serviço.

A importância da tecnologia para permitir a inovação e a superação da concorrência não aparecia apenas nas práticas e discursos da diretoria, mas também nas relações com clientes, como no caso de um clube de futebol que vendia ingressos pela plataforma da Lúdica desde 2017 e cujo contrato encerraria em dezembro de 2020. Pela proximidade do encerramento, desde 2019, os diretores desse clube de futebol solicitavam frequentemente reuniões com Norberto e o setor de tecnologia para reclamar das soluções entregues pela Lúdica e condicionar a renovação do contrato a algumas inovações.

Essas reuniões eram uma espécie de ameaça, pois os representantes do clube apresentavam soluções dos concorrentes, dizendo que eles estavam oferecendo soluções mais modernas que a Lúdica e que, se a empresa “não corresse atrás”, perderia o contrato. Tendo em vista que a principal preocupação do clube de futebol era “fazer caixa”, em outras palavras, receber o dinheiro da venda de ingressos o mais antecipadamente possível, suas principais reclamações giravam em torno do fato de a Lúdica não oferecer a opção de venda no cartão de débito, enquanto os outros concorrentes tinham essa opção. Isso permitiria o clube receber o dinheiro da venda de ingressos praticamente à vista, uma vez que no cartão de crédito eles demoravam 28 dias para receber.

Ainda dentro dessa perspectiva de “fazer caixa”, o clube pressionava a Lúdica para que ela fizesse uma integração entre o *e-commerce* dela e o aplicativo oficial do clube. Eles queriam montar um projeto de clube de recompensas, cujo objetivo era o torcedor gastar dinheiro no aplicativo e, em troca, receber descontos na compra do ingresso para o jogo. Porém, a arquitetura do *software* da Lúdica era “antiga”, de 2009, o que, segundo Rodrigo, dificultava a integração, pois seria necessário mexer na arquitetura para poder trocar informações com o aplicativo. Isso demandaria muito tempo e, como havia outros projetos na frente, não era viável fazer essa mudança. Interessante notar que Rodrigo falava que o projeto era complexo e demandava muito tempo, porém, nunca estimava prazo, dizia que só era possível saber o prazo quando começasse a mexer de fato no *software*.

Diante dessas dificuldades da Lúdica em atender as demandas por inovação, o diretor financeiro do clube disse que a empresa “precisava se mexer”, porque os concorrentes dela estavam batendo à porta do clube e apresentando novas soluções, como acesso ao estádio por biometria, aplicativos de celular e novos meios de pagamento com o crédito em D+1⁵². Ainda nessa reunião, o diretor fez questão de mostrar a equipe de desenvolvedores que ele contratou, informando a quantidade de pessoas e o valor que pagava, e dizendo que eles estavam entregando os projetos em uma velocidade alta, contrastando com a lentidão da Lúdica em relação à entrega das funcionalidades que o clube solicitava.

O outro caso ocorreu com Nestor, produtor de um festival de música brasileira, por quem Anna tem grande admiração pelo fato de ele ter trabalhado no Facebook. Sempre que a Lúdica iria fazer alguma modificação no site, Anna enviava a página de teste para Nestor olhar e dar sua opinião, ainda que Nestor não entendesse muito de *e-commerce*, o que gerava conflito com a equipe de desenvolvedores, pois muitas sugestões dele não eram possíveis de ser aplicadas, ou até prejudicariam a segurança do site.

Como, além de amigo de Anna, Nestor era cliente, pois vendia ingressos do seu festival pelo *e-commerce* da Lúdica, ele pressionava a empresa para que ela trouxesse inovações. Para isso, enviava constantemente vídeos do funcionamento de outros sites concorrentes, como a Sympla, Ingresse, ou Eventim, mostrando funcionalidades que a

⁵² Crédito em D+1 é como usualmente se fala que o dinheiro da venda será depositado na conta do vendedor no dia seguinte à venda.

Lúdica não tinha, como compra com um clique⁵³, cortesia digital⁵⁴ e transferência de ingresso⁵⁵. Diante da pressão de Nestor, Anna assinou um contrato em 2020 se comprometendo a entregar essas funcionalidades para o evento de 2021. A assinatura desse contrato levou a um conflito com a equipe de desenvolvimento, pois eles não tiveram tempo de elaborar o escopo dos projetos, com o qual poderiam estimar os prazos de desenvolvimento e verificar a viabilidade de finalização até junho de 2021.

O incômodo de Bruno com a falta de um projeto estruturado para iniciar o desenvolvimento de novas funcionalidades indica o conflito entre as imagens de referência que surgem a partir das tecnologias às quais as pessoas têm acesso. Conforme discutido por Pardo-Guerra (2019), a construção e manutenção da infraestrutura exige a coordenação entre diversas áreas da organização. Ainda segundo o autor, isso ocorre porque a automação de processos é resultado de um processo interno de discussão e disputas, ao contrário do senso comum que pensa a tecnologia como uma caixa preta, exterior às atividades da organização, e que a substituição dos trabalhadores por máquinas levaria à dissolução das relações sociais.

Ao pensar a tecnologia como resultado de um processo interno da organização, ela deixa de ser essa caixa preta, e passa a fazer parte da descrição do mercado, como já dito anteriormente. Nesse sentido, a produção de tecnologia da informação, ou a automação de processos, cria relações, dá significado aos enunciados ou transações eletrônicas, dentro de certos padrões, formas de conhecimento e acordos legais (PARDO-GUERRA, 2019).

São essas relações que vêm à cabeça de Bruno quando ele reclama da falta de um projeto estruturado para iniciar o desenvolvimento de uma nova funcionalidade. Como o *e-commerce* é o espaço no qual as transações ocorrem, é nesse ambiente que os compradores entram em contato com a Lúdica e as transações são legitimadas ou mesmo canceladas. Isso significa que qualquer mudança nessa infraestrutura pode levar a problemas nessas relações. Por isso, como não havia documentação adequada que cobrisse todos os pontos de mudança que podem afetar as relações, toda vez que

⁵³ Compra com um clique é a possibilidade do usuário do *e-commerce* comprar sem fazer nenhum cadastro, apenas colocando o cartão de crédito, CPF e e-mail.

⁵⁴ Cortesia digital é uma funcionalidade que os sites de venda de ingresso possuem, na qual o promotor do evento gera cortesias pela própria plataforma e envia por e-mail, WhatsApp, ou pelo aplicativo do *e-commerce* para seus convidados ou patrocinadores.

⁵⁵ Transferência de ingresso é a funcionalidade que permite que um comprador de ingresso envie o ingresso que ele comprou para outra pessoa, para isso ele utiliza o aplicativo do *e-commerce* no qual ele comprou o ingresso. Esse processo exige diversos protocolos de segurança para evitar duplicação do código de acesso e garantir que a pessoa realmente enviou o ingresso de presente para outra pessoa.

chegava um novo projeto de desenvolvimento, Bruno pedia uma reunião para falar com os diversos times da Lúdica, como os atendentes dos compradores de ingressos, a equipe comercial que atende os promotores de evento e a equipe que fica na entrada dos eventos fazendo o controle de acesso.

Com isso ele quer identificar se as mudanças solicitadas por Norberto não vão afetar as funcionalidades existentes, ou causar mais problemas na operação de acesso, como um caso que ocorreu no clube de futebol. Em janeiro de 2020, antes da pandemia, e ainda durante a gestão de Rodrigo como arquiteto de *software*, o clube de futebol pediu para criar um pacote promocional com oito jogos para ofertar aos seus torcedores. Por limitações do sistema, a Lúdica não tinha como atender a essa solicitação, mas, devido à pressão do clube, que era um dos principais clientes, Rodrigo fez uma *gambiarra* para resolver o problema. Ele não consultou as pessoas do atendimento e nem da operação de acesso, tomou a decisão sozinho para atender a demanda no tempo solicitado pelo clube. Ao fazer isso, e não respeitar a temporalidade da produção de tecnologia, ele ignorou as restrições impostas pelo sistema e, no dia do primeiro jogo do pacote, os ingressos comprados pelos torcedores não conseguiram ser lidos na catraca, nem puderam ser contabilizados no relatório financeiro que o clube devia apresentar à federação estadual.

Isso ocorreu porque a *gambiarra* feita por Rodrigo exigia que os ingressos vendidos no pacote fossem enviados digitalmente para a base de dados do jogo e, como esse é um processo lento, não foi possível terminá-lo antes do início do jogo, assim, os ingressos não puderam ser validados na catraca. Se ele tivesse se reunido com a equipe de operação de acesso, eles poderiam ter dado a solução que foi utilizada nos outros jogos: duplicar o servidor do controle de acesso de forma que a catraca conseguisse ler o “evento pacote” e o jogo individual, evitando a necessidade de transferir os ingressos de uma base de dados para a outra.

Esse é um caso que Bruno utiliza como exemplo do que não quer fazer durante a sua gestão, por isso, ele diz que “não vai entrar na pressa de Gabriel”, indicando que as relações e a temporalidade que Gabriel leva em conta são outras que não as dele. Para Bruno, a produção de tecnologia tem um tempo, que envolve pensar nas restrições e nos problemas que ela pode gerar, diferente de Gabriel, que pensa a produção de tecnologia apenas para atender à necessidade imediata de algum cliente seu, sob o risco de perder um contrato. São relações e tempos diferentes que estão em disputa.

Outro momento em que as diferentes imagens de mundo entraram em conflito foi em outubro de 2021, quando o Estado de São Paulo liberou a realização de eventos com lugar marcado e distanciamento entre as pessoas. Foi nesse mesmo mês que Daniel assumiu a área de ingressos, e uma das suas primeiras ações foi convocar uma reunião por Google Meet com toda a equipe de desenvolvimento para avisar que no dia 17 de outubro de 2021 a Lúdica iria iniciar as vendas de um evento teste no litoral do Estado de São Paulo.

Segundo o novo diretor, realizar a venda desse show era primordial, pois “indicaria uma mudança na postura da empresa para o mercado”. Ele queria iniciar sua gestão mostrando que o “importante era colocar o cliente para dentro” e, depois, pensar em como atender as demandas dele. Além disso, o produtor desse evento também iria realizar um grande festival em janeiro e que interessava à Lúdica, por causa do faturamento. Dito isso, logo no início da reunião ele começou a descrever o evento e o que seria necessário fazer em relação à adaptação do sistema para realizar a venda.

Como o evento contava com a marcação de assentos, a primeira necessidade era tornar possível ao cliente escolher o lugar tanto na venda do *e-commerce* quanto na bilheteria física. Apenas esse ponto foi suficiente para que Bruno e Otávio, o desenvolvedor responsável pelo sistema de bilheteria, já pedissem a palavra e dissessem que era inviável iniciar a venda no dia 17 de outubro, porque não existia solução para a escolha de assentos na bilheteria, apenas no *e-commerce*. Daniel insistiu, trazendo à tona a importância dos clientes, e pediu para que eles encontrassem uma solução que permitisse a venda. Como era necessário discutir tecnicamente sobre as possibilidades, a reunião foi encerrada e os desenvolvedores foram discutir entre eles a solução para apresentar algo a Daniel no dia seguinte.

Como gerente de projetos, pude acompanhar as discussões entre os desenvolvedores, que tentavam buscar alguma solução viável para o cliente. Uma das primeiras discussões foi sobre desenvolver uma solução de bilheteria que permitisse a escolha do lugar marcado pelo usuário. Porém, esse tipo de serviço envolve muitas variáveis, como a necessidade de sincronizar a venda do *e-commerce* com a venda da bilheteria para evitar que, caso a internet do ponto de venda físico caia, o usuário não consiga escolher um lugar que já foi vendido online, o que geraria uma duplicidade no dia do evento. Essa sincronidade, bem como as tratativas de erro para evitar duplicidades em casos de falha de comunicação, fazia com que o desenvolvimento

desse serviço envolvesse a reestruturação da arquitetura do sistema, que eles estimaram em dois meses. Devido ao tempo, eles descartaram essa solução.

Foi então que Otávio lembrou que a Lúdica já havia vendido eventos com lugar marcado utilizando uma solução denominada “melhor lugar”. Nessa solução, o usuário não escolhe sua cadeira, apenas indica o setor que quer comprar e faz o pagamento. Apenas após a aprovação do pagamento, o próprio *software* da Lúdica escolhe o melhor lugar disponível de acordo com um algoritmo desenvolvido por Rodrigo no passado e vincula essa cadeira ao pedido do cliente. Essa solução resolve o problema da duplicidade, pois as escolhas dos lugares são realizadas pelo sistema em *background*, ou seja, é o algoritmo que define quem fica com cada lugar de acordo com a ordem de chegada dos pedidos. O problema dessa solução é que, muitas vezes, os clientes não gostam do lugar que lhes foi destinado e passam a reclamar no atendimento. Como a escolha é automática, a equipe de atendimento não tem o que fazer, assim, as únicas possibilidades são cancelar o ingresso ou aceitar o lugar. Porém, como essa solução estava pronta, bastava Daniel enviar o mapa de lugares do evento.

No dia seguinte à primeira reunião, Bruno apresentou essa solução para Daniel, que, apesar dos problemas, aceitou propô-la para o cliente. Porém, em menos de uma hora Daniel avisou por WhatsApp que “o evento caiu” e não deu mais explicações. Só depois que Anna insistiu no grupo para saber o que aconteceu, ele contou que foi porque eles não aceitaram a solução do “melhor lugar”. A perda desse cliente por parte da Lúdica foi um choque para Daniel, que, após esse episódio, passou a se preocupar em entender quais soluções a empresa tem antes de oferecê-las aos clientes. Com isso, ele foi aprendendo sobre as limitações e possibilidades da infraestrutura existente e, a partir disso, começou a convocar reuniões comigo e com Bruno para fazer um planejamento para 2022. Seu objetivo mudou de “botar o cliente para dentro” para “arrumar a casa, antes de ir ao mercado”. Nesse caso, a imagem de mundo do comercial bem como sua forma de cálculo não conseguiram se impor sobre a infraestrutura e a forma de cálculo dos desenvolvedores. Isto é, *menos resultado, mais parafuso*.

Interessante notar como não apenas a visão de Bruno se aproxima da abordagem da infraestrutura de Pardo-Guerra (2019), no sentido de que, para Bruno, a produção de tecnologia depende de produzir novas relações sem prejudicar as relações existentes, como a própria prática mostrou que não basta querer atender o cliente de qualquer maneira. Isso é importante, pois é a partir da infraestrutura que a troca entre comprador e vendedor é legitimada. Qualquer problema nessa validação gera desconfiança por

parte dos compradores e do vendedor, seja o clube de futebol, ou os compradores de um evento com marcação de assento que não podem escolher seus lugares.

3.4. CORRIDA POR INOVAÇÃO E AS *STARTUPS*

Os conflitos entre as imagens de mercado da área comercial e dos desenvolvedores podem ser mais bem compreendidos a partir da análise dos livros de economia e administração de empresas com foco na gestão de *startups*, que são lidos por alguns diretores e *colaboradores* da Lúdica. Como será visto adiante, essa literatura afirma que a inovação tecnológica é a única forma de sobreviver em um mercado altamente competitivo e, por isso, a velocidade das *startups* na produção de tecnologia deveria servir de referência para todas as empresas. Essa descrição de mercado vai ao encontro da imagem de mercado como composto por diversos atores e da representação temporal que busca realizar o futuro no presente, por isso, mesmo em uma pandemia, se deve investir em tecnologia.

Essa discussão ajuda a pensar essa imagem de mundo que busca realizar o futuro no presente, que aparece não apenas na Lúdica, mas também em outras empresas “do mercado” e como isso entra em conflito com as próprias infraestruturas que regulam as relações de mercado, quando essas já estão consolidadas. Há certa corrida por inovação que se torna mais difícil acompanhar quanto mais antiga é a empresa. Bruno, que já passou por *startups* e empresas mais consolidadas, aponta a diferença nesses termos:

A meu ver, não é que as *startups* sejam mais rápidas. Elas são mais enxutas, desburocratizam os processos, aceitam o “erro” melhor do que empresas de grande porte. Além disso, pode observar que toda *startup* tem pessoas muito boas por trás, pessoas que tornam da empresa sua vida, que realmente vestem a camisa esquecendo muitas vezes da barreira entre a vida particular x a vida profissional. Difícil um profissional conseguir fazer isso em uma empresa burocrática e hierarquizada. Por melhor que ele seja, acaba esbarrando em barreiras muitas vezes políticas dentro da organização.

Para exemplificar o motivo das *startups* serem mais ágeis para resolver problemas, ele traz o exemplo dos bancos:

Por exemplo, os bancos, uma *startup* como nubank já nasceu no ambiente cloud, 100% digital, processos simples e bem definidos, arquitetura moderna, escalabilidade altíssima. Agora pense em um banco como o Banco do Brasil, que está aí no mercado a muito tempo, sistemas antigos em mainframe, processos totalmente desatualizados.

Existe um esforço muito grande para fazer esse movimento para um ambiente mais moderno.

Em outras palavras, essa diferença ocorre porque as *startups* partem do zero, o que quer dizer que elas têm uma estrutura organizacional mais enxuta e menos burocracias para iniciar o desenvolvimento de um novo projeto. Isso permite que elas corram mais riscos, e aceitem mais erros. Nessas empresas, as pessoas que têm ideias não precisam apresentar um PowerPoint detalhado com a previsão de retorno do projeto, o qual deve ser aprovado no conselho em um processo que pode demorar meses.

Essa flexibilidade e dinamismo para desenvolver novas soluções, característica das *startups*, foi o que levou ao aumento dos fundos de *Corporate Venture Capital* (CVC) em relação aos fundos de *Private Equity* (PE)⁵⁶ em 2020, conforme os gestores da ACE – aceleradora de *startups* – apresentaram no seu evento de fechamento anual. Segundo a fala do diretor da aceleradora, foi a primeira vez que os fundos de CVC ultrapassaram os fundos de PE no Brasil. Eles creditam essa mudança de investimento à crise sanitária, como fica claro na fala do sócio da aceleradora:

Com a pandemia aumentou muito o apetite e interesse desse tipo de corporação [grandes empresas] para crescer de forma inorgânica. Não só a gente que está no ecossistema, mas todo mundo está vendo que cada vez mais esse tipo de consolidação está sendo importante para as *startups* e para as corporações para começarem a abrir outras frentes de trabalho, começarem a crescer da forma muito mais acelerada que o mercado exige. Como uma empresa pode crescer em ritmo de *startup*, cultura de *startup* e trabalhando como *startup*? Boa parte das respostas é se afiliando a *startup*, trazendo projetos que já existem para dentro da corporação.

Essa velocidade e esse ethos inovador são descritos por Stark *et al.* (2009), em seu pioneiro trabalho sobre as *startups* de Nova Iorque em 1999. O sociólogo busca descrever as imagens de mundo que surgem com as *startups* de desenvolvimento de websites, para compreender o funcionamento delas. Algumas dessas imagens continuam orientando as ações dos donos e trabalhadores de *startups* mais de 20 anos depois. Stark *et al.* (2009) aponta dois problemas com os quais essas empresas têm que lidar e que as leva a aumentar seus ritmos produtivos. O primeiro é que, diferentemente de empresas de alta tecnologia, como as de biotecnologia, a maior parte das *startups* não possui patente para proteger suas propriedades intelectuais. Como afirma Stark *et al.*: “Diante

⁵⁶ Corporate Venture Capital são fundos de investimentos criados por corporações para investir em *startups*. Esse fundo é considerado um capital de risco, diferente do *private equity*, que tem como foco o investimento em empresas já consolidadas.

de circunstâncias de baixas barreiras de entrada (porque inovações em tecnologia podem ser facilmente assimiladas), as empresas são forçadas a ser incansavelmente inovadoras” (2009, p. 82, tradução nossa).

Em virtude desse fato, surge o segundo problema, as empresas não podem se manter apenas com o conhecimento acumulado e replicar o que deu certo, elas devem estar em constante aprendizado (Stark *et al.*, 2009). Isto é, “se você parar no que você já fez, você ficará fora dos mercados que estão mudando rapidamente, independentemente do quanto melhorou a sua performance pelos critérios existentes” (Stark *et al.*, 2009, p. 82). Essa imagem de mundo é acompanhada de uma grande incerteza sobre o futuro, pois, se não é possível prever os “deslocamentos” do mercado, as empresas devem perseguir a inovação constantemente, isto é, “sob condições de incerteza radical, as organizações que simplesmente melhoram sua adaptação ao ambiente atual correm o risco de sacrificar a adaptabilidade em deslocamentos subsequentes” (Stark *et al.*, 2009, p. 82, tradução nossa).

Interessante notar como essa descrição feita por Stark *et al.* em 1999, e publicada há mais de 10 anos, não só permanece atual quando se discute a atuação das *startups*, mas também parece que se estendeu para as grandes empresas, que agora buscam “flexibilizar” seus processos e “inovar mais” para sobreviver no “ambiente atual de incertezas”, como os próprios livros de gestão empresarial publicados a partir de 2012 e que serão discutidos nesta seção deixam evidente. Porém, como apontado por Bruno, as *startups* têm outra estrutura organizacional, que Stark *et al.* (2009) descreve como mais heterárquica, interdependente e que distribui a inteligência em formas de *lateral accountability*, permitindo esse tipo de ação que as grandes empresas têm dificuldade de replicar.

Essa dificuldade das empresas grandes em acompanhar a inovação trazida pelas *startups* já havia sido tema do livro *Estratégia da Inovação Radical* (2018), de Pedro Waegertner, sócio da ACE aceleradora. Nesse livro, ele busca criar um manual para que qualquer empresa possa *crescer e lucrar* utilizando o que ele denomina de os seis princípios para a inovação “utilizados por empresas de ponta do Vale do Silício”. A referência ao Vale do Silício não é sem motivo. Localizado ao sul da Baía de São Francisco, nos Estados Unidos, foi nessa região que surgiram empresas como Google, Facebook, Apple, Twitter e Netflix, que são consideradas sinônimo de inovação por Waegertner. Desse modo, o autor afirma que, para escrever o livro, foi “beber na fonte” e pesquisar essas empresas.

O livro pode ser lido como uma discussão sobre a temporalidade dos negócios no século XXI. Waegertner quer apresentar um modelo de gestão que permita qualquer empresa acompanhar as “rápidas mudanças do mundo” e “se colocar um passo à frente das mudanças do mercado”. Ainda em uma discussão sobre velocidade e tempo, vale mencionar a analogia que ele faz com o futebol, por meio da qual afirma que, para acompanhar a velocidade das *startups*, a empresa deve jogar no ataque e não na defesa, pois jogar na defesa significa ficar atrás das inovações, apenas correr atrás dos outros para copiar o que foi feito (WAEGERTNER, 2018, p. 32-33). Waegertner parece parafrasear Stark quando diz que para as empresas sobreviverem elas devem aprender a “matar seu próprio negócio”, ou seja, “em ambientes de rápidas mudanças, o desafio principal não é como manter o conhecimento intacto e transferível, mas como desenvolver práticas que não levem seu conhecimento como garantido” (STARK *et al.*, 2009, p. 109, tradução nossa). Esse era um dilema enfrentado pela Lúdica na relação com seus concorrentes.

Para superar essa dificuldade, alguns diretores – como Danilo, o diretor de criação – “para jogar no ataque” se baseavam nas metodologias para inovação propostas por autores como Eric Ries. Seu livro, *A Startup Enxuta* (2011), é considerado como o início do movimento denominado *Lean Startup*, que propõe a combinação do método de administração da Toyota – que é baseado na melhoria de processos, redução de desperdícios e valorização de recursos – com as metodologias ágeis de desenvolvimento para inovação. Com isso, ele propõe uma administração enxuta, isto é, minimizar os custos e ciclos de desenvolvimento de produtos, incentivando a experimentação das propostas de inovação de forma rápida até que se alcance o Produto Mínimo Viável (MVP)⁵⁷. Em virtude dessa proposta, ele consegue combinar redução de custos com inovação, algo que foi perseguido não apenas pela Lúdica, mas também por outras empresas durante a pandemia, como as *startups* que faziam parte do portfólio de empresas “aceleradas” da ACE.

⁵⁷ “O Produto Mínimo Viável – ou Minimum Viable Product (MVP) – é a versão simplificada de um produto final de uma *startup*. A partir dela, o empreendedor vai oferecer o mínimo de funcionalidades com o objetivo de testar o encaixe do produto no mercado. A prática do MVP ficou popular com o livro *Startup Enxuta*, de Eric Ries, e é utilizada principalmente na fase inicial dos negócios. Isso permite que empreendedores validem sua ideia antes de desenvolver o produto final. Em outras palavras, permite descobrir se ele, de fato, soluciona o problema do consumidor.” Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/startups/mvp#:~:text=O%20Produto%20M%C3%ADnimo%20Vi%C3%A1vel%20E2%80%9320ou,encaixe%20do%20produto%20no%20mercado>. Acesso em: 02 nov. 2020.

Esse direcionamento à inovação, acompanhado pela atenção ao fluxo de caixa, foi defendido por Pedro Waegertner, sócio da ACE, na “Carta Aberta Coronavírus: reflexões para o ecossistema de inovação”⁵⁸. Na carta, ele denominava essas ações como *atitude conservadora*, isto é, ao mesmo tempo que a crise provocada pela COVID-19 era sem precedentes e, por isso, os empreendedores deveriam evitar contratações, renegociar dívidas e reduzir custos, ela possibilitava “os empreendedores e investidores jovens [a] criarem *antifragilidade*”, pois eles são os maiores tomadores de risco na economia, e é nesta situação “que o propósito de impactar mercados através da inovação prevalece... Aqueles que lideram a revolução nascem nesse momento”.

Esse tipo de literatura é cada vez mais influente entre os gestores das organizações, como demonstra o número de vendas dos livros de Steve Blank, um empreendedor do Vale do Silício e professor de Eric Ries, que também publicou sobre a metodologia *Lean Startup*. Seus livros se tornaram *bestsellers* e “lançaram mais de 10.000 *startups* e novos empreendimentos”⁵⁹. Salim Ismail é outro autor *bestseller* que “é leitura obrigatória nas principais organizações do mundo”⁶⁰ e que escreve sobre inovação para todas as empresas, afirmando que a metodologia das *startups* inovadoras pode e deve ser aplicada em qualquer organização. Esse interesse pelo que acontece nas empresas do Vale do Silício e por como elas conseguiram se firmar entre as maiores do mundo, não é exclusivo de autores gestores, como os já citados. O jornalista Brad Stone escreveu dois *bestsellers* para contar a trajetória de empresas como Amazon, Uber e Airbnb, e que estão na lista de principais leituras de *blogs* de empreendedorismo como *egestor*, *foregon*, *linktleaders*, entre outros.

Em virtude da popularização dos métodos das organizações do Vale do Silício, essa literatura passou a ser recorrente entre gestores de diversas empresas, inclusive da Lúdica. Ainda que houvesse poucas citações durante as reuniões, no amigo secreto de final de ano de 2019, livros como *As Upstarts* (2017), de Brad Stone, circularam entre os *colaboradores*. Dessa forma, a metodologia desenvolvida nessa bibliografia acaba equipando os gestores das empresas para que eles realizem seus cálculos, sendo possivelmente mais um exemplo do processo descrito por Steiner (2012), seguindo Callon e Muniesa, de como o conhecimento econômico é corporificado em *dispositivos*, de forma que a ação econômica do agente implementa o que a teoria econômica prevê.

⁵⁸ Disponível em: <https://acestartups.com.br/coronavirus-reflexao-ecossistema/>. Acesso em: 18 dez. 2020.

⁵⁹ Disponível em: <https://www.amazon.com/Steve-Blank/e/B002IBT21M>. Acesso em: 29 nov, 2021.

⁶⁰ Disponível em: <https://salimismail.com/#/> Acesso em: 29 nov. 2021.

Em virtude desse fato, essa literatura passa a fazer parte da imagem de mundo criada pelos diretores. A inovação passa a ser uma atividade central para a sobrevivência da empresa “no mundo de incertezas”. Isso faz com que a necessidade de aumentar a velocidade das entregas seja cada vez maior, pois isso permitiria superar os concorrentes e atender às novas demandas do “mercado”. Por isso, a área de tecnologia passa a ser tão importante para a empresa, pois são as organizações como Apple, Netflix e Amazon que servem de inspiração.

Porém, ao mesmo tempo que a tecnologia é importante para a inovação e para a velocidade da empresa, quando os projetos são levados à equipe de desenvolvedores, entra em cena outra imagem, a da *produção* da tecnologia, que nem sempre é compatível com a necessidade da área comercial, como vimos anteriormente. Ao necessitar de discussão, planejamento e distribuição de tarefas, o tempo necessário para criar uma funcionalidade não atende a urgência das necessidades do diretor comercial e de seus clientes. Em outras palavras, enquanto para os desenvolvedores a imagem diacrônica de mundo leva em conta uma cadeia de eventos – que destacam a relação entre o antes e o depois de cada um, e, portanto, qualquer mudança no sistema deve ser cuidadosamente analisada e seus impactos calculados antes que ela prejudique o funcionamento da infraestrutura –, para o diretor comercial, a imagem de mundo preponderante é aquela em que é preciso “correr para atender aos clientes” e que “a Lúdica está parada no tempo”. Essa divergência entre as representações temporais aumenta o conflito entre as áreas, pois os prazos solicitados pela equipe de tecnologia não atendem às demandas dos clientes. Por isso, algumas vezes os desenvolvedores tiveram de lançar mão de *gambiarras* para burlar o tempo necessário para a produção de tecnologia.

Esse conflito é exponenciado quando os clientes comparam a velocidade da Lúdica, uma empresa já estabelecida, com a velocidade de *startups*, que nos últimos anos têm se tornado a referência “no mercado” quando se discute inovação e tecnologia. Como visto, as *startups* acabam sendo mais rápidas, pois não precisam se preocupar com a manutenção da infraestrutura que já existe. Elas se moldam às necessidades dos clientes. Isso aumenta a urgência da área comercial da Lúdica para enfrentar seus concorrentes, contribuindo para um ajuste em seu mapa temporal que traz a necessidade de uma velocidade ainda maior.

Com a chegada da pandemia e a suspensão das atividades da Lúdica, houve uma redução nos conflitos entre a área comercial e a equipe de desenvolvedores por conta

dos prazos de entrega. Porém, outras tensões surgiram, principalmente entre as imagens sincrônicas e diacrônicas de trabalho da diretoria, dos *colaboradores* e, principalmente, dos desenvolvedores. Essas questões serão abordadas no próximo capítulo.

4. GESTÃO DE NEGÓCIOS E TRABALHO

Com a expansão da pandemia em março de 2020 e a proibição dos eventos, os esforços da diretora financeira, Katarina, e do CEO, Gustavo, se direcionaram à redução de custo da empresa. Ao estabelecerem como meta a redução de 50% do custo fixo da Lúdica para que ela pudesse “sobreviver à pandemia”, o gasto com a remuneração dos *colaboradores* passou a ser um dos principais pontos de discussão nas reuniões do Comitê. Esse assunto foi tão relevante que é possível afirmar que, durante 40 dias, quase não houve outras pautas a serem tratadas nessas reuniões e nem mesmo a produção das *lives* que geravam receita para a empresa ocuparam tanto espaço na discussão dos diretores.

A importância que o *trabalho* dos *colaboradores* assumiu durante esse período contrasta com o pré-pandemia, quando a empresa estava em pleno crescimento e quando se falava em *gente*, se pensava em contratações e *investimentos*. Em 2019, quando estava sendo elaborado o planejamento para 2020, era comum nas reuniões ouvir que “a linha *gente* é um investimento”, ou que “precisamos contratar pessoas com vontade de aprender para multiplicar nossa operação”. Porém, essa visão sobre *gente* mudou com o agravamento da COVID-19. Os *colaboradores* deixaram de ser *investimento* para se tornarem *custo fixo*. Por outro lado, a dedicação à empresa e o sacrifício pela empresa passaram a ser cada vez mais importantes, fazendo emergir uma imagem sobre o *trabalho* carregada de tensões.

A primeira seção deste capítulo busca apresentar a imagem de trabalho da diretoria da Lúdica, que é resultado dos cálculos e avaliações possibilitados por *agenciamentos sociotécnicos*, pela relação entre as *trajetórias históricas pessoais* e a ideia de “Família Lúdica”, discutida no Capítulo 2, e pelo deslocamento de questões sociais, como o desemprego, para um fórum privado. Algumas tensões inerentes a essa imagem sobre o trabalho serão apresentadas nesta seção para serem discutidas nas próximas.

Ao pensarem o *trabalho* em relação ao “mercado de tecnologia” e incluírem uma miríade de atores nessa composição sobre o mundo, a imagem formada pelos desenvolvedores de *software* acaba tensionando a imagem sobre o trabalho da diretoria da Lúdica. A principal fonte de tensão é a ideia de uma “Família Lúdica”, um grupo fechado, no qual cada um cuidaria do outro, e pelo qual se devem fazer sacrifícios. Isso

ocorre porque os desenvolvedores não se pensam como parte dessa família, mas sim como mão de obra que pode ser contratada a qualquer momento por outras empresas, ou seja, eles pensam em termos de obrigações contratuais e não morais. A criação dessas imagens bem como as tensões que aparecem quando elas entram em contato serão o tema da segunda seção.

Ao identificar o trabalho como um dos principais pontos de conflito durante a pandemia, busco, na terceira seção, dialogar com a teoria marxiana sobre o trabalho, mais especificamente a reinterpretação de Moishe Postone (2014), para traçar pontos de aproximação e afastamento entre as imagens criadas pelos diretores, e sua abordagem teórica sobre o valor da força de trabalho, e o próprio trabalho como mediação social e uma forma de dominação. Com isso, procuro relacionar essas tensões com as análises sobre o capitalismo dessa corrente teórica, que colocam a situação vivida na Lúdica dentro de um contexto histórico específico.

Na última seção do capítulo, busco relacionar as imagens sincrônicas e diacrônicas produzidas pelas teorias econômicas e políticas públicas com as imagens que orientam as práticas da diretoria da Lúdica. Com isso, tento demonstrar a conexão entre as experiências e práticas ordinárias dos agentes com as teorias econômicas, bem como situar a Lúdica em um contexto histórico e político.

4.1. A RE-DISTRIBUIÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL E O TRABALHO

Como dito acima, o fluxo de caixa se tornou a maior preocupação para os diretores da Lúdica, pois, em suas palavras, ele seria o sangue da empresa. Por essa razão, as primeiras medidas tomadas foram a suspensão de todos os pagamentos para fornecedores e credores. Resolvido esse ponto, a discussão se voltou para o último custo que faltava – *gente* –, que representava, segundo os cálculos apresentados pela diretora financeira, 60% do custo fixo. Essa *virada de chave* se deu no mesmo momento em que eu passei a frequentar o Comitê.

Como março estava chegando ao final, eles queriam tomar a decisão o mais rápido possível, porém, mesmo que houvesse consenso de que deveriam reduzir o custo com *gente*, não conseguiam definir o melhor modelo. Alguns diretores defendiam demitir 50% do quadro, deixar apenas quem era essencial, em outras palavras, quem estaria disposto a executar mais de uma função e assumir atividades das pessoas que

seriam demitidas, como havia acontecido em uma crise que a empresa enfrentou em 2013, da qual tratarei adiante. Outros defenderam uma redução da remuneração de todos os *colaboradores*, mas também não concordavam com o percentual, se 50% ou 30%. Havia ainda a proposta de preservar os salários mais baixos e não realizar nenhuma redução para quem ganhasse menos de R\$ 3.000,00.

Ao acompanhar essas discussões sobre *gente* nas reuniões do Comitê, foi possível perceber a importância do *trabalho* para a empresa, além de permitir visualizar como o trabalho aparecia na paisagem criada pelos diretores, que orientava as suas tomadas de decisão. Como será possível perceber, essa imagem do *trabalho* é resultado de *agenciamentos sociotécnicos* que envolvem cálculos contábeis, como “custo fixo”; da avaliação da relação entre *colaboradores* e diretores, a partir da ideia da “Família Lúdica”; e do deslocamento de questões sociais, que deveriam ser atendidas pelo poder público, para o poder privado.

A primeira imagem a respeito do *trabalho* que aparece nas reuniões está relacionada com o tratamento de questões sociais pela diretoria da Lúdica. Durante esses encontros, o dono da empresa enfatizava que ele não queria demitir ninguém, que “as pessoas eram o mais importante da empresa”, refletindo a *ordem de valor doméstica* (BOLTANSKI; THÉVENOT, 1999) característica de sua gestão. Em suas palavras:

Eu tenho *responsabilidade social*, não é uma crise comum, não é crise só do meu setor, não é um erro meu de gestão que a empresa quebrou e a pessoa pode ir procurar emprego em outro lugar. Não tem emprego, não posso largar essas pessoas na rua, elas não vão ter o que fazer. Eu, como empresário, tenho responsabilidade social.

A essa fala, alguns diretores retrucavam que a responsabilidade de Norberto era manter o caixa “saudável” e que, por isso, era melhor demitir agora, manter a empresa “viva” e recontratar mais à frente.

Após muita discussão, Norberto decidiu aceitar a proposta feita pelo CEO, a qual também havia sido acatada pela maioria dos diretores. Essa proposta consistia em reduzir retroativamente, isto é, do mês já trabalhado, os salários de todos os *colaboradores*, inclusive da diretoria e dos sócios, em 50%, preservando o mínimo de R\$ 2.000,00. Assim, segundo eles, quem estava na base não seria tão afetado pelo corte.

Levando em conta o que se sabia sobre a pandemia no final de março de 2020 e tendo como referência o tempo que a China levou para iniciar sua reabertura em Wuhan, Norberto acreditava que as atividades seriam retomadas em agosto. Esse raciocínio foi acompanhado pelo CEO, que afirmou que “se na China começou em

dezembro e em março já está controlado, temos que aguardar quatro meses”. Então, nesse momento, o objetivo era manter o caixa saudável em abril, maio, junho e julho. Por isso, foi definido que todos os diretores deveriam fazer o mesmo discurso para os *colaboradores*, ficando a cargo deles apenas decidirem se iriam conversar individualmente ou em grupo.

Um exemplo de realização desse discurso uniformizado da gestão foi a fala introdutória que a diretora de ingressos repetia em cada reunião com os *colaboradores* do seu setor:

Como vocês sabem, estamos passando por um momento de incerteza muito grande, que é inédito não só para o Brasil, mas para o mundo inteiro. Não sabemos como o vírus se comporta ou quando teremos vacinas. O ramo de eventos foi uma das atividades mais impactadas. Foi o primeiro a parar totalmente e será o último a voltar. Ainda não sabemos quando, mas temos expectativa que seja no segundo semestre. Então, pensando na responsabilidade social da empresa, a diretoria tomou a decisão de reduzir em 50% o salário de todos os colaboradores retroativamente para que não seja necessário realizar nenhuma demissão. Nesse momento todos temos que contribuir e ser solidários tanto com a empresa como uns com os outros, pedimos esse esforço de vocês para atravessar esse momento juntos. Vai apertar para vocês, mas vai apertar para a empresa também. Sabemos das dificuldades, e por isso que a empresa irá manter o piso de salário em R\$ 2.000,00 para não prejudicar ainda mais os mais vulneráveis. Entendemos quem não queira seguir na empresa, fiquem à vontade para tomar suas decisões. Só precisamos que comunique a decisão, porque faremos um aditivo de contrato que terá validade de três meses para essa redução do salário.

Devido à importância que as questões relacionadas à mão de obra tomaram na empresa, em detrimento das ferramentas ou métodos de gestão, achei importante acompanhar, de modo remoto, a comunicação do corte de 50% da remuneração aos *colaboradores* da área de venda de ingressos e controle de acessos junto à diretora dessa área, com quem eu tinha mais proximidade.

Como o discurso era igual para todos os *colaboradores*, a diretora marcou reuniões em grupo e dividiu a área por setores: atendimento ao cliente (5 pessoas), operação e manutenção (4 pessoas), bilheteria (4 pessoas), estádio de futebol (4 pessoas), tecnologia (8 pessoas), administrativo (5 pessoas). As reuniões foram realizadas virtualmente pelo Google Meet e os *links* eram enviados para os *colaboradores* por WhatsApp aproximadamente 30 minutos antes de cada reunião. Esse procedimento foi adotado para que, segundo a diretora, não houvesse “zum zum zum” entre eles, ou seja, que um grupo informasse ao outro o que estava acontecendo. A

ordem das reuniões também foi definida de forma que os grupos que trabalham mais próximos, como atendimento ao cliente e administrativo, que ficam no mesmo escritório, fossem realizadas na sequência. A mensagem enviada informava que seria realizada uma reunião para a comunicação de um assunto importante, relacionado à pandemia.

As reações dos *colaboradores* em relação a essa comunicação foram mais positivas do que a diretoria esperava, pois, mesmo o corte sendo retroativo à março, um mês que eles trabalharam integralmente, foi recebido com certo alívio por eles. Nessas reuniões escutei as seguintes frases: “Eu achava que todos iam ser demitidos, não tem evento, não tem receita, que bom que vão fazer isso”; “Anna, queria que você desse parabéns para o Norberto pela responsabilidade social com os funcionários, é muito difícil ter essa preocupação”; “Muitas empresas que eu conheço já estão demitindo todos os funcionários, fico feliz que a Lúdica tenha essa preocupação”. Ao final todos estavam com muita esperança de que as coisas voltariam ao normal após três meses, e já estavam fazendo planos para os eventos de agosto. Essas falas foram levadas ao Comitê Coronavírus pelos diretores, como uma forma de comemorar uma decisão que, apesar de difícil, teria sido acertada.

O conceito de re-distribuição de Alberto Cosín Jiménez (2007) pode jogar luz à utilização do termo “responsabilidade social” por Norberto. Ao preferir utilizar re-distribuição em lugar de “relações sociais”, Cosín Jiménez (2007, p. xiv) quer apontar

para a maneira pela qual a vida social e o conhecimento se misturam ao redor de lugares e pessoas em aparências distributivas diferentes: uma tentativa de descrever analiticamente o modo pelo qual a moralidade flui como um fundo social. As re-distribuições marcam as maneiras pelas quais a “sociedade” aparece para si mesma em diferentes conjunturas e pontos de inflexão – como ela se agrega em formas específicas para fornecer relatos provisórios (morais) de si mesma. (...) O termo “re-distribuição” tem um toque de filosofia política, e isso é deliberado. As redistribuições são momentos morais em que os valores políticos, idiomas sociais e questões de justiça se dobram, abrindo espaço para o surgimento da ‘equidade’.

A chegada da pandemia pode ser entendida como um momento de re-distribuição do “público” para fora do Estado e re-institucionalização no mercado. Isto é, como durante a pandemia o Estado brasileiro se retirou das ações de combate ao coronavírus, chegando inclusive a trabalhar pela disseminação do vírus⁶¹, algumas empresas tiveram que tomar determinadas ações para ajudar no combate à pandemia.

⁶¹ Ver boletim número 10 “Direitos na pandemia” da Conectas, que traça a linha do tempo das ações do governo brasileiro que ajudaram a propagar o coronavírus (CEDEPISA/CONNECTAS, 2021).

Uma das formas de enfrentamento foi liberar parte de seus funcionários para trabalharem em casa, de forma a contribuir com a redução da mobilidade no país.

Nesse sentido, a utilização de “responsabilidade social” para se referir aos *colaboradores* da empresa e à continuidade da empresa, e não para se referir à sociedade, realiza um deslocamento da questão ética da dimensão social e a coloca como objetivo institucional. Corsín Jiménez (2007) traz como exemplos dessa re-distribuição a utilização da “transparência” como um idioma para construir confiança nas pesquisas das universidades, ou a “participação” como forma de política pública. Ambos os termos servem como prescrição de ações e descrição dos eventos que aconteceram, isto é, são produtos institucionais de um momento distributivo particular, cada um com seus efeitos de fazer algo visível ou invisível. No caso da Lúdica, os colaboradores se tornam visíveis quando Norberto fala em “responsabilidade social”, em contrapartida, a falta de uma política pública do Estado se torna invisível.

Outro aspecto da re-distribuição apontado por Corsín-Jiménez (2007) é a necessidade de produzir um senso justificável de coerência moral para a pessoa que se envolve em ações que causam uma indeterminação em relação aos valores morais e éticos. Ele traz como exemplo dessa necessidade o caso de um policial estadunidense que em um tiroteio matou uma pessoa. Como Corsín-Jiménez (2017) conta, a resposta da polícia como organização que produziu um relato justificável para a cena do tiroteio não foi suficiente para que o policial reconstruísse sua identidade pessoal. Foi necessário o apoio de amigos e de sua mulher para que ele conseguisse se reorganizar. No caso da Lúdica, o elogio dos *colaboradores* à postura de Norberto durante a pandemia o auxilia na re-distribuição do próprio senso de identidade, na medida em que possibilita a produção, para si mesmo, de um senso justificável de coerência moral, mesmo que ele tenha reduzido salários e demitido *colaboradores* nesse momento de crise mundial.

Essa re-distribuição da “responsabilidade social” como um objetivo institucional, e não como objetivo do Estado, encontra dificuldades quando muda a escala de significância e tenta ser inclusiva, como quando tenta fazer aparecer essa imagem entre os profissionais da tecnologia da informação para incluí-los na “Família Lúdica”. Apesar da utilização das mesmas palavras no comunicado, “de que o momento exige sacrifício de todos”, de que a “empresa tem responsabilidade social, e por isso a redução do salário é para evitar demissões”, a reação dos desenvolvedores foi muito diferente. A rejeição à proposta de redução de salário foi unânime entre eles, e não

houve nenhum elogio à “responsabilidade social” da empresa, deixando claro que eles faziam parte de outro grupo, o que tensionava mais uma vez a ideia de “Família Lúdica”.

É interessante como, ao tensionar a “Família Lúdica”, os desenvolvedores também desafiavam os outros aspectos da imagem do *trabalho* que aparecia nas reuniões da diretoria. Isto é, o trabalho enquanto parte de um cálculo contábil, como um *custo fixo* e como resultado da avaliação das relações entre os *colaboradores* e a empresa, a “dedicação à família”, ou o “sentimento de dono”. Essa composição sobre *trabalho* pode ser pensada também como um interesse individual de um lado e coletivo, do outro, ou como um cálculo financeiro de um lado e como necessidade de empatia, do outro.

Além disso, essa imagem se assemelha à tensão descrita por Gudeman (2016, p. 2) entre o autointeresse e a mutualidade, que seria característica da “estranheza da economia”. O autor argumenta que essas duas formas de ação estão em constante relação, uma influenciando a outra, e, para termos um panorama da “estranheza da economia”, devemos prestar atenção nas duas, na tensão social e pessoal. Ainda que Gudeman (2016) ajude a pensar as relações que se estabelecem na Lúdica, procuro me afastar da sua descrição da economia em termos de esferas, que se organizariam da menos abstrata, a economia doméstica, para a mais abstrata, a economia meta-financeira que, por sua vez, englobaria todas as outras. Opto por seguir Callon (1998) e os estudos da ciência e tecnologia que pensam a economia em termos de *agenciamentos sociotécnicos*, uma rede de agências que transformam as coisas em “mais econômicas”, que tentam purificar a economia, mas que nunca atingem seus objetivos completamente, isto é, sempre haverá relações fora do enquadramento proposto, transbordamentos que fogem ao cálculo econômico. Na Lúdica, foram as relações de trabalho que deixaram essa tensão da economia mais evidente.

Os conflitos durante a negociação com os desenvolvedores revelaram a centralidade do trabalho para a gestão da Lúdica, seja ele entendido como *custo fixo* e “dedicação à família”, seja entendido em termos de valor, como tempo de dispêndio de trabalho imediato (POSTONE, 2014). Ao rejeitarem a proposta da empresa de redução salarial, a equipe de tecnologia evidenciou a dimensão do trabalho enquanto *custo fixo* para a empresa.

Essa dimensão acabou ficando mais clara quando, menos de um mês depois de reduzirem os salários, na segunda quinzena de abril e já com mais informações sobre o

comportamento da pandemia, a diretora financeira fez um *exercício interno* e informou aos outros diretores que eles deveriam reduzir o custo com mão de obra em 50% do atual (já considerando a redução salarial de 50%). Apenas com essa redução a empresa conseguiria passar o ano inteiro sem receita. Essa solicitação gerou um mal-estar entre todos os diretores, principalmente porque haviam acabado de fazer um discurso no qual informavam que a redução de 50% do salário retroativo era para evitar demissões. Isso fez com que as reuniões diárias, que duravam em média 30 minutos, passassem a durar uma hora, uma hora e meia. Nessas reuniões eles discutiam outras possíveis saídas para a crise, como “onde buscar mais receitas”, isto é, que tipo de negócio seria possível fazer para trazer receita e evitar demissões. Em cada reunião faziam *exercícios* de quem poderia ser demitido para conseguir chegar à meta de redução de 50% do custo de mão de obra e, ao mesmo tempo, manter a empresa funcionando.

Porém, diante da impossibilidade de novas receitas, ao final de uma semana de discussão, decidiram demitir quase 50% do quadro de funcionários. Para tentar amenizar o desconforto dessa segunda comunicação, eles elaboraram uma proposta que se resumia em oferecer aos *colaboradores* que seriam demitidos a possibilidade de dividir o valor do aviso prévio em dois ou três meses. O objetivo era estender o vínculo com a empresa até julho e, se houvesse a possibilidade de retomada, eles seriam recontratados imediatamente. A preocupação em amenizar o desconforto, em manter o *colaborador* próximo à empresa mesmo após o encerramento do contrato, traz novamente à tona a tensão entre o que Gudeman (2016) chama de “sociabilidade” e “autointeresse”. Segundo o autor, o antagonismo da transação no mercado só pode ser suportado pelos rituais de sociabilidade, uma camada de amizade que suprime as lacunas e desentendimentos das transações⁶².

No caso dessa segunda fase, como algumas pessoas ficariam e outras não, a diretora de ingressos marcou individualmente as conversas para reduzir as possíveis tensões entre os próprios *colaboradores* e entre eles e a empresa. Apenas a equipe de bilheteria foi comunicada em grupo, pois todos foram desligados. O mesmo método foi adotado para evitar que a notícia se espalhasse antes para todos os funcionários. As reuniões eram informadas próximo ao horário e a sequência era montada de acordo com as amizades dos funcionários. Ao contrário do que se acreditava, de que nenhum

⁶² Gudeman (2016) traz como exemplos etnográficos a relação de amizade que se estabelece entre um vendedor de carro e um comprador durante a negociação, mas que se encerra com a assinatura do contrato, e a relação entre executivos que são recheadas de rituais, como sair para beber e comer para conhecer as intenções de ambas as partes.

colaborador aceitaria dividir o aviso prévio em três meses para manter o vínculo com a empresa, dos 15 funcionários da área de ingressos que seriam demitidos, apenas um não aceitou a proposta e se desligou imediatamente. Todos concordaram em continuar disponíveis para trabalhar com horário reduzido, e, assim, aguardar notícias melhores sobre a retomada dos eventos.

A diretora de ingressos estava bem desconfortável ao dar essa notícia, falava com dificuldade e, quando deu a notícia para o grupo da bilheteria que seria todo ele desligado, não se conteve e começou a chorar. Em todas as comunicações, ela seguiu a linha do discurso que havia sido combinado no Comitê Coronavírus:

a empresa está buscando saídas para sobreviver à crise, mas o segmento de eventos foi o mais afetado, não temos previsão de quando vai voltar, as incertezas são muito grandes, nunca passamos por isso. Essa decisão que a empresa tomou não foi fácil, a diretoria está fazendo reuniões diárias para tentar prever cenários, participando de grupos com outros produtores de eventos, e de grupos com outras *ticketeiras* do Brasil, mas ninguém sabe o futuro. Hoje a receita da empresa é zero. No segmento de eventos não vemos retomada a curto e médio prazo. Em março talvez a ficha não tivesse caído ainda, por isso tomamos a decisão anterior. Mas, hoje, olhando que não há discussão para abertura de eventos, apenas sobre utilização de máscaras, não tem luz no fundo do túnel. A empresa está com faturamento zero desde 15 de março, só tem saída de dinheiro, não consegue ficar pagando as pessoas para elas ficarem em casa. Por isso ela irá reduzir o quadro de funcionários.

Após essa fala introdutória, ela informava que as pessoas seriam desligadas, que era difícil a decisão, porque a demissão não era questão de incompetência deles, mas que não havia alternativa. Em seu discurso, reforçava que a empresa era feita de *gente* e que estava assumindo o compromisso de, na retomada, não buscar *gente* de fora, mas chamá-los novamente. Após comunicar o desligamento, ela fazia a proposta do aviso prévio parcelado. As reações dos *colaboradores* foram bem parecidas: “Eu já esperava que fosse acontecer. Mas fico satisfeito, que quando voltar, nós podemos voltar, eu sei que vai precisar da gente. Vamos ter que passar por isso e ver como vai ser lá na frente. Sabemos que somos úteis pra empresa”; “Temos que ter esperança que, em agosto, setembro, as coisas voltam ao normal, aí voltamos à rotina”; “Já imaginava, achei estranho que não tivesse acontecido em março, fiquei surpreso com a decisão anterior, nenhuma empresa aguenta sem faturamento. Tem que ter esperança agora”. Todos ficaram visivelmente chateados, mas, ao mesmo tempo, as falas indicavam esperança de que haveria uma retomada em agosto ou setembro.

Essa negociação com os *colaboradores* traz de volta a tensão entre o cálculo contábil e a ideia de “Família Lúdica, já que o que motivou a decisão de demiti-los foi pensar o trabalho enquanto custo para a empresa, que estava afetando o fluxo de caixa. Porém, a negociação se deu em termos de vínculos com a Lúdica, pois os diretores explicavam o quanto gostariam de contar com essas pessoas na retomada, e que desejavam estender essa relação dividindo o aviso prévio por dois meses. O aceite da maior parte dos *colaboradores* para essa proposta mostra que a imagem de “Família Lúdica” e de “sacrifício pela empresa”, de certa forma é compartilhada por eles, pois não havia nada que os motivasse a parcelar o dinheiro, a não ser a manutenção desse vínculo. Mesmo as pessoas que ganhavam R\$ 2.000,00⁶³ dividiram em duas parcelas.

As negociações sobre a remuneração logo no início da pandemia nos ajudam a visualizar a imagem sobre *trabalho* da diretoria da Lúdica e dos *colaboradores*, tanto dos que trabalham na área de eventos quanto dos desenvolvedores de *software*. Além disso, permite identificar onde estão as tensões dessa imagem, e como elas são desfeitas (ou não) a partir da prática. Ao final desse período, ficou clara a divisão de dois grupos, os desenvolvedores de *software*, de um lado, e a diretoria e todos os outros *colaboradores*, do outro.

Essa distinção de grupos se assemelha ao exemplo trazido por Corsín-Jiménez (2017). O autor mostra que, quando ele compara operários da fábrica com soldados do exército, os primeiros têm menos noção do direito do gerente de comandar e mais a sensação de que o gerente está jogando em outro time. Por outro lado, os soldados do exército reconhecem o gerente como parte do mesmo grupo e com direito ao comando. Essa imagem proposta por Corsín-Jiménez pode ser utilizada para pensar as relações na Lúdica, onde os desenvolvedores seriam os operários – que enxergam os diretores como fazendo parte de outro time, e não reconhecem seu direito ao comando –, e os outros *colaboradores* – que reconhecem os diretores como parte do mesmo grupo, e aceitam fazer “sacrifícios pela empresa”. Essa diferença entre os grupos talvez possa ser explicada pelo que Pardo-Guerra (2019) chama de “o poder de serem invisíveis” quando descreve os engenheiros responsáveis por manter a infraestrutura.

4.2. A TENSÃO COM OS DESENVOLVEDORES: IMAGENS SOBRE O TRABALHO

⁶³ O equivalente a 1,91 salários-mínimos. Em 2020, o salário-mínimo era R\$ 1.045,00.

No caso da Lúdica, enquanto todos os outros funcionários aceitaram a redução de carga horária sem reduzir jornada, ou mesmo questionar o corte retroativo, a equipe inteira de desenvolvimento disse que o esforço em não demitir os funcionários era louvável, mas que o corte retroativo era injusto. Eles alegavam que já haviam trabalhado as horas para a empresa, portanto, esse valor era devido e não deveria ser descontado. Além disso, reivindicavam que a redução de salário só faria sentido se acompanhada da redução de jornada, porque assim poderiam trabalhar em outro lugar e compensar a perda. Eles alegavam que o mercado de TI continuava aquecido, mesmo com a crise, portanto, não valia a pena ficar na empresa trabalhando período integral e recebendo 50% do salário.

Interessante como a imagem sobre o mundo dos desenvolvedores se altera a depender do objeto da discussão. Enquanto no capítulo anterior foi possível perceber que a equipe de tecnologia imaginava a Lúdica como uma máquina, olhando para dentro da empresa e para a sua infraestrutura, que não poderia sofrer com interrupções, quando eles passam a discutir sobre *remuneração* e jornada de trabalho, têm uma imagem de “mercado” similar à de Norberto e do diretor comercial, que olha para “fora da empresa” e para outros atores.

Ao incluir esse “fora”, os desenvolvedores assumiram uma posição de maior poder na negociação e, por isso, a discussão se arrastou por uma semana, na qual a equipe parou de trabalhar, porque queria evitar “prejuízos pessoais”, isto é, que estivessem trabalhando sem receber o “valor da sua hora”. Interessante notar que eles nunca utilizaram a palavra greve, ou paralisação. Apenas diziam que não iriam trabalhar enquanto não chegassem “a um acordo que não trouxesse prejuízo para eles”. Diziam também que eles não “iriam desperdiçar tempo sem receber”; ou mesmo que já haviam trabalhado 20 dias no mês e que “esses dias de trabalho já foram entregues”. Afinal, o que queriam saber era: quando “a empresa iria pagar essas horas?”.

Para chegar a um acordo foi necessário o envolvimento do dono e do CEO e, apesar das dificuldades e resistências da empresa, a proposta do grupo de desenvolvedores foi aceita: para compensar os dias trabalhados, eles tirariam 18 dias de férias, trabalhariam 25% da carga horária em abril (equivalente a duas horas por dia) e receberiam 50% do salário. O dono e a diretora não gostaram dessa postura e, em reuniões semanais da área de tickets, os dois reclamavam dos profissionais de tecnologia e diziam que eles eram “mercenários”, “egoístas”, “que não estavam

pensando no todo da empresa”, “que todos aceitaram menos eles, porque eles se achavam diferentes”. Antes da tomada de decisão, ainda me perguntaram o que eu achava como consultor de gestão de projetos em tecnologia e como alguém mais próximo à equipe. Dei a minha opinião de que essa era uma proposta justa, pois se eles tinham oportunidade de trabalhar em outros projetos paralelos para complementar a renda, era uma boa opção para todos. O dono e a diretora cederam.

A disputa entre os desenvolvedores e o dono da empresa mostra a posição privilegiada dos profissionais de tecnologia da informação no capitalismo do século XXI. Pardo-Guerra (2019) aponta como os capitalistas dependem do conhecimento e do trabalho desses especialistas para colocarem suas infraestruturas para funcionar e permitir a produção em massa do produto ou serviço:

Note that these engineers are powerful in distinctively epistemic ways: while they may not own the means of production, they possess the cognitive instruments necessary for production to occur in an orderly manner; similarly, they directly facilitate entrepreneurialism both within and outside their organizations, combining techniques, knowledge, and devices in novel ways. (PARDO-GUERRA, 2019, p. 14)

No caso da Lúdica, Norberto depende dos profissionais de tecnologia da informação para vender os ingressos de seus produtos, isto é, sem o *e-commerce* ele não conseguiria obter o fluxo de caixa necessário. Ainda que uma solução fosse a terceirização do *e-commerce*, ele perderia o controle sobre todo o fluxo de caixa da empresa, pois o dinheiro deixaria de transacionar na sua conta para transacionar na conta de um terceiro que o repassaria conforme as condições negociadas. Por isso, mesmo com todo o conflito, ele optou por manter a equipe. Pardo-Guerra (2019) define essa força dos especialistas como “o poder de serem invisíveis”, na medida em que, com seu conhecimento e trabalho, eles capturam o mercado.

Essa captura pelos profissionais de tecnologia da informação e a importância da infraestrutura como uma parte fundamental do mercado podem ser mais bem compreendidas se levarmos em conta as diversas leis publicadas pelo governo federal desde 2004 que têm como objetivo incentivar “a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas (...) ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País”⁶⁴. A Lei de Inovação Tecnológica de 2004, segundo Kruglianska e Matias Pereira (2005), tinha como objetivo estimular a inovação e um modelo de

⁶⁴ Trecho da Lei Nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004.

desenvolvimento tecnológico autônomo e, para alcançar esse modelo, previa estimular a parceria entre instituições acadêmicas e o setor produtivo, criando um regime mais flexível para essas parcerias no que diz respeito à cessão de imóveis, convênios de pesquisa e compras públicas, entre outras atividades. A importância da ideia da inovação e da tecnologia como motores da economia fica ainda mais evidente na continuidade dessas políticas no governo de Michel Temer. Em 2016, Temer defendeu a inovação como política de Estado, e buscou alterar a lei de 2004 para criar o que ele definia como um ambiente mais favorável à pesquisa e à produção de tecnologia: “Inovar é algo importante para o país: na economia, na educação, no emprego, na tecnologia, na saúde. Inovar é uma coisa fundamental” (INFORMEI, 2016).

A essa lei de 2004 somou-se a Lei do Bem – Lei 11.196/05 – que concede incentivos fiscais às empresas brasileiras que investem em projetos de desenvolvimento e inovação de tecnologia. Por essa lei, os gastos das empresas nesses projetos servem para reduzir a base de cálculo do imposto de renda. Além disso, em 2021, o presidente Jair Bolsonaro sancionou a Lei Complementar Nº 182/2021, que ficou conhecida como o Marco legal das *startups*, e que tem como objetivo “desburocratizar e estimular o setor (...) trazendo um novo ambiente de regulatório e de desenvolvimento para as pequenas empresas de cunho *tecnológico*” (DIAS, 2021, grifo nosso). Esse movimento de estímulo à produção de tecnologia por parte do governo federal faz com que profissionais de tecnologia, como os desenvolvedores de *software*, sejam mais valorizados, pois, além dos incentivos fornecidos pelo governo e de permitir a utilização de instituições públicas como universidades para o desenvolvimento de suas pesquisas, suas horas de trabalho podem ser descontadas do imposto de renda (FLORES, 2021).

Essa interferência do governo no mercado de trabalho de tecnologia é mais um exemplo do que Polanyi (1944) denomina de a utopia do mercado autorregulado. Não foi o equilíbrio do mercado de trabalho que permitiu que os desenvolvedores negociassem seus salários durante a pandemia, mas sim a importância que a tecnologia adquiriu nos últimos anos como a principal forma de mediação das relações no mercado, reconhecida inclusive pelo Estado brasileiro. Nesse sentido, o mercado não pode ser descrito sem as infraestruturas, como defende Pardo-Guerra (2019), e, conseqüentemente, sem os profissionais que fazem a manutenção e criação dessas infraestruturas. Daí a força de serem invisíveis, pois, ainda que os desenvolvedores não apareçam como os “empreendedores”, os “gênios” que criaram a empresa, são eles que

mantêm a infraestrutura funcionando e permitem que as relações de troca do mercado se concretizem.

Esse poder obtido pelos desenvolvedores contrasta com a posição assumida por outros *colaboradores* da área de eventos, que, durante a pandemia, aceitaram ter seus salários reduzidos e trabalharam mais do que antes. Essa comparação entre esses grupos traz novamente a centralidade e a tensão da imagem de trabalho no cotidiano da Lúdica. Enquanto a diretoria esperava uma atitude de solidariedade para com a empresa, de “sacrifício”, “sentimento de dono”, os desenvolvedores de tecnologia faziam questão de deixar evidente a dimensão do trabalho enquanto *custo fixo*, enquanto uma relação contratual, na qual só se recebe pelo que se pagou, assim como as contas de luz, telefone ou aluguel. Ainda que a diretora de ingressos tivesse consciência dessa imagem do trabalho como *custo fixo*, pois tinha uma meta para redução dos gastos com *gente*, ela esperava que as pessoas que ficassem fossem dar “o sangue pela empresa” para passar por essa época difícil, assim como a equipe de eventos havia feito. Por isso, ela se incomodou com a postura dos desenvolvedores. Assim como os outros diretores, ela considerava a Lúdica uma “família”, e, desse modo, as pessoas deveriam confiar umas nas outras. Essa expectativa de uma reciprocidade ficava mais nítida a partir dos comunicados no grupo de WhatsApp que eram endereçados à “Família Lúdica”, e que pediam dedicação à empresa, responsabilidade e disponibilidade, uma vez que todos estavam trabalhando em suas casas.

Esse sacrifício pela empresa é anterior à pandemia. De acordo com Cláudio, o diretor de eventos, “foi em virtude da dedicação, da rapidez com que a equipe de eventos entregava as ativações, que a Lúdica ganhou a confiança de um grande patrocinador e conseguiu fechar um contrato logo no início da pandemia para produzir suas *lives*”. Ele relatou que a ideia das *lives* surgiu de um bate-papo entre o diretor de criação e a cervejaria, na semana seguinte ao decreto de calamidade pública. Antes mesmo do contrato assinado, e em menos de 20 dias, a Lúdica já estava enviando sua equipe para produzir as primeiras *lives*, como ficaram conhecidas as transmissões de shows pelo Youtube ou Instagram durante o isolamento social.

Em uma reunião do Comitê no final de abril de 2020, o diretor de eventos fez questão de falar sobre a dimensão do projeto: “Na primeira semana foram realizadas 24 *lives* em quatro dias, uma em cada canto do país”. Ele contou que o projeto das *lives* teve início em 05 de abril de 2020 e, para realizar todas as atividades, a Lúdica teve que contar com os *colaboradores* que não foram demitidos, mas estavam ganhando 50% do

salário e *trabalhando mais do que anteriormente*, além de estarem viajando para diversos locais do Brasil, uma vez que as *lives* eram produzidas nas casas dos artistas ou em suas fazendas.

Em uma entrevista no final de junho com Claudio, eu perguntei como foi possível conseguir essa dedicação da equipe, nessa situação adversa e com risco de pegar coronavírus, para realizar uma atividade que a empresa nunca tinha feito. Sua resposta aponta para a união da equipe em tempos de crise:

As crises eu falo com propriedade, já passei pela primeira, agora [estou] na segunda, acho que a primeira foi muito pior do que essa, mas não deixa de ser uma referência. As crises, elas trazem uma união absurda, assim, eu que venho do militarismo, tem uma frase que é mágica: a dor une! Então quando você ‘tá em dor’, você traz união. Não é à toa que a família se reúne mais em velório que em festa, a dor une, esse espírito de união [entre os *colaboradores* da empresa] ele foi aos poucos [crescendo], nesse momento de dificuldade onde a empresa estava demitindo e tudo mais, ele foi contaminando todo mundo [*colaboradores*]. A gente tem um time que tem uma vontade de fazer e acontecer muito grande. Então, aprofundamos a cabeça [estudamos a fundo] e apanhamos nas primeiras [*lives*] maiores, fomos aprendendo, estudando, uma gestão muito próxima dos líderes, não deixando o time de execução sozinho, para poder aprender junto. O segredo foi a união, não tinha mais gerente, cargo, tinha um time que tinha que fazer acontecer como forma de sobrevivência. Se de[sse] certo eu estaria garantido com meu emprego e minha vida, se não desse provavelmente eu estaria fora do time.

Quando eu fiz a entrevista com o diretor de eventos, o time de execução já estava há três meses trabalhando intensamente, como o próprio Claudio afirmou: “Eu diria que a carga de trabalho no mínimo dobrou, chegamos a fazer 14 *lives* em um final de semana”⁶⁵. Ainda que a carga de trabalho tivesse dobrado, a equipe permaneceu ganhando 50% da remuneração e, segundo o diretor de eventos, essa situação estava começando a gerar insatisfação: “O limite do passageiro é 60 dias, qualquer coisa acima disso começa a ficar anormal, agora no final desse momento a turma deu uma cobrada, e eu acho que com razão, eu acho que é justo retornar à remuneração, mesmo que seja gradual”.

Enquanto a equipe da *linha de frente* se arriscava a pegar COVID entre março e junho de 2020 para produzir essas *lives*, a maior parte da população brasileira estava isolada em suas casas, aproximadamente 55%, um recorde durante a pandemia (BERTONI, 2021a). Mesmo com todas as incertezas sobre a doença nessa época, se a

⁶⁵ Quando eram shows de artistas menos famosos, a mesma pessoa produzia 5 *lives* em um final de semana, ela ia para uma cidade e produzia as outras remotamente, controlando os fornecedores por WhatsApp.

transmissão era por superfície, se era apenas aérea, qual a letalidade, entre outras, os *colaboradores* da Lúdica não relatavam medo do coronavírus nas conversas. Assim como Claudio identificou, e Vinícius e Rafael explicitaram, um dos motivos que os “incentivava” a trabalhar era que, se o projeto desse certo, a empresa “sobreviveria à crise” e eles manteriam seu emprego. Nesse sentido, a imagem que esses *colaboradores* criam do mundo é resultado também de dispositivos jurídicos que regulam as relações trabalhistas, isto é, com a precarização das relações trabalhistas e a consequente “pejotização” dos contratos de trabalho que será discutida na quarta seção deste capítulo, os trabalhadores podem ser demitidos a qualquer momento sem custo para as empresas. Por isso, no caso da Lúdica, a ideia de Família Lúdica parece compensar esse frágil vínculo trabalhista, incentivando os *colaboradores* a fazer sacrifícios pela empresa. Essa imagem é oposta àquela que emerge dos desenvolvedores, que, ao olharem para fora da empresa e saberem a importância da tecnologia para a manutenção das relações no mercado, se negaram a trabalhar sequer oito horas por dia com seus salários reduzidos pela metade.

Quando indaguei Gustavo, o CEO, a respeito dessa dedicação do time de eventos, ele trouxe uma imagem parecida: “Diante do medo, da incerteza, da tempestade, há uma necessidade de se agarrar um coqueiro”. Porém, ele acrescentava outra explicação para essa motivação, que ia além do medo do desemprego e dos *agenciamentos sociotécnicos* já identificados como fonte de ação. Não apenas a experiência na gestão de terceiros, o contato com as tecnologias de montagem de cenários e transmissão de vídeos são *agenciamentos* importantes que faziam parte da imagem criada pelos *colaboradores* para a orientação de suas ações, mas também “o sentimento de dono”, a “união como uma família”, “o carisma e o empenho pessoal de Cláudio”, “a educação militar dele, que cria uma visão de missão dada, missão cumprida, e uma fidelidade para com a equipe”, seriam outros aspectos a se considerar para compreender o empenho dos *colaboradores* da área de eventos durante a pandemia. Essa narrativa de Claudio e Gustavo vai ao encontro da ideia de “Família Lúdica”, que orienta a ação e a valoração dos diretores, o que inclui a avaliação dos *colaboradores* que podem ser demitidos.

Esse entendimento do lugar do trabalho como “custo fixo” e “sacrifício familiar” pode ser mais bem compreendido quando introduzimos as histórias e desejos desses diretores e *colaboradores* narrados anteriormente. Como já citado, na Lúdica há uma intenção de transformar a empresa em uma família, na expectativa de que os

colaboradores se dediquem mais, por isso, eles não escondem os vínculos familiares que existem na empresa. Essa “cultura Lúdica” remonta à história da primeira crise sofrida pela empresa em 2013 descrita acima, o que gerou um sentimento de unidade e continuidade muito forte entre a diretoria e a família dona da Lúdica. É esse mesmo sentimento de unidade e continuidade entre empresa e família que permite ver os *colaboradores* também como “custo fixo”, uma vez que, se acabar o caixa, a empresa pode falir, por isso, era necessário “cortar na carne para sobreviver”.

A dificuldade do CEO Gustavo em concordar com o slogan “Família Lúdica” é um indicativo de como a história e os sentimentos das pessoas influenciam as teorias e ferramentas utilizadas. Enquanto os diretores que estavam há mais tempo na empresa defendiam essa ideia, tanto nas entrevistas quanto nas reuniões, para decidir sobre os cortes de funcionários, Gustavo defendia que se deveria separar a relação pessoal da relação profissional corporativa: “Eu não gosto de falar família Lúdica, família você não demite, não manda irmão, filho, pai embora. Família você não descarta e a gente descartou na maior tranquilidade, naturalidade, ao menor sinal de desconforto”. Esse caso mostra que essa tensão não aparece apenas na relação com os desenvolvedores. Dentro da própria diretoria há tensões, por exemplo, Gustavo cria outra imagem sobre o mundo e sobre o trabalho, na qual não existiria espaço para a “Família Lúdica”. Essa disputa de formas de avaliação do trabalho também pode ser compreendida pela distinção que Boltanski e Thévenot (1999) fazem entre a *ordem de valor industrial* e a *ordem de valor doméstica*. Enquanto a primeira tem como relação elementar as relações funcionais, como quer Gustavo, a segunda se apoia na confiança, como imaginam os outros diretores.

Essa tensão fica evidente nas discussões que ocorriam no Comitê Coronavírus. Ainda que houvesse uma pressão do conselho da empresa pela redução de custos e demissão de *colaboradores*, os diretores tentaram, ao longo de 20 dias, evitar ao máximo as demissões em suas áreas. Cláudio, o diretor de eventos, afirmou em reunião que não ia fazer e encontrou uma fórmula de cálculo para justificar que manter “seu time” para produzir *lives* seria mais barato do que contratar terceiros e *freelancers*. Pude acompanhar como as discussões foram longas e tensas e, quando tiveram que demitir as pessoas, muitos diretores choraram bastante. Principalmente Katarina e Anna, que defendiam muito essa ideia de família, mas, ao mesmo tempo, entendiam que deveriam “fazer sacrifícios” para poder continuar no jogo, e quem sabe no futuro recontratar essas pessoas.

O trabalho de Pardo-Guerra (2019) sobre a bolsa de Londres, que é chamada de “A Casa”, pode indicar outra forma de pensar a utilização do termo “família” por Norberto. Para entender as relações que se estabeleciam na bolsa de Londres, Pardo-Guerra (2019) parte dos múltiplos significados que o termo “casa” pode assumir, e das noções de comunidade, família e parentesco que são ligados a ele.

“Casa” pode dizer tanto sobre o “lugar”, a infraestrutura material onde as pessoas se reúnem – seja a residência de uma família ou espaços de encontros públicos, como as casas de chá – quanto sobre as “relações”, funcionando como um “*placeholder*” para as redes intrincadas de conexões sanguíneas, obrigações interpessoais, recursos simbólicos e conhecimentos mútuos gerados por grupos de pessoas ‘naturalmente’ relacionadas umas com as outras” (PARDO-GUERRA, 2019, p. 38, tradução nossa).

Ao pensar essa polivalência da “casa”, é possível vincular os dois aspectos das organizações: a reprodução das relações de troca, filiação e identidade organizacional, com a existência de uma infraestrutura física específica, o edifício conhecido como “casa”. Para perseguir esse vínculo, Pardo-Guerra (2019) pensa parentesco para além das relações biológicas entre grupos humanos. Nesse sentido, linhagens e relações familiares seriam criadas a partir dos grupos sociais, e não reflexo da “natureza”, o que faz com que o parentesco seja um reflexo da “rede de responsabilidades morais” (STRATHERN, 2005 apud PARDO-GUERRA, 2019, p. 39) que emerge com a reconstituição das comunidades “familiares”. O parentesco, portanto, é produzido pelas comunidades, nas casas onde os relacionamentos são vividos.

Por isso, os contextos materiais permitem estudar as tecnologias que formam parentescos e comunidades através da construção de uma imagem de um passado e de um presente compartilhados (PARDO-GUERRA, 2019). Nesse sentido, tecnologias de convivência, como mesa de jantar, cozinha, decoração e máquinas de café, não são apenas práticas, mas também simbólicas e afetivas. Pardo-Guerra (2019) traz como exemplo de tecnologias do parentesco os Corais da Bolsa de Londres. O Coral foi fundado no final do século XIX para oferecer *smoking concerts*⁶⁶ no *Queen’s Hall*, a principal sala de concertos de Londres nesse período. Como relatado por jornais da época, a atmosfera desses concertos ia além da fumaça de tabaco, indicando que o interesse não estava apenas na música ou no cigarro, mas nas atividades relacionadas à

⁶⁶ *Smoking concerts* eram performances ao vivo, em sua maioria musicais e destinadas a um público exclusivamente masculino. No caso do Coral da Bolsa de Londres, a performance era destinada à elite, uma vez que ela ocorria na principal sala de concertos da época.

Bolsa de Londres (PARDO-GUERRA, 2019). Para o autor, esse tipo de tecnologia, ou “dispositivo organizacional”, criava um sentimento de pertencimento à comunidade.

Na Lúdica é possível relacionar a criação da imagem da “família Lúdica” com a relação entre determinados *agenciamentos sociotécnicos* de pertencimento, nos termos de Pardo-Guerra, e as *trajetórias históricas pessoais*. Um exemplo são as festas que ocorrem ao final de cada evento produzido pela empresa. Nessas festas os *colaboradores* podem usufruir da estrutura do melhor camarote e das comidas e bebidas servidas para os clientes.

Nesse sentido é possível pensar que a imagem da “família Lúdica” é resultado da relação entre *agenciamentos sociotécnicos* que produzem parentesco, no sentido de redes de responsabilidades morais (PARDO-GUERRA, 2019), e das *trajetórias históricas pessoais*. Essa imagem é constantemente reforçada pelos diretores, que creditaram ao comprometimento dos *colaboradores* para com a empresa o fato de a Lúdica ter fechado 2020 no “zero a zero”. No evento realizado em 2021 para apresentar o resultado da empresa, os dois disseram que foi a “equipe coesa, o espírito de dono, a dedicação total, que permitiu que a Lúdica fosse uma empresa diferente e inovasse no segmento com a produção de *lives* e atingisse o *breakeven*”. Os dois fizeram questão de dizer como todos foram responsáveis pelos resultados da empresa graças ao comprometimento.

Ao entender a “família Lúdica” como resultado dessa relação entre *agenciamentos sociotécnicos* e *trajetórias históricas pessoais*, o parentesco que emerge dela é contextual, hierárquico e interseccionado por processos sociais essenciais, como afirma Pardo-Guerra (2019) a respeito das relações na bolsa de valores descritas anteriormente. Essa forma de parentesco é necessariamente assimétrica em poder e é legitimada dentro de um contexto histórico. No caso da Lúdica, esse contexto acaba reduzindo quem são os “parentes” durante a pandemia, que, no caso, são as pessoas que irão ficar e trabalhar mais pela empresa.

A fala de Gustavo contra a ideia de “Família Lúdica” expõe as tensões que envolvem as relações de trabalho. Ao negar que as relações entre a Lúdica e os colaboradores são movidas por um comprometimento moral que as aproxima das relações de parentesco, ele está evidenciando que há obrigações vinculadas ao contrato de trabalho que são anteriores a essas relações. Ele usa como exemplo o fato de que, quando a remuneração mensal da pessoa é alta e afeta o caixa da empresa, ela é desligada, o que, em sua visão, significa que a relação de trabalho não gera um

comprometimento moral, ao menos pelo lado da empresa. A mesma tensão aparece quando os desenvolvedores de *software* deixam explícito que a relação entre eles e a Lúdica é contratual e não moral.

Ainda que Gustavo e os desenvolvedores ofereçam um contraponto, e explicitem as tensões dessas relações, o próprio CEO reconhece que Norberto busca agir de acordo com essa imagem, pois ele tem “dificuldade em romper laços”, e diz que “isso é próprio dessa forma de gestão, que precisa das relações para tomada de decisão, mesmo quando a relação era horrível, como com Rodrigo, ele não consegue encerrar o ciclo”. Portanto, ainda é possível afirmar que, na Lúdica, o parentesco emerge a partir de *agenciamentos sociotécnicos*, que constroem e legitimam relações, sejam as festas ou os dispositivos de gestão, o que sugere um imbricamento entre histórias e sentimentos pessoais e os enquadramentos e temporalidades que fazem parte da imagem de mundo que orienta a tomada de decisão e as ações da diretoria da Lúdica. Essa imagem de mundo, ainda que também oriente as ações dos *colaboradores*, traz outras tensões quando olhamos para uma teoria que pretendeu analisar o trabalho a partir do ponto de vista daqueles que vendiam sua mão de obra dentro do capitalismo, como os escritos por Marx e os teóricos que vieram depois dele.

4.3.TEMPO DE TRABALHO

Interessante notar a diferença dessa imagem sobre o trabalho como “custo fixo” e “sacrifício familiar” para a descrição do trabalho enquanto uma forma de mediação social e de dominação específica no capitalismo. Aqui me refiro principalmente à interpretação da teoria do valor-trabalho de Moishe Postone (2014), na qual o tempo exerce um papel fundamental como medida de valor do dispêndio de trabalho imediato. Para Postone (2014) o caráter especificamente histórico do trabalho no capitalismo é o que possibilita a dominação de pessoas por estruturas sociais abstratas constituídas pelas próprias pessoas. Em outras palavras, a dominação se “baseia na forma valor da riqueza em si, uma forma de riqueza social contrária ao trabalho vivo (os trabalhadores) como um poder estruturalmente hostil e dominante” (POSTONE, 2014, p. 46).

Esse caráter único do trabalho, para Postone (2014), vem do fato de que o valor no capitalismo expressa tanto uma forma determinada de relação social quanto uma forma particular de riqueza. O autor investiga a relação postulada por Marx entre valor e tempo de trabalho. Segundo essa interpretação da teoria marxiana, o valor representa, por um lado, as relações sociais que caracterizam o capitalismo como modo de vida

social, ou seja, “[a] troca de trabalho vivo por trabalho objetivado, *i.e.*, o pôr do trabalho social na forma de oposição entre capital e trabalho assalariado, é o último desenvolvimento da *relação de valor* e da produção baseada no valor” (MARX, 1973, p. 587 apud POSTONE, 2014, p.40). Nesse sentido, o valor é entendido como as relações sociais do modo de produção.

Por outro lado, o valor como “uma forma de riqueza que é constituída pelo dispêndio de trabalho humano imediato no processo de produção” (POSTONE, 2014, p. 40) é específico do capitalismo e não se reflete na riqueza efetiva. Isso significa que valor não pode ser entendido como uma categoria de distribuição da riqueza no mercado, seja em termos de mercadoria, seja em termos de salário. Tampouco pode ser confundido com a riqueza efetiva, pois ela não depende do tempo de trabalho e da quantidade de trabalho empregado. Isso faz com que tanto o valor quanto o trabalho sejam entendidos como categorias específicas do capitalismo, que possibilitam a dominação abstrata por meio das relações sociais e não como categorias trans-históricas que seriam compartilhadas com outras sociedades, ou mesmo como essências da humanidade.

Essa posição permite uma crítica *do trabalho* no capitalismo, e não uma crítica *do ponto de vista do trabalho*, como faz o marxismo tradicional, segundo Postone (2014). Ao definir o trabalho como específico historicamente e o valor como o tempo de dispêndio de trabalho imediato, o problema deixa de ser o modo de distribuição do mercado – a propriedade privada dos meios de produção e a dominação do proletariado pela burguesia – e passa a ser o modo de produção em si. Nesse sentido, Postone argumenta que o trabalho deixa de ser a realização de uma essência humana, como o marxismo tradicional afirma, e passa a ser o objeto da crítica. Em outras palavras, a crítica marxiana deixa de ser interpretada como o desvelamento da verdadeira classe produtiva, o proletariado, em contraposição à classe improdutiva da burguesia. O foco, nessa crítica, passa a ser o trabalho como uma forma de mediação social, e, conseqüentemente, a forma de produção e a forma de riqueza (ou seja, valor) que caracterizam o capitalismo.

Ao assumir esse ponto de vista, Postone (2014) quer propor uma nova abordagem que não faça a crítica apenas do modo de distribuição do capitalismo, mas que formule uma crítica do paradigma da produção com base nas categorias sociais da crítica marxiana da produção – valor, trabalho abstrato, mercadoria e capital – que resulte em uma crítica social que não seja uma “afirmação abstratamente universalista e

racionalista nem uma crítica antirracionalista e antimoderna” (Postone, 2014, p. 33). Esse ponto de vista busca superar essas posições, tratando-as como categorias de uma etnografia crítica da sociedade capitalista:

categorias que supostamente expressam as formas básicas de objetividade e subjetividade sociais que estruturam as dimensões sociais, econômicas, históricas e culturais da vida nessa sociedade, e são elas próprias constituídas por formas determinadas de prática social. (POSTONE, 2014, p. 33)

Como para Postone o trabalho é entendido como uma prática social que estrutura as visões de mundo e disposições das pessoas, sua abordagem busca redefinir a “questão entre cultura e vida material em termos da relação entre uma forma historicamente específica de mediação social e formas de ‘objetividade’” e “‘subjetividade’ sociais.” (POSTONE, 2014, p. 19). Uma dessas categorias que expressa as formas de “objetividade” e “subjetividade” sociais é o tempo abstrato, ou o tempo de dispêndio de trabalho imediato. Como dito anteriormente, no capitalismo, o tempo abstrato age como medida de valor dos objetos e do trabalho.

Laura Bear (2014) aponta a importância dessa categoria para a investigação antropológica do tempo social moderno. Isso porque Marx, no volume 2 d’*O Capital*, “expõe os ritmos irreconciliáveis produzidos pelo uso do tempo abstrato (...) e esse volume é uma reflexão sobre como o trabalho humano no mundo tenta fazer convergir mapas temporais, ritmos sociais e o tempo não humano” (BEAR, 2014, p. 17).

De acordo com Bear, essa característica do tempo abstrato apontada por Marx é refinada por Postone. A partir de Marx, ela afirma que o mapa temporal criado pelo tempo abstrato, enquanto uma forma de valor de cálculo, cria ritmos sociais contraditórios que devem ser mediados por atos de trabalho concretos no mundo. Postone exploraria essas contradições produzidas pelo tempo abstrato ao demonstrar como essa forma de medida age para produzir e cancelar o conteúdo social concreto do tempo. Isso aconteceria porque o tempo abstrato se torna uma norma temporal objetiva independente da atividade, “medida em convencionais unidades constantes, contínuas, comensuráveis e intercambiáveis (horas, minutos, segundos), que servem como medida absoluta do movimento e do trabalho como custo” (POSTONE, 2014, p. 249).

Ao levar adiante essa análise de Postone, Bear quer demonstrar como o tempo concreto é experienciado em contraste com esse tempo abstrato, e é identificado como um tempo que pode ser avaliado qualitativamente como bom ou mau e relacionado a

eventos e periodicidades da vida humana. Nesse sentido, a abordagem de Postone permite, segundo Bear (2014), identificar quais são as representações dominantes do tempo – ou mapas temporais que ancoram a medida de valor – que são cruciais para a definição de agência produtiva, e qual o grau de contradição e/ou desigualdade para o qual eles contribuem. Isto é, identificar e hierarquizar os diferentes mapas temporais a partir do *labour in/of time* para rastrear como os diversos ritmos sociais são produzidos e quais efeitos eles têm na experiência subjetiva das pessoas e nas relações de dominação.

Ao identificar o caráter historicamente específico do trabalho no capitalismo e deixar de identificá-lo como trabalho trans-histórico, ou como “a atividade produtiva dos seres humanos em geral, pela qual eles medeiam seu metabolismo material com a natureza, despojada [...] de toda forma social e caráter determinado” (MARX, 1981, p. 954 apud POSTONE, 2014, p. 74), Postone permite analisar também o tempo abstrato como uma representação específica do tempo em relação a outros mapas temporais e ritmos humanos e não humanos.

Ainda que os diretores não pensem o trabalho como uma prática social que constituiria a mercadoria e o capital como formas de mediação social, e que teriam um caráter impessoal e abstrato, algumas de suas ações são permeadas por esse mapa temporal característico do tempo abstrato como medida absoluta do trabalho como custo. Por isso, tanto Norberto quanto os diretores que estão há mais tempo na empresa não apenas acreditam que há um vínculo afetivo, familiar – que exigiria uma dedicação integral dos *colaboradores* à empresa, ainda que esses recebam metade do salário –, mas também pensam nos *colaboradores* como “custo fixo”. Essa segunda característica do trabalho se aproxima do valor como tempo de dispêndio de trabalho imediato, essa categoria abstrata que faz a mediação social no capitalismo. Talvez essa dupla característica do trabalho na Lúdica justifique a dificuldade dos diretores em “cumprir a missão” dada pelo conselho de reduzir o quadro de *colaboradores*, pois, ao mesmo tempo que eles eram um valor, um número, eles também faziam parte da “Família Lúdica”.

Interessante como essa imagem diacrônica do trabalho da diretoria da Lúdica conjuga concepções de tempo ligadas às formas de valor que se contrapõem. Isto é, considerando a leitura de Boltanski e Thévenot (1999) sobre as *ordens de valores* existentes, no caso da Lúdica, teríamos uma imagem que conjuga a *ordem doméstica*, que se orienta ao passado, com as *trajetórias pessoais* e a história da “Família Lúdica” e

com a *ordem industrial*, que é impessoal e orientada para o futuro, e que pensa nos custos e no impacto no fluxo de caixa.

A conjugação dessas duas temporalidades em um mapa temporal único produziu efeitos na experiência subjetiva de tempo dos diretores. Por um lado, ao olharem o passado e se orientarem pela ideia de uma “Família Lúdica”, eles passaram a trabalhar por longas horas, muitas vezes sem pausa para almoço, se dedicando integralmente à empresa. Antes da pandemia, em 2019, era comum que os diretores pedissem almoço na sala de reunião para não interromperem o que estavam fazendo. Com a mudança para reuniões virtuais, em diversas ocasiões eles comentavam, por volta das 15h, que não “tinham conseguido almoçar ainda, emendou uma reunião na outra”.

Ao se dedicarem como “donos do negócio” suas vidas pessoais passavam a se misturar com a vida na empresa, como mostram os relatos das trajetórias, principalmente no caso de Anna, que chegava a dormir no carro para ir de um evento a outro. Isso fez com que os diretores exigissem a mesma dedicação de seus times e esperassem que eles correspondessem a essa exigência. Talvez, por isso, a postura dos desenvolvedores incomodou tanto quando eles pediram redução de jornada. Era esperado que eles se dedicassem à empresa como à família, conforme inúmeras vezes a diretora de ingressos apontava nas reuniões de diretoria: “Agora vamos saber quem está junto e quem não está. É um absurdo que utilizem esse momento para negociar salário, todos os funcionários aceitaram, por que eles se acham diferentes? Falta comprometimento com a empresa”.

Por outro lado, com a pandemia, os diretores passaram a olhar os *colaboradores* enquanto “custo fixo” que deveria ser reduzido. Nesse sentido, eles passaram a calcular a dedicação dos funcionários à empresa em relação ao seu salário. Durante as reuniões de Comitê, um dos critérios para escolher quem ficaria na empresa era a capacidade da pessoa de fazer mais tarefas do que a sua função exigiria, como no caso descrito de Rafael, que, além de produtor de eventos, se arriscou na área de desenvolvimento de *software*. Dessa forma, ao escolherem *colaboradores* que executavam “múltiplas tarefas”, eles diminuiriam a necessidade de mão de obra e, assim, estariam “economizando para a empresa”.

As tensões que emergem da conjugação dessas temporalidades podem ser mais bem compreendidas se as analisarmos, junto a Bear (2014), em termos de mapas temporais e hierarquias. O incômodo da diretora de ingressos com os desenvolvedores talvez tenha relação com o fato de que eles construíram outro mapa temporal a partir de

seus trabalhos e das suas posições relativas no “mercado”. Como os desenvolvedores contavam durante as negociações, o mercado de tecnologia da informação estava aquecido mesmo durante a pandemia, por isso, qualquer tempo livre poderia ser utilizado por eles para aumentarem suas rendas. De acordo com os relatos, era possível fechar contratos para projetos pequenos que demandavam mais duas ou três horas de trabalho diário. Como alguns já faziam isso para complementar a renda, quando receberam a proposta de redução salarial sem redução da jornada de trabalho eles não aceitaram, pois sabiam que poderiam utilizar esse tempo para trabalhar em outros projetos, e, assim, não reduziriam suas rendas mensais.

Isso é um indício de que a imagem que orientava as ações dos desenvolvedores não era a mesma que norteava os diretores. Enquanto a imagem compartilhada pela diretoria orientava que “em época de crise todos têm que trabalhar mais, se dedicar como família”, os desenvolvedores, ao olharem para fora da empresa, afirmavam que “minha hora tem o mesmo valor, com crise ou sem crise”. Essa diferença fez com que a diretora de ingressos não compreendesse a posição dos desenvolvedores, chegando a dizer que eles eram “egoístas”, e que “odiava depender deles”, pois, se não fosse isso, ela os demitiria.

Essa escolha das pessoas que seriam demitidas e das que continuariam na empresa traz outra questão à tona, que se refere a como a própria diretoria analisa o valor da força de trabalho, tanto dela quanto dos *colaboradores*. A reinterpretção da teoria do trabalho de Marx por Postone (2014), que serve de referência para o trabalho de Lisa Rofel e Sylvia Yanagisako (2019), assim como para Laura Bear, pode auxiliar na compreensão da avaliação da força de trabalho pela diretoria. A partir dessa abordagem, Rofel e Yanagisako analisam os processos pelos quais os poderes e conhecimentos sociais dos trabalhadores, executivos e empreendedores são constituídos e avaliados.

As autoras partem da definição do trabalho de Postone, já discutida anteriormente, para se perguntarem como as forças de trabalho⁶⁷ dos executivos italianos e dos empreendedores chineses são instanciadas através das suas práticas cotidianas, e como isso se reflete no valor que eles dão a suas forças de trabalho. Isso

⁶⁷ Rofel e Yanagisako (2019) utilizam a definição marxista de força de trabalho como capacidade humana. Porém, diferente de Marx, que afirma que as capacidades humanas são distintas dos trabalhos que os trabalhadores realmente performam, as autoras afirmam que a força de trabalho é constituída nas próprias relações de produção.

porque, segundo Postone (2014), o trabalho estrutura ações, visões de mundo e disposições das pessoas.

Ao pensar a instanciação da força de trabalho a partir das práticas cotidianas, elas dão um passo adiante na análise de Postone, pois ele teoriza a constituição das forças de trabalho como um processo de objetificação através do qual os poderes e conhecimentos sociais se tornam quase independentes dos trabalhadores, e exercem sobre eles uma dominação social. É nesse sentido que sigo com Rofel e Yanagisako para analisar a força de trabalho na Lúdica além da proposta de Postone, uma vez que elas propõem:

examinar como as forças de trabalho se desenvolvem não apenas fora do ambiente de trabalho, mas também através de interações, negociações e práticas que ocorrem dentro das próprias relações de produção. Esses processos culturais implicam conceitualizações e interpretações, assim como instancicações. (2019, p. 38, tradução nossa)

Dessa forma, as autoras descrevem como os executivos italianos criam o valor da sua força de trabalho como a personificação da *Italianit* – os guardiões do legado de produção artesanal e de alta qualidade dos produtos italianos –, e os chineses – a partir da sua conceitualização como cosmopolitas, ou seja, sua capacidade de traduzir culturas e criar empresas transnacionais de sucesso. Ainda que não haja uma brasilidade da gestão pensada como tal, os diretores da Lúdica analisam o valor da força de trabalho a partir da capacidade de fazer múltiplas tarefas, da velocidade de entrega e do conhecimento do segmento sertanejo⁶⁸. Como Rofel e Yanagisako (2019) apontam, essas capacidades da força de trabalho são desenvolvidas nas relações de produção e não são preexistentes a elas, tal como afirma a teoria marxista tradicional.

Nesse sentido é importante descrever as relações de produção, bem como o contexto histórico, para entender os enquadramentos utilizados pela diretoria da Lúdica ao analisar o valor da força de trabalho e escolher quem seria dispensado. Em outras palavras, quais capacidades a diretoria considerava como um aporte importante para o negócio e que mesmo na crise não gostaria de abrir mão. Além disso, é possível entender como essas capacidades foram desenvolvidas nas próprias relações de

⁶⁸ Essa forma de gestão de valorizar a rapidez e a capacidade de fazer múltiplas tarefas pode ser um objeto de pesquisa futuro, que talvez relacione a gestão e brasilidade. Um ponto de partida para essa pesquisa talvez seja o projeto Cara Brasileira, realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2002, em que a instituição buscava encontrar “a brasilidade nos negócios – Um caminho para o ‘made in Brazil’”. O projeto identificava algumas características como a diversidade cultural, a criatividade e a espontaneidade (SEBRAE, 2002).

produção. Ao pensar essas relações junto à ideia de “sacrifício familiar”, é possível compor um quadro ainda mais complexo da imagem da “Família Lúdica”.

Como já discutido, uma das coisas mais importantes para os diretores era a capacidade de a pessoa ser “multitarefa”, “polivalente”. Katarina considerava isso importante, porque, para ela, o negócio da Lúdica não era *quadrado*, querendo dizer que “ele é constituído de uma série de atividades completamente diferentes, não tem um modelo no mercado como ‘posto de gasolina’ que eu posso ir lá e espelhar, pegar o modelo e trazer para casa.” Por ter um modelo de negócio tão flexível e com vários tipos de atividade, ela considerava importante que os *colaboradores* conseguissem atuar em várias frentes. No caso da sua área, o *colaborador* deveria poder atuar no financeiro de campo, que são as pessoas que vão aos eventos para controlar os pagamentos e recebimentos, e no financeiro de *back office*, que são as pessoas que fazem os pagamentos e recebimentos do cotidiano, como aluguéis e salários.

Essa capacidade de ser multitarefa é compartilhada por Cláudio, que diz, por exemplo, que na crise precisa de pessoas que “cobrem o escanteio e vão cabecear”, ou Anna, que preferia escolher pessoas que atuassem em várias tarefas ao invés de manter um especialista, ainda que a substituição do especialista fosse mais difícil de conseguir na retomada dos negócios. Um exemplo foi a dispensa do responsável pela análise dos dados de acesso e performance do *e-commerce*, porque ele não quis realizar o atendimento ao cliente após a demissão dos atendentes. A própria Anna como diretora assumiu essa função. Além de tudo o que ela fazia, respondia as mensagens dos clientes que reclamavam de problemas relacionados às vendas de ingresso.

A percepção de que o valor da força de trabalho está na capacidade de realizar várias tarefas parece se relacionar também com as trajetórias pessoais dos diretores. Como vimos anteriormente, os diretores não são formados nas áreas de atuação, eles foram aprendendo suas tarefas no cotidiano, trocando de área e “assumindo novos desafios” até chegarem à diretoria. Ao valorizarem esse aspecto, parecem defender o valor da sua própria força de trabalho, pois eles também não são especialistas e seus conhecimentos dificilmente seriam úteis em outros mercados, tornando difícil uma recolocação como diretores em outras empresas.

Além da habilidade de ser multitarefa, a velocidade é outra capacidade importante da força de trabalho que agrega valor ao negócio. A descrição de Gustavo dos diretores como secretários de Norberto é um exemplo de como essa capacidade é

constituída nas relações de produção. Como os eventos têm datas marcadas, as oportunidades não podem ser perdidas. Dessa forma, qualquer negócio que surja antes do evento e que gere faturamento deve ser fechado. Um exemplo dado por Norberto foi a construção de uma igreja cenográfica uma semana antes do evento para atender à solicitação de um patrocinador. Por isso, ele delega tarefas aos diretores, que devem executá-las em um prazo curto, e essa velocidade é transmitida à equipe.

Essa velocidade contrasta com a temporalidade inerente à produção e à tecnologia, por isso, Danilo, em muitas reuniões do Comitê Coronavírus, defendia a demissão dos desenvolvedores, uma vez que eles eram muito lentos e o site de venda de ingressos estava ultrapassado em relação aos concorrentes. Para ele, uma alternativa seria terceirizar a equipe de desenvolvimento para uma fábrica de *softwares*, o que não se concretizou, porque o custo de terceirizar era mais alto. Porém, como visto anteriormente, para tentar aproximar as imagens sincrônicas e diacrônicas de mundo da área de tecnologia das imagens criadas pela diretoria foi feito um contrato com outra empresa para que ela gerenciasse os desenvolvedores.

Ser multitarefas e rápido nas entregas são capacidades que podem ser consideradas como “sacrifício familiar”. Yanagisako (2002) aponta como o trabalho familiar era indispensável nas indústrias da região de Como, principalmente nos primeiros anos, pois aumentava a flexibilidade das empresas, uma vez que eles poderiam trabalhar horas extras quando necessário. Essa é a mesma capacidade exigida da força de trabalho na Lúdica, ainda que não sejam familiares. Como visto nas seções anteriores, esse comprometimento dos diretores para com a empresa tem origem na história de cada um, principalmente na relação estabelecida entre eles e a família do dono na crise de 2013. Nesse período, eles se dedicaram muito à empresa, trabalhando longas jornadas, enfrentando a fúria de credores e dormindo no carro para conseguir ir de um evento a outro.

Nesse sentido, o valor da força de trabalho, tanto da diretoria quanto dos funcionários é seu “sacrifício familiar”. Por isso a insistência da diretoria de que o valor de sua contribuição para a empresa está relacionado com suas capacidades demonstradas. É a força de trabalho materialmente instanciada que produz o valor dos eventos e camarotes produzidos pela Lúdica. Por isso, eles avaliam os *colaboradores* a partir dessa ideia de valor para decidir quem continuará na empresa, contribuindo com suas capacidades, e quem deverá ser desligado.

A ideia de re-distribuição, de Corsín Jiménez (2007), relacionada anteriormente ao discurso de responsabilidade social utilizado por Norberto, também pode ser mobilizada para ajudar a compreender o “sacrifício familiar”. Nesse caso, haveria uma re-distribuição do parentesco, deslocando questões morais e éticas da dimensão familiar e transformando-os em objetivos institucionais. Os próprios diretores, ao exigirem essa dedicação dos outros *colaboradores* para escolher quem fica e quem sai, estão produzindo para eles mesmos uma justificativa moral, tanto para a dedicação que eles já deram quanto para a escolha que terão que fazer.

Interessante notar como essas imagens sobre o trabalho são resultado de cálculos possibilitados tanto por *agenciamentos sociotécnicos* – aos quais as pessoas têm contato diariamente, como as práticas contábeis e de administração de empresas, além das festas de confraternização – quanto por outros que parecem mais distantes, como as teorias econômicas, que influenciam a representação temporal dos economistas da ABRAPE, ou mesmo a legislação brasileira, que é importante não apenas para a imagem que os desenvolvedores criam sobre o trabalho, mas também para a da diretoria, principalmente quando se pensa na legislação trabalhista.

Com a pandemia, surgiram tensões e conflitos nas relações entre *colaboradores* e diretoria que não são apenas da Lúdica, mas se relacionam com o contexto histórico desse período, especialmente no que diz respeito às reformas neoliberais que retiraram direitos dos trabalhadores, e à redução dos programas de seguridade social, como a reforma da previdência, que também deixou uma parte da população brasileira desamparada. Esses conflitos distributivos foram agravados pela pandemia, e as tensões apareceram tanto na Lúdica quanto no Brasil.

4.4. TRABALHO NO BRASIL

Como dito, o conflito distributivo era vivido não apenas pelas pessoas que trabalhavam na Lúdica, mas por grande parte dos trabalhadores brasileiros. Devido à dimensão da crise provocada pela COVID-19, “o mercado” fazia um esforço para quantificar o impacto da pandemia no trabalho. Um exemplo dessa tentativa foi a iniciativa do IBGE junto ao Ministério da Saúde, denominada Pesquisa Nacional de Amostragem por Domicílios (PNAD) COVID19, cujo objetivo era “estimar o número

de pessoas com sintomas referidos associados à síndrome gripal e monitorar os impactos da pandemia da COVID-19 no mercado de trabalho brasileiro” (IBGE).⁶⁹

Os resultados dessa pesquisa eram constantemente publicados nos principais portais do país, como UOL, Globo, Terra e Valor Econômico, com enfoque para os dados sobre desemprego, muito mais do que sobre o número de pessoas com sintomas da COVID-19. Em outras palavras, a imagem criada por essas pesquisas privilegiava a dimensão econômica da crise. Essas matérias chamavam a atenção para o aumento do número de desempregados, destacando no título a porcentagem, quantidade de pessoas, ou quantidade de postos de trabalho encerrados⁷⁰. Em junho, quando os contratos de trabalho dos *colaboradores* da Lúdica se encerrariam, os jornais noticiavam que o Brasil chegava a 11,2 milhões de desempregados pela PNAD COVID-19, ou 12,8 milhões pela PNAD Contínua⁷¹.

Além desses números, os jornais destacavam outras métricas, como desalento, que são as pessoas que desistiram de procurar emprego. Essa quantidade foi recorde no período da pandemia, chegando a cinco milhões de pessoas, entre elas alguns ex-*colaboradores* da Lúdica que por trabalharem com eventos diziam que pediriam o auxílio emergencial e esperariam os eventos voltarem. Outro dado que constantemente aparecia nas matérias era a taxa de informalidade. O IBGE considera trabalhador informal aquele que está empregado no setor privado sem carteira assinada, trabalhadores domésticos sem carteira, trabalhadores por conta própria sem CNPJ e empregadores sem CNPJ. No caso da Lúdica e do setor de produção de eventos, em geral, grande parte dos trabalhadores contratados pontualmente para as produções são informais⁷², os chamados *freelancers*. Sem eventos, não há esse tipo de contratação.

⁶⁹ Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/investigacoes-experimentais/estatisticas-experimentais/27946-divulgacao-semanal-pnadcovid1?t=o-que-e&utm_source=covid19&utm_medium=hotsite&utm_campaign=covid_19. Acesso em: 18 nov. 2022.

⁷⁰ Disponível em: <https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2020/06/29/desemprego-caged-junho-2020.htm>; <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/06/desemprego-chega-a-129-em-meio-a-pandemia-da-covid-19.shtml?origin=folha>; <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/26/em-um-mes-pais-registrou-14-milhao-de-pessoas-a-mais-na-fila-do-desemprego-diz-ibge.ghtml>; <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/28/desemprego-sobe-para-126percent-em-abril-e-atinge-128-milhoes-diz-ibge.ghtml>. Acesso em: 18 nov. 2022.

⁷¹ A diferença entre os números se dá pela metodologia utilizada, conforme material do IBGE, que pode ser consultado em: <https://static.poder360.com.br/2020/06/pand-covid-ibge-maio2020-16jun2020.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2020.

⁷² No congresso da ABRAPE DE 2020, foi apresentada a informação de que dois terços dos trabalhadores de eventos são informais. Disponível em: <https://www.abrape.com.br/congresso/2020/>. Acesso em: 14 abr. 2020.

Essa redução de contratação de *freelancers* ressoa nas estatísticas de desemprego, conforme matéria do G1:

os efeitos da pandemia foram sentidos tanto entre os informais quanto entre trabalhadores com carteira assinada, mas o primeiro grupo foi o mais afetado. Enquanto a população ocupada total teve queda de 5,2%, entre os informais essa redução foi de 9,7%. (G1, 2020).

Além dos *freelancers*, como dito anteriormente, os *colaboradores* da Lúdica eram contratados como Pessoa Jurídica, isto é, trabalhadores autônomos, ou trabalhadores por conta própria com CNPJ. Esse regime de contratação permite redução de remuneração através de uma renegociação de contrato e a dispensa do trabalhador sem custos adicionais para a empresa. Isso só foi possível graças à tecnologia jurídica da Lei Nº 13.429, de 31 de Março de 2017, conhecida como Lei da Terceirização, que foi aprovada no governo Michel Temer. Essa tecnologia permitiu que a Lúdica reduzisse o contrato dos *colaboradores* em 50% e demitisse quase metade do seu quadro.

Esse tipo de negociação foi comum no ano de 2020 durante a pandemia da COVID-19. Conforme pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em abril de 2021, os trabalhadores autônomos foram os mais prejudicados em 2020. Essa categoria teve uma redução de salário em torno de 23% no segundo trimestre, maior do que a redução dos trabalhadores informais, que foi de 13%. Em comparação, os trabalhadores com carteira assinada não tiveram perda de rendimento naquele ano⁷³. Essa diferença entre a situação dos trabalhadores com carteira assinada e dos trabalhadores autônomos e informais era de se esperar, uma vez que não há custos trabalhistas com a rescisão do contrato, fato que era constantemente lembrado pela diretoria da Lúdica quando falava dos poucos funcionários em regime CLT e dos benefícios da terceirização da atividade-fim.

Essa lei é mais um caso do mecanismo de ensino descrito por Steiner (2010), pelo qual os economistas influenciam as representações sociais através do aprendizado, principalmente da elite política e econômica. Ao permitir a terceirização da atividade fim das empresas, os políticos estão se guiando pela imagem criada por economistas liberais, que descrevem o mercado em termos da liberdade de ação dos indivíduos para

⁷³ Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/trabalhadores-autonomos-foram-mais-prejudicados-por-pandemia-em-2020> Acesso em: 14 abr, 2021.

maximizar seus ganhos, e, por isso, “a terceirização seria o mais rápido e eficaz caminho de ascensão social para os mais pobres e para se combater a tão falada desigualdade social” (INSTITUTO LIBERAL, 2018).

Interessante notar como essa imagem de “mercado” liberal, que tem como ponto de partida os indivíduos (ver Capítulo 3) e que se distancia da visão da diretoria de “mercado” que o pensa como rede de relações, quando a discussão é sobre “trabalho”, elas se aproximam. Como dito, assim que promulgada a lei em 2017, a Lúdica passou a contratar todos os seus funcionários como PJs, pois, segundo a diretora financeira, “esse tipo de contratação é menos burocrática, e gera menos custo para a empresa, não precisa emitir guias de FGTS, GPS, etc. Dessa forma temos maior flexibilidade para aumentar e reduzir o quadro de *colaboradores*”.

Como a própria diretora relata, os impactos das medidas dos governos liberais, tanto nas empresas quanto nas políticas públicas, são notáveis. Foi a lei aprovada por Temer que permitiu à Lúdica contratar quase 90% do seu quadro de *colaboradores* sem carteira assinada, ainda que essas pessoas estivessem trabalhando na atividade fim. Essa mesma lei permitiu que, logo no início da pandemia, a Lúdica demitisse 50% dos seus colaboradores sem custos adicionais, que incidiriam caso eles fossem contratados em regime CLT. Além disso, por utilizar mão de obra terceirizada, a Lúdica também não pôde suspender ou reduzir a jornada de trabalho, conforme regulava a MP 936/2020. Isso permitiria que ela mantivesse os funcionários enquanto eles recebiam parte do salário pelo governo, reduzindo os custos para a empresa e evitando demissões.

A demissão de 50% dos *colaboradores* da empresa deixou aproximadamente 40 pessoas sem emprego e, como alguns apontaram nas reuniões de desligamento, diante da falta de oportunidades de emprego por causa da pandemia, eles teriam que buscar o auxílio emergencial do governo. Ao seguir as histórias dos *colaboradores* da Lúdica, percebe-se a “aporia” desvelada em uma situação de crise mundial, já que o mesmo “mercado” que exigiu a terceirização forçou o Governo a instaurar o auxílio emergencial, política social avessa às práticas neoliberais defendidas por seu Ministro da Economia.

Ao aproximar as histórias da Lúdica das políticas macroeconômicas adotadas pelo Brasil na segunda década do século XXI, pretendo seguir os passos de Federico Neiburg (2007) para interrogar as relações entre as imagens que orientam as práticas eruditas dos “*profissionais da economia*”, incluindo economistas, acadêmicos,

jornalistas e funcionários de governo, e as práticas ordinárias da população em relação aos temas discutidos por esses profissionais. Nas palavras de Neiburg (2007, p. 122, grifos do autor) “trata-se de examinar *empiricamente*, e em *perspectiva histórica*, a dinâmica complexa que conecta os teóricos e as teorias da economia com as culturas econômicas que eles consideram nos seus modelos e que também contribuíram para gerar”.

Na esteira de Neiburg (2007), que examina essa dinâmica a partir da moeda e da inflação, uma vez que esse era o principal tema da economia brasileira e argentina no final do século XX, tento olhar como as imagens criadas a partir da discussão do déficit fiscal, ou da responsabilidade fiscal, que dominou o debate econômico e as políticas públicas dos governos brasileiros desde 2011 (CARVALHO, 2018)⁷⁴, orientam as práticas tanto de economistas quanto de empresários e executivos.

A justificativa para o golpe de 2016⁷⁵, que levou ao impeachment de Dilma Rousseff, foi que ela teria cometido um crime de responsabilidade fiscal ao adiar o repasse aos bancos públicos para não atrasar os benefícios e, assim, mascarar a situação fiscal do país. Em outras palavras, apresentaria um resultado melhor no presente as custas de uma piora futura no orçamento. Ainda que essa manobra tenha sido utilizada desde o governo Fernando Henrique Cardoso, foi apenas no segundo mandato de Dilma que ela foi considerada um crime.

Segundo Laura Carvalho (2018), isso teria ocorrido porque duas teses econômicas dominavam o debate nessa época. A primeira afirmava que o ajuste fiscal necessário para o equilíbrio das contas públicas e da redução do déficit primário não havia sido feito e, a segunda, culpava a presidente pela falta de confiança dos investidores. Nesse cenário, o impeachment mataria dois coelhos com uma cajadada só, “a economia foi utilizada livremente para diluir o casuísmo jurídico que envolveu o processo de derrubada de Dilma” (CARVALHO, 2018, p.114).

Assim como a inflação e a utilização da moeda eram experimentadas no mundo social segundo as categorias ordinárias, o ajuste fiscal, a austeridade como política econômica e a redução das funções do Estado passaram a ser temas recorrentes entre os

⁷⁴ Laura Carvalho aponta no livro *Valsa Brasileira* que o ajuste fiscal começou em 2011, no primeiro ano do primeiro mandato de Dilma Rousseff. Esse ajuste levou a redução dos investimentos do governo central em 19,6% em relação ao período anterior, e do setor público como um todo em 13,4%. Para a economista, foi a queda da receita, refletindo uma redução do ritmo da economia, muito mais do que a “gastança” que elevou o déficit fiscal. Nesse sentido, a política de austeridade adotada pelos governos brasileiros desde 2011 levou a uma piora do quadro recessivo, além de retardar a recuperação da economia.

⁷⁵ Opto por chamar o impeachment de Dilma Rousseff de golpe, seguindo a coletânea de artigos da Boitempo: “Por que gritamos golpe? – Para entender o impeachment e a crise política no Brasil” (2016).

leigos, seja nas manifestações a favor do golpe, em 2016⁷⁶; na defesa da PEC do Teto de Gastos e da Lei da Terceirização, no governo Temer; e até na justificativa para a eleição de Jair Bolsonaro, através da figura de Paulo Guedes, que representaria a responsabilidade fiscal. Além de pautar as discussões entre os leigos, as teorias econômicas que relacionavam a melhoria de indicadores econômicos – como o aumento do PIB e a geração de empregos – ao ajuste fiscal foram as responsáveis pela aprovação de leis como as citadas acima, as quais afetaram diretamente o mundo social. Nesse sentido, o trabalho de campo na Lúdica permite buscar conexões entre as imagens criadas por *profissionais da economia* e as imagens criadas pelos diretores e *colaboradores* da empresa, e observar como os números utilizados pelos economistas entraram no dia a dia das pessoas.

Como visto, a lei de terceirização, por exemplo, teve um efeito imediato na empresa. Para a diretoria da Lúdica, assim como para os *profissionais da economia*, a lei era vista como uma ferramenta para modernizar a contratação de funcionários e gerar mais empregos, como afirmavam alguns artigos da FIESP⁷⁷, de portais de economia⁷⁸ e o próprio governo Temer⁷⁹. Desde a recessão de 2014/2015, o número de desempregados e o déficit fiscal foram índices acompanhados de perto pelos brasileiros, pois eles estariam relacionados com a melhoria da qualidade de vida da população.

Augusto é um exemplo dessa conexão. Ele foi contratado como PJ em 2017 para trabalhar nas bilheterias dos eventos, entrando para a estatística como trabalhador autônomo. Com a pandemia e o fato de não poder realizar vendas físicas, ele foi um dos primeiros a ser cortado, pois não teria função na empresa. Seu contrato não previa multa, apenas aviso prévio de 30 dias, o que permitiu que a Lúdica decidisse rapidamente demiti-lo, pois não teria custos adicionais. Ele foi um dos que, quando foi

⁷⁶ Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/para-manifestantes-al%C3%A9m-de-dilma-cunha-tamb%C3%A9m-deve-cair/a-18915488>. Acesso em: 04 jan. 2021; Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/15/politica/1426458992_617989.html Acesso em: 04 jan. 2021.

⁷⁷ Disponível em: <http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=230188>. Acesso em: 18 nov. 2020; Disponível em: <https://jornaldebrasil.com.br/economia/fiesp-preve-abertura-de-3-milhoes-de-empregos-com-lei-da-terceirizacao-no-pais/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

⁷⁸ Disponível em: <https://epoca.globo.com/economia/noticia/2017/04/reforma-trabalhista-moderniza-lei-e-facilita-criar-empregos-mas-deixa-lacuna.html>. Acesso em: 18 nov. 2020; Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-novo-marco-trabalhista/>. Acesso em: 18 nov. 2020; Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/nova-era-do-trabalho/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

⁷⁹ Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/reforma-trabalhista-temer-afirma-que-nova-lei-amplia-horizontes-para-quem-procura-emprego.ghtml>. Acesso em: 18 nov. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/reforma-trabalhista-vai-gerar-2-milhoes-de-empregos-em-dois-anos-diz-ministro.ghtml>. Acesso em: 18 nov. 2020.

comunicado que seria desligado, contou que não teria outra fonte de renda e, para tentar “se virar” nesse período, buscaria o auxílio emergencial.

Esse contingente enorme de desempregados e desalentados foi uma das razões pelas quais o próprio mercado forçou o governo Bolsonaro, assumidamente liberal, a adotar uma política de auxílio emergencial mais robusta e que contrariava as premissas liberais de controle de gastos públicos, defendidas desde o governo Temer com a PEC do Teto de Gastos. Essa PEC limitava o crescimento dos gastos do governo federal por 20 anos, tendo como base o orçamento do governo em 2016. Paulo Guedes, Ministro da Economia do Governo Bolsonaro, sempre foi um defensor do Teto de Gastos, que ele chama de responsabilidade fiscal.

Por isso, o primeiro projeto de auxílio emergencial proposto por Paulo Guedes previa um auxílio de R\$ 200,00 para os trabalhadores informais durante três meses, que custaria R\$ 15 bilhões e atingiria entre 15 a 20 milhões de pessoas (NEXO, 2020)⁸⁰. O valor inicial de R\$ 200,00 foi criticado por Rodrigo Maia, presidente da Câmara dos Deputados e um liberal convicto. Além disso, economistas, como Armínio Fraga, defenderam que a saída da crise se daria gastando mais: “Sabemos que os recursos não são infinitos. Mas, neste momento, o erro tem de ser para mais ajuda do que para menos” (ISTOÉ DINHEIRO, 2020)⁸¹. Essa pressão, vinda inclusive dos representantes do mercado, como Armínio Fraga, levou o governo a aumentar o valor para R\$ 600,00, contrariando os desejos e dogmas de Paulo Guedes de corte de gastos e redução da dívida pública.

A defesa do aumento do valor do auxílio emergencial por liberais como Rodrigo Maia e Armínio Fraga pode ser aproximada da descrição realizada por Gudeman (2016) da crise de 2008. O autor aponta que a economia pode ser um lugar que mistura ações de autointeresse e mutualidade, pois, mesmo nas economias de mercado mais avançadas, as pessoas usam o cálculo nas relações com os outros agentes econômicos ao mesmo tempo que se conectam pela empatia. Por isso, em tempos de crise, se fala da necessidade de redes de proteção para os desempregados, o que coloca em dúvida se essa ação é “uma preocupação com o bem estar deles ou uma forma de colocar as pessoas de volta nos trilhos e fazer a economia crescer?” (GUDEMAN, 2016, p. 13).

⁸⁰ Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2020/06/12/Como-o-governo-se-apropriaria-da-cria%C3%A7%C3%A3o-do-aux%C3%ADlio-emergencial> Acesso em: 18 nov. 2020.

⁸¹ Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/a-covid-19-e-o-fator-bolsonaro/>. Acesso em: 18 nov. 2020.

Essa mesma imagem da economia enquanto um lugar que mistura ações de auto-interesse e mutualidade, de certa maneira é o que permitiu a re-distribuição da “responsabilidade social” como um objetivo da Lúdica. Na medida em que o Estado liberal passa a cortar seus gastos com a seguridade social, há essa re-distribuição do que deveria ser um objetivo do Estado para as empresas. Esse aparente paradoxo é o que permite à diretoria da Lúdica defender a sua “responsabilidade social” enquanto uma preocupação com a vida dos *colaboradores*, uma conexão por empatia, ao mesmo tempo que demite 50% do seu quadro, pois está pensando na “sua sobrevivência”.

Em relatos como o de Norberto a respeito da Lei de Terceirização, e de Augusto, sobre o auxílio emergencial, podemos ver o imbricamento entre teorias econômicas, políticas públicas e as histórias das pessoas, ou entre grandes narrativas e narrativas pessoais. O mesmo que aconteceu com os índices de custo de vida que foram transformados em dispositivos culturais, que circularam para além do âmbito dos especialistas e envolveram mudanças nas disposições temporais dos agentes sociais – que passaram a enxergar o mundo social através desses números (NEIBURG, 2007) –, aconteceu com o índice de desemprego e o déficit fiscal.

Como apontado acima, os economistas neoliberais que defendiam o ajuste fiscal e a redução do Estado passaram a dominar o debate público, como se não houvesse alternativa (STENGERS, 2012). As opções eram: ou o ajuste fiscal ou o caos econômico. Diante disso, os *profissionais da economia* ensinaram os “agentes econômicos” a conviver com a desregulamentação das leis trabalhistas, aumentando o número de trabalhadores informais, e com a redução dos serviços e benefícios prestados pelo Estado, acreditando que a solução era o investimento na iniciativa privada, que aumentaria os empregos e forneceria serviços mais baratos. Interessante notar que, assim como Neiburg (2007) aponta os efeitos indesejados das políticas monetárias para conter a inflação, ao flexibilizar as leis trabalhistas pensando em aumentar empregos, esse dispositivo teve o efeito contrário. Isto é, a reforma trabalhista facilitou a demissão durante a pandemia, como no caso da Lúdica. Por outro lado, uma medida vista com maus olhos pela equipe econômica do governo Bolsonaro, o auxílio emergencial de R\$ 600,00, foi o que permitiu reduzir a queda do PIB em 2020 e manter a popularidade do presidente.

Ao relacionar a teoria econômica, como saber especializado, com a prática da economia cotidiana, é possível indagar as complexas conexões entre esses dois sentidos da palavra *economia*. Dessa forma, como afirma Neiburg (2007), é possível pensar

modelos explicativos que vão além da teoria da performatividade de Callon (1998) ou do materialismo de Miller (2002), que não buscam encontrar uma noção simplificada de causalidade com base na performatividade das teorias econômicas e/ou nas práticas cotidianas das pessoas, independentemente das teorias. Trata-se de buscar os entrelaçamentos entre as imagens criadas pelas teorias da economia e as imagens que orientam as práticas dos “agentes econômicos”.

Nesse sentido, a Lei da Terceirização também pode ser entendida como uma garantia no sentido que Riles (2011) dá ao termo. Ao discutir como a expansão do neoliberalismo está entrelaçada com a difusão de modelos legais particulares que incorporam ideias do livre mercado, a autora relaciona as reformas legais com a pressão de indústrias globais para atender aos seus interesses. A aprovação da Lei da Terceirização pelo governo brasileiro é um aceno a essas indústrias e aos empresários, que veem essa lei como uma garantia aos seus negócios, como foi o caso da Lúdica. A escolha de contratar todos os funcionários em regime de PJ é, de certa forma, uma garantia de que seria possível demitir seus *colaboradores* sem gerar custos para a empresa durante uma crise, que foi o que ocorreu na pandemia, em 2020. Aqui vemos a prática do “agente econômico” entrelaçada com as teorias do neoliberalismo que defendiam a terceirização como um ideal do livre mercado.

Esse entrelaçamento das imagens não se dá apenas na dimensão sincrônica, mas também nas imagens diacrônicas de mundo, o que deixa a paisagem temporal ainda mais complexa. Em um contexto histórico no qual os direitos trabalhistas e sociais estão sendo reduzidos, o ritmo de trabalho exigido – não só pelas ações da diretoria da Lúdica, mas também pela insegurança do trabalhador perante a retirada de direitos – aumenta. Com a pandemia se torna normal trabalhar 24 horas, sete dias por semana. Nesse cenário, e-mails e mensagens de WhatsApp invadem a vida cotidiana dos *colaboradores*. Além disso, a necessidade de *sobrevivência* da empresa faz com que se exija ainda mais dedicação, como no caso da equipe que estava produzindo as *lives*, que passou a trabalhar dobrado recebendo menos.

Nesse sentido, a reinterpretação da teoria do valor trabalho de Marx por Postone permite adicionar outro mapa temporal (GELL, 2014 [1992]) na paisagem. Bear (2014) descreve como o tempo abstrato cria ritmos sociais contraditórios ao funcionar tanto como uma forma de calcular o valor quanto de realizar a mediação do trabalho concreto. Um exemplo dessa contradição seria o aumento da produção, ou da carga de trabalho, juntamente à redução de salários. Consequentemente, “o tempo abstrato age para

produzir e ocultar o conteúdo social concreto do tempo” (BEAR, 2014, p. 18, tradução nossa).

Bear (2014) argumenta a importância de identificar os vários tipos de mapas temporais para que eles não sejam descritos como tendo uma agência similar. Cada mapa temporal fixará uma medida de valor, conceitos de agência produtiva e relações sociais e, ao prestar atenção nessas características, é possível observar os graus de contradição e/ou desigualdade a que eles contribuem. No caso da Lúdica, o mapa temporal criado pela identificação do valor do trabalho com o “sacrifício familiar” contribui para a desigualdade, na medida em que poucas pessoas trabalhando muitas horas acabam suprindo a necessidade de ter um quadro de *colaboradores* maior, o que levou à demissão de mais de 50% das pessoas durante a pandemia.

Interessante notar como a equipe de desenvolvedores, que está em uma posição privilegiada devido às várias ofertas de emprego, pode se contrapor a esse mapa temporal e impor o seu próprio. Conscientes da sua força de trabalho, e do valor que eles geram por hora, os desenvolvedores foram os únicos que mantiveram sua remuneração proporcional a sua carga de trabalho. Nem a proposta de receberem um bônus para trabalhar dobrado teve efeito, pois eles preferiam manter o ritmo de vida normal, ao invés de correrem o risco de trabalhar muito e não terminarem a tempo.

Por fim, o mapa temporal das reformas neoliberais é um mapa temporal social feito de outros mapas temporais sociais. Isso é uma característica dos modelos econômicos, como apontado por Bear (2014) e, nesse caso, eles criam uma representação temporal que é significativa para a medida de valor do trabalho e contribui para a desigualdade das relações entre empresários e trabalhadores. Isso ocorre porque esse tipo de mapa temporal desconsidera os ritmos humanos (tanto o ritmo circadiano, ao permitir que trabalhem horas a fio, quanto o ritmo do corpo, ao aumentar a idade da aposentadoria) e não humanos. Também contribui para redução do valor do trabalho, na medida em que a terceirização reduz direitos, como décimo terceiro salário e férias remuneradas, e para aumentar as garantias dos empresários no curto prazo, uma vez que eles podem demitir os funcionários em qualquer momento sem gerar custos para a empresa. Isso tem efeitos na experiência pessoal do tempo e na imagem diacrônica de mundo, na medida em que eles passam a trabalhar muitas horas diárias, ou até mesmo a dormir no carro entre um evento e outro. Um exemplo desse efeito é a fala de Anna sobre a época em que assumiu diversas funções na área de eventos: “Eu vivia

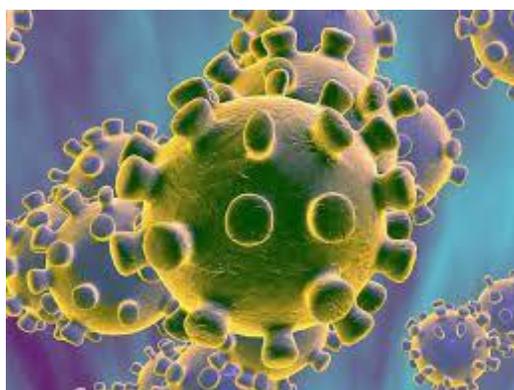
na correria, indo de um lugar para o outro, sem tempo de descansar, parecia que estava sempre atrasada com alguma coisa”.

Com a chegada da pandemia ao Brasil, outra imagem de mundo entrou em cena para disputar espaço com as outras que foram discutidas até aqui. Além das representações da diretoria, dos profissionais de tecnologia, dos economistas liberais e dos teóricos marxistas, as composições sobre o mundo que levam em conta o ciclo de vida e transmissão do coronavírus criadas por epidemiologistas, biólogos, infectologistas, entre outros, passaram a disputar a atenção das pessoas e orientar as ações em outras direções.

5. TEMPORALIDADE DO VÍRUS E A LOUCURA DA RAZÃO ECONÔMICA

A partir de janeiro de 2020, imagens do coronavírus (Figura 9) passaram a circular em jornais e revistas do Brasil inteiro. As matérias buscavam informar às pessoas sobre os sintomas, formas de transmissão, os riscos e o tratamento da doença. Nessa época, pouco se sabia sobre o ciclo de vida e de transmissão do vírus, e os cientistas ainda estavam estudando o que se tornaria a maior pandemia do século XXI até então.

Figura 9 - Simulação da imagem do coronavírus



Fonte: VivaBem Uol, 2020

Devido às dúvidas sobre a doença e à gravidade de alguns casos que estavam levando sistemas de saúde ao colapso ao redor do mundo, como a Itália (ver introdução), epidemiologistas, infectologistas, biólogos, entre outros, começaram a se tornar presença frequente nos meios de comunicação. Eles buscavam explicar principalmente o ciclo de vida, o ciclo de transmissão e como interromper a transmissão para reduzir a mortalidade causada pelo vírus. As redes sociais, como Instagram e Twitter, foram importantes plataformas de divulgação dessas informações, uma vez que os canais oficiais do governo federal e Ministério da Saúde buscavam desinformar a população a respeito da gravidade da doença (ARREGUI, 2021).

Foi a partir desses especialistas que outra imagem de mundo passou a circular entre a população brasileira. Essa imagem era resultado de *agenciamentos sociotécnicos* que envolviam o trabalho em laboratório, análises estatísticas e testes de medicamentos em hospitais, que possibilitavam compreender o funcionamento do vírus. Alguns dos

principais resultados foram o entendimento e a divulgação do ciclo de transmissão do SARS-Cov2. Segundo o epidemiologista Otavio Ranzani, a COVID-19 “tirou nota 9,5 na prova do Darwin”, ou seja, o vírus se adapta muito bem ao seu ambiente e consegue se reproduzir rapidamente para aumentar a sua população.

De acordo com Ranzani, a capacidade de contaminação do SARS-Cov2 é resultado do seu ciclo de transmissão. Isso porque “80-85% dos infectados são assintomáticos, portanto, eles continuam circulando livremente pelas ruas e transmitindo o vírus”. Outro ponto importante é o que o “período latente”, isto é, o tempo que a pessoa infectada leva para transmitir para outras pessoas, é menor do que o “período de incubação da doença”, o momento no qual a pessoa está contaminada, mas não manifesta sintomas. Isso significa que, mesmo sem ter sintomas, a pessoa pode transmitir o vírus. Estima-se que a pessoa começa a transmitir o vírus dois dias antes de começar a manifestar os sintomas, isso, nas palavras de Ranzani, é uma bomba, pois há muitas pessoas circulando e transmitindo o vírus sem perceber.

Além dessas características do ciclo de transmissão do coronavírus, há ainda um complicador apontado por Ranzani e confirmado por Marcelo Gomes, pesquisador em saúde pública da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), de que os dados de monitoramento dos casos de COVID-19 sofrem com um atraso médio de 14 dias, podendo ser maior em alguns estados da federação. Isso faz com que as notificações de casos das últimas semanas não reflitam a quantidade de casos reais do país, o que dificulta a tomada de decisão dos agentes públicos. Para resolver esse problema, e tentar corrigir esse atraso, os pesquisadores da Fiocruz desenvolveram um modelo estatístico de “nowcasting”, que busca corrigir esse atraso e estimar quantos casos teríamos nas últimas semanas.

Essas imagens criadas por estatísticos, biólogos, epidemiologistas, entre outros, entravam em conflito com as imagens criadas pelo poder público e por empresários, que eram resultado de *agenciamentos sociotécnicos* que envolvem principalmente teorias econômicas e de gestão empresarial. Esse conflito se dava principalmente na representação diacrônica do mundo, pois enquanto os primeiros se orientavam por uma temporalidade voltada ao futuro, com incertezas sobre o presente, no qual recomendavam cautela, os segundos se orientavam para o presente, buscando realizar qualquer possibilidade de futuro no próprio presente.

Esse conflito entre as temporalidades faz com que o controle do calendário seja uma fonte de poder, pois quem está no controle poderá definir quais ações serão tomadas em que período. Cientes desse poder, os produtores de eventos, através da

ABRAPE, se aproximaram do poder legislativo e executivo federal para exercer esse controle. As contradições geradas por essa disputa de poder serão discutidas na primeira seção do capítulo.

Interessante notar que, mesmo com o controle do calendário, a partir da sua participação na ABRAPE, a Lúdica sofreu os efeitos negativos da pandemia. Muitos projetos não puderam ser executados por causa das sucessivas ondas de contágio do coronavírus, ou seja, a transmissão descontrolada, resultado da flexibilização das medidas de controle adotadas pelos governos estaduais e apoiadas pelas associações empresariais, como a ABRAPE, acabaram por estender a pandemia e dificultar a retomada dos eventos. Na segunda seção, serão discutidas as dificuldades impostas pelo vírus aos projetos da Lúdica, ou seja, como a imagem de mundo da Lúdica não conseguiu controlar o ritmo de transmissão do coronavírus.

Não apenas a Lúdica sofreu com as idas e vindas das medidas de controle de combate ao coronavírus, o próprio Governo do Estado de São Paulo não conseguiu conter o avanço da pandemia e, mesmo com uma alta taxa de mortalidade no estado, buscou em diversos momentos reduzir as restrições às atividades. Como o Centro de Contingência do Estado de São Paulo se tornou uma fonte importante de informações para a Lúdica, muitas decisões da diretoria foram tomadas com base nas imagens criadas por ele. A terceira seção irá discutir a dinâmica comunicativa do governo do estado e seus efeitos nas expectativas dos diretores e *colaboradores* da Lúdica.

A última seção do capítulo irá discutir como as imagens de mundo do governo do estado e dos empresários poderiam ter incluído as análises produzidas pelos pesquisadores de saúde pública, principalmente da Fiocruz, para orientar as suas tomadas de decisão. Ao invés de entrar em conflito, se esses grupos tivessem trabalhado juntos, talvez o número de óbitos no Estado de São Paulo teria sido menor e a economia teria se recuperado mais rápido.

5.1.CONTRADIÇÕES E PODER DOS CALENDÁRIOS

Às desigualdades rítmicas e de representações do tempo somaram-se outras representações e ritmos a partir da chegada da pandemia no Brasil. A pausa forçada dos eventos e da forma de trabalho que a Lúdica estava acostumada, o tempo maior em casa com a família, a falta de previsibilidade do futuro, as decisões tomadas pensando no

presente e não no futuro, todas essas mudanças foram forçadas pela duração incerta da pandemia.

Ainda que o vírus obrigasse os gestores da Lúdica a repensar suas atuações e mesmo o negócio como um todo, a imagem de mundo que orientava as suas ações e tomadas de decisão tinha como pano de fundo a ideia de que “crise é tempo de oportunidades”. Por isso, as discussões sempre tinham dois objetivos bem claros. O primeiro era gerar caixa para a empresa, fosse como fosse. O segundo objetivo era criar um novo produto ou reformular um produto antigo de forma que pudessem ser replicados facilmente e a fim de gerar recursos para a empresa, como o exemplo das *lives* citado acima, no qual a padronização permitiu a realização de 24 *lives* em quatro dias, uma em cada canto do país.

Um exemplo da busca por gerar fluxo de caixa foi a abertura da venda de ingressos de um rodeio para outubro de 2020 em junho do mesmo ano. Tanto o organizador do evento quanto a Lúdica optaram por abrir as vendas para gerar caixa para ambos, uma vez que a Lúdica possuía alguns camarotes na festa. Eles sabiam que a probabilidade de a festa acontecer, mesmo no final do ano, era pequena. Porém, com a expectativa de poder capturar patrocínio, vender ingressos e gerar fluxo de caixa para 2020, optaram por abrir as vendas.

Essa decisão foi tomada tendo em vista a Medida Provisória do governo que garante o não reembolso para o cliente final. Assim, o dinheiro obtido com a venda dos ingressos poderia ser utilizado para as despesas correntes da empresa organizadora do rodeio. A preocupação deles era de obter dinheiro rápido, sem se preocupar tanto com as consequências (insatisfação dos clientes, patrocinadores, funcionários), diferente de como as decisões normalmente eram tomadas, pensando em retorno futuro. Essa decisão é resultado da heterocronia do tempo moderno, essa diversidade de mapas temporais que tentam sincronizar representações de tempo e ritmos incomensuráveis. Como aponta Bear (2014), o objetivo desses mapas é fazer com que o tempo seja o local chave das tentativas de desenvolver legitimidade e agência. No caso da abertura da venda de ingressos, estão em contradição duas imagens diacrônicas de mundo: uma criada pela diretoria da Lúdica a partir de teorias econômicas e de administração, técnicas de contabilidade, que urge por dinheiro, precisa de velocidade e olha custos fixos e receitas; e, a outra, resultado do trabalho de epidemiologistas, infectologistas, microbiólogos, entre outros, que buscam entender o ciclo de vida do vírus, como se dá sua disseminação na população, quais fatores contribuem para a redução da taxa de

transmissão, e quanto tempo levaria para a sociedade estar livre do vírus. É a partir desse território temporal “real”, desses ritmos humanos e não humanos, que os cientistas tentam desenhar um mapa temporal que nos ajude a navegar na pandemia. Porém, para que esse mapa seja desenhado, ele ainda tem que respeitar outro ritmo: o ritmo da ciência.

Como efeito das contradições entre esses mapas temporais, o promotor do rodeio e a diretoria da Lúdica acabaram por alterar radicalmente a forma como normalmente ocorre o planejamento de um evento. Antes de abrir a venda, é feito um orçamento com todos os fornecedores, negociado o cachê dos artistas e o fluxo de pagamento. Com os custos em mãos se define o preço dos ingressos e o valor necessário de patrocínio para se chegar ao lucro desejado. A principal fonte de receita de um evento são os patrocinadores, por isso, os organizadores sempre tentam fechar contratos de dois ou três anos, ou muitas vezes aceitam um patrocínio baixo para exibir a marca, apostando que o impacto será tão grande que a empresa patrocinadora não vai querer mais sair do evento, então, no ano seguinte, pede um valor mais alto. A mesma coisa acontece com o público, ou seja, o objetivo dos organizadores é manter o público fiel para que volte todos os anos na festa. Por isso, a preocupação com a experiência de compra, de chegada ao evento e de diversão no local são considerados investimentos que retornam ao longo do tempo. Como investimento, pode ser que em um ano ou outro se gaste mais do que se arrecada, porém, criando um público fiel, esse montante seria recuperado futuramente. O objetivo dos produtores de evento é sempre crescer o faturamento de um ano para o outro.

Com a paralisação das atividades, a incerteza da retomada e a necessidade de gerar caixa, o organizador e a Lúdica não estavam pensando na experiência de compra do cliente e nem em encantar o patrocinador com a realização do evento para fechar contratos mais longos ou mais vantajosos. Apenas queriam arrecadar o que pudessem em 2020 para pagarem suas contas. Foi uma aposta de que, como 2020 seria um ano atípico por causa da pandemia, qualquer decisão tomada não geraria grandes insatisfações aos clientes ou patrocinadores. Esse tipo de decisão só foi possível porque o TAC, que ficou conhecido como TAC EVENTOS, e a MP 948/2020, convertida na Lei Nº 14.046/2020, desobrigavam a devolução imediata do dinheiro aos compradores. Como dito anteriormente, funcionavam como *place holders*, ficções legais, que ao trabalharem com um horizonte de futuro próximo, buscavam resolver a questão de

quem fica com o dinheiro dos eventos cancelados durante a pandemia naquele momento.

Nesse sentido, esses dispositivos jurídicos podem ser entendidos como representações temporais que criam um calendário para datar os eventos, por exemplo, ao definir que o cliente que estiver impossibilitado de ir ao evento tem 12 meses após o final da pandemia para receber o reembolso. O problema dessa representação temporal é que, ao mesmo tempo que ela determina um prazo específico para o recebimento do dinheiro, ela o condiciona ao acontecimento de um evento indeterminado, que pode mudar dependendo de quem está controlando esse dispositivo e dos sinais que essa pessoa percebe.

Ao conjugar esses dois funcionamentos, um prazo específico e um evento indeterminado, o mapa temporal da MP se assemelha ao funcionamento do mapa temporal do agricultor utilizado por Gell (2014, p. 165), que também conjuga a crença em uma verdade atemporal com uma verdade relativa. Assim como o dispositivo jurídico cria uma imagem de verdade atemporal ao afirmar que “o dinheiro será reembolsado 12 meses após o final da pandemia”, o agricultor se orienta pela imagem de que ele deve plantar na primavera. Porém, assim como o agricultor depende de sinais e experiências vividas que garantam que a primavera chegou, e que lhe digam a coisa certa a fazer, o dispositivo jurídico depende de sinais para definir quando é o final da pandemia e quais condições serão levadas em consideração para determiná-lo. A redução ou estabilização da taxa de contágio? A redução ou estabilização do número de mortos? A redução da ocupação dos leitos de UTI? Portanto, a lei traz um problema, tanto para os clientes quanto para a diretoria da Lúdica, que é como agir de maneira adequada considerando esses dilemas. Isso acontece, pois a empresa precisa prever seu caixa para reembolso e o cliente precisa prever quando irá recebê-lo. Isso trazia alguns dilemas para os clientes, que ficavam em dúvida entre manter o ingresso para o próximo evento ou solicitar um reembolso, como expresso por esse cliente nas redes sociais de um evento que foi adiado:

Figura 10 - Dilema do reembolso – página do Instagram do Rodeio que ocorreria em outubro de 2020



Fonte: Print feito pelo autor.

O dilema não era apenas dos clientes, os produtores também sofriam com a incerteza, pois o fim do estado de calamidade pública poderia ser decretado a qualquer momento, uma vez que é prerrogativa do poder executivo. Um produtor de um evento do interior de São Paulo nos revelou, quando anunciou o adiamento em outubro de 2020, que, caso o estado de calamidade se encerrasse no primeiro semestre de 2021, talvez ele não tivesse tempo de “fazer caixa para pagar todos os pedidos de reembolso”.

Essa dificuldade causada pela representação temporal da MP também teve de ser resolvida pela Lúdica, ou, mais especificamente, por Norberto. Ao definir um calendário, a MP estabelece, também, o poder de dizer quando é o fim da pandemia, na medida em que ela permite que se localizem os eventos em um mapa, e também quando e como as pessoas devem agir, remetendo à discussão de Gell sobre calendários e poder: “quem domina o calendário pode dizer qual é o momento correto para a ação” (GELL, 2014). Para exemplificar essa relação entre poder e calendário, Gell descreve a dinâmica temporal das Ilhas Trobriandesas, nas quais o domínio do calendário era exercido pela ilha de Kiriwina. Isso trazia vantagens políticas para seus habitantes, pois fazia com que, no período do festival que ocorria em seu território, estivessem circulando no sistema as quantidades máximas de inhames e outros itens doáveis.

Esse poder que a ilha de Kiriwina exercia sobre o calendário das Ilhas Trobriandesas pode ser comparado ao domínio do calendário sobre o fim da pandemia, na medida em que os grandes produtores de eventos podem, através de suas *associações*, pressionar os poderes executivo e legislativo para estenderem o tempo da pandemia, de modo que possam ficar com o dinheiro dos clientes por um período maior.

Norberto buscou se aproximar desse poder ao entrar para a ABRAPE, e posicionar seu filho, Danilo, no grupo que discutia não apenas a legislação que deveria proteger os produtores de eventos, mas também os protocolos sanitários para a retomada das atividades junto ao poder público federal e estadual, principalmente no Estado de São Paulo.

Essa relação entre calendário e poder fica evidente no caso do lançamento desse rodeio ainda em junho de 2020. Conforme os advogados da Lúdica e do produtor, esses dispositivos jurídicos protegeriam também os eventos lançados depois da declaração do estado de calamidade pública, como no caso desse rodeio, mesmo que os produtores já soubessem das proibições de eventos, da dificuldade de controlar a taxa de contágio e da improbabilidade de realização de qualquer evento em 2020 ou início de 2021. Dessa forma, esses dispositivos deram segurança e poder para esses atores econômicos lançarem seus produtos apostando na realidade virtual criada por eles.

Ainda que no segundo semestre de 2020 os epidemiologistas e infectologistas já alertassem que a volta da normalidade ocorreria apenas após a vacinação em massa e que isso demoraria em torno de um ano ou mais⁸², dependendo do plano de vacinação nacional, os promotores de eventos aproveitaram as garantias geradas pelas tecnologias legais e começaram a lançar diversos eventos para 2021, alguns inclusive com sucesso de vendas, como um festival de música brasileira que vendeu, em dezembro, 90% dos seus ingressos para a edição de setembro de 2021.

Conforme o calendário avançava, as certezas sobre o vírus iam aumentando da mesma maneira que as incertezas sobre a retomada dos eventos, uma vez que, por ser uma atividade que gera aglomeração e, assim, aumenta a taxa de contágio, ela seria a última a ser reestabelecida pelos planos dos governos. Ainda em agosto de 2020, o rodeio que havia sido adiado para outubro de 2020 foi novamente reprogramado para agosto de 2021. Isso gerou uma demanda de atendimento a compradores muito grande, pois o evento em 2020 teria seis dias e ocorreria em um feriado, ou como eles diziam, “o domingo é outro sábado e não domingo”, enquanto no evento de 2021 seriam 10 dias, incluindo dois finais de semana.

Além dos problemas a respeito da equivalência de datas, havia o problema das atrações. Desse modo, quem havia comprado ingresso para o sábado, em 2020, que tinha uma atração mais fraca, foi obrigado a trocar pelo ingresso para a segunda sexta-

⁸² Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2021/02/imunidade-de-rebanho-esta-longo-mesmo-com-avanco-das-vacinas-dizem-especialistas.shtml>. Acesso em: 02 mar. 2022.

feira em 2021. Por outro lado, quem havia comprado para a sexta-feira, em 2020, tinha direito ao primeiro sábado em 2021, porque a atração era equivalente. Isso gerou muitas reclamações, pois as pessoas que compraram ingressos para sexta e sábado, em 2020, e pensavam em passar um final de semana na cidade do evento, com a troca, tinham um ingresso para cada final de semana, o que os obrigava a ir duas vezes à cidade.

A justificativa oficial para essas trocas de data foi a já citada Lei nº 14.046, de 24 de agosto de 2020, que mantinha a validade dos ingressos para o evento em 2021 e dava ao promotor do evento o direito de escolher a equivalência de acordo com as atrações. Como pude acompanhar em algumas reuniões, não estava em jogo apenas a equivalência do artista, nesse caso, mas também o valor do ingresso. Como o valor do ingresso para sábado, em 2020, era muito menor do que os valores projetados para os ingressos de sábado, em 2021, os promotores não queriam perder esse dinheiro, portanto, jogaram a equivalência para a sexta-feira, que tem um valor mais baixo.

Esse conflito entre os compradores de ingresso e a Lúdica pode ser entendido a partir das contradições entre a representação temporal que orienta as ações da diretoria e dos produtores de eventos, e as representações temporais elaboradas pelos cientistas com base na velocidade de disseminação do vírus. Como já discutido, os primeiros se guiavam por imagens de mundo criadas a partir de conhecimentos contábeis, ou a partir da literatura sobre *startups*, que levava a afirmações como: “É preciso fazer caixa hoje”, “Não podemos perder receita no dia da atração mais relevante”. Essa composição sobre o mundo orientava a ação no sentido de arrecadar dinheiro o mais rápido possível e evitar qualquer perda futura. Por outro lado, os cientistas estavam produzindo mapas temporais que diziam que a duração da pandemia era incerta, dependia de ações do governo, como *lockdown*, vacinação em massa e adesão da população às medidas de prevenção, como utilização de máscaras e isolamento social. Diante da complexidade do cenário, e do trabalho do governo brasileiro a favor da disseminação do coronavírus⁸³, os cientistas não arriscavam prever o retorno à vida normal, o que, para a Lúdica, significaria a retomada de sua principal atividade, a produção de eventos.

⁸³ Essa é a conclusão da pesquisa realizada pela Conectas Direitos Humanos em conjunto com a Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo sobre as normas publicadas pelo governo federal até janeiro de 2021: “Trata-se de um acervo normativo que resulta do embate entre a estratégia de propagação do vírus conduzida de forma sistemática pelo governo federal, e as tentativas de resistência dos demais Poderes, dos entes federativos, de instituições independentes e da sociedade. A linha do tempo que publicamos nesta edição demonstra a relação direta entre os atos normativos federais, a obstrução constante às respostas locais e a propaganda contra a saúde pública promovida pelo governo federal.” (CEPEDISA/CONNECTAS, 2021). Com a instauração da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) para avaliar a conduta do governo federal em relação ao enfrentamento da pandemia, outras táticas

Como dito, a Lúdica e alguns produtores de eventos estavam se guiando pela crença de que “é preciso fazer caixa hoje”, isto é, eles não podiam esperar a certeza da volta dos eventos para abrirem as vendas. Não havia tempo a perder. Isso significava que, mesmo que os eventos fossem cancelados seguidas vezes, eles continuariam adiando e dizendo que o evento ocorreria em novas datas, como aconteceu no caso acima. Amparados pela lei, os produtores não devolviam o dinheiro dos compradores e também escolhiam a equivalência de datas futuras que lhes fossem mais convenientes. Esse tipo de prática passou a entrar em contradição tanto com a experiência temporal de passado, presente e futuro dos compradores, quanto com o ritmo de contágio do coronavírus.

Essa contradição aparece nas reclamações dos clientes nas redes sociais após a comunicação do adiamento e de que o dinheiro não seria devolvido. Era comum ler frases, como: “Eu e minha amiga compramos para três dias em outubro de 2020, porque tínhamos férias. Em agosto de 2021 trabalharemos direto, inclusive no final de semana. Queremos o reembolso.”; ou, ainda, “Esperaram a aprovação de uma lei para não devolver dinheiro!!! Lamentável isso, deixem LIVRE para as pessoas que quiserem cancelar e receber o dinheiro”. Houve também os que reclamaram da impossibilidade de ir ao evento na data equivalente do ano seguinte, principalmente quando trocaram o ingresso para sábado, em 2020, por um para sexta, em 2021: “Eu quero pedir o reembolso, eu moro no Rio de Janeiro e trabalho, não tenho como ir em uma sexta-feira”. Além dessas, há diversas reclamações similares que mostram como os compradores experienciam uma incerteza em relação ao futuro. Muitos pontuaram que

de propagação do vírus foram reveladas, como a ação contra a vacina da Pfizer. O governo ignorou mais de 53 e-mails da fabricante oferecendo a vacina para o Brasil, além disso, recusou a oferta da vacina da Pfizer mesmo a 50% do valor pago pelos Estados Unidos da América e pela União Europeia. Essa ação coordenada contra a vacina foi resultado da articulação de um “gabinete das sombras”, composto por Paolo Zantotto e outros médicos, no qual Osmar Terra, deputado federal, exercia a função de “ministro da saúde paralelo”. Em vídeo divulgado na imprensa, Paolo Zantotto e Osmar Terra aparecem fazendo discurso contrário à vacina, em uma clara tentativa de propagar a disseminação do vírus para atingir a “imunidade de rebanho por contágio”. (Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-01-21/pesquisa-revela-que-bolsonaro-executou-uma-estrategia-institucional-de-propagacao-do-virus.html>, Acesso em: 07 jun. 2021; Disponível em: <https://www.poder360.com.br/coronavirus/governo-ignorou-10-e-mails-da-pfizer-em-1-mes-mostram-documentos-da-cpi/>. Acesso em: 7 jun. 2021; Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/vice-presidente-da-cpi-da-covid-diz-que-governo-ignorou-53-mails-da-pfizer-sobre-vacina-25047373>. Acesso em: 07 jun, 2021; Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2021/06/bolsonaro-recusou-vacina-a-50-do-valor-pago-por-eua-e-uniao-europeia.shtml>. Acesso em: 07 jun. 2021; Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/video-bolsonaro-recebeu-sugestao-de-medicos-para-criar-gabinete-nas-sombras-em-discussao-sobre-vacinas-25047507>. Acesso em: 07 jun. 2021. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/politica/2021/06/4929137-liderado-por-osmar-terra-grupo-pode-ter-feito-acao-coordenada-contr-a-vacina.html>. Acesso em: 07 jun. 2021.

não sabiam se poderiam ou não ir ao evento nas datas previstas, porque não sabiam das suas disponibilidades com um ano de antecedência. Outros já pontuam a impossibilidade de estarem presentes nas novas datas, e ficam com a incerteza em relação ao reembolso. Essa experiência contrasta com a certeza garantida pela lei aos produtores de eventos, que poderiam manter o dinheiro em caixa sem esperar represálias do governo ou da justiça, pois estavam desobrigados a reembolsar os clientes em caso de adiamento do evento.

Além dessas incertezas, os compradores ainda tinham de lidar com o tempo de espera para receber um retorno sobre sua solicitação de reembolso ou troca de ingresso. Amparados pela lei, mais uma vez, os promotores desse evento só precisavam responder as contestações dos clientes 120 dias depois de anunciado o adiamento. Isso ocorreu em fevereiro de 2021. Enquanto esse prazo gerava incômodos aos compradores, que constantemente enviavam e-mails para a área de atendimento da Lúdica perguntando sobre o resultado da contestação, para o produtor do evento o prazo gerava tranquilidade, pois ele tinha tempo para pensar na solução que menos impactaria seu caixa.

Interessante notar como esses dispositivos legais impulsionaram a *ordem de valor* do mercado, que possui uma temporalidade voltada para o presente, em detrimento da *ordem de valor* da indústria, que pensa em longo prazo, e era utilizada tanto pelos produtores de eventos antes da pandemia quanto pelos epidemiologistas durante a crise. Ao garantir a manutenção do dinheiro da venda dos ingressos, o governo brasileiro fez com que os produtores deixassem de se preocupar com o relacionamento com os clientes e com patrocinadores, e não levassem em conta as projeções dos epidemiologistas. Essas passaram a não significar nada para os donos dos eventos, uma vez que eles poderiam lançar eventos e ficar com o dinheiro, ainda que eles não ocorressem na data inicialmente divulgada.

Essa representação temporal orientada para o presente, que serviu tanto para a elaboração da legislação quanto para a ação dos produtores, permitiu que os últimos preferissem atrasar a comunicação aos clientes sobre as contestações a tomar uma decisão que afetasse o caixa da empresa naquele momento. Por isso, quando chegou a data de comunicar aos clientes se suas solicitações haviam sido aprovadas ou não, momento em que o Brasil se encontrava com uma taxa diária de rendimento vacinal

ainda muito baixa⁸⁴, os produtores optaram por não respondê-los, deixando as solicitações abertas e os clientes insatisfeitos. O objetivo era aguardar até junho para saber se seria possível realizar o evento em agosto de 2021, ou se seria necessário adiar novamente. Em fevereiro de 2021 tudo indicava que não haveria evento naquele ano e ele seria adiado novamente.

Essa possibilidade de adiamentos infinitos mostra a importância de controlar o calendário, pois, ao elaborarem um dispositivo jurídico que se orienta para o presente e resolve os conflitos de um futuro próximo, os produtores podem especificar as condições e prazos de reembolso e da remarcação dos eventos. Esse poder se torna ainda maior, na medida em que, para identificar o momento da ação – o “fim da pandemia” – é necessária a atuação do governo, e como os produtores, através da ABRAPE, têm uma proximidade maior com as instituições estatais, eles levam uma vantagem sobre os compradores.

O caso do rodeio não é isolado. Outros eventos se ampararam na lei para continuar vendendo ingressos e gerar fluxo de caixa para pagar suas contas fixas mensais. O produtor do evento de música brasileira que foi um sucesso de vendas em dezembro de 2020, em fevereiro, marcou uma reunião com a diretora da área de ingressos para já discutirem como fariam para manter o dinheiro das vendas diante de um possível adiamento do evento para 2022. Ficou acertado entre eles que só teriam reembolso os clientes muito insatisfeitos e que fizessem reclamações em redes sociais. O objetivo era não causar danos à imagem do festival, que tinha uma “boa entrada no público alternativo de esquerda”. Com isso, eles queriam minimizar as contradições entre o mapa temporal que utilizaram para a decisão da abertura de venda de ingressos com a experiência dos compradores. Nesse caso, era mais delicado, como eles diziam, porque esse “público se informava mais sobre a pandemia, era a favor do isolamento social, dos cuidados individuais e responsabilizava os empresários que eram contra essas medidas pelo descontrole da pandemia”.

Outro cliente que sofreu com essa incerteza foi um clube de futebol que, no final de outubro de 2020, com a desaceleração do contágio no Estado de São Paulo⁸⁵, os anúncios de bons resultados das vacinas e as regiões progredindo para a fase amarela, solicitou ao dono da Lúdica que começasse a preparar sua operação para a retomada dos

⁸⁴ Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-02-03/ritmo-lento-na-vacinacao-contra-a-covid-19-no-brasil-favorece-novas-cepas-do-virus.html>. Acesso em: 24 maio 2022.

⁸⁵ Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/governo-do-estado-apresenta-informacoes-sobre-o-combate-ao-coronavirus-9/>. Acesso em: 24 maio 2022.

jogos no início de dezembro de 2020. Isso fez com que Norberto solicitasse aos *colaboradores*, que estavam recebendo 60% do salário nessa época, uma força tarefa para fazer a manutenção de todos os equipamentos eletrônicos do estádio, que deveriam estar prontos para a retomada dos jogos em 2020.

Essa notícia causou euforia entre esses *colaboradores*, pois eles começaram a ver “uma luz no fim do túnel”, passando a acreditar que 2021 seria um ano diferente, no qual eles retornariam a sua remuneração total. Ocorre que, com a subida dos casos já em novembro, o Governo do Estado de São Paulo parou de discutir a retomada de jogos de futebol com público reduzido, e todo o esforço feito por eles para deixar os equipamentos prontos para uso não serviu para muita coisa.

Esses casos são exemplos dos conflitos gerados pelas diferentes imagens diacrônicas de mundo de cada grupo de atores, e de como o poder de controlar o calendário se torna ainda mais importante durante os períodos de crise. Nesse caso, os promotores de evento e o dono da Lúdica puderam se valer de um calendário criado pelo Estado brasileiro para garantir seu fluxo de caixa em meio à pandemia e puderam financiar suas operações com o dinheiro dos compradores de ingressos. Já os funcionários viviam a incerteza do retorno de sua remuneração total, enquanto os compradores de ingressos experienciavam a incerteza de quando seus ingressos poderiam ser utilizados, e até mesmo se o evento um dia ocorreria, pois, diante de tantas incertezas, algumas empresas produtoras de evento poderiam decretar falência e não realizar os eventos planejados.

Como dito, essa relação assimétrica lembra a discussão de Gell (2014) sobre calendários, coordenação de atividades e poder. O estabelecimento de um calendário e o domínio dele por um especialista possibilitam, em primeiro lugar, criar um consenso sobre a relação entre tempo e atividades e uma produção contínua de um conhecimento socialmente útil. Por isso, além de coordenar as atividades, o calendário tem uma relação direta com o poder, isto é, segundo Gell (2014), o conhecimento sobre os calendários é um importante “capital simbólico” em muitas sociedades. Ele traz o exemplo do papel político desempenhado pelas autoridades em calendário em Simbo, nas Ilhas Salomão. Gell demonstra que o poder do *bangara*, especialista em calendários, “não dependia de tradições de autoridade e subserviência inquestionáveis, mas da disciplina intelectual exigida pelo procedimento de acompanhar o ano e as vantagens práticas que cabiam àquele com acesso ao conhecimento codificado” (GELL, 2014, p. 284).

Nesse sentido, podemos entender o esforço das unidades federativas do Brasil em criar os calendários de retomadas das atividades comerciais, relacionando critérios da saúde com economia. Ao serem os “especialistas no calendário” da retomada econômica, os governos dos estados passam a deter o poder sobre o que se pode e deve fazer em cada período, ainda que isso passe por reavaliações ao longo do tempo, e as regiões do estado possam regredir de fases e restringir atividades econômicas. Esse poder de decidir por quanto tempo cada região tem que permanecer em uma fase para progredir para a outra é percebido pelos empresários. Por isso, a ABRAPE, enquanto associação representante dos produtores de evento, mantém contato constante com as secretarias de saúde dos estados e apresenta propostas para a retomada de eventos com protocolos sanitários, a fim de justificar seu enquadramento em fases anteriores à retomada, no caso do Estado de São Paulo. Conforme relato de Cláudio, diretor de eventos, na primeira semana de setembro, com a redução do número de casos na cidade de São Paulo, a ABRAPE estava avançando na negociação com a secretaria de saúde do município para permitir eventos até 3.000 pessoas na fase amarela. Segundo Cláudio, o programa da prefeitura com essa alteração seria divulgado em 12 de outubro de 2020. Porém, antes da data prevista por Claudio, em 24 de setembro⁸⁶, a prefeitura divulgou o protocolo de retomada de eventos e não aceitou essas modificações, isto é, continuavam proibidos eventos com mais de 2.000 pessoas. Isso foi sentido como um grande revés pelos diretores da Lúdica, pois, dessa vez, eles não conseguiram controlar o calendário. Em outras palavras, a imagem de mundo criada pelos epidemiologistas a partir dos seus laboratórios se impôs à imagem de mundo criada pelos empresários.

Outro exemplo de que o poder não é absoluto ocorreu no início de 2021. Ainda que a ABRAPE tivesse domínio sobre o calendário, o fato de depender de variáveis que deveriam ser avaliadas por outras pessoas, como deputados, governadores, ou o presidente da república, fez com que as associações sofressem pressão dos pequenos produtores e mesmo dos clientes dos eventos para alterar a lei. Nesse caso, para que as partes interessadas pudessem se planejar para o ano de 2021, a redação da lei foi alterada para remover a incerteza gerada pela necessidade de identificação do “fim da pandemia” para uma data específica do calendário. Com isso, as solicitações de reembolso poderiam ser atendidas até 31 de dezembro de 2022, o que permitiu aos pequenos produtores se planejar para arrecadar dinheiro e fazer os pagamentos

⁸⁶ Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2020/09/prefeitura-assina-regras-para-volta-de-teatro-shows-de-pe-e-eventos-com-600-pessoas.shtml> Acesso em: 16 abr. 2021.

distribuídos ao longo de dois anos. Diante da possibilidade de realizarem “eventos para vacinados e testados em 2021 e fazerem caixa” a ABRAPE apoiou a alteração da redação da lei pela Medida Provisória nº 1.036, de 17 de março de 2021⁸⁷. Essa alteração é mais um exemplo da relação entre calendário e poder, porém, nesse caso, quem estava fora do centro decisório conseguiu pressionar para que a lei não favorecesse apenas quem estava no controle.

Não apenas o poder sobre o calendário era importante para os produtores de eventos para garantir o *fluxo de caixa*, como também era primordial a criação de projetos padronizáveis e o investimento em inovação, como visto anteriormente. O objetivo dessa “frente de atuação” era permitir que a Lúdica operasse durante a pandemia, como foi o caso das *lives*. Porém, muitos projetos não “saíram do papel”, ou porque não eram rentáveis, ou porque a diretoria não se interessou devido à dificuldade de implementação, ou, ainda, porque quando o projeto seria implantado houve uma piora nos indicadores da pandemia, que obrigaram a Lúdica a voltar atrás. As dificuldades enfrentadas por essa “frente de atuação”, devido à temporalidade própria do ciclo de vida do coronavírus e do seu ciclo de transmissão, serão abordadas na próxima seção.

5.2. PROJETOS E A PANDEMIA

Como dito anteriormente, a criação de um produto padronizável era o segundo objetivo das discussões durante a pandemia. Outro exemplo de dinâmica por essa busca foi a criação do grupo de Retomada, composto por todos os *colaboradores* da Lúdica, que se reuniam semanalmente de forma remota através da plataforma Google Meet. Esses encontros tinham como objetivo a criação de um manual com protocolos e processos para a produção de camarotes que pudessem ser replicados em qualquer local e, ao mesmo tempo, obedecessem às normas de higiene e segurança impostas pelas autoridades sanitárias para o funcionamento de eventos, quando e se eles fossem autorizados a voltar. Como eles diziam, seguindo uma expressão que virou comum em meados de julho de 2020, estavam se preparando para o “novo normal”.

⁸⁷ Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2021/Mpv/mpv1036.htm#art2. Acesso em: 06 jun. 2021.

A reunião de retomada começou em princípios de junho e os participantes ainda acreditavam que no final do ano de 2020 seria possível a realização de eventos. Por isso, tinham muita pressa para terminar o manual antes do final de julho. O objetivo era que esse documento fosse apresentado e aprovado pela diretoria o quanto antes para poder ser replicado na empresa. Porém, até o meio do mês de julho não havia projeções de epidemiologistas que indicassem o final da pandemia e que permitissem aos gestores públicos reelaborar seus enquadramentos. A fala de Dimas Covas, em 14 de julho, é um exemplo dessa incerteza sobre a pandemia: “Estamos tendo a explosão de um Boeing 747 por dia e pode ser que isso se prolongue até o ano que vem”⁸⁸. Sem previsão para a volta de grandes eventos, a principal atividade da Lúdica, o responsável pelas reuniões percebeu que não fazia sentido continuar essa discussão, mesmo com o manual quase pronto. Assim, alterou o grupo para LudInovação, com o objetivo de trazer inovações para a empresa, novos negócios, novos modelos, para que a empresa não ficasse parada.

O foco das discussões no grupo era a inovação de produtos e serviços *offline*, em outras palavras, soluções que não dependessem de desenvolvimento de tecnologia e que pudessem ser colocadas em prática pela equipe de operação, como uma festa de Ano-Novo. Além disso, um tema frequente era a posição da empresa no mercado, refletindo mais uma vez a temporalidade que busca realizar o futuro no presente, já falada anteriormente, e que implicava a necessidade de estar sempre jogando no ataque, acompanhando a velocidade do mercado. Por isso, eram comuns frases como “precisamos arrumar um jeito de faturar para manter a empresa”, ou mesmo a tradicional “crise é oportunidade, tem que aproveitar para inovar”, ou, ainda, “quem ficar parado não vai conseguir se recuperar”. Essas frases eram bem próximas das dos donos e diretores. Inclusive um dos funcionários repetiu exatamente a mesma frase dita pelo diretor de eventos em uma entrevista: “É como uma corrida, entrou o *safety car* na pista, agora todos os concorrentes estão juntos. Se conseguirmos deixar o motor azeitado vamos largar na frente”.

Houve bastante engajamento por parte dos funcionários, já que, durante as seis semanas que essas reuniões aconteceram, surgiram quatro projetos novos. Um deles era para vender *lives* corporativas, ou seja, aproveitar que, no final do ano, as grandes empresas não poderão fazer festas e oferecer como possibilidade fazer uma *live* para

⁸⁸ Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/07/24/governo-de-sp-diz-que-plato-na-curva-da-pandemia-pode-durar-ate-mais-2-meses-e-nao-cogita-aumentar-medidas-restritivas.ghtml>. Acesso em: 16 abr. 2021.

juntar os funcionários, além de mandar uma mensagem positiva de que 2021 seria um ano melhor. O objetivo era criar um pacote que pudesse ser vendido para qualquer empresa, que fosse fácil de executar e seguisse o mesmo padrão de produção das *lives* que a Lúdica estava fazendo desde abril.

O segundo projeto foi criar um circuito *gamer*, competições para jogos de computador e videogame, que seria oferecido para a cervejaria patrocinar. Esse projeto surgiu a partir da ideia de um *colaborador* que percebeu o crescimento do mercado de *gamers* e a possibilidade da Lúdica atuar nesse mercado, organizando competições online em formato de *lives*. A negociação desse projeto durou mais de seis meses, e, apenas em abril de 2021, a Lúdica teve o aceite da cervejaria, demonstrando que, mesmo entre parceiros para os quais a velocidade é importante, às vezes é preciso mais tempo de discussão e planejamento para calibrar o mapa temporal e tomar a decisão.

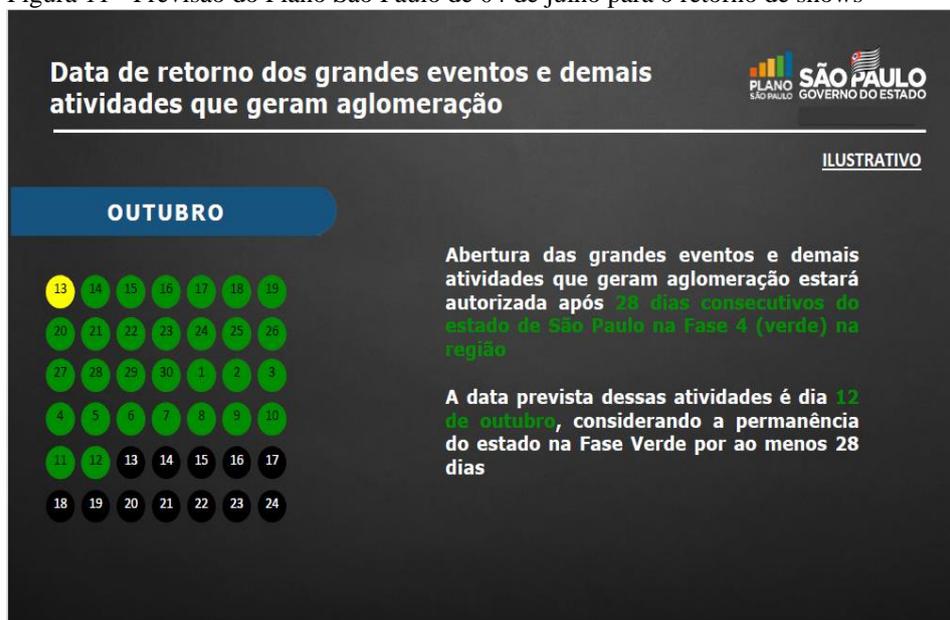
O terceiro projeto tratava de um *drive-in* para shows, o que logo foi cortado, pois o dono já havia conversado com outros produtores que fizeram esse tipo de evento e todos relataram que tiveram prejuízos. A opção por não seguir com o projeto de *drive-in* e seguir com a negociação do projeto de *gamers*, ainda que esse último demorasse mais tempo para ser aprovado, demonstra o processo de tomada de decisão de Norberto e sua ideia de mercado como uma rede de relações entre competidores, clientes e fornecedores. Foram concorrentes que deram a informação de que eventos de *drive-in* não davam resultado e o fizeram desistir da ideia. Da mesma maneira, foi a sinalização positiva da cervejaria em relação ao projeto de *gamers* que fez com que ele permitisse que uma equipe da Lúdica se dedicasse à negociação, mesmo que isso demorasse mais de seis meses. Outro fator que permitiu que essa equipe negociasse o projeto, foi que, conforme Norberto me disse, eles “não teriam outras coisas para fazer”, uma vez que não havia eventos.

O principal projeto que surgiu na Ludinovação foi a realização de uma festa de Ano-Novo. A opção por seguir com esse projeto mostra, mais uma vez, como Norberto se guia por sua rede de relações, e como ele confia nos mapas temporais produzidos por seus concorrentes, cliente e fornecedores. Segundo Norberto me relatou, a decisão de seguir com esse evento foi baseada na esperança que havia surgido entre os produtores de eventos, que faziam parte da ABRAPE, de que fosse possível uma retomada de pequenos shows a partir de 12 de outubro. Essa crença tinha como base o Plano São

Paulo, divulgado pelo governo do estado em 03 de julho de 2020⁸⁹, conforme a Figura 11. Ainda que o governo estivesse prevendo a retomada de grandes shows, nas conversas entre os diretores eles eram mais cautelosos, mas acreditavam na volta de pequenos eventos, seguindo “todos os protocolos de segurança”.

Essa crença no retorno dos eventos ia ficando cada vez mais forte conforme as taxas de ocupação de UTI e óbitos se reduziam no Estado de São Paulo. Como divulgado pelo governo do estado em coletiva de imprensa no dia 21 de setembro de 2020, a ocupação de leitos de UTI atingiu a menor taxa, 47,7%, desde o início da pandemia⁹⁰. A partir dessa informação, os diretores passavam a calcular quando São Paulo entraria na fase verde, e consideravam que 28 dias depois os eventos estariam liberados. Pelos seus cálculos isso ocorreria entre final de outubro e início de novembro. Ainda que não fosse a data prevista pelo governo do estado em julho, que era 12 de outubro, eles já conseguiam prever um retorno a partir do calendário elaborado pelo Plano São Paulo. Esse calendário, além de prever datas, ainda especificava como a atividade poderia retomar, conforme as Figuras 11 e 12⁹¹.

Figura 11 - Previsão do Plano São Paulo de 04 de julho para o retorno de shows



Fonte: Plano São Paulo

⁸⁹ Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/07/balanco-plano-sp-03072020.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

⁹⁰ Disponível em: <https://www.sdr.sp.gov.br/sp-atinge-o-menor-indice-da-serie-historica-de-ocupacao-de-leitos-de-uti/>. Acesso em: 18 abr. 2021.

⁹¹ Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/11-balanco-plano-sp-21082020.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2021.

Figura 12- Calendário do Plano São Paulo

Atividades com atendimento presencial	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Consumo local (Bares, restaurantes e similares)	x	x	- Somente ao ar livre ou áreas arejadas - Capacidade 40% limitada - Horário reduzido (8 horas) - Consumo local até 17h - Consumo local até as 22h (se a região estiver a ao menos 14 dias seguidos na fase amarela) - Adoção de protocolos geral e setorial específico	- Capacidade 60% limitada - Consumo local até as 22h (se a região estiver a ao menos 14 dias seguidos na fase verde) - Adoção de protocolos geral e setorial específico
Salões de beleza e barbearias	x	x	- Capacidade 40% limitada - Horário reduzido (8 horas) - Adoção dos protocolos geral e setorial específico	- Capacidade 60% limitada - Adoção dos protocolos geral e setorial específico
Academias de esporte de todas as modalidades e centros de ginástica	x	x	- Capacidade 30% limitada - Horário reduzido (8 horas) - Agendamento prévio com hora marcada - Permissão apenas de aulas e práticas individuais - Aulas e práticas em grupo suspensas - Adoção dos protocolos geral e setorial específico	- Capacidade 60% limitada - Adoção dos protocolos geral e setorial específico
Eventos, convenções e atividades culturais	x	x	- Classificação na fase no período anterior de, pelo menos, 28 dias consecutivos - Capacidade 40% limitada - Horário reduzido (8 horas) - Controle de acesso, venda apenas online, hora marcada e assentos marcados - Assentos e filas, com distanciamento mínimo - Proibição de atividades com público em pé - Adoção dos protocolos geral e setorial específico	- Classificação na fase no período anterior de, pelo menos, 28 dias consecutivos - Capacidade 60% limitada - Obrigação de controle de acesso, venda apenas online e hora marcada - Filas e espaços demarcados, com distanciamento mínimo - Adoção dos protocolos geral e setorial específico
Demais atividades que geram aglomeração	x	x	x	x

Fonte: Plano São Paulo

Figura 13- Protocolos para Eventos

ATIVIDADES CULTURAIS, CONVENÇÕES E EVENTOS: e na Fase 4 (verde)



Eventos, convenções e atividades culturais*
Exemplos de medidas a serem adotadas na retomada

*Tais como museus, galerias, acervos, centros culturais e bibliotecas, cinemas, teatros e salas de espetáculos, eventos culturais

Capacidade limitada
Ocupação máxima de 60% da capacidade

Máscara
Uso obrigatório em todos os ambientes

Público poderá ficar em pé, com distanciamento
Marcações dispostas para delimitar a distância mínima

Compra antecipada
Venda exclusivamente online, para assentos marcados e horários pré-agendados

Protocolos
Adoção de protocolos geral e específicos para o setor

Controle de acesso
Eventos devem controlar o acesso e o número de pessoas, observando a lotação máxima

10

Fonte: Plano São Paulo

Em setembro, o Estado de São Paulo e a capital ainda estavam na fase amarela, portanto, a data de retorno de eventos estimada para o dia 12 de outubro não seria realizada, mas já havia indicativos nas coletivas de que, mantendo essa ocupação baixa dos leitos de UTI, as regiões de São Paulo iriam para a fase verde. Essa transição ocorreu no dia 09 de outubro de 2020, na atualização de outubro do Plano São Paulo, na qual a Grande São Paulo e mais cinco regiões passaram para a fase verde⁹².

⁹² Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/governo-do-estado-apresenta-informacoes-sobre-o-combate-ao-coronavirus->

A partir do anúncio da fase verde, os diretores da Lúdica, bem como os funcionários passaram a contar os 28 dias para a liberação de eventos, o que daria dia 08 de novembro de 2020. Dessa forma, eles tinham certeza de que seria possível realizar o evento do Ano-Novo para até 3.000 pessoas. Como a Lúdica nunca havia feito festas pequenas, havia uma grande empolgação por parte dos funcionários. Nas reuniões da LudInovação, eles falavam o quanto esse projeto era inovador para a empresa, e que isso iria garantir os empregos de todos, até que fosse possível a volta dos grandes eventos.

Por esse motivo, a festa de Ano-Novo se tornou o projeto principal da empresa e, em 2020, foi o único que “saiu do papel”, pois Norberto o via como oportunidade de gerar caixa nesse período. A aprovação de Norberto para dar sequência à festa levou ao fim as reuniões semanais para inovação, o que foi mais uma demonstração de que o ritmo da empresa era o ritmo dele, já que todas as equipes deveriam estar “100% focadas nesse projeto”. Então, todos os *colaboradores* se voltaram para a execução do projeto – encontrar lugar, definir o tipo de público, fazer orçamento com fornecedores, encontrar patrocinadores, entre outras atividades. A velocidade dada para a execução desse projeto, seguindo o mapa temporal da diretoria, que buscava realizar o futuro no presente, contrasta com a incerteza da equipe da Fundação Oswaldo Cruz, que elaborava o InfoGripe, a respeito da duração da pandemia. Segundo os boletins produzidos em setembro, não havia sinais de que a COVID-19 seria controlada em curto prazo, de forma a permitir a realização de eventos. O indicativo era seguir com o distanciamento social.

Mesmo com toda a incerteza do cenário, a empresa apostava que, ao final do ano, os eventos estariam liberados e, por isso, abriu as vendas em outubro. A abertura foi decepcionante para todos, já que foram vendidas apenas cinco mesas, resultando em um faturamento de aproximadamente R\$ 30.000,00, quando previam arrecadar ao menos R\$ 200.000,00 ainda na abertura. Devido ao choque com o pouco interesse do público, no dia seguinte à abertura das vendas, o dono rapidamente marcou reunião com a equipe de produção para rever os preços e produtos. Os diretores creditavam a baixa demanda aos efeitos da pandemia, pois não havia autorização oficial para a realização de eventos. Além disso, o valor dos ingressos foi considerado elevado por eles. Segundo a diretora de ingressos, na pandemia as pessoas não estavam privilegiando gastos com

diversão, já que algumas perderam o emprego, assim, gastar R\$ 7.000,00 em uma mesa para seis pessoas não era “para qualquer um”.

Ainda abalados com a pouca procura do evento, aproveitaram o pronunciamento do governador do estado de São Paulo, em 30 de novembro – de que todo o Estado de São Paulo voltaria para a fase amarela⁹³, o que indicava que não haveria autorização para eventos no estado –, para cancelar a festa. Ao final, a incerteza e a duração da pandemia ajudaram a Lúdica a evitar mais prejuízos, pois não precisaram desembolsar nenhuma verba para a produção, e apenas devolveram o dinheiro dos poucos compradores.

Os exemplos dos projetos acima permitem perceber como tanto os diretores quanto os *colaboradores* da Lúdica baseiam suas práticas em um cálculo que sustenta a necessidade da padronização dos produtos e serviços para aumentar o lucro da empresa. Eles buscavam uniformização dos produtos através da elaboração de manuais, da definição de fornecedores e *colaboradores* fixos, como no caso das *lives*, ou do desenho de processos utilizando fluxogramas. Isso permitiria que esses produtos padronizados fossem replicáveis e vendidos como *commodities*. Esse procedimento encontra semelhanças com a ideia de escalabilidade, descrita por Anna Tsing (2015) em sua etnografia das ruínas do capital. Pensar com Tsing nos ajuda a compreender melhor como a escalabilidade é central para o modo como os diretores e *colaboradores* da Lúdica criam as imagens de mundo que orientam seus desejos e ações.

Para Tsing (2015), o progresso no capitalismo é pensado como necessariamente expansivo, sempre aumentando sua escala. Por isso, a escalabilidade é uma característica dos negócios e é entendida como:

a habilidade de um projeto poder ser expandido sem precisar alterar seus pressupostos e enquadramentos. Um negócio escalável não muda sua organização conforme expande, para isso é necessário que suas relações não sejam transformativas, não alterem o negócio na medida em que novas relações são adicionadas. (TSING, 2015, p. 38, tradução nossa)

Tsing (2015) sustenta que foi a escalabilidade obtida pelo sistema de *plantation* implantado pelos europeus em suas colônias que permitiu a intercambialidade de

⁹³ Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/wp-content/uploads/2020/11/20201130_Apresentacao-Plano-SP.pdf Acesso em: 18 abr. 2021.

trabalhadores escravos e plantas clones, e serviu como base para a construção das fábricas e a rápida expansão da modernização capitalista. Para Tsing, é a intercambialidade que sustenta a alienação, entendido pela autora como “o processo pelo qual as coisas, humanos e não humanos, são arrancados de seus mundos vitais para se tornarem objetos de trocas” (TSING, 2015, p. 121).

É a criação de projetos escaláveis que se valem da padronização e da redução da diversidade o que resultou nas ruínas do capitalismo, como aponta Tsing (2015) a respeito das florestas plantadas em Oregon para a extração de madeira. Nesse sentido, é possível refletir sobre como a padronização necessária à escalabilidade capitalista descrita por Tsing opera na Lúdica. A ânsia dos diretores e *colaboradores* da empresa em criar um projeto escalável que permitisse a operação durante a pandemia levou ao afastamento de três funcionários dos 10 que trabalhavam na produção de *lives* por terem contraído COVID-19 em um mês de operação. A necessidade de gerar fluxo de caixa fez com que a Lúdica abrisse a venda de um evento que tinha grandes possibilidades de não acontecer, levando a mais uma decepção para a empresa, para os *colaboradores* e consumidores, e dificultando a sua sobrevivência em 2021.

Acompanhando de perto as atividades da Lúdica durante os meses de pandemia, foi possível perceber que o ritmo de trabalho se intensificou para grande parte da empresa, ainda que o vírus obrigasse a interrupção de sua atividade fim, a execução de eventos. Havia um esforço, tanto da diretoria quanto dos *colaboradores*, para que a produção não parasse, seja fazendo *lives*, criando produtos novos, ou mesmo aproveitando a parada de eventos para desenvolver um site novo.

Dipesh Chakrabarty (2009) nos dá outra pista para entender essa ânsia produtiva e como é criada essa imagem de mundo. Ao discutir a transformação do homem em força geológica, ele considera que os discursos de liberdade do Iluminismo tiveram uma influência nessa mudança, na medida em que a aquisição da liberdade da humanidade estava diretamente ligada à exploração da natureza e à utilização de recursos energéticos cada vez mais intensivos. Apesar de não intencional, como aponta o historiador indiano, essa noção de liberdade, junto à preocupação de curto prazo, foi o que levou a humanidade a “tropeçar em se tornar um agente geológico através de suas próprias decisões” (CHAKRABARTY, 2009, p. 210).

Essa necessidade de produzir, que aparece em diversos momentos através de falas como “não podemos parar”, ou “temos que aproveitar as oportunidades”, também pode ser entendida a partir da crítica de Postone (2014) do modo de produção capitalista, no qual o tempo exerce um papel fundamental como medida de valor do dispêndio de trabalho imediato. Como o trabalho é a única forma de riqueza no capitalismo, a empresa não pode parar de produzir, mesmo que esteja no meio de uma pandemia. Encarar o trabalho nesses termos permite que seja feita uma crítica do modo de produção e não do modo de distribuição, como sugere Latour (2020).

Ao buscar compreender as imagens de mundo da diretoria da Lúdica não apenas a partir de suas práticas, mas também das teorias sobre o capitalismo de Tsing, Chakrabarty e Postone, é possível perceber como a ideia de escalabilidade, que tem início com as *plantations* e é inerente ao modo de produção capitalista, estimula a produtividade para manter as margens de lucro das empresas. Não são apenas as teorias econômicas, dispositivos jurídicos ou códigos de programação que são performados para alterar a capacidade de cálculo dos agentes, mas também as ideias sobre liberdade, produtividade e escalabilidade, inerentes ao sistema capitalista, que são utilizadas para os enquadramentos dos diretores para a tomada de decisão.

Em virtude desse fato, a imagem de mundo criada pelos diretores e *colaboradores* da Lúdica não permite que os empregados parem de trabalhar, mesmo em meio à pandemia. Há uma busca incessante pela inovação, produtividade, por “caixa”, entre outras coisas, que exige uma urgência nas ações, traz a sensação de que “é tudo para ontem”, e que somente assim a empresa pode sobreviver à crise. O fato de a velocidade ter sido essencial para fechar o contrato das *lives* no início da pandemia só fortaleceu uma imagem que já existia anteriormente. O problema é que essa temporalidade nem sempre consegue controlar outras temporalidades e ritmos, como no caso do ciclo de transmissão coronavírus, ou mesmo das projeções dos epidemiologistas que orientavam as ações dos governos. Como visto nessa seção, diversos projetos foram iniciados e interrompidos por conta das restrições de eventos impostas pelo poder público. Por isso, a próxima seção irá discutir como a dinâmica comunicativa do Governo do Estado de São Paulo⁹⁴, com a sua temporalidade própria e seus conflitos em relação ao ritmo da pandemia, foi importante para o processo decisório da Lúdica.

⁹⁴ A escolha pelo Governo do Estado de São Paulo se deu porque 80% dos eventos produzidos pela Lúdica são neste estado, e eles se guiavam em grande parte pelas informações passadas nas coletivas de imprensa do Plano São Paulo.

5.3. DINÂMICA COMUNICATIVA DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Logo após a identificação do primeiro caso de COVID-19 em São Paulo, em 25 de fevereiro de 2020, o governador do estado, João Dória, criou o Centro de Contingência do Estado para “monitorar e coordenar as ações contra a propagação do novo coronavírus” (PORTAL DO GOVERNO, 2020a). O comitê era composto por médicos infectologistas das principais universidades do estado e pelo Secretário de Estado da Saúde, José Henrique Germann (PORTAL DO GOVERNO, 2020a). Como as primeiras medidas a respeito do combate à COVID-19 se concentraram na compra de equipamentos de UTI, compra de kits diagnósticos, novo esquema de gestão de leitos⁹⁵, entre outras, e não influenciavam os negócios da Lúdica, os diretores não acompanhavam diariamente as atualizações e boletins divulgados pelo governo do Estado.

Interessante notar que, até o dia 12 de março de 2020, enquanto não havia sido notificada nenhuma morte por COVID-19 no Brasil, as coletivas de imprensa do Centro de Contingência do Estado eram realizadas em uma mesa, todos os participantes permaneciam um ao lado do outro e não utilizavam máscaras (Figura 14). Essa postura demonstra a baixa preocupação do governo do estado em relação ao coronavírus, mesmo com a declaração do dia anterior da OMS sobre a disseminação do coronavírus já ter se tornado uma pandemia. Seguindo Holmes (2009), é possível pensar de forma análoga a sua análise dos Bancos Centrais, como essa dinâmica comunicativa do governo do estado ou, nas palavras do autor, a *economia das palavras*, tem um papel fundamental para “disciplinar as expectativas com narrativas persuasivas, informadas por um fluxo contínuo de dados e análises, articuladas de uma forma ponderada e consistente” (HOLMES, 2009, p. 385, tradução nossa).

⁹⁵ Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/sp-cria-rede-de-enfrentamento-ao-coronavirus-e-anuncia-7-medidas-contr-a-doenca/>. Acesso em: 03 mar. 2020.

Figura 14 - Coletiva do dia 12/03/2020



Fonte: Portal do Governo, 2020b

Ao acompanhar o processo decisório da diretoria da Lúdica durante a pandemia, foi possível perceber como suas expectativas e suas imagens de mundo eram influenciadas pelos discursos e análises realizados pelo governo do estado. Ao auxiliarem os diretores e *colaboradores* a elaborar suas composições sobre o mundo, as coletivas de imprensa promovidas pelo governo do estado acabavam por orientar as ações da empresa. Essa relação fica evidente na medida em que, nos grupos de WhatsApp, as pessoas ficavam aguardando as coletivas do governador do estado e enviando fotos das análises que ele estava divulgando e das ações que seriam tomadas. A discussão normalmente se dava em torno das opções de “endurecer as medidas de controle” ou “flexibilizar as medidas de controle”, isto é, se ele iria liberar mais atividades para operar sem restrições de capacidade e horário, ou reduzir as atividades que poderiam ser executadas.

Um exemplo foi quando, no dia 21 de março de 2020, Dória decretou quarentena de 15 dias no Estado de São Paulo, e a coletiva foi acompanhada em “tempo real” no grupo de WhatsApp, com fotos e notícias. O impacto da quarentena obrigatória foi sentido no desânimo dos diretores na reunião diária, pois, no dia anterior, eles haviam soltado um comunicado aos *colaboradores* informando que o trabalho remoto iria até

23 de março de 2020, e que nessa data todos poderiam voltar para o escritório tomando os devidos cuidados, em outras palavras, “higienizar as mãos com álcool ou água e sabão”, “evitar contato direto com as pessoas”, “evitar tocar nos olhos, nariz e boca”. As medidas estavam em linha com o que era divulgado pelo governo do estado na época, que não recomendava a utilização de máscaras como uma das formas de prevenção à COVID-19⁹⁶.

O novo comunicado elaborado pela diretoria e divulgado no dia 22 de março de 2020, já considerando a obrigatoriedade da quarentena, mostra a mudança nas expectativas. Antes do decreto do dia 21 de março, as comunicações eram quase diárias e buscavam ser mais informais, utilizando gírias e brincadeiras para dizer que “em breve estaremos juntos no escritório”. Buscavam, assim, estimular os *colaboradores*, mostrando que a situação poderia ser mais bem aproveitada com expressões como “bora fazer do limão uma limonada”. Além disso, os comunicados orientavam a organização das rotinas para o trabalho remoto, como no comunicado do dia 14 de março de 2020, “de pantufas, mas trabalhando”, que pedia para “manter o *foco* na agenda e nas entregas”.

Após o decreto de Dória, a diretoria só enviou um comunicado, mais formal e curto, dizendo que “a Lúdica estenderá o prazo de *home office* até segunda ordem”. Depois desse dia não houve mais nenhuma comunicação sobre o trabalho remoto, e as discussões no comitê se tornaram mais intensas a respeito da redução salarial dos *colaboradores*, como descrito no Capítulo 4. A oficialização da quarentena e a falta de perspectiva de uma retomada dos eventos fizeram com que os diretores focassem seus esforços na redução de custos, que deveria ter efeitos já em abril, e, portanto, os *colaboradores* deveriam ser informados antes do final de março.

Durante o mês de abril, não houve nenhuma sinalização do governo do estado de que as medidas de isolamento poderiam ser flexibilizadas no curto prazo. O decreto foi sendo estendido sem a apresentação de um plano de retomada das atividades. Isso só ocorreu no dia 27 de maio de 2020, quando Dória apresentou o Plano São Paulo. A incerteza que marcou o período entre o decreto da quarentena e a instituição do Plano São Paulo, no final de maio, refletiu nas ações e decisões da diretoria. Como dito no capítulo anterior, diante da falta de perspectiva, a diretoria decidiu, na metade de abril,

⁹⁶ Campanha de prevenção do governo do estado que circulou em março. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-de-sp-inicia-campanha-em-tvs-para-prevencao-a-coronavirus/>. Acesso em: 04 mar. 2022.

demitir 50% do quadro de *colaboradores*. Nas reuniões diárias desse período só havia dois assuntos: redução de custos e a produção das *lives*. Não se falava em retomada, apenas em como “passar esse período com uma receita 10 vezes menor que dos anos anteriores”.

Essa incerteza também fazia com que as reuniões se esvaziassem. Quando não havia uma pauta específica sobre redução de custos ou sobre as *lives*, apenas dois ou três diretores participavam com o CEO, e ficavam conversando sobre “a vida”. Um exemplo foi o encontro virtual, em 28 de maio de 2020, que contou com a participação apenas de Gustavo e das diretoras financeiras e de ingressos. O primeiro contou que, durante a quarentena, seus filhos “não paravam de comer”, que seu pai estava melhorando de uma crise renal e que ele estava desanimado com o “movimento que estamos fazendo”, se referindo à demissão das pessoas. A diretora financeira comentou que não aguentava mais ver as filhas assistirem a Netflix até uma hora da manhã; que a convivência o dia todo a atrapalhava no trabalho; e que, muitas vezes, tinha que se isolar no quarto. Já a diretora de ingressos disse que estava em um sítio em Furnas e aproveitava o *home office* para meditar todos os dias e se exercitar por 40 minutos. A conversa durou em torno de 20 minutos e, quando perceberam que ninguém mais entraria, encerraram a reunião. Essas cenas foram comuns nesse período em que não havia novidade por parte do governo do estado, principalmente no que diz respeito à retomada dos eventos.

Esse cenário mudou no final de maio, pois o Plano São Paulo estabelecia métricas para o “endurecimento e flexibilização das medidas restritivas”, definia cinco fases de controle – da mais restritiva até a “volta à normalidade” – e definia um período para mudança de fase, isto é, a região que estivesse com os indicadores de saúde estáveis por mais de 14 dias em uma fase poderia avançar na flexibilização. A partir da divulgação desse plano, os diretores passaram a acompanhar os mesmos indicadores que o governo, como a ocupação de leitos UTI COVID, a razão entre a quantidade de novos casos dos últimos sete dias, a quantidade de novos casos dos sete dias anteriores e a quantidade de leitos UTI COVID por 100 mil habitantes. Com isso, os diretores passaram a fazer previsões de quando haveria uma possível retomada de eventos, e a se preparar para o “novo normal”.

Logo na primeira semana de junho, o diretor de eventos apresentou na reunião diária um planejamento para a retomada das atividades ainda em 2020. Sua previsão estava baseada nas fases definidas pelo Plano São Paulo e nas estimativas de uma

ticketeira que, a partir de uma análise da retomada de eventos em 2020 em diversos países, afirmava que 80 dias após a quarentena grandes shows estariam permitidos (INGRESSE, 2020). Considerando os prazos para mudanças das fases e a estimativa de 80 dias entre a saída da quarentena e a realização de eventos, Cláudio chegou à conclusão de que, em outubro, a Lúdica já estaria produzindo eventos, e por isso, era “urgente que as equipes se mobilizassem para elaborar o plano de retomada”.

A partir desse momento, os *colaboradores* da Lúdica começaram a realizar as reuniões de “Retomada” semanalmente, nas quais eles buscavam escrever manuais e condições de operações no “novo normal”. O objetivo era “desenhar” tudo o que precisaria ser feito para produzir eventos novamente, considerando a obrigatoriedade do uso de máscaras, a distribuição de álcool em gel, a troca do *buffet self-service* por garçons, entre outras medidas. Interessante como a simples divulgação das métricas e das fases de transição por parte do Governo do Estado de São Paulo mudou as expectativas tanto dos diretores quanto dos *colaboradores*. No grupo de WhatsApp no qual a retomada era discutida, no dia 09 de junho de 2020, o coordenador já enviava mensagens dizendo que a Lúdica estava atrasada: “Pessoal, vamos acelerar e trazermos algo ainda essa semana, (...) fizemos o primeiro bate papo semana passada e tivemos pouca evolução, muito pouca, (...) precisamos nos preparar para a volta dos eventos, serão ao menos três até o final do ano”.

O efeito quase imediato do Plano São Paulo nas expectativas da equipe da Lúdica parece similar ao descrito por Holmes (2009) a respeito da dinâmica comunicativa dos Bancos Centrais. Enquanto o antropólogo americano buscou realizar uma descrição etnográfica da *economia das palavras*, isto é, como certos “imperativos comunicativos sustentam uma política econômica” (HOLMES, 2009, p. 382, tradução nossa) a partir do ponto de vista dos executivos dos Bancos Centrais – especialmente do Banco Central Europeu e do Banco Central Neozelandês –, este trabalho busca demonstrar os efeitos *nos agentes econômicos da Lúdica* dessa dinâmica comunicativa e das atividades experimentais utilizadas não apenas pelos Bancos Centrais nos tempos de “perturbações tempestuosas e mudanças estruturais aceleradas que tornam a incerteza mais aguda” (TRICHET, 2005 apud HOLMES, 2009, p. 385, tradução nossa), mas também por outros agentes públicos, no caso, os participantes do Centro de Contingência do Estado de São Paulo.

Como descrito por Holmes (2009), essa dinâmica tem como fundamento a teoria monetária de John M. Keynes, que supõe que a economia é populada por sujeitos

reflexivos. Em virtude desse fato, a comunicação deve ser pensada como um instrumento de política pública que afeta o comportamento das pessoas e os resultados macroeconômicos (BERNANKE, 2007 apud HOLMES, 2009). Em outras palavras, os Bancos Centrais compõem habilmente suas narrativas “como pontes analíticas para o futuro próximo, como instrumentos para determinar a atividade econômica através da reformulação de dados históricos para projetar condições econômicas prospectivamente” (HOLMES, 2009, p. 386, tradução nossa). Essa dinâmica é resultado do *ethos* experimental que informa a teoria de Keynes, e que equivale à teoria e à prática, ou seja, para o economista, não basta apenas explicar os fenômenos econômicos, mas é importante a observação permanente para reorientar a teoria de acordo com as tendências da época. Por isso o fenômeno econômico não é apenas significativo como discurso público, mas também como instrumento para intervenção (HOLMES, 2009).

A dinâmica comunicativa utilizada pelo Governo do Estado de São Paulo parece se guiar por esse *ethos* experimental, que busca intervir nas expectativas e ações dos sujeitos. Assim como os Bancos Centrais se apoiam em análises complexas para criar suas narrativas, como as realizadas pela econometria, o governo do estado definiu alguns indicadores que eram calculados por epidemiologistas e infectologistas, de forma que pudessem criar uma imagem de mundo na qual fosse possível prever a retomada das atividades.

Acompanhando o cotidiano da Lúdica, parece que a imagem de mundo criada pelo governo do estado a partir de determinados *agenciamentos sociotécnicos*, como os sistemas da secretaria de saúde que informavam a quantidade de leitos de UTI, bem como sua ocupação e os testes realizados para diagnosticar os pacientes com COVID-19, passaram a fazer parte da imagem de mundo dos diretores e *colaboradores* da empresa. Como dito, os dados, mapas e fluxogramas apresentados nas coletivas de imprensa e divulgados posteriormente no site oficial⁹⁷ foram incorporados nas apresentações das pessoas da Lúdica e utilizados no processo decisório. Passou a ser comum, não apenas nas reuniões da diretoria, mas também nas reuniões de Retomada, as pessoas trazerem informações como essa, já na metade de junho: “Brodowski está na fase 3, amarela, se continuar assim por 15 dias vai passar para a fase 4 e, em setembro, poderemos realizar o evento”. Esse raciocínio feito por Leandro, que trabalhava na área

⁹⁷ Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/planosp/>. Acesso em: 04/mar/2022.

queriam saber “em qual fase está a cidade x”, e se com isso os eventos seriam liberados ainda em 2020. Interessante notar o efeito que a divulgação das métricas e projeções da liberação de eventos teve na Lúdica. Desde junho, o ritmo de trabalho aumentou ainda mais, além das reuniões semanais, foi criado um grupo de WhatsApp para “compartilhar de forma mais rápida o que foi produzido, assim todos poderem criticar”. Todos os *colaboradores* da Lúdica passaram a fazer parte de um grupo de trabalho de acordo com a sua área, e deveriam finalizar todo o “protocolo de retomada até o final de julho” para apresentarem para a diretoria.

Não apenas os *colaboradores* estavam motivados com a elaboração do protocolo, mas os diretores também aguardavam ansiosamente esse material. A partir de junho foram poucas vezes em que eles ficaram falando sobre suas vidas pessoais e o que estavam fazendo. Ao contrário da sensação do início da pandemia de que nada acontecia, parecia que a empresa já tinha voltado ao normal. Os diretores passaram a discutir os eventos que seriam realizados em 2020, o tipo de operação que deveria ser feito, se “menor e mais cara”, para o caso de restrição da ocupação, ou se já estaria tudo liberado e fariam o evento com 100% de público. Além disso, eles passaram a ter mais curiosidade sobre o que cada área estava elaborando. Danilo, o diretor de criação, que normalmente não falava nas reuniões, queria saber quais serviços a diretora de camarotes estava pensando em oferecer na retomada, se ela iria “retirar os serviços de beleza, corte de cabelo, maquiagem, se ela serviria *buffet*, se seria obrigatório máscara no camarote...”. Claudio passou a questionar Anna sobre como seria a troca de ingressos para quem havia comprado o evento anterior, quais seriam os protocolos e como seria feita a conferência para evitar fraudes e controlar a ocupação. As reuniões passaram a ter outra dinâmica, que não apenas a discussão sobre redução de despesas.

Como dito na seção anterior, em meados de julho, tanto o governo do estado quanto os *colaboradores* da Lúdica perceberam, pelos indicadores escolhidos pelos epidemiologistas, que não permitiriam a retomada dos eventos tão cedo e, por isso, mudaram o objetivo das reuniões para buscar produtos inovadores. Interessante notar que, mesmo que a retomada de eventos não estivesse tão próxima no horizonte, o entusiasmo gerado no final de maio com o Plano São Paulo não se reduziu, o ritmo de trabalho continuou forte, com reuniões semanais, discussão de projetos pelo WhatsApp e projeções de faturamento com a realização de eventos ainda em 2020.

Foi no período entre agosto e setembro que a equipe da Lúdica conseguiu elaborar dois projetos completos, o primeiro da festa de Ano-Novo e o segundo das

lives corporativas. Isso mostra que a imagem criada de um retorno gradual pelo Plano São Paulo foi relevante para a orientação das ações dos *colaboradores* da Lúdica. Eles não apenas elaboraram todo o manual de retomada em junho e julho, considerando todos os novos protocolos para acesso a um evento, como também levantaram os custos de produção de dois projetos novos.

O projeto das *lives* corporativas, por exemplo, envolveu a participação de várias áreas da empresa, pois foi preciso verificar com os empresários dos artistas quais aceitariam participar de *lives* nesse formato, e qual cachê cobrariam. Além disso, era preciso levantar os custos de produção, cenografia e transmissão, que envolviam a área de produção de eventos. A área de marketing também foi importante nesse projeto, pois ela criou roteiros de *lives* predefinidos para possibilitar a padronização do produto e facilitar a venda da equipe comercial. Foi Valéria, a gerente de marketing, quem elaborou toda a apresentação do produto para os representantes comerciais mostrarem para os potenciais clientes.

A festa de Ano-Novo não exigiu menos esforço, ao ponto de, em 05 de setembro de 2020, o coordenador do grupo pedir “para todos, absolutamente todos. Precisamos encontrar um lugar muito massa para a festa de Ano-Novo. Precisamos que cada um faça uma pesquisa e apresente o que encontrou. TODOS. Com dimensão, fotos e valores”. Claudio, diretor de eventos que estava no grupo de WhatsApp, reforçou esse pedido: “Isso é nossa prioridade, hein? Se cada um trouxer uma opção teremos 28 para analisar”. Imediatamente, no grupo, as pessoas começaram a enviar ideias de locais, como um espaço no Jardim Zoológico de São Paulo, um clube de campo, uma casa de eventos em Itapeverica. Todas as opções deveriam ser enviadas para Mayara, assistente de produção, para que ela as organizasse em uma apresentação. Na reunião da semana seguinte, ela apresentou o que chegou: 11 opções, considerando que algumas pessoas enviaram o mesmo local, como ela contou na reunião. Esse caso mostra o engajamento da equipe em torno desse projeto.

Esse engajamento só foi possível porque havia uma confiança na comunicação do governo do Estado. Eram constantes os elogios ao governador durante as reuniões, pois “Dória estava fazendo uma ótima gestão, se orientando pela ciência, logo vamos poder voltar ao normal”, de acordo com a diretora de camarotes. Nesse sentido, o governo do Estado, ao divulgar os dados a respeito da pandemia, em oposição ao governo federal, que não era transparente em relação à situação da COVID-19 no

Brasil⁹⁸, fez com que as pessoas da Lúdica continuassem trabalhando e movimentassem a economia mesmo durante um período de incertezas.

Interessante notar como nem mesmo a volta do estado inteiro para a fase amarela, em novembro de 2020, sem a divulgação de uma previsão de quando os eventos seriam permitidos, abalou a imagem criada na Lúdica de que a retomada seria em breve. Essa imagem era reforçada pelas notícias sobre vacinação que saíam à época, por exemplo, de que a vacinação no estado de São Paulo poderia se iniciar em 15 de dezembro⁹⁹. O fato de a Lúdica abrir a venda para eventos que seriam realizados no segundo trimestre de 2021 ainda em novembro e dezembro de 2020, é outro exemplo de como a *economia das palavras* é importante para direcionar as expectativas dos agentes econômicos.

Em um momento em que o estado de São Paulo retornava à fase amarela, os casos voltavam a subir, e não havia perspectivas de retomada das atividades, de acordo com os indicadores acompanhados pelos epidemiologistas e infectologistas do Centro de Contingência. Nesse período, o governador de São Paulo passa a divulgar as possíveis datas de início da vacinação. Ainda que o início da vacinação tenha sido adiado de 15 de dezembro para 17 de janeiro de 2021, esse atraso não afetou as expectativas das pessoas da Lúdica, que continuaram a se guiar pela imagem de mundo na qual o final da pandemia estava próximo e, por isso, eles deveriam se dedicar ao máximo à empresa para estarem prontos quando esse dia chegasse. Além disso, eles não pararam de planejar os eventos para 2021 e abrir as vendas de ingressos.

Essa imagem só foi abalada em março e abril de 2021, período em que o Brasil enfrentava o pior momento da pandemia¹⁰⁰, quando atingiu, em 12 de abril, o pico de 3.124 óbitos por dia, considerando a média móvel de mortes. Nesse momento, ainda que a vacinação estivesse avançando, a volta ao isolamento social e a permanência do Estado de São Paulo na fase vermelha (Figura 17) fizeram com que os tanto os *colaboradores* quanto os diretores da Lúdica desanimassem. O grupo de WhatsApp foi abandonado e a última mensagem enviada foi em 03 de maio de 2021, com uma notícia

⁹⁸ Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-06-06/governo-bolsonaro-impo-epagao-de-dados-sobre-a-covid-19-no-brasil-em-meio-a-disparada-das-mortes.html>. Acesso em: 07 mar. 2020.

⁹⁹ Disponível em: <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,sp-assina-contrato-com-a-sinovac-para-fornecimento-de-46-milhoes-de-doses-da-coronovac-ate-dezembro,70003457985>. Acesso em: 07 mar. 2020.

¹⁰⁰ Disponível em: <https://saude.estadao.com.br/noticias/geral,com-um-ano-de-pandemia-brasil-chega-a-250-mil-mortes-e-vive-pior-fase-da-doenca,70003626855>. Acesso em: 07 mar. 2022,

sobre a sanção de Bolsonaro à lei que previa uma ajuda ao setor de eventos, a qual não recebeu quaisquer comentários.

Nesse mesmo período voltou-se a falar de redução do quadro de funcionários pelos diretores. Já não havia a reunião do Comitê desde a saída do CEO, porém, em algumas reuniões de acompanhamento dos projetos de tecnologia, os diretores me contavam que essa possibilidade havia “voltado ao radar”. Eles estavam acompanhando o “ritmo da vacinação” para tomar a decisão final.

Com o aumento da velocidade da vacinação em junho, e a perspectiva de uma retomada em 2021, a Lúdica optou por não demitir mais ninguém, porém, também não contratou nenhum profissional nesse período, pois estava esperando uma confirmação de que os eventos seriam liberados. Não havia euforia, tampouco desânimo, apenas uma espera. A confirmação acabou ocorrendo em outubro, quando o próprio governador de São Paulo anunciou, no dia 06 de outubro de 2021, que os eventos estariam liberados para 100% de sua capacidade a partir do dia primeiro de novembro de 2021¹⁰¹. Só então a Lúdica voltou a contratar *colaboradores* para planejar e executar um evento que ocorreria em novembro. Assim como no início da pandemia, quando a velocidade da Lúdica foi fundamental para fechar o contrato das *lives*. No final, ela também foi importante para executar todas as fases de um evento em pouco mais de um mês, o que reforçou a imagem de mundo compartilhada pelos diretores e a equipe de eventos de que a velocidade é essencial para a sobrevivência do negócio.

Interessante notar como essas “idas e vindas”, tanto do governo do estado quanto da Lúdica a respeito da retomada das atividades, poderiam ter sido suavizadas se as imagens de mundo criadas pelos especialistas da Fundação Oswaldo Cruz, que fazem o monitoramento de casos de síndrome respiratória aguda grave através do portal Infogripe desde o início da pandemia, tivessem sido incorporadas pelo Centro de Contingência e pela Lúdica. Essa diferença entre as ações orientadas pela imagem criada pelo Plano São Paulo e pelo boletim Infogripe da Fiocruz é resultado dos enquadramentos possibilitados pelos *agenciamentos sociotécnicos* aos quais cada grupo está envolvido. Essa diferença entre as imagens sincrônicas e diacrônicas que orientam os diferentes processos decisórios será discutida na próxima seção.

¹⁰¹Disponível

<https://www.acidadeon.com/circuitodasaguas/cotidiano/cidades/NOT.0.0.1671002.estado-anuncia-expansao-da-capacidade-de-publico-em-eventos.aspx>. Acesso em: 07 mar. 2022.

em:

Figura 17 - Volta ao isolamento (09/04/2021)



Fonte: Plano São Paulo

5.4. O DILEMA “SAÚDE E ECONOMIA”

Desde o princípio da crise provocada pela COVID-19, o governo federal estabeleceu um dilema entre saúde e economia, chegando muitas vezes a subestimar o risco à saúde pública decorrente do coronavírus, como mostrou o relatório da Conectas Direitos Humanos, citado anteriormente. Em um pronunciamento no dia primeiro de abril de 2020, o presidente Jair Bolsonaro disse: “Temos uma missão: salvar vidas, sem deixar para trás os empregos (...). O coronavírus veio e um dia irá embora, infelizmente teremos perdas neste caminho. Eu mesmo já perdi entes queridos no passado e sei o quanto é doloroso” (DW, 2020). Ao longo dessa entrevista, o presidente brasileiro distorceu a fala de Tedros Ghebreyesus, diretor-geral da OMS, e comparou vidas a empregos, em uma tentativa de impedir as medidas de isolamento social que estavam sendo instauradas pelos governadores e prefeitos do país.

Bolsonaro opunha não apenas a economia à saúde, mas também comparava as medidas de combate adotadas por prefeitos e governadores, como obrigatoriedade do uso de máscaras e o isolamento social, às ditaduras: “Continuam chegando vídeos pra mim de pessoas sendo algemadas por estarem na rua. Isso não pode continuar assim. Como disse lá para o ministro, reservadamente, que eu não queria que tornasse público é fácil colocar uma ditadura no Brasil” (VALFRÉ, 2020). Essa caracterização das medidas de isolamento como uma ditadura remonta à discussão sobre as medidas

adotadas por Hong Kong durante pandemia de H1N1 de 2009, descrita por Theresa MacPhail (2014).

Em sua pesquisa junto a virologistas e epidemiologistas, MacPhail (2014) descreve como as medidas de contenção adotadas pela China e por Hong Kong para combater o surto de H1N1 em 2009, como o rastreamento de casos e a imposição de quarentena para as pessoas infectadas, sob o ponto de vista Ocidental¹⁰², foram vistas como “questionáveis (...) medidas simplesmente culturais e políticas, que não teriam evidência científica” (MACPHAIL, 2014, p. 97, tradução nossa). A autora aponta como essas medidas de contenção sempre foram um assunto delicado no Ocidente, o qual envolve dimensões econômicas, políticas e sociais e, por isso, mesmo durante o auge da peste na Europa, a quarentena foi recebida com hostilidade pública (MACPHAIL, 2014).

Dessa forma, as medidas adotadas por Hong Kong para combater a pandemia de H1N1 foram recebidas pelo Ocidente como sendo representativas do autoritarismo chinês. Ao buscar comparar as imagens sobre a pandemia de 2009 criadas pelos epidemiologistas de Hong Kong e dos Estados Unidos da América, MacPhail (2014) mostra que a controvérsia sobre os resultados do isolamento social é resultado de um embate político entre essas perspectivas, mais do que de falta de dados científicos. Ao entrevistar epidemiologistas do Center For Disease Control and Prevention (CDC) dos Estados Unidos, a autora mostra como os cientistas ocidentais “internalizam as assim chamadas normas da ciência: comunalismo, universalismo, desinteresse, originalidade e ceticismo (...) o que liga a prática da ciência com a prática da democracia” (MACPHAIL, 2014, p. 106, tradução nossa). Porém, esses mesmos epidemiologistas, contavam para ela “em segredo” que o autoritarismo temporário seria ótimo para combater uma pandemia mortífera, reconhecendo os dados científicos que eram apresentados pelos epidemiologistas de Hong Kong.

Portanto, a partir das imagens de mundo comparadas por MacPhail (2014) é possível compreender outros aspectos das composições de mundo que orientam as ações de Jair Bolsonaro. Ao caracterizar as medidas de isolamento como ditatoriais, ele se alinhava à imagem de mundo do Ocidente, principalmente dos Estados Unidos que, durante a presidência de Donald Trump, também “defendia a liberdade em oposição às medidas de isolamento social” (NEW YORK TIMES, 2020) e se afastava da China,

¹⁰² Theresa MacPhail usa o termo “Ocidental” para falar do ponto de vista dos Estados Unidos da América e da Europa.

constantemente atacada pelo governo federal (R7, 2021). Em outras palavras, as oposições estabelecidas por Bolsonaro que dificultaram o combate ao coronavírus estão relacionadas não apenas à política interna, mas também às imagens criadas a partir de uma disputa geopolítica, que emerge nas pandemias (MACPHAIL, 2014; KÉCK, 2020).

Dessa forma, ao estabelecer esse dilema, distorcer as recomendações dos órgãos de saúde pública nacionais e internacionais, e se alinhar a uma agenda política específica, o governo federal passa a prejudicar o combate ao coronavírus no país, pois, como apontado em entrevista por Marcelo Gomes, pesquisador em Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz):

a alta cúpula de tomadores de decisão escolheu se assessorar com pessoas que não estão indicando as melhores decisões do ponto de vista da saúde pública, mesmo pessoas que são da área, como Osmar Terra, que errou todas as suas projeções, com discursos completamente desalinhados do que se tem de mais embasado do ponto de vista técnico. E devido à importância da comunicação institucional, as decisões sobre a pandemia no nível individual passam a ser uma questão de credibilidade, ainda mais quando grandes formadores de opinião, sejam agentes públicos ou não, sustentam esses discursos sem embasamento, as pessoas que se apoiam nessas figuras específicas acabam seguindo o que elas falam, e não adianta a Fiocruz, por mais forte que seja, orientar outra coisa, essas pessoas não vão acreditar.

Marcelo Gomes definiu essa situação como um falso dilema, pois a interação saúde e economia é uma “via de mão dupla, se o povo não tem dinheiro não tem saúde, mas também uma sociedade doente a gente sabe que tem perda de indicadores econômicos, tem perda de produtividade, perda de mão de obra”. Porém, para ele, no Brasil, as decisões foram tomadas apenas em uma direção, a da economia. Esse sentimento é compartilhado por Marcos Boulos, infectologista e professor da USP que integrava o Centro de Contingência do Estado de São Paulo. Conforme entrevista dada ao jornal Nexo (BERTONI, 2021b), os especialistas “vinham sendo pouco ouvidos, e com frequência, nossas sugestões não eram aceitas. Estavam flexibilizando mais do que a gente gostaria”. Segundo o jornal, isso aconteceu devido à pressão constante dos setores da economia, incluindo o setor de eventos. Outros especialistas que saíram do Centro de Contingência com Marcos Boulos eram críticos à retomada de eventos anunciada por Dória em agosto de 2021, definindo a ação como uma “euforia de fim de guerra”.

A partir de relatos de ex-membros do comitê científico do Estado de São Paulo dados ao Nexo (BERTONI, 2021b), é possível perceber que o governo não orientava suas ações apenas pela imagem criada a partir dos *agenciamentos sociotécnicos* que possibilitavam os cálculos e projeções dos epidemiologistas e infectologistas, mas também pelas imagens criadas por alguns setores empresariais, como dos produtores eventos, que, através da ABRAPE, publicaram um manifesto para a retomada de eventos em setembro de 2021¹⁰³, no qual defendiam a “retomada integral para 100% de público”, a “liberdade para trabalhar” e a urgência da volta de eventos para preservar os “mais de 6 milhões de empregos”. Nesse sentido, a imagem criada pela ABRAPE se parece com a imagem de mundo do governo federal, que privilegia o lado econômico em detrimento da saúde pública.

Interessante como, ao criar uma imagem de mundo a partir de outros *agenciamentos sociotécnicos* que não aqueles que faziam parte das redes técnicas de saúde pública e informavam as análises dos epidemiologistas, já em 2020, os produtores de evento e o Governo do Estado de São Paulo previam o fim da pandemia, e consideravam a possibilidade da realização de eventos a partir de outubro daquele ano. Um exemplo é que, no dia 21 de setembro de 2020, ao mesmo tempo que Dória anunciava a menor taxa de ocupação de UTIs em São Paulo e se preparava para a abertura, o boletim InfoGripe apontava para o perigo da tendência de estabilidade que começou a aparecer no curto prazo, e que poderia reverter a tendência de queda no longo prazo (seis semanas). Por isso, o boletim concluía com essa recomendação: “[O] cenário é de cautela em decorrência dos sinais de estabilidade no curto prazo, principalmente para aquelas cuja tendência de longo prazo também apresenta sinal de estabilidade em valores que ainda se configurem como relativamente altos com base no histórico local”.¹⁰⁴

A diferença entre as ações tomadas pelo Governo do Estado de São Paulo e as ações recomendadas pela análise dos epidemiologistas ia ficando cada vez maior. Na semana do dia 05 de outubro de 2020, na qual o governo estadual passou todas as regiões para a fase verde, o boletim InfoGripe aumentava o seu alerta, pois não havia mais tendência de queda no longo prazo:

Em São Paulo, há sinal de possível confirmação da estabilização após longo período de queda, conforme sugerido no boletim anterior. Na presente atualização, a tendência de longo prazo também apresenta

¹⁰³ Disponível em: <https://www.abrape.com.br/manifesto-abrape/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

¹⁰⁴ INFOGRIPE (2020)

sinal de estabilização, fato sinalizado apenas na tendência de curto prazo na semana 40. Tal estabilização ocorre ainda em valores considerados elevados, com incidência estimada de 7.8 [4.9 – 12.8].

Essas contradições entre as imagens criadas pelo governo do estado e empresariado e as imagens criadas pelos epidemiologistas levaram os primeiros a tomar algumas ações que se mostraram equivocadas ao longo do tempo. Isaac Schararstzhaupt, coordenador da Rede de Análise COVID, relembra como no período das eleições em 2020 e nas festas de final de ano havia uma sensação entre a população, estimulada pelo poder público, de que a pandemia já havia acabado. Conforme relato de Isaac e Marcelo, em grande parte, o que orientou a tomada de decisão dos agentes públicos para flexibilizarem as medidas de distanciamento social no final de 2020 foram as análises de profissionais de saúde, como Osmar Terra, que diziam que a COVID seguiria a sazonalidade da curva de doenças respiratórias no Brasil, isto é, “os casos usualmente começam a subir a partir da semana 7 e chegam no pico entre as semanas 16 e 23. A partir de setembro os casos caem a quase zero”.

De acordo com Isaac Schararstzhaupt e Marcelo Gomes, essa flexibilização no final do ano de 2020 foi um dos possíveis fatores que levaram ao aumento exponencial de casos entre março e maio de 2021. O primeiro concorda com o segundo, quando diz em entrevista que “a mensagem passada pelas lideranças afeta bastante o comportamento das pessoas”. Em suas análises, ele percebe que, quando os governos começam a indicar que “o pior já passou”, ou que “irá flexibilizar nas próximas semanas”, a mobilidade começa a aumentar “quase que instantaneamente”. Como alguém que trabalha com gestão de risco em projetos, Isaac forma outra imagem de mundo, por isso, para ele, é mais importante gastar energia e dinheiro em prevenção do que em ação, diferente do que foi feito pelos governos. Por isso ele era tão crítico às aberturas proporcionadas no Brasil pelo poder público e à pressão dos empresários por isso.

Para explicar a diferença entre prevenção e ação, ele faz a analogia com “uma fumaça que aparece ao longe”. Para Isaac, ao visualizar essa fumaça, as medidas de prevenção já deveriam ser tomadas pensando que é um incêndio, porém, o que aconteceu na prática foi que ficaram olhando para a fumaça e pensando que “poderia ser uma chaminé, uma churrasqueira e deixaram o incêndio se alastrar, aí precisou contratar bombeiro, helicóptero, etc...”. No caso do coronavírus, a fumaça foi identificada pela

Fiocruz na semana 12, entre 15 e 20 de março de 2020, quando o Brasil tinha apenas 977 casos confirmados (GLOBO, 2020). Marcelo contou que o Infogripe:

já vinha alertando a rede nacional de vigilância de doenças respiratórias que o Brasil estava com um volume de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG) acima do esperado no começo do ano, mas ainda achava que era influenza. Até que chegou a semana 12, e houve um salto tão grande no número de casos de internação por SRAG que ficou claro que tinha alguma coisa acontecendo (...). Junto com esse salto foi identificada uma alteração no perfil etário da SRAG. Essas duas informações permitiram o Infogripe gerar o alerta já nessa semana, mesmo com poucos casos confirmados no Brasil.

Os dois profissionais de saúde concordam que, nesse momento, o Brasil já deveria ter adotado medidas mais rígidas de isolamento social, até mesmo um possível lockdown, para evitar a expansão da doença. Isso porque, nos casos de saúde pública, “o impacto de errar para mais ou para menos não é simétrico, o custo não é simétrico”, em outras palavras, não tomar medidas mais duras leva a mortes desnecessárias, que foi o que aconteceu no Brasil.

Para criar essas imagens que orientavam ações mais rígidas de combate à pandemia desde o princípio, o Infogripe não se baseava apenas no número de internações, como o Plano São Paulo, mas também em um modelo estatístico chamado de *nowcasting*. Nas palavras de Marcelo Gomes, um dos desenvolvedores, o *nowcasting* é um “modelo estatístico que estima o que aconteceu nas últimas semanas considerando o perfil de atraso da entrada de dados no sistema. Ele busca estimar o que está acontecendo agora, mesmo com o atraso do fluxo de informações”. Devido à complexidade do modelo, o Infogripe passou a elaborar boletins semanais que fossem “consumíveis” por leigos, mas que pudessem orientar a tomada de decisão a partir de critérios técnicos e científicos, como as análises estatísticas.

Isso contrasta com a escolha do Governo de São Paulo de acompanhar a ocupação de UTIs e leitos de enfermaria. Ainda que esses dados fossem os mais confiáveis e rápidos de se obter, uma vez que são atualizados diariamente pelo sistema hospitalar, eles já indicam o incêndio, nas palavras de Isaac. Isto é, o sistema de saúde já estaria se dirigindo para o colapso, porque as internações são resultado da alta taxa de transmissão. Por isso, ele acha “estranho saber que o canal oficial do governo se contente com isso”, sendo que existem outros indicadores que poderiam orientar ações para reduzir a mortalidade da doença, como o boletim do Infogripe.

Nesse sentido, a imagem criada pelo governo do estado se aproxima mais da imagem criada pelos empresários do setor de eventos¹⁰⁵ do que da imagem dos epidemiologistas e infectologistas, como a comunicação do governo buscava indicar. Um exemplo é o peso que tanto a ABRAPE (Figura 18) quanto o Governo do Estado de São Paulo davam para a ocupação de leitos de UTI (Figuras 19 e 20). Esse critério utilizado por ambos para indicar a possibilidade de aumento da flexibilidade se mostrou falho, do ponto de vista da saúde pública, como imagem de mundo para orientar a tomada de decisão. Isso porque a taxa de ocupação de UTI não é um indicador do que está acontecendo no momento, e sim reflexo das últimas semanas. Conforme apresentado por Marcio Bittencourt, epidemiologista da Universidade de São Paulo, em uma aula aberta no YouTube em outubro de 2020¹⁰⁶, o intervalo entre a pessoa apresentar os primeiros sintomas e ser internado está em torno de 15 dias. Isso significa que quando a taxa de ocupação está aumentando é porque já havia um aumento considerável de casos 15 dias antes. Ao esperar o aumento da taxa de ocupação de UTIs, o Governo do Estado de São Paulo estava demorando a agir, o que gerou graves consequências para o andamento da pandemia.

¹⁰⁵ Ver o protocolo de retomada da ABRAPE, que foi utilizado para pressionar as secretarias dos estados para a retomada do setor de eventos em outubro. Disponível em: https://www.abrape.com.br/wp-content/uploads/2020/08/Protocolo_Retomada_3.pdf Acesso em: 18 abr. 2021.

¹⁰⁶ Disponível em: <https://youtu.be/14rcsxLAUBo>. Acesso em: 07 jun. 2021.

Figura 18 - Critérios para abertura sugeridos pela ABRAPE

5 e 6 | TEMPORALIDADE E VARIÁVEIS EXTERNAS

TABELA DE INDICADORES

BANDEIRA		PESO					
RISCO			ALTO E MUITO ALTO	MODERADO	BAIXO	MUITO BAIXO	SEM RISCO
CAPACIDADE DO SISTEMA DE SAÚDE	TAXA DE OCUPAÇÃO DE LEITOS UTI - COVID (%)	4	ACIMA DE 80%	ENTRE 70% E 80%	ENTRE 60% E 70%	ABAIXO DE 60%	-
	LEITOS UTI - COVID/ 100 K HABITANTES	1	ABAIXO DE 3,0	ENTRE 3,0 E 5,0	ACIMA DE 5,0	ACIMA DE 5,0	-
EVOLUÇÃO DA EPIDEMIA	# DE NOVOS CASOS ÚLTIMOS 7 DIAS/ # DE NOVOS CASOS 7 DIAS	1	ACIMA DE 2,0	ACIMA DE 2,0	ENTRE 1,0 E 2,0	ABAIXO DE 1,00	-
	# DE NOVAS INTERNAÇÕES ÚLTIMOS 7 DIAS/ # DE NOVAS INTERNAÇÕES 7 DIAS ANTERIORES	3	ACIMA DE 1,5	ENTRE 1,0 E 1,5	ENTRE 0,5 E 1,0	ABAIXO DE 0,5	-
	# DE ÓBITOS POR COVID ÚLTIMOS 7 DIAS/ # DE ÓBITOS POR COVID 7 DIAS ANTERIORES	1	ACIMA DE 2,0	ENTRE 1,0 E 2,0	ENTRE 0,5 E 1,0	ABAIXO DE 0,5	-
OPERAÇÃO			NÃO OPERA	OPERA COM RESTRIÇÕES	OPERA COM RESTRIÇÕES REDUZIDAS	OPERA COM CUIDADOS	OPERA SEM RESTRIÇÕES
PROTOCOLO			NÃO	SIM	SIM	SIM	NÃO

1 O PRAZO DE RETOMADA VARIA DE TERRITÓRIO PARA TERRITÓRIO, COM A ADAPTAÇÃO DAS CORES DAS BANDEIRAS DE ACORDO COM A FASE DE CADA CIDADE
 2 O PRAZO ESTIMADO PARA AVALIAÇÃO ENTRE MUDANÇA DE FASES É A CADA 14 DIAS, A PARTIR DO RISCO MODERADO, SENDO QUE TODOS INDICADORES DEVEM SER ATENDIDOS E ESTAR DE ACORDO COM DECRETOS DO GOVERNO LOCAL
 3 OS INDICADORES SUGERIDOS SÃO SÓLIDOS, PÚBLICOS, ATUALIZADOS DIARIAMENTE E, QUANDO CONJUGADOS, DEMONSTRAM SUBSTANCIAL EVOLUÇÃO DO CONTROLE DO COVID-19

Fonte: Plano São Paulo

Figura 19 - Critérios para abertura Plano São Paulo

Critérios de cálculo das fases

Critério	Indicadores
Capacidade do Sistema de Saúde	Taxa de ocupação de leitos UTI COVID
	Leitos UTI COVID / 100k habitantes
Evolução da epidemia	Número de casos
	Número de internações
	Número de óbitos

Fonte: Plano São Paulo

ENTENDA OS CRITÉRIOS E FASES

A retomada consciente dos setores da economia começa a funcionar em 1º de junho. O estado está dividido em 17 Departamentos Regionais de Saúde, que estão categorizados segundo uma escala de cinco níveis de abertura econômica.

Cada região poderá reabrir determinados setores de acordo com a fase em que se encontra. As regras são: média da taxa de ocupação de leitos de UTI exclusivas para pacientes com coronavírus, número de novas internações no mesmo período e o número de óbitos.

A requalificação de fase para mais restritiva será feita semanalmente, caso a região tenha piora nos índices. Para que haja uma promoção a uma fase com menos restrições e mais aberturas, serão necessárias duas semanas.

O Plano São Paulo dá autonomia para que prefeitos aumentem as restrições de acordo com os limites estabelecidos pelo Estado.

Fonte: Plano São Paulo

Em virtude desse fato, parece que a imagem de realização do presente no futuro, que orientava a tomada de decisão de alguns diretores da Lúdica, também orientava o governo do estado. Ao flexibilizar as medidas de isolamento social, Dória não estava seguindo a ciência, como ele gostava de dizer em suas entrevistas, mas sim a solicitação de empresários, que alegavam, assim como a ABRAPE, que “já era hora das coisas voltarem ao normal”. A preocupação era primordialmente com a “sobrevivência das empresas”.

De forma análoga, a preocupação da Lúdica, passados os primeiros meses da pandemia em 2020, deixou de ser a “responsabilidade social” para ser, quase que exclusivamente, a sobrevivência da empresa. Essa mudança de comportamento, como relatada na seção anterior, está muito relacionada com a dinâmica de comunicação do governo do estado, que, ao longo da pandemia, foi deixando de se orientar pelas imagens de mundo criadas pelos especialistas que recomendavam cautela na abertura das atividades comerciais (BERTONI, 2021b), para uma postura na qual a reabertura era uma realidade próxima. Essa postura na comunicação influenciava a expectativa das pessoas e as suas ações, como defendido por Isaac a partir da sua análise de mobilidade após os anúncios de flexibilização das medidas de restrição. As próprias ações da diretoria da Lúdica, que passou a trabalhar para a retomada de eventos já em junho de 2020, indicam a importância da *economia das palavras* enquanto política pública.

Interessante notar que, ainda que o governo do estado falasse na volta dos eventos, desde 2020, e a Lúdica e a ABRAPE trabalhassem orientadas por essa previsão, a retomada só aconteceu de fato em outubro de 2021, com a liberação de partidas de futebol para 30% do público. Conforme apontado por Marcelo e Isaac nas entrevistas, esse tempo poderia ter sido reduzido caso os governos tomassem medidas mais duras nos momentos críticos da pandemia, como a Austrália e a Nova Zelândia que “retornaram as atividades coletivas com aglomerações, como shows e festas” (SOUZA, 2021) em abril de 2021.

É curioso como a imagem diacrônica de mundo que prioriza a urgência e a realização de um futuro no presente para que as empresas sobrevivam à crise produz um resultado contrário ao esperado. Ao buscarem uma saída mais rápida às restrições de circulação, e priorizarem os “empregos” e empresas, os governos e empresários tiveram que conviver com o vírus por mais tempo. Em outras palavras, ao agirem para garantir o funcionamento das atividades comerciais e de serviço, independentemente da taxa de transmissão, e ao buscarem um *fluxo de caixa* positivo – seja cortando custos e aumentando as horas de trabalho, seja realizando novos projetos –, a população brasileira não teve um período de isolamento suficiente para reduzir a transmissão comunitária do coronavírus. Isso fez com que, em maio de 2021, o Brasil ainda não conseguisse retomar a economia, pois, segundo Marcelo Gomes contou em entrevista pessoal, “mesmo com a resistência em tomar as medidas necessárias, ninguém é insano de abrir tudo, e então a economia não volta. Ao optar por proteger só a economia, se esqueceu de se proteger a vida, e não protegeu nem um nem outro”.

Essa falta de proteção à vida e à economia foi sentida por diversos *colaboradores* da Lúdica, não apenas os que foram desligados durante a pandemia, mas também os que ficaram e tiveram que correr o risco de pegar COVID-19 e ter complicações. Juliana, uma das produtoras das *lives*, foi infectada em maio de 2020. Ela chegou ao hospital com 25% do seu pulmão afetado, e contou que “a sensação de cansaço era muito ruim, eu não conseguia falar e já ficava ofegante, fora isso não tinha nenhum sintoma, por isso me assustei quando me falaram do pulmão”. Juliana não precisou ficar internada, conseguiu se recuperar em casa e, passados os 15 dias de isolamento, ela já havia retornado à produção das *lives*. Como o diretor comercial falou em uma reunião do Comitê, agora “ela já estava imunizada, poderia trabalhar tranquilamente”, em mais um exemplo de como as ações dos diretores eram resultado de diferentes *agenciamentos sociotécnicos* que envolvem práticas contábeis e que levam

à preocupação com *fluxo de caixa*, e por teorias de gestão, que buscam uma dedicação total do *colaborador* para obter resultados rápidos.

Em oposição a essa imagem de mundo estão as decisões e ações dos profissionais de saúde pública, como os integrantes da Fiocruz ou da Rede de Análises COVID, que são resultado de outros *agenciamentos sociotécnicos*, os quais envolvem estatística e programação de *software*, e que se orientavam para um futuro mais distante, isto é, não davam uma previsão de quando as atividades deveriam ser retomadas, apenas indicavam quando não era o momento. Porém, se esses cálculos fossem utilizados pelos tomadores de decisão dos governos, talvez o Brasil pudesse ter reduzido as mortes por coronavírus e ainda ter tido um resultado econômico mais rápido. Isto é, na urgência de buscar a liberação das atividades econômicas, os governantes acabaram por adiar a retomada completa. Em consonância com esse cenário, o Fundo Monetário Internacional (FMI) divulgou, em 2021, um relatório que aponta que os países que adotaram medidas mais rígidas de combate ao coronavírus tiveram menos mortes e reagiram mais rápido à pandemia, sendo que alguns conseguiram manter o crescimento do PIB em 2020 (FRAGA, 2021).

Os resultados contrários aos esperados por agentes públicos, como Jair Bolsonaro e João Dória, bem como pelos diretores e *colaboradores* da Lúdica, que esperavam uma recuperação mais rápida da economia se aprendêssemos a conviver com o vírus (DW, 2020), mostram que as imagens criadas pela *economicização* das discussões sobre políticas públicas, como a saúde, não são suficientes para enfrentar uma pandemia. Assim como o mapa temporal dos diretores da Lúdica, que se orienta pela urgência da entrega e pela realização de um futuro no presente, não consegue se sobrepor ao ritmo da produção da tecnologia, as imagens criadas a partir de teorias econômicas ou de gestão de empresas não conseguem resolver as crises de saúde pública. Nesse sentido, tomadores de decisão, sejam agentes públicos ou executivos das empresas, deveriam expandir as suas *redes sociotécnicas* para criar outras imagens de mundo, nas quais a “sobrevivência das empresas” não se torna o único e principal objetivo.

6. CONCLUSÃO

Em junho de 2022, mais de dois anos após o início da pandemia de coronavírus no Brasil, e oito meses após a liberação de eventos no Estado de São Paulo, a Lúdica comemorou os resultados financeiros do primeiro semestre daquele ano. Conforme apresentação realizada pela diretora financeira para os *colaboradores* em um evento de revisão orçamentária, a empresa “retomou o crescimento iniciado em 2018, que tinha sido interrompido pela pandemia, e, em seis meses, faturou 65% do que havia faturado nos doze meses de 2019”.

A euforia da empresa em relação aos seus resultados financeiros contrasta com a situação do Brasil nesse mesmo período. Em 08 de junho de 2022, no mesmo dia em que o Brasil volta a registrar um aumento expressivo de casos de coronavírus, com uma variação positiva de 138% da média móvel de casos¹⁰⁷, uma pesquisa realizada pela Rede PENSSAN apontava que 33 milhões de pessoas estavam passando fome no país e 58% da população estava em situação de insegurança alimentar (REDE PENSSAN, 2022).

Ainda que a média móvel de mortes por COVID estivesse estável em junho de 2022 e os epidemiologistas apontassem a dificuldade de afirmar se o Brasil estava entrando em uma quarta onda ou não¹⁰⁸, impressiona a pouca atenção que tanto o poder público quanto a mídia estavam despendendo no combate à pandemia nesse período. Em uma pesquisa nos principais portais de notícias do Brasil¹⁰⁹ no dia 08 de junho de 2022, apenas na página principal da UOL havia notícias sobre o aumento expressivo de casos de COVID. Em relação ao poder público, ao acessar o site do Plano São Paulo na mesma data, chama a atenção o período sem publicações ou novas decisões do comitê, de 28 de maio 04 de 2022 até 04 de junho de 2022, quando o governo anunciou a quarta dose para maiores de 50 anos¹¹⁰, sendo que, anteriormente a esse período, quase toda semana havia alguma publicação sobre os dados do coronavírus, positivos ou negativos.

¹⁰⁷ Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2022/06/07/brasil-registra-mais-de-80-mil-novos-casos-de-covid-apos-liberacao-de-dados-represados-em-estados.htm>. Acesso em: 08 jun. 2022.

¹⁰⁸ Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2022/06/08/testes-covid-positivo-aumentam-laboratorios.htm> Acesso em: 08 jun. 2022.

¹⁰⁹ Os portais de maior audiência no Brasil segundo a Comscore são: Globo.com; R7; Metrôpoles; UOL; Terra (MEIRELLES, 2021).

¹¹⁰ Disponível em: https://www.saopaulo.sp.gov.br/noticias-coronavirus/?utm_source=hotsite&utm_medium=hotsite-coronavirus&utm_campaign=noticias-coronavirus. Acesso em: 08 jun.2022.

O mesmo descaso se deu com o relatório da Rede PENSSAN, que só recebeu destaque na primeira página da UOL¹¹¹ e do R7¹¹².

Esse contraste entre a situação da Lúdica e de milhões de brasileiros retoma a inquietação que motivou a escrita desse trabalho a respeito do processo decisório de empresários, executivos e agentes públicos, que, como discutido ao longo do trabalho, já no início da crise em 2020, estavam mais preocupados com a “sobrevivência das empresas” do que com a propagação do coronavírus, ou com o aumento das mortes, do desemprego e da fome, um paradoxo que David Harvey (2018), seguindo Derrida (1991), denomina *Loucura da Razão Econômica*.

Ao longo desses mais de dois anos em que conciliei minhas atividades enquanto *colaborador* da Lúdica e pesquisador, busquei, através da etnografia, descrever os conhecimentos, as práticas, técnicas e histórias às quais as pessoas estão atreladas e a partir das quais elas agem e tomam decisões. Como demonstrei ao longo desta dissertação, essas decisões muitas vezes parecem contraditórias, por exemplo, demitir funcionários e investir em tecnologia, ou mesmo reduzir em 50% a remuneração e esperar que todos continuem se dedicando integralmente para “salvar a empresa da crise”. Nesse sentido, ao apresentar a materialidade do mundo da Lúdica, procurei entender como os empresários e executivos reagem diante de uma situação de crise global.

Em virtude dessa questão, para compreender a *Loucura da Razão Econômica*, no Capítulo 2, apresentei como as imagens de mundo que orientam as ações dos diretores e *colaboradores* da Lúdica são formadas a partir da posição que a pessoa ocupa na empresa. Com isso, na esteira de Yanagisako (2002), busquei demonstrar como não existe uma burguesia homogênea obrigada a ampliar continuamente seu capital, inconsciente de suas ações. Sendo assim, argumento, com Yanagisako, que tanto capitalistas quanto trabalhadores agem no mundo a partir de sentimentos e desejos que são formados por processos históricos particulares. Esse é o caso da “Família Lúdica”. Através de narrativas de superação e sentimento de dono, cria-se uma imagem de mundo na qual as pessoas devem se dedicar integralmente à empresa, e fazer sacrifícios por ela, o que borra as relações entre patrão e empregado. Como discutido no Capítulo 2, não apenas os sentimentos e desejos são importantes para o processo decisório dos

¹¹¹ Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/carlos-madeiro/2022/06/08/fome-atinge-33-milhoes-de-pessoas-e-pais-retrocede-a-anos-90-diz-pesquisa.htm>. Acesso em: 08 jun. 2022.

¹¹² Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/fome-chega-a-14-milhoes-de-novos-brasileiros-em-um-ano-08062022>. Acesso em: 08 jun. 2022.

diretores, mas também as práticas e conhecimentos que os envolvem, como no caso das técnicas contábeis e de administração de empresas, que fazem parte do cotidiano da diretoria – como mostram as planilhas exibidas neste trabalho – e os termos utilizados por eles, tais como “resultado”, “custo fixo” e “despesas”.

A proposta de Bear (2014) de pensar as representações temporais a partir do *trabalho no/do tempo* foi importante para o argumento, desenvolvido nos Capítulos 2 e 3, de que os mapas temporais são imagens diacrônicas de mundo criadas a partir das práticas no trabalho. Essa abordagem permitiu relacionar e hierarquizar as representações temporais que apareceram na pesquisa. Também possibilitou identificar alguns conflitos que pareceram centrais para a diretoria da Lúdica durante a pandemia, por exemplo, entre a temporalidade da área comercial e a da produção de tecnologia. O investimento em inovação durante a crise era visto como uma possibilidade de “acelerar as mudanças e voltar mais forte”, porém, essa expectativa da área comercial nem sempre era correspondida pela velocidade da equipe de desenvolvimento.

Para compreender esse conflito, no Capítulo 2 descrevi os mapas temporais da diretoria e de alguns *colaboradores* da Lúdica, que buscam realizar o futuro no presente, e que têm a velocidade enquanto valor. Já no Capítulo 3, busquei discutir como essa representação do tempo entra em conflito com o mapa temporal dos desenvolvedores de tecnologia que são criados a partir de outras práticas, se orientam para o futuro, e têm o planejamento como valor, e não a velocidade. Essa incompatibilidade levou o conselho da empresa a tentar terceirizar a área de tecnologia. Como visto, o objetivo era dialogar com o responsável da área apenas em termos de oportunidades de negócios e resultados financeiros, fazendo com que a equipe de desenvolvimento trabalhasse nos prazos esperados pelos clientes.

Ainda no Capítulo 3 apresentei como esse mapa temporal que busca realizar o futuro no presente e não “perder oportunidades” está relacionado com a imagem de mercado como composto por diversos atores, principalmente *startups*. A concorrência com *startups* e a influência de teorias de administração que têm como inspiração as empresas inovadoras do Vale do Silício aumentam a necessidade de velocidade nas entregas aos clientes. Como demonstrado no capítulo, alguns clientes da Lúdica ameaçavam a empresa dizendo que os concorrentes “tinham mais tecnologia”, que a “Lúdica estava parada no tempo”, o que causava um grande desconforto entre a área comercial e a de tecnologia. A primeira não compreendia a representação temporal da segunda, que não pensava o mercado olhando para fora, para outros atores, mas sim

para dentro da empresa. O importante era que a infraestrutura que mantém a relação com os compradores não parasse, mesmo que isso implicasse atrasar os projetos.

A importância da equipe de desenvolvimento para a Lúdica, enquanto responsáveis por manter a infraestrutura funcionando, ficou ainda mais evidente quando, em março de 2020, a diretoria propôs reduzir 50% da remuneração mensal de todos os *colaboradores* para diminuir o *custo fixo* da empresa e conseguir atravessar a crise. Os desenvolvedores foram os únicos a não aceitarem a proposta. As semanas despendidas na negociação entre a diretoria e a equipe de tecnologia para chegarem a um acordo, mostra não apenas a posição privilegiada que esses profissionais assumiram no capitalismo do século XXI, como também a centralidade de seu trabalho para o resultado financeiro da empresa.

No Capítulo 4 mostrei como a diretoria da Lúdica construiu uma imagem específica sobre o trabalho, que está relacionada tanto com os *agenciamentos sociotécnicos* aos quais estão envolvidos quanto com suas *trajetórias históricas pessoais*. Por isso, para os diretores, o trabalho é visto ao mesmo tempo como *custo fixo* e como “sacrifício familiar”, e por isso, eles esperam que os *colaboradores* aceitem receber menos, mas que dediquem muitas horas à empresa, principalmente em um momento de crise. Por isso, eles não compreendiam as reivindicações dos desenvolvedores, que pediram redução de jornada junto à redução da remuneração. Essa posição foi vista como “egoísta” pelos diretores, uma vez que eles não estavam dispostos “a se sacrificar como os outros em um momento difícil”.

Em virtude da importância do trabalho, pensado enquanto horas de dedicação à empresa pela diretoria da Lúdica, busquei relacionar os conflitos ocorridos na empresa tanto com a teoria marxiana do trabalho de Moishe Postone (2014), que situa os eventos dentro de um contexto histórico específico no qual o trabalho é uma forma de dominação, quanto com as imagens de mundo produzidas pelas teorias econômicas e pelas políticas públicas. Entre as últimas está a nova legislação trabalhista, que mudou a relação entre empresa e empregado, permitindo a pejetização e a consequente fragilidade do vínculo trabalhista. Esse vínculo precário permitiu que a Lúdica demitisse 50% do seu quadro de *colaboradores* em abril de 2020, sem arcar com nenhum custo de rescisão.

As contradições que apareceram na discussão sobre trabalho, como lampejos da *loucura da razão econômica*, foram aprofundadas no Capítulo 5. Ao discutir o processo decisório dos diretores e *colaboradores* da Lúdica em relação à dinâmica comunicativa

do Governo do Estado de São Paulo e às pesquisas de infectologistas, epidemiologistas e biólogos sobre o coronavírus, tentei mostrar como a urgência de liberar as atividades econômicas durante a pandemia, buscando resultados rápidos, levou o Brasil a ser o segundo país em número absoluto de mortos (Figura 21), a ter a terceira pior taxa de expansão do PIB em 2022¹¹³, e a voltar ao mapa da fome (Rede Penssam).

Figura 21- Número de mortes em junho de 2022

Country	Total deaths			
	Mar 1, 2020	Jun 8, 2022	Absolute Change	Relative Change
World	2,997	6,304,835	+6,301,838	+210,272%
Upper middle income	2,871	2,524,865	+2,521,994	+87,844%
High income	65	2,426,522	+2,426,457	+3,733,011%
Europe	37	1,847,501	+1,847,464	+4,993,146%
North America	1	1,451,828	+1,451,827	+145,182,700%
Asia	2,952	1,438,385	+1,435,433	+48,626%
Lower middle income	55	1,310,204	+1,310,149	+2,382,089%
South America	Mar 6, 2020 1	1,299,866	+1,299,865	+129,986,500%
European Union	36	1,096,814	+1,096,778	+3,046,606%
United States	1	1,010,520	+1,010,519	+101,051,900%
Brazil	Mar 17, 2020 1	667,647	+667,646	+66,764,600%
India	Mar 11, 2020 1	524,723	+524,722	+52,472,200%
Russia	Mar 19, 2020 1	372,062	+372,061	+37,206,100%
Mexico	Mar 19, 2020 1	325,055	+325,054	+32,505,400%
Africa	Mar 8, 2020 1	254,369	+254,368	+25,436,800%
Peru	Mar 6, 2020 1	213,289	+213,288	+21,328,800%
United Kingdom	Mar 6, 2020 1	179,259	+179,258	+17,925,800%
Italy	34	167,169	+167,135	+491,574%
Indonesia	Mar 11, 2020 1	156,604	+156,603	+15,660,300%

Fonte: Our World In Data

Ao acompanhar o processo decisório e as ações dos *colaboradores* da Lúdica por dois anos, tentei propor outra forma de compreender a *loucura da razão econômica*. Portanto, busquei não analisar apenas o capital enquanto uma forma de mediação social, como propôs David Harvey (2018), mas também as imagens diacrônicas e sincrônicas de mundo e mercado que são performadas por meio do trabalho, das teorias econômicas-administrativas e de dispositivos jurídicos. Como visto ao longo do trabalho, essas imagens mudam conforme as relações que as pessoas estabelecem com outras pessoas e objetos. Inúmeras vezes, essas diferenças são fontes de tensão, por exemplo, entre a diretoria da Lúdica e a equipe de desenvolvimento, ou entre os epidemiologistas e o poder público. Outras vezes são paradoxais, como no caso das ações da diretoria da Lúdica que, ao mesmo tempo que reduzia 50% do quadro de *colaboradores*, falava da responsabilidade social da empresa. Dessa forma, ao etnografar as reuniões da diretoria de uma empresa de eventos, esta pesquisa buscou contribuir para a antropologia das organizações e para a antropologia da economia por

¹¹³ Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/jamil-chade/2022/01/13/brasil-tera-3-pior-taxa-de-expansao-real-do-pib-no-mundo-em-2022-diz-onu.htm>. Acesso em: 09 jun. 2022.

meio da descrição de como o processo decisório de empresários e executivos durante uma crise sanitária mundial é performado, não apenas pela cultura da empresa, mas também por *agenciamentos sociotécnicos*, *trajetórias históricas pessoais* e pelas representações temporais. Essa composição de imagens sobre o mundo cria os paradoxos discutidos ao longo da pesquisa, e nos propõem a refletir sobre a *loucura da razão econômica* e sobre como a *economicização* dos diversos aspectos da vida, desde a produção de tecnologia até a saúde pública, pode levar a resultados desastrosos, como o que aconteceu no Brasil entre 2020 e 2022.

Se o mundo hoje urge por mudanças em nossos modos de vida, como demonstrado pela pandemia da COVID-19, elas passam pela “elaboração de uma nova filosofia da natureza (...) que nos conduza a outros possíveis humanos” (VIVEIROS DE CASTRO, 2012), e na qual o “Homem” deixe de ser *A* questão, como no caso das teorias econômicas neoliberais, nas quais o indivíduo autointeressado é o ponto de partida. Ao exigir a expansão das *redes sociotécnicas*, é possível que as imagens de mundo de empresários e agentes públicos se contaminem por vozes minoritárias, não humanas, tecnológicas e científicas, e que essa contaminação possibilite que a economia, assim como a antropologia, enfrente o fim do mundo de outras maneiras que não apenas pela *economicização* de comportamentos, organizações, instituições e objetos.

7. BIBLIOGRAFIA

ASAD, T. **Secular Translations: Nation-State, Modern Self and Calculative Reason**. New York: Columbia University Press, 2018.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Investimentos em carteira - Títulos de renda fixa - passivos - mensal - líquido. Junho de 2019. Disponível em: <https://dadosabertos.bcb.gov.br/dataset/22939-investimentos-em-carteira---titulos-de-renda-fixa---passivos---mensal---liquido#:~:text=em%20carteira%20...-Investimentos%20em%20carteira%20%2D%20T%C3%ADtulos%20de,fixa%20%2D%20passivos%20%2D%20mensal%20%2D%20l%C3%ADquido&text=T%C3%ADtu%20de%20renda%20fixa%20s%C3%A3o,ser%20negociados%20em%20mercados%20secund%C3%A1rios>. Acesso em: 19 jan. 2022.

BEAR, Laura. Doubt, conflict, mediation: the anthropology of modern time. **Journal of the Royal Anthropological Institute**. N.S.: 3-30, 2014.

BEAR, Laura. Time as Technique. **Annual Review of Anthropology**. v. 45, p. 487-502, 2016.

BERTONI, Estêvão. Os baixos índices de isolamento apesar das restrições. **Nexo**. 2021a. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2021/03/18/Os-baixos-%C3%ADndices-de-isolamento-apesar-das-restri%C3%A7%C3%B5es>. Acesso em: 19 jan. 2022.

BERTONI, Estêvão. Como o grupo científico de Doria contra covid foi esvaziado. **Nexo**. 2021b. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/expresso/2021/08/18/Como-o-grupo-cient%C3%ADfico-de-Doria-contra-covid-foi-esvaziado>. Acesso em: 09 mar. 2022.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. The Sociology of critical capacity. **European Journal of Social Theory**. v. 2, n. 3, p. 359-377, 1999.

BOLTANSKI, Luc; THÉVENOT, Laurent. **On Justification: Economies of worth**. New Jersey: Princeton University Press, 2006 [1991].

BTG PACTUAL. “O legado da quarentena para o consumo”. Maio 2020. 87 p.

BUBANDT, Nils; WILLERSLEV, Rane. The Dark Side of Empathy: Mimesis, Deception, and the Magic of Alterity. **Comparative Studies in Society and History**. v. 57, n. 1, p. 5-34, 2015.

BUTLER, Judith. “Performative Agency”. **Journal of Cultural Economy**. v. 3, n. 2, p. 147-161, 2010.

CALLON, Michel. “The embeddedness of economics markets in economics”. *In: **The Laws of the Markets***. p.1–57. Oxford, UK: Blackwell, 1998.

CALLON, Michel. “What does it means to Say That Economics is Performative”. *In: MACKENZIE, Donald; MUNIESA, Fabian; CALLON, Michel. **Do economists make markets? On the performativity of Economics***. New Jersey: Princeton University Press, 2007.

CALLON, Michel; MUNIESA, Fabian. “Economic markets as collective devices”. **Organization Studies**. v. 26, n. 8, p.1229-1250, 2005.

CALLON, Michel; MUNIESA, Fabian. “Economics experiments and the construction of markets”. *In: MACKENZIE, Donald; MUNIESA, Fabian; CALLON, Michel. **Do economists make markets? On the performativity of economics***. p. 54-86. New Jersey: Princeton University Press, 2007.

CALLON, Michel; MUNIESA, Fabian; MILLO, Yuval. **Market devices**. London: Blackwell Publishing, 2007.

CALLON, Michel; LAW, John. “On qualification, agency and otherness”. **Environment and Planning D: Society and Space**. v. 23, p. 717-733, 2005.

CANOFRE, Fernanda; MATTOSO, Camila; BRAGON, Ranier. Ministro do Turismo é denunciado pelo Ministério Público no caso dos laranjas do PSL. **Folha de São Paulo**. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/10/ministro-do-turismo-e-denunciado-pelo-ministerio-publico-no-caso-dos-laranjas-do-psl.shtml> . Acesso em: 18 nov. 2021.

CARVALHO, Laura. **Valsa Brasileira**. São Paulo: Todavia, 2018.

CASOS de coronavírus no Brasil em 20 de março. **Globo**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/20/casos-de-coronavirus-no-brasil-em-20-de-marco.ghtml>. Acesso em: 09 mar. 2020.

CEDEPISA/CONNECTAS. Boletim n. 10: “Direitos na Pandemia: mapeamento e análise das normas jurídicas de resposta à COVID-19 no Brasil”. Janeiro 2021.

CHAKRABARTY, Dipesh. “The Climate of History: Four Theses”. **Critical inquiry**. v. 35, n. 2, p. 197-222, 2009.

COCHOY, Frank. **Une Sociologie du Packaging ou l'Aêne de Buridan Face au Marche**. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.

CORSÍN JIMÉNEZ, Alberto. “Introduction”. In: JIMÉNEZ, Alberto Corsín (Org.). **The Anthropology of Organizations**. Hampshire: Ashgate Publishing Limited, 2007. p. xiii – xxxii.

CORPOS de vítimas do coronavírus são empilhados em caminhão nos EUA. **Isto É**. 2020. Disponível em: <https://istoe.com.br/video-corpos-de-vitimas-do-coronavirus-sao-empilhados-em-caminhao-nos-eua/>. Acesso em: 04 out. 2021.

CZARNIAWSKA, Barbara. **A narrative approach to organization studies**. California: Sage Publications, 1997.

CZARNIAWSKA, Barbara. “On time, space, and action nets”. **Organization**. v. 11, n. 6, p. 773-791, 2004.

ÇALIŞKAN, Koray; CALLON, Michel. “Economization, part 2: a research program for the study of markets”. **Economy and Society**. v. 39, n. 1, p. 1-32, 2010.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **O Anti-Édipo**. São Paulo: Editora 34. 2010 [1972].

DERRIDA, Jacques. **Given Time: I. Counterfeit Money**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DIAS, Maria Clara. Marco Legal das Startups entra em vigor; entenda o que muda para empresas. **EXAME**. 2021. Disponível em: <https://exame.com/pme/marco-legal-das-startups-o-que-muda/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

DW. Em pronunciamento, Bolsonaro compara vidas a empregos. Disponível em: <https://www.dw.com/pt-br/em-pronunciamento-bolsonaro-compara-salvar-vidas-a-preservar-empregos/a-52975427>. Acesso em: 09 mar. 2020.

ERNST YOUNG. Resiliência Empresarial. Plano de Gestão de crise: COVID-19. 2020.

ESTADO DE SÃO PAULO. Portal do Governo. Governo de SP anuncia suspensão de aulas e eventos com mais de 500 pessoas. São Paulo. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/saude-e-centro-de-contingencia-atualizam-cenario-sobre-novo-coronavirus-em-sp/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

EUROPA fecha fronteiras por 30 dias para conter avanço do coronavirus. **Estado de Minas**. 2020. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2020/03/16/internas_economia,1129342/europa-fecha-fronteiras-por-30-dias-para-conter-avanco-do-coronavirus.shtml. Acesso em: 04 out. 2021.

FABIAN, Johannes. **Tempo e o Outro: Como a antropologia estabelece seu objeto**. Petrópolis: Vozes, 2014 [1983].

FLORES, Marcela. Incentivo à inovação: entenda como a Lei do Bem prevê apoio à P&D. **TIinside**. Disponível em: <https://tiinside.com.br/03/09/2021/incentivo-a-inovacao-entenda-como-a-lei-do-bem-preve-apoio-a-pdi/>. Acesso em: 23 fev. 2022.

FRAGA, Érica. PIB caiu menos em países que reagiram rápido à pandemia. **Folha de São Paulo**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/03/pib-caiu-menos-em-paises-que-reagiram-rapido-a-pandemia.shtml?origin=folha>. Acesso em: 09 mar. 2022.

GANEM, Angela. Hayek: da teoria do mercado como ordem espontânea ao mercado como fim da história. **Política e Sociedade**. Florianópolis, v. 11, n. 22, nov. 2012.

GELL, Alfred. *A Antropologia do Tempo: Construções culturais de mapas e imagens temporais*. Petrópolis: Vozes, 2014 [1992].

GOVERNO coleciona ataques à China e Brasil fica sem vacinas. **R7**. 2021. Disponível em: <https://noticias.r7.com/brasil/governo-coleciona-ataques-a-china-e-brasil-fica-sem-vacinas-14052021>. Acesso em: 16 mar. 2022.

GRANOVETTER, Mark. **Getting a job: a study on contacts and careers**. Chicago: University of Chicago Press, 1975.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

- GUDEMAN, Stephen. **Anthropology and Economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 2016.
- HANN, Chris; HART, Keith. **Economic Anthropology: History, Ethnography, Critique**. Cambridge: Polity Press, 2011.
- HARMS, Erik. **Saigon's Edge: On the margins of Ho Chi Min City**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2011.
- HARVEY, David. **A loucura da razão econômica: Marx e o capital no século XXI**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- HAYEK, Friederich. **Direito, Legislação e Liberdade: Uma nova formulação dos princípios liberais de justiça e economia política**. Volume 1: Normas e Ordem. São Paulo: Visão, 1985a [1973].
- HAYEK, Friederich. **Direito, Legislação e Liberdade: Uma nova formulação dos princípios liberais de justiça e economia política**. Volume 2: A miragem da justiça social. São Paulo: Visão, 1985b [1976].
- HEGELSSON, Claes-Fredrik; MUNIESA, Fabian. For What it's Worth: An introduction to Valuation Studies. **Valuation Studies**. v. 1, n. 1, 2013.
- HODGES, Matt. "Rethinking time's arrow". **Anthropological Theory**. v. 8, n. 4, p. 399-429, 2008.
- HODGES, Matt. "Immanent anthropology: a comparative study of 'process' in contemporary France". **Journal of the Royal Anthropological Institute**. N.S., p. 33-51, 2014.
- HOLMES, Douglas. "Economy of words". **Cultural Anthropology**. v. 24, Issue 3, p. 381-419, 2009.
- HOLMES, Douglas; MARCUS, George. Fast Capitalism: para-ethnography and the rise of the symbolic analyst. In: FISHER, Melissa; DOWNEY, Greg. **Frontiers of Capital: Ethnographic Reflections on the New Economy**. Londres: Duke University Press, p. 33-57, 2006.

INFOGRIPE. Boletim: semana epidemiológica (SE) 39. 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/documento/boletim-infogripe-semana-39>. Acesso em: 24 maio 2022.

INFORMEI. ANO III. No. 2. 2016. Disponível em: https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/40/7f/407f8383-a7a3-4233-8ea7-ec6704d84746/informei-10-julho-de-2016.pdf. Acesso em: 23 fev. 2022.

INGRESSE. Um plano de retomada para o mercado de entretenimento. 2020.

INSTITUTO LIBERAL. “A terceirização como ascensão social”. 2018. Disponível em: <https://www.institutoliberal.org.br/blog/a-terceirizacao-como-ascensao-social/>. Acesso em: 02 mar. 2022.

KARPIK, Lucien. **Valuing the Unique: The economics of singularities**. New Jersey: Princeton University Press, 2010.

KÉCK, Frédéric. **Avian Reservoirs: vírus hunters & birdwatchers in Chinese sentinel posts**. Durham: Duke University Press, 2020.

KJAERULFF, Jens. Situating Time: New Technologies at work, a perspective from Alfred Gell’s oeuvre. **HAU: Journal of Ethnographic Theory**. v. 10, n. 1, p. 236 -250, 2020.

KRUGLIANKSA, Isak; MATIAS-PEREIRA, José. Um enfoque sobre a lei de Inovação e Tecnologia do Brasil. **RAP**, v. 39, n. 5, p. 1011-1029. set/out. 2005.

LATOUR, Bruno. “Morality and technology: the end of the means”. **Theory, Culture and Society**. v. 19, n. 5-6, p. 247-60, 2002.

LATOUR, Bruno. “Imaginar gestos que barrem o retorno da produção pré-crise”. **AOC**. 2020.

LATOUR, Bruno. **After a lockdown: A metamorphosis**. Cambridge: Polity Press. 2021.

LATOUR, Bruno; WOOLGAR, Steven. **Laboratory life: The construction of scientific facts**. Princeton: Princeton University Press, 1986.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **O Pensamento Selvagem**. São Paulo: ed. Nacional. 1970 [1962].

MACKENZIE, Donald. Is Economic performative? Option Theory and the construction of derivatives markets. *In*: MACKENZIE, Donald; MUNIESA, Fabian; SIU, L. **Do economists make markets? On the performativity of economics** New Jersey: Princeton University Press, 2007. p. 54-86.

MACKENZIE, Donald. **Material Markets: How Economic Agents Are Constructed**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

MACKINSEY. COVID-19: Implications for business. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business>. Acesso em: 04 out. 2020.

MCFALL, Liz; OSSANDÓN, José. **What's new in the 'New, new Economic Sociology' and should organization studies care?**. Oxford handbooks online. 2014.

MIROWSKI, Phillip; NIK-KHAH, Edward. Markets made flesh: preformativity and a problem in Science Studies, Augmented with consideration of FCC Auction. *In*: MACKENZIE, Donald; MUNIESA, Fabian; SIU, L. **Do economists make markets? On the performativity of economics**. New Jersey: Princeton University Press, 2007. p. 190-224.

MIYAZAKI, H. The Temporalities of the Market. **American Anthropologist**. v. 105, n. 2, p. 255-265, 2003.

MIYAZAKI, H. **Arbitraging Japan: Dreams of Capitalism at the End of Finance**. Berkeley: University of California Press, 2013.

MEIRELES, Olívia. "Metrópoles entra para o top 3 dos sites de notícias mais lidos do país". 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/brasil/imprensa/metropoles-entra-para-o-top-3-dos-sites-de-noticias-mais-lidos-do-pais>. Acesso em: 08 jun. 2022.

MORAWSKA, *et al.* A transversalidade entre ciências sociais e áreas tecnológicas: por uma ecologia das práticas na política científica nacional. **Revista Brasileira de Sociologia**. v. 36, n.107, 2021.

MOSSE, David. Anti-social anthropology? Objectivity, objection, and the ethnography of public policy and professional communities. *In*: **Journal of The Royal Anthropological Institute**. v. 12, [s.n], p. 935-956, 2006.

MUNIESA, Fabian. **The provoked economy: Economic reality and the performative turn**. New York: Routledge, 2014.

MUNN, Nancy. The cultural anthropology of time: a critical essay. **Annual Review Anthropology**. v. 21, p. 93-123, 1992.

NEIBURG, Federico. As Moedas Doentes, os Números Públicos e Antropologia do Dinheiro. **Mana**. v. 13, n.1, p. 119-151, 2007.

NESTES países europeus, usar máscaras de proteção tornou-se obrigatório. **Observador**. 2020. Disponível em: <https://observador.pt/2020/03/31/nestes-paises-europeus-usar-mascaras-de-protecao-tornou-se-obrigatorio/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

O'CALLAGHAN-GORDO, Cristina; ANTÓ, Josep M. COVID-19: The disease of the anthropocene. **Environmental Research**, n. 187, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 11 nov. 2021.

PACHO, Lorena. A dilacerante situação de Bergamo, a cidade italiana que não tem como cremar seus mortos. **El País**. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/internacional/2020-03-19/bergamo-nao-consegue-enterrar-seus-mortos-e-exercito-leva-corpos-para-cremacao-em-outras-cidades.html> Acesso em: 04 out. 2021.

PARDO-GUERRA, Juan. P. **Automating Finance: Infrastructures, Engineers, and the Making of Electronic Markets**. New York: Cambridge University Press, 2019.

PFÄFFENBERGER, Bryan. Social Anthropology of Technology. **Annual Review of Anthropology**, v. 21, n. 1, p. 491–516, out. 1992.

PINHEIRO NETO. COVID-19 e seus impactos legais no Brasil. 2020.

POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens de nossa época. Rio de Janeiro: Compus, 2000 [1944].

PORTAL DO GOVERNO. Governo de SP cria Centro de Contingência do Coronavírus. 2020a. Disponível em:

<https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/governo-de-sp-cria-centro-de-contingencia-do-coronavirus/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

PORTAL DO GOVERNO. SP cria Rede de Enfrentamento ao coronavírus e anuncia 7 medidas contra a doença. 2020b. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/sp-cria-rede-de-enfrentamento-ao-coronavirus-e-anuncia-7-medidas-contr-a-doenca/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

POSTONE, M. **Tempo, trabalho e dominação social: uma reinterpretação da teoria crítica de Marx**. São Paulo: Boitempo, 2014.

RABINOW, Paul. **Essays on the Anthropology of Reason**. New Jersey: Princeton University Press, 1996.

REDE PENSSAN. II Inquérito Nacional sobre Insegurança Alimentar no Contexto da Pandemia da COVID-19 no Brasil [livro eletrônico]: II VIGISAN: relatório final/Rede Brasileira de Pesquisa em Soberania e Segurança Alimentar – PENSSAN. São Paulo, SP : Fundação Friedrich Ebert, 2022.

RILES, Annelise. **Collateral knowledge: Legal reasoning in the global financial markets**. Chigaco: University of Chicago Press, 2011.

RINGEL, Felix. Post-industrial times and the unexpected: endurance and sustainability in Germany's fastest-shrinking city. **Journal of the Royal Anthropological Institute**. [s.n.], p. 52-70, 2014.

ROFEL, Lisa; YANAGISAKO, Sylvia. **Fabricating Transnational Capitalism: A Collaborative Ethnography of Italian-Chinese Global Fashion**. Durham: Duke University Press, 2019.

SACONI, Alexandre. Voos cancelados pela covid-19: veja a situação de aéreas que voam no Brasil. UOL. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/todos-a-bordo/2020/03/27/voos-cancelados-pela-covid-19-veja-a-situacao-de-aereas-que-voam-no-brasil.htm>. Acesso em: 04 out. 2021.

SAUTCHUK, Carlos. E. Introdução: técnica e/em/como transformação. In: SAUTCHUNK, Carlos. (Org.). **Técnica e transformação: perspectivas antropológicas**. Rio de Janeiro: ABA Publicações, 2017, p. 11-36.

SCHWARTZMAN, Helen B. **The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities**. New York: Plenum Press, 1989.

SEBRAE. Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios: um caminho para o “made in Brasil”. Brasília: SEBRAE, 2002.

SKÓRKA, Piotr *et al.* The macroecology of the COVID-19 pandemic in the Anthropocene. **PLoS ONE**, v. 15, n. 7, 2020.

SOUZA, Ludmilla. Com isolamento, cai a poluição do ar em São Paulo. **Agência Brasil**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/com-isolamento-cai-poluicao-do-ar-em-sao-paulo>. Acesso em: 04 out. 2021.

SOUZA, Marina. Retomada de shows e eventos coletivos no Brasil não deve ocorrer antes de 2022, diz especialista. **Jornal da Cultura**. 2021. Disponível em: https://cultura.uol.com.br/entretenimento/noticias/2021/04/14/823_retomada-de-shows-e-eventos-coletivos-no-brasil-nao-deve-ocorrer-antes-de-2022-diz-especialista.html. Acesso em: 09 mar. 2021.

STARK, David. What’s Valuable. *In*: ASPERS, P.; BECKERT, J. **The Worth of Goods: Valuation and Pricing in the Economy**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

STEINER, Phillipe. Gift-Giving or Market?. **Journal of Cultural Economy**. v. 3, n. 2, p. 243-259, 2010.

STARK, David *et al.* **The sense of Dissonance**. Princeton: Princeton University Press, 2009.

THÉVENOT, Laurent. Organized Complexity: Conventions of coordination and composition of economic arrangements. **European Journal of Social Theory**. v. 4, n. 4, p. 405-425, 2001.

TSING, A. **The Mushroom at the end of the world: On the Possibility of life in capitalista ruins**. Princeton: Princeton University Press, 2015.

TRUMP Encourages Protest Against Governors Who Have Imposed Virus Restrictions. **New York Times**. 2020. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2020/04/17/us/politics/trump-coronavirus-governors.html>. Acesso em: 16 mar. 2022.

VALFRÉ, Vinicius. Bolsonaro volta a criticar isolamento social: 'Não dá para continuar assim'. **Portal Uol**. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/agencia-estado/2020/05/26/bolsonaro-volta-a-criticar-isolamento-social-nao-da-para-continuar-assim.htm?>. Acesso em: 16 mar. 2022.

VATIN, François. Valuation as Evaluating and Valorizing. **Valuation Studies**. v. 1, n.1, p. 31-50, 2013.

VERDÉLIO, Andreia. Primeira morte por covid-19 no Brasil aconteceu em 12 de março. **Agência Brasil**. 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-06/primeira-morte-por-covid-19-no-brasil-aconteceu-em-12-de-marco>. Acesso em: 11 nov. 2021.

VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. “Transformação” na antropologia, transformação da “antropologia”. **Mana**. Rio de Janeiro, v. 18, n.1, 2012.

WAENGERTNER, Pedro. **A Estratégia da inovação radical: como qualquer empresa pode crescer e lucrar aplicando os princípios das organizações de ponta do Vale do Silício**. São Paulo: Ed. Gente, 2018.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. v. 1. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília: 2015 [1922].

WILLERSLEV, Rane. **Soul Hunters: hunting, animism, and personhood among the Siberian Yukaghirs**. Los Angeles: University of California Press, 2007.

WISSNER-GROSS, A.D.; FREER, C.E. Relativistic statistical arbitrage. **Physical Review**. v. 82, n. 5, 2010.

YANAGISAKO, Sylvia. **Producing Culture And Capital: Family Firms In Italy**. Princeton: Princeton University Press, 2002.