

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

ROBERTA CASIMIRO DA SILVA

ATUAÇÃO DO CAPITAL NOS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL
SOB A ÓTICA DE BOURDIEU

SÃO PAULO
2014

ROBERTA CASIMIRO DA SILVA

**ATUAÇÃO DO CAPITAL NOS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL
SOB A ÓTICA DE BOURDIEU**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho - UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Reed Elliot Nelson, PhD.

**SÃO PAULO
2014**

Silva, Roberta Casimiro da.

Atuação do capital nos resultados de uma organização virtual sob a ótica de bourdieu. /Roberta Casimiro da Silva. 2014.

125 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2014.

Orientador (a): Prof. Dr. Reed Elliot Nelson.

1. Organização virtual. 2. Capital cultural. 3. Capital simbólico. 4. Capital social.

I. Nelson, Reed Elliot.

II. Título

CDU 658

ROBERTA CASIMIRO DA SILVA

**ATUAÇÃO DO CAPITAL NOS RESULTADOS DE UMA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL
SOB A ÓTICA DE BOURDIEU**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA) da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração, pela Banca Examinadora, formada por:

Presidente: Prof. Dr. Reed Elliot Nelson - Orientador, UNINOVE

Membro: Prof. Dr. André Ofenhejm Mascarenhas, FEI

Membro: Prof. Dr. Manuel Aníbal Silva Portugal Vasconcelos Ferreira, UNINOVE

Membro (suplente): Prof. Dr. Anderson de Souza Santana, PUC MG

Membro (suplente): Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron, UNINOVE

São Paulo, 14 de Novembro de 2014.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha querida família: meus pais, meu noivo e meus irmãos, pelo apoio incondicional durante todo o mestrado, pelos vários conselhos dados e pelo suporte às minhas decisões.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador prof. Dr. Reed Elliot Nelson, por todo o apoio, paciência, dedicação e competência em cada uma das muitas orientações para a qualificação e defesa desta dissertação. Por acreditar em minha capacidade e me orientar no sentido de superar as dificuldades encontradas durante o processo.

À UNINOVE, por meio do coordenador e da banca docente, que propiciou a oportunidade de minha participação no mestrado em Administração.

À CAPES, que por meio do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares, concedeu apoio financeiro durante o ano de 2013 para que eu pudesse me dedicar exclusivamente ao mestrado.

À empresa parceira desta pesquisa, que foi muito atenciosa e receptiva em todas as etapas de realização deste projeto.

Aos meus pais Neusa e Roberto, meus exemplos de vida, que sempre com muita dedicação, preocupação e carinho, me acompanharam em toda a minha vida.

Ao meu noivo Felipe, que com muito amor, sempre me deu forças para seguir e acreditar em minha capacidade.

A todos os professores da Uninove que contribuíram de alguma forma com este trabalho, pois cada disciplina traz um novo olhar sobre o universo científico. Especialmente à prof. Dra. Nildes Pitombo Leite, que nos transmitiu sábios conhecimentos nas aulas da disciplina 'Mudança e Transformação Organizacional'.

Aos meus queridos colegas Fábio, Marcelo e Paulo, pela troca de experiências, pelo companheirismo e claro, por boas risadas. Vocês tornaram essa jornada acadêmica especial.

A Deus, acima de tudo, por ter me dado força e saúde para viver todos os momentos do mestrado.

“Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos”.

(Isaac Newton)

RESUMO

A aplicação da Tecnologia da Informação (TI) aos negócios cria novos desafios para as organizações contemporâneas, transformando a maneira como os indivíduos trabalham e se relacionam. Perante as sucessivas mudanças e evoluções tecnológicas, algumas se adaptaram de tal forma que originaram as denominadas 'organizações virtuais'. A TI, no entanto, não deve assumir posição centralizadora e única. Compreender as relações entre o fator humano, a cultura organizacional e a TI são fundamentais para o sucesso organizacional nos dias atuais. Assim, esta pesquisa tem como objetivo investigar a influência do capital não econômico por parte da fundadora, visto sob a ótica de Bordieu, nos resultados econômicos da maior organização virtual brasileira de prestação de serviços em atendimento online de leitura de Tarot, aqui denominada ALFA. Este estudo de caso se baseia na Abordagem Qualitativa, com dados obtidos por meio de observação participante e entrevistas etnográficas e semi-estruturadas realizadas junto a fundadora na sede da organização em São Paulo, durante os meses de abril e dezembro de 2013, e a participação online no grupo de tarólogos de novembro de 2013 a outubro de 2014.

Entre os principais resultados e contribuições deste trabalho estão: quanto mais distante os campos na criação de uma nova forma organizacional maior a vantagem competitiva do fundador e capitais divergentes desde que bem posicionados também se tornam uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: organização virtual; capital cultural; capital simbólico; capital social; cultura organizacional.

ABSTRACT

The application of information technology (IT) to business creates new challenges for contemporary organizations, transforming the way people work and relate. Given the successive changes and technological developments, some have adapted, these are the 'virtual organizations'. The IT, however, should not assume centralized and unique position. Understanding the relations between the human factor, organizational culture and IT are critical to organizational success today. Thus, this research aims to investigate the influence of non-economic capital by the founder, seen from the perspective of Bourdieu, the economic results of the largest Brazilian virtual organization providing services in online Tarot reading, here called ALFA. This case study is based on qualitative approach, with data collected through participant observation and ethnographic interviews and semi-structured interviews with the founder of the organization's headquarters in São Paulo, during the months of April and December 2013, and the participation online tarot group from November 2013 to October 2014.

Among the main results and contributions of this work are: the more distant fields in the creation of a new organizational form greater competitive advantage and the founder since well positioned divergent capital also become a competitive advantage.

Keywords: virtual organization; cultural capital; symbolic capital; social capital; organizational culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

- Organização Virtual (OV)
- Tecnologia da Informação (TI)
- Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Espaços das posições sociais e espaços dos estilos de vida	37
Figura 2 - Desenvolvimento do conceito de capital social através do tempo	41
Figura 3 - O campo religioso segundo Bordieu	46
Figura 4 - Etapas da pesquisa	52
Figura 5 - Resumo das estratégias para análise de dados no estudo de caso	60
Figura 6 – Representação do capital social de Livia.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Autores e principais focos considerando as Organizações Virtuais	22
Quadro 2 - Principais perspectivas teóricas sobre a Organização Virtual	23
Quadro 3 - Dimensões da virtualidade	27
Quadro 4 - Quadro de Vetores e respectivos estágios	28
Quadro 5 - Panorama de Características das Organizações Virtuais	29
Quadro 6 - Taxionomia de organizações virtuais	32
Quadro 7 - Perspectivas teóricas de Bordieu, Coleman e Putnam	42
Quadro 8 - Instrumentos Simbólicos segundo Bordieu	44
Quadro 9 - Uso das lentes teóricas de Bordieu nas temáticas de TI, SI e Internet .	48
Quadro 10 – Critérios para a realização da Pesquisa Interpretativa Qualitativa	50
Quadro 11 - Fontes de evidência da pesquisa	54
Quadro 12 - Categorias de Observação	55
Quadro 13 - Princípios para a análise qualitativa de um estudo de caso	58
Quadro 14 - Categorias observadas na empresa ALFA	76
Quadro 15 – Capital cultural dos fundadores.....	82

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa	14
1.2 Objetivo geral e específicos	16
1.3 Justificativa	16
2. ORGANIZAÇÃO VIRTUAL	18
2.2 Definição de Organização Virtual	20
2.2 Requisitos culturais para a formação da Organização Virtual	25
2.3 Estágios da Organização Virtual	27
2.4 Características da Organização Virtual	28
2.4.1 Definições: características primárias	30
2.4.2 Definições: características secundárias	30
2.5 Tipos de Organizações Virtuais	31
2.6 Benefícios e restrições das Organizações Virtuais	33
3 OS CAPITAIS DE BOURDIEU	35
3.1 Introdução a Pierre Bourdieu	35
3.1.1 Capital Cultural	39
3.1.2 Capital Social	40
3.1.3 Capital Simbólico	43
3.1.4 Capital Econômico	44
4 MÉTODO DE PESQUISA	49
4.1 Definições: Pesquisa Qualitativa e Estudo de Caso	49
4.2 Desenho da pesquisa	51
4.3 Caracterização do ambiente de pesquisa	52
4.4 Coleta de dados	53
4.5 Análise de dados	57
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5.1 Narrativa da trajetória de Livia	61
5.2 Um pouco sobre a trajetória de Bruno	67
5.3 História da organização Alfa	68
5.3.1 Descrição do fluxo de trabalho da ALFA	72
5.3.1.1 Atendimento	72
5.3.1.2 Consultas	76
5.3.1.3 Financeiro	77
6 INTERPRETAÇÃO SOB A ÓTICA DE BOURDIEU: CAMPO, TECNOLOGIA E ORGANIZAÇÃO VIRTUAL	78
6.1 Campo	78
6.2 Capital econômico	81
6.3 Capital cultural	82
6.4 Capital social	85
6.5 Contribuições e Discussão sobre os resultados	86
REFERÊNCIAS	92
ANEXO 1 – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO	110
ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM LIVIA E BRUNO	113

1 INTRODUÇÃO

Sociedade e economia vêm sendo transformadas pelo crescimento, pela integração e pelo aperfeiçoamento das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs). A expressão 'sociedade em rede' retrata de forma adequada o contexto tecnológico atual, em que tecnologias e inovações vão cada vez mais ao encontro das necessidades humanas, permitindo a evolução do contexto social, tecnologia e interação começam a fazer diferença na comunicação da sociedade (CASTELLS, 2006; MITCHELL, 2006; PEREIRA, 2014).

Essa rede tecnológica alterou a forma como as pessoas trabalham: o que era produzido em apenas um local, hoje pode ser feito e acompanhado em diferentes localizações geográficas, por intermédio da interação tecnológica. A revolução cultural e tecnológica permite maior importância e ação de protagonistas menores. A unidade econômica mais eficiente e eficaz passa a ser o indivíduo, visto que, diferente de épocas anteriores, as informações não são domínio de uma minoria (NASBITT, 1999).

Antes do advento das TICs, apenas entidades com grande capital econômico eram capazes de se desenvolver em termos de infraestrutura e comunicação. Hoje, usuários finais podem realizar a gestão dessas atividades (BAR, GALPERIN, 2004; TAPSCOTT, TICOLL, LOWY, 2001). A Internet, junto à tecnologia, ampliou o campo de oportunidades para pessoas e organizações, que podem investir e divulgar produtos e serviços através da rede, investindo, por vezes, pouco capital econômico para tanto.

A tecnologia da informação possibilita o acesso e mesmo maior importância a outros tipos de capitais, modificando, aos poucos, o uso e a importância do capital econômico, principalmente no âmbito organizacional. Um indivíduo provido de capital intelectual, por exemplo, pode se expressar com uma câmera ou um texto e alcançar milhões de pessoas por meio da Internet, eliminando a dependência de grandes veículos de informação.

A queda de preços para adquirir um computador pessoal, o desenvolvimento da tecnologia e a disponibilidade de *softwares* facilitam a produção de conteúdo, surgindo a figura do artista-empREENDEDOR, que cria um novo nicho de mercado, criando públicos por meio da Internet (NAKANO, 2010).

Organizações que não possuem muito capital, mas são capazes de utilizar as

TICs podem crescer rapidamente, tornando-se forças econômicas e culturais por intermédio da mobilização de outros tipos de capitais. Um exemplo é a empresa Google Inc., criada a partir de um projeto de doutorado de Larry Page e Sergey Brin. Os estudantes optaram por criar um *site* de busca rápido, avançado, com publicidade discreta, que utilizasse links para determinar a importância de páginas individuais. Esse mecanismo atingiu a preferência de empresas e usuários, tornando-se o fenômeno que é hoje (GOOGLE, 2013).

Novos empreendimentos nascidos na Internet estão desafiando empresas estabelecidas em diversos setores. As mídias sociais desempenham um papel importante, principalmente no Brasil, segundo lugar em contas de Facebook¹ e Twitter², atrás apenas dos Estados Unidos. Um exemplo é o canal de comédia 'Porta dos Fundos'³, criado em 2012 no Youtube, que está entre os que mais crescem no mundo, ocupando o posto de canal mais popular no Brasil, com mais de 5 milhões de assinantes e vídeos com mais de 10 milhões de visualizações, segundo o *New York Times* (2013).

Em 2013, a política também deixou de ser imune às comunidades virtuais. Milhões de pessoas foram mobilizadas por meio da Internet, o que levou a uma onda de protestos no Brasil contra a corrupção e o aumento das passagens de transportes públicos. Tanto alarde fez com que a presidência do Brasil criasse o Portal Brasil,⁴ além de contas em nome da presidente Dilma Roussef no Facebook, Twitter e Instagram (EBC, 2013).

Nos dias atuais, a maioria das organizações utiliza, nas tarefas cotidianas, sistemas e tecnologias digitais. O investimento organizacional nas TICs ocorre desde 1950, objetivando aumentar a capacidade de fornecimento de produtos e serviços e, conseqüentemente, a rentabilidade. Entre 1980 e 2004, organizações privadas investiram de 34% a 50% do capital total em tecnologia (LAUDON, LAUDON, 2007, apud HALIM et. al., 2012).

A relação entre tecnologia e cultura organizacional é antiga, tendo surgido nos primórdios dos estudos culturais. O conceito de cultura organizacional, corporativa ou empresarial surgiu com a Teoria da Contingência (TORREÃO, 2007). Os estudos

¹ <https://www.facebook.com>

² <https://twitter.com>

³ <http://www.youtube.com/user/portadosfundos>

⁴ <http://www.brasil.gov.br>

de Lawrence e Lorsh (1973) determinaram que a taxa de mudança ambiental influencia a cultura e a estrutura das organizações e concluíram que organizações têm bom desempenho quando suas estruturas se adaptam ao ambiente (DONALDSON, 2010).

A influência da tecnologia na estrutura organizacional também está presente nos estudos contingenciais de Burns e Stalker (1961) e de Woodward (1965). Os autores chamam atenção para a necessidade de adaptação das estruturas organizacionais frente às evoluções tecnológicas (DONALDSON, 2010).

As organizações virtuais ou com alta dependência das TICs surgiram da necessidade de rápidas respostas frente ao mercado (KATZY, OBOZINSKI, 2007). Flexíveis, possuem a competência de desenvolver o produto ou serviço e também entregá-lo. Expressam o quanto as novas tecnologias afetam o ambiente empresarial, ocasionando mudanças sociais, como a diminuição do contato face a face, substituído por conferências, e-mails, telefonemas (KLEIN, RIEMER, 2008; CHUTCHIAN-FERRANTI, 1999; BULTJE, VAN WIJK, 1998; JACOBSEN, 2004).

Pierre Bourdieu (1930-2002) foi um dos pioneiros em apresentar conceitos de capitais não econômicos. Autor de várias publicações na área educacional, seus conceitos foram adaptados para as organizações virtuais, visto que essas diferem das tradicionais em não depender, essencialmente, de capital econômico. Isso significa dizer que uma organização virtual não necessita de grande estrutura ou investimento para obter bons resultados (INFOPEdia, 2012).

Os estudos de Bourdieu tinham como objetivo explicar a sociedade em termos de privilégios e oportunidades, considerando aspectos culturais, conhecimentos e habilidades distribuídos de forma desigual nos ambientes sociais (WINKLE-WAGNER, 2010). Alguns dos principais conceitos do autor abordados nesta pesquisa são: *campo*; *habitus*; capital cultural; capital simbólico e capital social, explicados em detalhe nos capítulos 2 e 3 desta dissertação.

Bourdieu justapôs os conceitos de capital e cultura. Para Nelson e Vasconcelos (2008), as relações entre TICs, organização e cultura existem, mas são pouco exploradas. Em seus estudos, Schein (2009) cita elementos semelhantes aos de Bourdieu. Para ele, a personalidade e o caráter são resultados do acúmulo de aprendizagem cultural, que um indivíduo adquire com a convivência com família, vizinhos, colegas, membros da comunidade e de profissão. Dessa forma, a cultura

está em constante evolução, modificando-se sempre que são criados novos grupos e há participação em novas experiências. Isso demonstra o quanto o comportamento é consequência da inserção em dada cultura (SCHEIN, 2009).

A organização virtual escolhida para a realização deste estudo, aqui denominada ALFA, é uma organização virtual do segmento de serviços que atua em um campo não consolidado e bastante específico. Lida simultaneamente com o tradicional (cartomancia, tarot), que se encontra à margem da sociedade; e o tecnológico, presente no cotidiano de boa parte das pessoas.

Percebe-se o cruzamento entre um campo antigo (esotérico) e um campo novo (organização virtual). Os estudos de Bourdieu foram realizados em áreas institucionalizadas e consolidadas, como Administração; Economia e Direito. O campo esotérico (tarô) não é institucionalizado, sendo carente de regras e hierarquias, sindicatos ou associações. O esoterismo não é visto como um negócio formal, tratando-se de uma atividade carismática. Logo, pouco se sabe sobre sua estrutura ou seu funcionamento no Brasil.

Os construtos de campo, *habitus* e capital são importantes para o contexto da organização virtual, considerando, para fins deste trabalho, os capitais da fundadora. Os conceitos de Bourdieu podem ser aplicados na organização virtual visando identificar como seus membros (re)conhecem o campo, tendo como pano de fundo a análise da interação dos capitais perante os sistemas produtivos.

Mais do que consequências comportamentais, Bourdieu afirmava que os capitais eram moedas e instrumentos de acumulação, formas de poder. Em outras palavras, quanto mais capital um indivíduo possuísse e investisse, maior a possibilidade de retorno. Esse investimento poderia ser feito em forma de trabalho, economia, matrimônio, escola, entre outras situações que representam a trajetória social de cada sujeito (NOGUEIRA, NOGUEIRA, 2009). Além disso, os capitais poderiam ser convertidos uns nos outros (BOURDIEU, 2003).

1.1 Problema de pesquisa

Tanure (2005) explica que “[...] nos estudos organizacionais, já se fala, há décadas, das influências culturais sobre a forma como as organizações são dirigidas” (p. 19). A época atual, norteadas por mudanças constantes, exige novas formas de interpretar as organizações. As dinâmicas dos efeitos de cultura na

tecnologia; tecnologia na cultura; tecnologia na organização ou organização na tecnologia são complexas e bastante debatidas (GOODMAN, SPROULL, 1990, apud NELSON, VASCONCELLOS, 2008).

A maioria dos estudos internacionais recentes sobre cultura organizacional não inclui o Brasil, portanto há muitas possibilidades de investigação (TANURE, 2005). Estudos em Administração sobre a teoria de Bourdieu são pouco explorados apesar das amplas possibilidades para abordagens que relacionem sujeito, trabalho, organizações e sociedade (SANT'ANNA, SOUZA, 2012).

No Brasil, são poucos os estudos relacionados a aspectos culturais de organizações virtuais, principalmente sobre a atuação de capitais não econômicos em organizações virtuais. Em consulta a artigos publicados no período compreendido entre 2009 a 2013 no EnAnpad (ANPAD, 2013), maior evento da comunidade científica e acadêmica de Administração no Brasil, não constam trabalhos publicados abordando a relação entre cultura e organização virtual. Essa relação, no entanto, faz-se presente no desenvolvimento e crescimento de novas empresas baseadas na Internet.

Percebe-se, então, uma oportunidade de pesquisa sobre a relação entre organização virtual e cultura organizacional, aplicando os conceitos de capitais sob a ótica de Bourdieu. O que se busca nesta pesquisa é a compreensão de como foi adquirido esse capital e como o mesmo contribuiu para o resultado da organização virtual por meio da análise dos principais aspectos de cunho cultural e tecnológico que influenciam as operações cotidianas da organização. Enquanto os estudos de Bourdieu enfocam o volume de capital, este trabalho avalia a variedade de capitais e analisa como essa diversidade pode interferir nos resultados da organização virtual.

Dessa forma, o presente trabalho buscará responder ao seguinte problema de pesquisa: investigar a influência do capital não econômico da fundadora, visto sob a ótica de Bordieu, nos resultados econômicos da ALFA, que está entre as maiores organizações virtuais brasileira de prestação de serviços em tarot,. Colocado em forma de indagação, tem-se a seguinte questão de pesquisa: como o capital não econômico, visto sob a ótica de Bourdieu, atua no resultado da maior organização virtual brasileira de prestação de serviços em tarot, aqui denominada ALFA, por parte da fundadora?

1.2 Objetivo geral e específicos

O presente estudo tem como objetivo geral investigar a influência do capital não econômico, visto sob a ótica de Bordieu, nos resultados de crescimento da maior organização virtual brasileira de prestação de serviços em tarot, a ALFA, por parte da fundadora. Para alcançá-lo, serão considerados os seguintes objetivos específicos:

- Levantar informações sobre a criação e o desenvolvimento da organização virtual ALFA;
- Identificar como o capital não econômico foi adquirido pela fundadora da organização virtual ALFA;
- Verificar os principais desafios de ordem cultural e tecnológica e seus efeitos nas rotinas cotidianas da organização ALFA;
- Analisar o papel dos capitais não econômicos sob a ótica de Bourdieu neste processo de desenvolvimento da organização;
- Identificar os mecanismos desenvolvidos pela fundadora para lidar com os desafios de crescimento e sobrevivência da ALFA;
- Verificar quais mecanismos desenvolvidos pela fundadora para lidar com os desafios de crescimento e sobrevivência da ALFA são eficientes e/ou eficazes e por qual motivo.

1.3 Justificativa

O segmento de serviços virtuais está em franco crescimento. Apesar disso, são raras as pesquisas no Brasil com foco nesse setor. Dados do Procon (2007) mostram que 29,07% dos consumidores, no ano de 2007, contratavam serviços pela Internet. Em termos de frequência, 21,98% contrataram apenas uma vez; 54,95% contrataram algumas vezes e 23,08% contratavam frequentemente.

Quanto à produção científica, pesquisa bibliométrica realizada por Sant'anna e Souza (2012), com dados colhidos entre 2001 e 2012, mostra que em trabalhos publicados recentemente na área de Administração, há pouca ênfase quanto à adoção das teorias de Bourdieu. Os autores afirmam que não há regularidade em termos de tempo, autoria e instituições, o que demonstra ausência de tradição, bem como ausência de linhas de pesquisa relativas ao tema. Em levantamento realizado

por esta pesquisadora, não foi encontrada na literatura brasileira publicação que analisasse a cultura organizacional a partir dos capitais de Bourdieu.

Os trabalhos identificados na pesquisa bibliométrica de Sant'anna e Souza (2012) indicam potencial para novos avanços em relação aos capitais bourdieusianos, especialmente pesquisas exploratórias. Espera-se que este estudo traga contribuições tanto para o tema de organização virtual quanto em relação à aplicação dos capitais bourdieusianos na Administração.

Um desafio para a organização brasileira de pequeno porte é continuar no mercado. Além da grande concorrência, da burocracia e dos altos impostos, entre as principais dificuldades dos empreendedores estão a falta de clientes e de capital (TANURE, 2005). Outros fatores influenciam no processo de mortalidade: falta de planejamento, de técnicas de gestão, avaliação de custos e fluxo de caixa. De cada 100 empresas abertas no Brasil, 48 encerraram as atividades nos três primeiros anos (SEBRAE, 2012).

A ALFA, fundada em 2007, completou seis anos em 2013 e continua no mercado, atuando exclusivamente de forma virtual, o que a torna um interessante objeto de estudo. Rothwell e Dodgson (1989, apud LIMA, ZOSCHKE, 2006) afirmam que as pequenas empresas tecnológicas são diferentes das tradicionais, pois necessitam de mais rapidez perante o mercado devido à concorrência acirrada, o que as torna mais flexíveis em termos organizacionais.

Alguns dos principais fatores que motivaram a realização deste estudo foram: compreender a dinâmica de uma organização virtual e a oportunidade de conhecer um segmento pouco estudado, que desperta curiosidade, para compreender os aspectos positivos e negativos de uma organização virtual e os desafios que enfrenta para sobreviver no mercado.

2. ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

2.1 O advento da Internet: introdução ao *E-commerce* e ao *E-business*

O surgimento e a evolução da Internet exigiram estruturas dinâmicas e remodelagem de antigos conceitos. Para empresas tradicionais, uma das principais características da Internet consiste na possibilidade de ser usada como meio de comunicação com clientes, fornecedores, parceiros e sociedade. A rede virtual trouxe consigo a chance de inúmeras transações, inclusive de cunho econômico, como o comércio eletrônico ou *e-commerce* (VASCONCELLOS, MURITIBA, 2002).

A sabedoria convencional diz que o comércio eletrônico é um solvente econômico. Ele dissolve os velhos modelos de negócios, muda a estrutura de custo e formula as conexões entre compradores, vendedores e intermediários. Mas somente agora está se tornando claro que o comércio eletrônico é também um solvente de relações, dissolvendo fronteiras tradicionais entre parceiros, clientes das companhias e mudando a natureza das relações (KALAKOTA, ROBINSON, 2002, p. 24).

O *e-commerce* está contido no *e-business* ou negócio eletrônico (NOHARA et. al., 2008), atividades econômicas que usam redes eletrônicas como plataforma tecnológica. A expressão *e-business* envolve diversos tipos de transações, sendo o comércio eletrônico ou *e-commerce* sua principal atividade (TAKAHASHI, 2000). Inclui todas as aplicações e processos para realização dos negócios, indo muito além da compra e venda (KALAKOTA, ROBINSON, 2002). O *e-commerce* ou comércio eletrônico “[...] são as transações que ocorrem via Internet, através da ligação entre compradores e vendedores” (BALARINE, 2002, p.4).

O computador aumentou a velocidade dos negócios, mas o *e-commerce* alterou seu funcionamento (KALAKOTA, ROBINSON, 2002). O *e-commerce* está presente em quase todas as relações econômicas eletrônicas, que envolvem três grupos ou atores principais: empresas, consumidores e governo (DELFMANN, ALBERS, GEHRING, 2002). Esses atores formam cinco tipos de *e-commerce*, que envolvem três principais atores; consumidor, empresa e Governo. São eles: B2B (*business to business*) ou comércio entre empresas; B2C (*business to consumer*) ou comércio entre empresa e consumidor; C2C (*consumer to consumer*) ou comércio entre consumidores; B2A (*business to administration*) ou comércio entre empresa e governo e C2A (*consumer to administration*) ou comércio entre consumidor e

governo. A ação do *e-commerce* perante os negócios aconteceu em etapas, englobando períodos de tempo específicos, conforme Kalakota e Robinson (2002).

A primeira etapa, ocorrida entre 1994 e 1997, tinha como foco a ‘presença’. O importante era possuir um *site* na *web*, de forma a garantir o espaço na rede. Não havia razões consolidadas; apenas se conhecia a necessidade de estar *online*. Nessa etapa eram realizados pequenos investimentos e, como consequência, os benefícios desse investimento também eram pequenos e até desconhecidos (ZILBER, 2008). A segunda etapa, de 1997 a 2000, visava as transações, ou seja, comprar e vender utilizando o meio digital. As empresas eram incentivadas a aumentar o fluxo de pedidos a qualquer custo, o que prejudicou muitas organizações. Nessa época, houve o *boom* da Internet e o surgimento de inúmeras empresas “ponto com” ou virtuais. A bolha especulativa cresceu e as ações dessas empresas foram super valorizadas, apenas com a expectativa de que houvesse um crescimento exponencial do fluxo de caixa dessas empresas no futuro (ZILBER, 2008). A terceira etapa, denominada *e-business*, iniciou em 2000 e tem como objetivo a lucratividade, visando aumentar não apenas a receita bruta como também as margens totais.

Percebeu-se que a Internet abria novas possibilidades de negócios e de integração entre as empresas, bem como gerava a necessidade de estruturas adequadas de trabalho em um ambiente competitivo e mutável (OZAKI e VASCONCELLOS, 2003). Kalakota e Robinson (2002) indagam o quanto as organizações estariam preparadas para tratar de mudança estrutural, considerando a revolução que a inovação do comércio eletrônico causou nas regras comerciais. Quanto mais inovações tecnológicas em processos, mais a transformação estrutural se torna complicada.

Uma estrutura organizacional bem delineada pode facilitar a permanência da organização no mercado. Muitos autores reconhecem a importância da integração de iniciativas de comércio eletrônico à empresa tradicional (OZAKI, 2003). Na literatura, o modelo estrutural de Gulati e Garino (2000) é bastante difundido. Os autores explicam que a organização tradicional deve buscar um equilíbrio entre tijolos e cliques (*bricks & clicks*), criando pontes entre o mundo físico e o virtual. Essas conexões podem ser realizadas de diversas formas, permitindo o *e-business* totalmente integrado ou totalmente separado dos negócios da organização.

Com a nova economia baseada na Internet, há implicações na natureza e nas operações das organizações. Percebem-se custos de transação menores, fronteiras flexíveis, assim como a realização de tarefas dentro e fora da organização. A pressão de produzir mais com menos obrigou as organizações a melhorar sua capacidade. Surgem três opções estratégicas para lidar com mercados competitivos: compartilhamento de recursos; alianças de mercado e parcerias em sistemas organizacionais (BURN, MARSHALL, BARNETT, 2002).

Aldridge (1998 apud BURN, MARSHALL, BARNETT, 2002) argumenta que algumas organizações podem adotar estrutura virtual simples, quando comparadas a outras dotadas de grande infraestrutura física, investimentos, funcionamento e gestão complexa. Dividem-se, assim, os pioneiros do *e-commerce* em três categorias: 1) *start-ups*: organizações com nenhum investimento prévio; 2) empresas de tecnologia: têm grande interesse na construção do canal de comercialização; 3) empresas de mídia: atuam com notícias e informações e são atraídas pelos baixos custos de instalação e de distribuição.

Participar do ambiente virtual é uma ação muito defendida na literatura de gestão, porém há pouca pesquisa empírica que demonstre os benefícios da virtualidade, que deve ser vista com desconfiança considerando os conceitos generalizados e difusos (BURN, MARSHALL, BARNETT, 2002).

Os demais tópicos deste capítulo abordam os conceitos mais relevantes encontrados na literatura a respeito das organizações virtuais, estando dividido em seis temáticas: definição; requisitos para a formação; características; tipos; benefícios e restrições.

2.2 Definição de Organização Virtual

O termo 'virtual' tem longo histórico na literatura relacionada à Administração, mesmo que utilizado para diferentes ideias. Em 1986, Mackenzie introduziu o termo significando processos não integrados à organização formal. Em 1991, o relatório industrial '*21st Century Manufacturing Enterprise Strategy*' introduziu o conceito de 'companhia virtual'. Os responsáveis Nagel e Dove incentivavam as fábricas a se tornarem mais ágeis com o objetivo de responder às exigências do mercado. Tal agilidade deveria contar com o apoio de tecnologia, gestão de pessoas e um sistema eficiente de coordenação (HOLM, ULHOI, 2010).

No início da década de 90, surge o conceito de organização virtual no sentido de redes de colaboração. Em 1986, o professor americano de Ciências da Computação em Nova Iorque Mowshowitz usou o termo pela primeira vez no estudo '*Social Dimensions of Office Automation*'. Na ocasião, a academia não demonstrou tanto interesse pelo novo estilo organizacional.

Após a publicação, em 1992, do livro '*The Virtual Corporation*', dos americanos Davidow e Malone, o assunto se popularizou e pesquisadores ao redor do mundo se interessaram pelo tópico. Desde então, o tema passou a fazer parte de diversas pesquisas, ao mesmo tempo em que muitas organizações virtuais foram surgindo no mercado (FRANKE, 2002). Holm e Ulhoi (2010) afirmam que a literatura de organizações virtuais e virtualização dos negócios é caracterizada por ambiguidade e inconsistência, e parte dessa lacuna se deve à falta de estudos que analisem sistematicamente a organização virtual.

Na literatura de tecnologia da informação, há diferentes definições para esse novo formato de organização, o que acabou causando desentendimentos em seu significado (BULTJE, VAN WIJK, 1998; FRANKE, 2002; SAABEEL et al., 2002). Surgiram termos como *virtual company* (GOLDMAN, NAGEL, 1993), *virtual enterprise* (HARDWICK et al., 1996) e *virtual factory* (UPTON, MCAFFEE, 1996).

Treze autores são mencionados por Saabeel et al.(2002), que apresenta duas perspectivas principais para as definições de organizações virtuais: 1) a perspectiva de estrutura incide sobre a construção da organização virtual e suas propriedades; 2) a perspectiva do processo se preocupa com seu comportamento e sua operação. O quadro 1, a seguir, ilustra essa diversidade de abordagens.

Quadro 1 - Autores e principais focos considerando as Organizações Virtuais

Perspectiva	Autor	Terminologia
Estrutura	Byrne et al. (1993)	Rede
	Aken et al. (1998)	Rede
	Strader et al. (1998)	Rede
	Wilderman (1998)	Aliança
	Grenier e Metes (1995)	Aliança
	Wüthrich e Phillips (1998)	Forma de cooperação
	Mertens et al. (1998)	Forma de cooperação
	Goldman et al. (1995)	Combinação de competências
	Davidow e Malone (1993)	Combinação de atividades
	Hale e Whitlaw (1997)	Mudanças contínuas ou institucionalizadas
Processo	Venkatraman e Henderson (1998)	Abordagem Estratégica
	Mowshowitz (1997)	Abordagem Gerencial
	Katzy (1998)	Ação ou habilidade

Fonte: elaborado pela autora a partir de Saabeel et al., 2002, p.5 (tradução nossa).

Em estudo recente, Holm e Ulhoi (2010) apresentam quatro perspectivas encontradas após revisão profunda da literatura. São elas: *network* ou rede; *ICT* ou TIC; *gradual change/virtualisation* (mudança gradual/virtualização) e *functional*. As perspectivas estão representadas no quadro 2, em que é possível perceber a carência de publicações conceituais recentes.

Considerando o estudo de Holm e Ulhoi (2010), são apresentadas algumas das principais definições de organização virtual, de forma a representar as quatro perspectivas, assim como as diferenças conceituais envolvidas.

Quadro 2 - Principais perspectivas teóricas sobre a Organização Virtual

Perspectiva
<p><i>1. Network/Rede</i></p> <p>Autores: Byrne et. Al., 1993; Campbell, 1999; Gibson e Gibbs, 2006; Goldman, 1994; Goldman et. Al., 1995; Katzy, 1998; Katzy e Dissel, 2001; Kim et. Al., 2006; Lethbridge, 2001; Snow et. Al., 1999; Tuma, 1998; Walters, 2005; Werther, 1999</p>
<p><i>2. ICT/TIC</i></p> <p>Autores: Barnatt, 1995; Chandrashekar e Schary, 1999; Davidow e Malone, 1992; Gazendam, 2001; Hagel, 1999; Lucas e Baroudi, 1994</p>
<p><i>3. Gradual change/virtualisation/Mudança gradual/virtualização</i></p> <p>Autores: Arnold et. Al., 1995; Bauer, Koszegi, e Wolkerstorfer, 2003; Scholz, 1998; Venkatraman e Henderson, 1998</p>
<p><i>4. Functional/Funcional</i></p> <p>Autores: Chudoba et. Al., 2005; Keinanen e Oinas-Kukkonen, 2001; Shekhar, 2006; Sieber e Griese, 1998; Venkatraman e Henderson, 1998; Warner e Witzel, 2004</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir de Holm, Ulhoi, 2010 (tradução nossa).

Byrne et al. (1993) definem 'organização virtual' como uma rede temporária de empresas independentes - fornecedores e clientes, mesmo rivais - ligadas pelas TICs para compartilhar habilidades, custos e acesso a mercados. Não possui escritório central, organograma, hierarquia ou integração vertical, sendo uma organização flexível, formada por empresas que buscam atingir um mesmo objetivo durante dado período de tempo. Depois disso, desfaz-se a parceria.

Para Bauer, Koszegi e Wolkerstorfer (2003), a organização virtual é uma rede temporária de empresas independentes que colaboram entre si utilizando recursos e competências. O foco é explorar o mercado em curto prazo. A ideia de 'virtualização gradual' sugere que algumas organizações são "mais virtuais" do que outras, o que permite classificar e comparar de acordo com a adoção de estruturas virtuais.

Gazendam (2001) define 'organização virtual' como um sistema composto por múltiplos atores humanos e virtuais que têm capacidades diferentes e se comunicam por meio do ambiente virtual. Shekar (2006) afirma que o objetivo básico dessa organização é permitir negócios por meio de recursos geograficamente dispersos ou mais organizações para aumentar competitividade. Bultje e Van Wijkt (1998) fornecem uma definição baseada nas características.

Uma organização virtual é caracterizada primeiramente como uma rede independente e geograficamente dispersa de organizações que compartilham uma missão parcial. Com a rede, todos os parceiros trabalham com suas competências e cooperação baseadas em relações semi-estáveis. Os produtos e serviços de uma organização virtual dependem de inovação e são fortemente baseados no consumidor. A organização virtual é secundariamente caracterizada por uma identidade única com lealdade compartilhada por parceiros e cooperação baseada em confiança e tecnologia da informação. Além disso, há uma distinção clara entre o nível estratégico e o nível operacional. (BJE, VAN WIJKT, 1998, p. 17).

Chutchian-Ferranti (1999) a define como uma organização na qual *staff* e parceiros trabalham juntos, mesmo em localizações geográficas diferentes. Há três formatos possíveis: 1) membros em diferentes localizações possuem funções e habilidades específicas, alto nível de confiança, estilo de trabalho comum e frequentemente utilizam TICs como meio de comunicação; 2) grupo de empresas especializadas se unem para um objetivo específico temporária ou permanentemente; 3) grandes empresas optam pela terceirização de algumas operações, como *joint ventures*, por exemplo.

Considerando o propósito deste estudo, as definições apresentadas revelam os seguintes elementos comuns: TICs; flexibilidade; dispersão geográfica; confiança; colaboração. No caso desta pesquisa, a organização é permanente, visto que a organização virtual ALFA, objeto deste estudo, existe há cerca de seis anos.

Percebe-se a definição de Chutchian-Ferranti (1999) como a mais aderente a este estudo, pois, segundo o autor, a organização virtual permite a realização de atividades por pessoas com habilidades, alto nível de confiança, utilizando a tecnologia como ferramenta de comunicação, o que possibilita localizações geográficas diferentes e uma rede de colaboração. Dessa forma, esta definição será a adotada para fins desta pesquisa.

2.2 Requisitos culturais para a formação da Organização Virtual

Cultura Organizacional “é o modelo dos pressupostos básicos modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” (SCHEIN, 2009, p. 7). As diferenças culturais aumentam cada vez mais com o passar do tempo e as sociedades devem dar mais atenção à cultura, tanto ao lidar com problemas internos quanto ao lidar com o mundo exterior (FUKUYAMA, 1996; SCHEIN, 2009).

“Os aspectos relevantes à formação de uma Organização Virtual podem ser observados com uma perspectiva cultural, pois envolvem a maneira de se pensar e conseqüentemente de se gerir negócios” (KOCIAN et al., 1997, apud CORREA, 1999). A cultura tem grande influência nas ações e decisões tomadas pelas pessoas dentro e fora das organizações. Assim, avaliar adequadamente a cultura dos participantes e, se necessário, procurar modificá-la, pode ser um fator crítico ao sucesso de uma rede de empresas (FOSSA, SCHMITT, WEGNER, 2004).

O nascimento e a sobrevivência de redes e alianças organizacionais dependem de três aspectos: cultura de confiança; cultura de competência e cultura de TI. A primeira remete a aspectos ligados à cooperação entre empresas, envolve interesses pessoais e profissionais, ética e conhecimento são importantes para essa cultura. A segunda diz respeito a questões ligadas às competências essenciais de cada parceiro. Engloba aspectos materiais e imateriais, como know-how e equipamentos. A terceira se refere à rapidez do fluxo de informações, vital para a implantação e o desenvolvimento de redes flexíveis (CORREA, 1999).

Tanto o estado de um país quanto sua capacidade de competir estão condicionados a uma única e abrangente característica cultural: o nível de confiança. A cultura da confiança está relacionada aos aspectos de cooperação e envolve interesses de pessoas e empresas. O conhecimento sobre esses dois atores com objetivos comuns é o primeiro passo para a geração dessa cultura (FUKUYAMA, 1996).

O fortalecimento da confiança entre parceiros pode ter auxílio de grupos de trabalho com diferentes objetivos: desenvolvimento de diretrizes para a organização virtual; filtro de novos parceiros; reconhecimento e desenvolvimento de

competências essenciais; inovação do produto; atividades de marketing (CORREA, 1999). A centralidade da confiança pode ser vista na citação de Fukuyama (1996), que salienta a necessidade de confiança mútua. Uma organização virtual pode ter abundância de informações, mas se os parceiros não forem confiáveis, o processo será de difícil gerenciamento.

Quando os mais entusiásticos apóstolos da era da informação comemoram a queda da hierarquia e da autoridade, negligenciam um fator crítico: confiança, e as normas éticas que a fundamentam. As comunidades dependem de confiança mútua e não despontarão espontaneamente sem ela. [...] A confiança não reside em circuitos integrados ou cabos de fibras óticas. Embora envolva uma troca de informação, confiança não se reduz a informação. Uma firma 'virtual' pode dispor de informação abundante – que lhe chega através dos cabos de suas redes – sobre seus fornecedores e contratantes. [...] Sem confiança, haverá um forte incentivo para trazer essas atividades para dentro da organização e para restaurar velhas hierarquias (FUKUYAMA, 1996, p. 39).

Além da confiança, toda organização possui um conjunto próprio de competências, originárias de seu processo de criação e desenvolvimento e concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece vantagens competitivas em seu contexto (DUTRA, 2001).

A cultura da competência em uma organização virtual se relaciona com o que a empresa poderá oferecer de maneira diferenciada para o cliente. É uma relação entre poder e saber, recursos imateriais (conhecimento técnico) e materiais (instrumentos). A associação de competências diversas para a formação de uma empresa virtual resulta no surgimento de uma cadeia de valor agregado. Assim, de acordo com Correa (1999), a organização virtual define recursos que a compõe de maneira a elaborar estratégias dentro de uma cultura de competências. Carvalho et al. (2001) destacam o caráter estratégico da evolução tecnológica:

A tecnologia da informação evoluiu de uma orientação tradicional de suporte administrativo para um papel estratégico dentro da organização. A visão da tecnologia da informação como arma estratégica competitiva tem sido discutida e enfatizada, pois não só sustenta as operações de negócio existentes, mas também permite que se viabilizem novas estratégias empresariais (CARVALHO et al., 2001, p.161).

A cultura da tecnologia da informação é fundamental para o processo de comunicação entre parceiros e se baseia em recursos de computação para processar os dados envolvidos no negócio. Para a formação de uma organização virtual, a observação destes três aspectos (cultura da confiança, cultura da

competência e cultura da tecnologia da informação) é um requisito com nível variado de influência, mas sempre com alto peso para a confiança (CORREA, 1999).

2.3 Estágios da Organização Virtual

São muitas as formas de representação da virtualidade. Shekar (2006) separa os principais autores por dimensões, conforme mostra o quadro 3. O motivo das diferentes interpretações quanto à virtualização, para a autora, é devido às inúmeras perspectivas estudadas, que variam tanto em termos práticos quanto teóricos, incluindo economia, teoria organizacional, comportamento organizacional e sistemas da informação. Apesar das diferenças, há um ponto de consenso em todas as contribuições: a TI como construto principal.

Quadro 3 - Dimensões da virtualidade

Dimensão	Autores
Características de rotinas e processos organizacionais	Katzy, 1998; Shao et al., 2000
Comutação	Mowshowitz, 1999
Estrutura organizacional, funções e papéis	Saabel et. al, 2002
Combinação entre as dimensões anteriores	Nohria e Berkely, 1994
Estágios de evolução	Sieber e Griese, 1998
Tipos de organização virtual	Palmer e Speier, 1997
Progressão das características junto a dimensões	Travica, 1997; Venkatraman e Henderson, 1998

Fonte: elaborado pela autora a partir de Shekar (2006, p.468).

Dentre as dimensões apresentadas, a classificação de Venkatraman e Henderson (1998) se mostra pertinente a esta pesquisa. Os autores propuseram que cada organização virtual pode ter um grau diferente de virtualidade e que a virtualidade é uma estratégia aplicável a qualquer organização. A ideia surgiu porque modelos existentes de estratégias e estruturas não estavam condizentes com a Era da Informação.

Na pesquisa a organização virtual foi classificada em três vetores: Marketing, Compras e Recursos Humanos, com forte ligação à TI. Cada vetor é composto por três estágios: o estágio 1 se concentra em unidades de tarefas como atendimento ao

cliente, compras ou desenvolvimento de novos produtos; o estágio 2 contempla a coordenação de atividades para criação de valor; o estágio 3 se concentra na formação de uma rede interorganizacional, visando a inovação e o crescimento (VENKATRAMAN, HENDERSON, 1998). Cada vetor apresenta seus estágios, representando etapas a seguir, como um guia para a organização. Vetores e estágios podem ser visualizados no quadro 4.

Quadro 4 - Quadro de Vetores e respectivos estágios

Vetores e características	Estágios		
	Estágio 01	Estágio 02	Estágio 03
Vetor 1 - Interação com o consumidor	Produtos e serviços são experimentados à distância	Personalização dinâmica de produtos e serviços	Comunidades virtuais
Vetor 2 - Suprimentos virtuais	Terceirização de módulos e de componentes-padrão	Interdependência de processos	Coalização de recursos
Vetor 3 - Conhecimento virtual	Tecnologia de gestão de tarefas	Conhecimento como patrimônio da organização	Utilização do conhecimento de comunidades de profissionais
Característica 1 - Alvo	Tarefas	Organização	Interorganização
Característica 2 - Objetivo de desempenho	Melhorar a eficiência operacional	Acrescentar valor econômico	Sustentar a inovação e o crescimento

Fonte: elaborado pela autora a partir de Venkatraman e Henderson (1998), p.34 (tradução nossa)

Na opinião de Venkatraman e Henderson (1998), a interdependência e a harmonia entre vetores, interação com o consumidor, suprimentos virtuais e conhecimento virtual são essenciais para a elaboração de estratégia e estrutura eficazes.

2.4 Características da Organização Virtual

Para compreender os papéis dos capitais não econômicos em uma organização virtual, será útil considerar uma revisão das principais características de uma organização desse tipo. Bultje e Van Wijk (1998) realizaram uma pesquisa literária e encontraram 27 características de organizações virtuais. Dessas, seis

foram consideradas essenciais: competência distintiva; identidade única; ausência de hierarquia; rede de organizações independentes; tecnologia da informação; distinção entre nível estratégico e operacional.

Os autores mapearam as características em seis organizações virtuais: Prolion (projetos de biomecatrônica e produtos para a agro-indústria); Nike (projeto e vendas de sapatos e roupas esportivas); ING (banco e companhia de seguros); Airbus (projeto e venda de aviões); Amazon.com (livraria *online*) e TMG (projeto e construção de produtos industriais multidisciplinares). A seleção das empresas considerou três pontos: tamanho, nacionalidade e relação com as TICs. As empresas escolhidas têm características em comum com a ALFA, mas essa difere na virtualidade no processo de entrega do serviço.

As características das empresas foram separadas em níveis. O primário contém aquelas presentes em todas as seis organizações; o secundário contém aspectos observados em quatro ou cinco empresas. O nível restante possui características encontradas em três das empresas pesquisadas ou menos, não apresentando expressiva relevância. O quadro 5 relaciona características primárias e secundárias separadas por coluna, estando os fatores-chave em negrito. Um dos fatores-chave não se enquadrava nesses níveis e não está presente no quadro (ausência de hierarquia)

Quadro 5 - Panorama de Características das Organizações Virtuais

<u>Características Primárias</u>	<u>Características Secundárias</u>
a) Missão coberta parcialmente	h) Identidade única
b) Baseada na customização de massa e no consumidor	i) Distinção entre o nível estratégico e o nível operacional
c) Rede de organizações independentes	j) Lealdade compartilhada
d) Relações semiestáveis	l) Baseada em tecnologia da informação
e) Dispersão geográfica	m) Baseada em confiança
f) Baseada em competências distintivas	
g) Dependência de inovação	

Fonte: elaborado pela autora a partir de Bultje e Van Wijk (1998).

2.4.1 Definições: características primárias

As definições das características primárias apresentadas a seguir estão baseadas nos estudos de Bultje e Van Wijk (1998) e Sheremetieff (2003).

- a) Missão coberta parcialmente: existem organizações virtuais com missão parcialmente comum ou totalmente em comum, o que significa a aderência dos negócios de parceiros aos da organização virtual.
- b) Baseada na customização de massa e no consumidor: a interação do consumidor é essencial para o desenvolvimento de um produto virtual, pois cada consumidor tem necessidades e desejos particulares, resultando em produtos individuais (customização em massa).
- c) Rede de organizações independentes: cada vez mais empresas percebem a importância das alianças para o futuro (BYRNE et al.,1993). Para Radut (2009), a organização virtual é um grupo de empresas independentes entre si, que compartilham e trocam serviços e produtos.
- d) Relações semiestáveis: as relações entre parceiros devem proporcionar à organização o equilíbrio entre liberdade e controle. Apesar da negociação ganha-ganha, a dependência dos relacionamentos construídos não é total (BYRNE et al., 1993).
- e) Dispersão geográfica: as empresas não precisam estar fisicamente próximas umas das outras. Seus elementos são nômades, dispersos. Lugares e tempos se misturam e decisões podem ser tomadas à distância (WELZEL, 2001).
- f) Baseada em competências distintivas: agentes econômicos, internos ou externos, possuem competências e atividades complementares, interagem e cooperam espacial e temporalmente de forma coordenada, de forma a alcançarem um objetivo comum bem definido (AZEVEDO, 2000).
- g) Dependência de inovação: capacidade de responder e possibilidade de conseguir o que precisa rapidamente (CHESBROUGH, TEECE,1996).

2.4.2 Definições: características secundárias

As definições das características secundárias apresentadas a seguir estão baseadas principalmente nos estudos de Bultje e Van Wijk (1998) e Sheremetieff (2003).

- a) Identidade única: a organização virtual deve criar uma identidade que seja forte o bastante para estabelecer confiança entre os participantes (AKEN, 1998). Ao mesmo tempo, a identidade compartilhada não pode ser tão fraca a ponto de bloquear ideias e inovações (JAGERS, JANSEN, STEENBAKKERS, 2002).
- b) Distinção entre o nível estratégico e o nível operacional: necessária como suporte para superar problemas de controle, compreender requisitos e implementar ações e ferramentas para atingir os objetivos organizacionais.
- i) Lealdade compartilhada: a identificação de parceiros com a organização virtual e suas próprias organizações é necessária. A cultura tem relação direta com a lealdade entre os empregados (BULTJE, VAN WIJK, 1998). Para Jacobsen (2004), significa o sentimento de coletividade em respeito aos valores e a relação tempo-espaço.
- j) Baseada em TI: grupos dinâmicos são possíveis graças a computadores, *softwares* e tecnologia como facilitadores (RADUT, 2009). A tecnologia suporta as relações sociais da organização (JAGERS, JANSEN, STEENBAKKERS, 2002).
- k) Baseada em confiança: vai além da mera expectativa de que o outro cumpra suas atividades e atinja seu desempenho; envolve compartilhamento real de conhecimento (JAGERS, JANSEN, STEENBAKKERS, 2002).

2.5 Tipos de Organizações Virtuais

Classificar as organizações virtuais em termos de características e requisitos se faz fundamental para fins deste trabalho. Afsarmanesh e Camarinha-Matos (1999) as classificam seguindo os critérios: duração, topologia, coordenação e alcance de visibilidade. A taxionomia pode ser usada como base para distinguir diferentes de ambientes em empresas virtuais. O quadro 6 ilustra as variáveis estudadas pelos autores.

Quadro 6 - Taxionomia de organizações virtuais

Classificação	
1. Duração	Oportunidade única Aliança de longo prazo
2. Topologia	Estrutura variável Estrutura fixa
3. Participação	Aliança única Múltiplas alianças
4. Coordenação	Estrela Democracia Federação
5. Visibilidade	Nível único Multinível

Fonte: elaborado pela autora a partir de Afsarmanesh, Camarinha-Matos, 1999, p.7.

No que se refere à duração (1), os autores afirmam que algumas alianças são estabelecidas para um único negócio ou oportunidade e se dissolvem com sua consecução, sendo esse o tipo mais comum de organização virtual. Existem também alianças de longo prazo que duram por tempo indefinido, o que aumenta a necessidade de infraestrutura de apoio.

No que tange à topologia (2), em algumas empresas, parceiros não estratégicos podem entrar e sair da aliança conforme as fases do processo do negócio ou segundo fatores de mercado; essa é uma estrutura variável. Já na estrutura fixa, existe pouca variação em termos de fornecedores ou ciclo de vida do cliente.

Em relação à participação (3), considera-se a possibilidade de que qualquer participante esteja em múltiplas alianças ou se dedique a apenas uma (exclusividade). Na coordenação (4), há três formas de estrutura: a) Estrela: a empresa dominante define as regras do jogo e impõe normas referentes ao negócio, a modelos de processos, mecanismos de troca de informação, direitos de acesso, entre outros; b) Democracia: não há empresa dominante. Todos cooperam igualmente, preservando a autonomia, ao mesmo tempo em que unem suas

competências essenciais; c) Federação: após a formação de uma aliança de sucesso, as organizações podem perceber os benefícios mútuos de ter uma administração comum de recursos e habilidades, criando estrutura comum.

O aspecto de alcance de visibilidade (5) se relaciona com a topologia e a coordenação; representa o ponto de distância da cadeia do qual a empresa pode ser vista. Em sua maioria, uma empresa apenas é capaz de enxergar os parceiros diretos (fornecedores e clientes). Em situações de coordenações avançadas, ela pode ter mais possibilidades de visão, incluindo parceiros relacionados indiretamente, o que exigirá coordenação organizada e completa.

Outra tipologia é a apresentada por Campbell (1997, apud BULTJE, VAN WIJKT, 1998), que classifica as organizações virtuais em quatro tipos. A Organização Virtual (OV) Interna (1) consiste em várias unidades de negócio compostas por autônomos e equipes internas. A maioria das tarefas de gestão é realizada de forma descentralizada. Os trabalhadores estão em locais diversos, o que torna a estrutura flexível.

A OV Estável (2) está baseada na cooperação entre diferentes organizações. Nesse tipo, uma organização principal é responsável pelo núcleo de competências, de forma a suprir as necessidades do negócio. As relações são estáveis e não baseadas em oportunismo.

A OV Dinâmica (3) ocorre em forma de cooperação em larga escala, está baseada no oportunismo e é sempre temporária, funcionando de acordo com exigências de competitividade do mercado. Oferece grande flexibilidade, igualdade de parceiros e liderança compartilhada, ou seja, cada parceiro controla os próprios recursos.

Já a OV *Web-company* (4) é uma rede temporária de organizações especializadas baseadas em TI, que visa oferecer globalmente produtos e serviços por meio da Internet. A gestão de conhecimento é essencial para o bom funcionamento desse tipo de organização.

2.6 Benefícios e restrições das Organizações Virtuais

A facilidade de funcionamento da organização virtual em relação a tamanho, tempo e espaço demonstram quantos benefícios esse formato de organização representa para o negócio (JACOBSEN, 2004). Grimshaw e Kwok (1998)

identificaram seis benefícios principais de uma OV: 1) aumento da capacidade competitiva, pois representa a união de competências da organização e de parceiros; 2) flexibilidade na capacidade de organizar e reorganizar seus recursos financeiros; 3) rapidez de resposta, já que a operação com um time mais flexível e a facilidade na comunicação são diferenciais para clientes e mercado; 4) melhorias no atendimento ao cliente, pois ele é seu foco; 5) custo-benefício positivo, porque o compartilhamento de recursos e informações possibilita economia no que se refere a custos variáveis; 6) melhorias em comunicação e controles internos: o acesso às informações não depende de hierarquia, estando disponível a todos.

Em relação aos desafios aos quais as OVs estão sujeitas, Grimshaw e Kwok (1998) pontuam: 1) custos altos: há um investimento considerável em TICs e custos operacionais; 2) problemas legais: em certas situações, a circulação entre fronteiras pode trazer diferenças legais para a organização; 3) confiança e respeito: diretamente ligados ao compartilhamento de conhecimento e à convivência do grupo; 4) cultura: é um desafio disseminar as diretrizes do negócio e cultura da organização para times dispersos e diversificados.

3 OS CAPITAIS DE BOURDIEU

3.1 Introdução a Pierre Bourdieu

Pierre Bourdieu foi um sociólogo do século XX reconhecido em escala mundial. Formou-se em Filosofia, mas após viver na Argélia, aprofundou-se nas Ciências Sociais, principalmente em Antropologia e Sociologia. Empreendeu estudos em campos e temas como: religião, artes, educação, língua, mídia, utilizando-se de grande variedade de métodos de pesquisa, entre eles observação etnográfica, estatística, questionários, fontes documentais, fotos e materiais publicitários.

Bourdieu não foi o primeiro a explorar as implicações do capital para a distribuição e o exercício de poder, bem como a geração de desigualdades. Karl Marx, na obra 'O Capital', publicada em 1867, tinha como principal tema a economia e acumulação de capital, que resultava em desigualdades sociais. Para Bourdieu, a estrutura social e a posição de cada indivíduo não dependem apenas da dimensão econômica, havendo diferentes formas de distribuição de poder, chamados 'capitais' (BOURDIEU, 1996; NOGUEIRA, NOGUEIRA, 2009).

Bourdieu classifica o capital em quatro tipos: econômico, cultural, social ou simbólico. O capital econômico representa os bens materiais. O cultural remete ao o aprendizado fornecido pela família e por instituições de ensino. O social compreende relacionamentos e rede de contatos e o simbólico é a síntese dos demais, pois representa as regras do grupo (ALMEIDA, 2005; THIRY-CHERQUES, 2006). Os agentes (ou sujeitos) são distribuídos no espaço social baseados em dois princípios de diferenciação: o capital econômico e o capital cultural. Quanto mais próximas estão as duas dimensões, mais os agentes têm em comum (BOURDIEU, 1996).

O diagrama proposto por Bourdieu (1996), que pode ser visualizado na figura 2, representa o espaço social na primeira dimensão, de acordo com a posse do volume global de capital. Ela é considerada a mais importante, pois aqueles que detêm grande volume de capital global (empresários, membros de profissões liberais e professores universitários) se opõem aos menos providos de capital econômico e cultural (operários não qualificados).

Por outro lado, no que se refere ao patrimônio, os professores opõem-se aos empresários. São mais ricos em capital cultural, ao passo que os empresários o são em capital econômico. Existe ainda o caso da oposição política. A probabilidade de

assumir uma posição de direita ou de esquerda depende tanto da posição horizontal quanto da posição vertical, ou seja, tanto do peso quanto do volume do capital cultural e econômico (BOURDIEU, 1996).

De maneira mais geral, o espaço das posições sociais se retraduz em um espaço de tomadas de posição pela intermediação do espaço de disposições (ou do *habitus*); ou, em outros termos, ao sistema de separações diferenciais, que definem as diferentes posições nos dois sistemas principais do espaço social, corresponde um sistema de separações diferenciais nas propriedades dos agentes (ou de classes construídas como agentes), isto é, em suas práticas e nos bens que possuem. A cada classe de posições corresponde uma classe de *habitus* (ou de gostos) produzidos pelos condicionamentos sociais associados à condição correspondente e, pela intermediação desses *habitus* e de suas capacidades geradoras, um conjunto sistemático de bens e de propriedades, vinculadas entre si por uma afinidade de estilos (BOURDIEU, 1996, p. 21, grifo do autor).

A segunda dimensão está baseada na estrutura de seu capital, ou seja, de acordo com o peso relativo dos diferentes tipos de capital, econômico e cultural, no volume global de capital que é o conjunto de capitais.

O trabalho de Bourdieu pode ser resumido, de forma ampla, na figura 1⁵. A distribuição de poder na estrutura social é representada por dois eixos em formato de cruz. O eixo vertical se refere ao volume de capital global de cada indivíduo. O eixo horizontal se refere ao peso de cada capital no volume total de capitais. A linha pontilhada indica o limite entre a orientação provável para a direita ou para a esquerda (BOURDIEU, 1996; NOGUEIRA, NOGUEIRA, 2009).

⁵ O termo 'quadros' tem origem no francês *cadres* e se refere a profissionais qualificados, gestores de empresas públicas ou privadas.

Figura 1 - Espaços das posições sociais e espaços dos estilos de vida



Fonte: Bourdieu (1996), p.20.

Além dos conceitos dos capitais, existem dois outros conceitos considerados centrais na sociologia de Bourdieu: *habitus* e campo social. O *habitus* representa maneiras de agir, fazer, perceber, sentir e pensar interiorizadas pelos indivíduos como consequência do processo de socialização e das condições existentes, não se tratando de uma imposição (SANT'ANNA, SOUZA, 2012).

O *habitus* introduz entre o estímulo e a reação uma tela de tempo na medida em que, proveniente de uma história, ele é relativamente constante e durável e, portanto, relativamente livre da história. Produto das experiências passadas e de toda uma acumulação coletiva e individual, ele somente pode ser compreendido adequadamente por uma análise genética que se aplica, ao mesmo tempo, à história coletiva (BOURDIEU, 2005, p. 49).

Para Bonnewitz (2003 apud SANT'ANNA, SOUZA, 2012), o *habitus* é composto por duas dimensões: princípio de valores morais e postura, sendo ambas impossíveis de separar. O *habitus* compõe o cerne da personalidade dos indivíduos. Bourdieu (2005) afirma também que o *habitus* resulta da trajetória social dos indivíduos, por isso a distinção de *habitus* entre classes. O conceito de 'campo social' pode ser compreendido como:

[...] um espaço multidimensional de posições tal que qualquer posição atual pode ser definida em função de um sistema multidimensional de coordenadas cujos valores correspondem aos valores das diferentes variáveis pertinentes: os agentes distribuem-se assim nele, na primeira dimensão, segundo o volume global do capital que possuem e, na segunda dimensão, segundo a composição do seu capital - quer dizer, segundo o peso relativo das diferentes espécies no conjunto das duas posses (BOURDIEU, 1989, p.135).

O autor afirma que a posição na estrutura faz com que sejam definidas regularidades, regras e limites do jogo. No caso de organizações, isso faz com que haja modificação por ações, e cada modificação pode alterar todo o ambiente de outras organizações. Para Bourdieu (2005), “[...] as decisões (dos dominantes, como dos dominados) são somente escolhas entre possíveis definidos (em seus limites) pela estrutura do campo” (p. 27). Além disso:

Visto que as forças do campo tendem a reforçar as posições dominantes, podemos nos perguntar como verdadeiras transformações das relações de força no seio do campo são possíveis. Na verdade, o capital tecnológico desempenha um papel determinante, e podemos citar um certo número de casos nas quais empresas dominantes foram suplantadas na ocorrência de uma mutação tecnológica, que favorece, graças a uma redução dos custos, concorrentes menores. Mas, na verdade, o capital tecnológico somente é eficiente se for associado a outras espécies de capital (BOURDIEU, 2005, p. 38).

A afirmação de Bourdieu trata do capital tecnológico, muito presente nas organizações virtuais, o que pode indicar uma relação entre a tecnologia e os tipos de capitais, um dos objetivos da presente pesquisa. Segundo Bourdieu (2005), o capital tecnológico desempenha papel importante para as transformações no campo,

no entanto, sua eficiência estará relacionada à associação com outros capitais, os quais esta pesquisa buscará identificar.

Os próximos itens descrevem e explicam em detalhe as seguintes definições, apresentadas de forma sucinta neste tópico: capital cultural, capital social, capital simbólico e capital econômico. O entendimento desses capitais é fundamental para compreender a atuação do capital bourdieusiano da fundadora de uma organização virtual em sua criação e seu desenvolvimento.

3.1.1 Capital Cultural

Para Valle Silva (1995), “[...] capital cultural é uma expressão cunhada e utilizada por Bourdieu para analisar situações de classe na sociedade” (p. 24). Ainda segundo a autora, esse capital tem a função de caracterizar as subculturas de cada classe; gostos, estilos e valores. Ele também é um recurso, daí a denominação ‘capital’: ter acesso a dadas informações e atividades diferenciam pessoas, bem como oportunidades de que desfrutam. Cazelli (2005) afirma que Bourdieu buscou o conceito de capital cultural com o objetivo de compreender as razões para as diferenças no desempenho escolar dos estudantes.

A idéia de Bourdieu é, portanto, a de que os indivíduos ocupariam posições diferenciadas e mais ou menos privilegiadas na estrutura social em função do volume e da natureza dos seus recursos. Alguns teriam muito capital econômico e pouco cultural, outros pouco econômico e muito cultural, alguns teriam pouco dos dois e, finalmente, alguns teriam muito dos dois (NOGUEIRA, NOGUEIRA, 2009, p. 43).

O capital cultural pode existir sob três formas: no estado incorporado, no estado objetivado e no estado institucionalizado. O estado incorporado contempla a cultura legítima e dominante do indivíduo; a herança familiar de aprendizado. O estado objetivado contempla a posse de objetos culturais de valor, sejam livros, obras de arte, cinema, teatro, entre outros. Nesse estado, o capital está completamente ligado ao capital econômico para aquisição desses bens, de forma que o desequilíbrio entre o capital cultural e o poder de compra representa a alienação de parte da população ao capital cultural. O estado institucionalizado diz respeito a certificados escolares, ou seja, diplomas, aceitos pela sociedade em geral como atestados de formação cultural (BOURDIEU, 2001; CAZELLI, 2005).

O capital cultural indica o acesso à determinada cultura, considerada legítima, não exatamente a clássica, e sim a que inclui todos os hábitos, por mais simples que sejam, como vestimenta, comida, expressão e estilo de vida. O grupo dominante é aquele que valida sua cultura como a melhor e determina o acesso a ela, criando valor simbólico. Para Valle Silva (1995), quem participa desse grupo tem acesso a informações e recursos e, então, o capital cultural se torna uma estratégia, um instrumento de poder.

Do mesmo modo, Coleman (1988) denomina ‘capital humano’ a mensuração do nível de instrução de cada indivíduo. Ele advém do capital social em famílias, assim, a escolaridade dos pais é importante para a aprendizagem escolar das crianças. Para Bonanimo et al. (2009), os benefícios advindos de investimentos na educação escolar serão vistos, posteriormente, em um emprego diferenciado, reconhecimento, *status* ou simplesmente conhecimento.

3.1.2 Capital Social

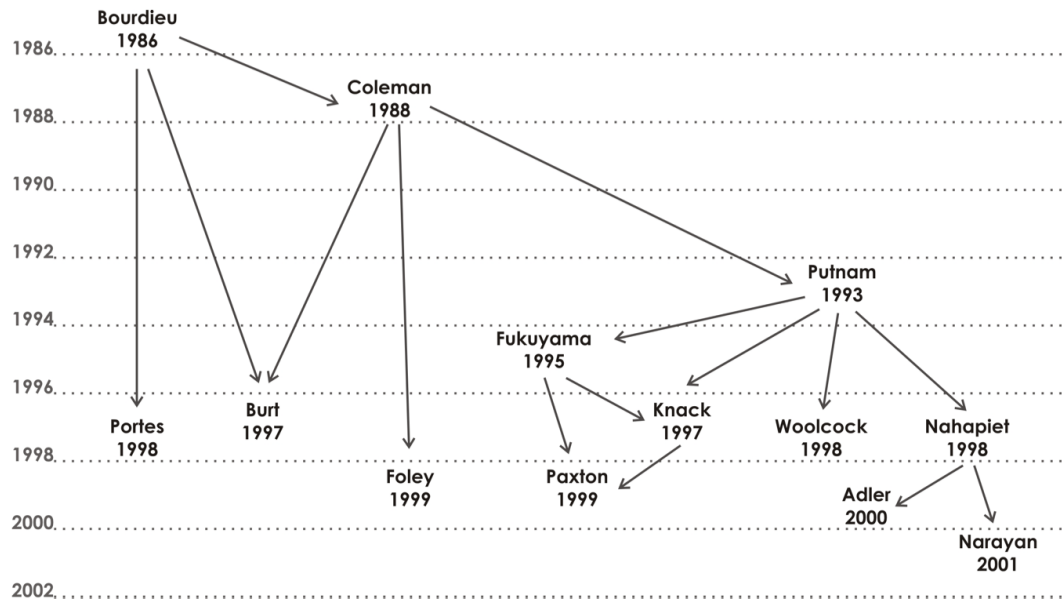
Segundo Nogueira e Nogueira (2009), “[...] o capital social se refere ao conjunto das relações sociais (amizades, laços de parentesco, contatos profissionais, etc.) mantidas por um indivíduo” (p. 43). Para os autores, tais relações podem trazer benefícios materiais e simbólicos. Ter contatos poderia facilitar a entrada em determinados locais, a aprovação em uma entrevista de emprego, a conquista de uma bolsa de estudos ou, puramente, um ganho de prestígio. A amplitude e qualidade dos contatos sociais determinaria o volume de capital social de cada pessoa.

Para Bonanimo et al. (2009), destacam-se três aspectos no conceito de capital social sustentado por Bourdieu: elementos constitutivos (redes de contatos e qualidade de recursos do grupo); benefícios (materiais e simbólicos) obtidos pelos indivíduos mediante participação em grupos ou redes sociais e as formas de reprodução desse tipo de capital, que resultam em relações duráveis que formarão um ciclo de benefícios entre os membros da rede. Percebe-se, então, a importância do capital social para as diversas classes sociais em termos de oportunidades.

Em resumo, o desenvolvimento do conceito de capital social corresponde, essencialmente, a três autores: Pierre Bourdieu (1980, 1986); James Coleman (1988, 1990) e Robert Putnam (1993, 1995), embora a construção da teoria envolva

outros autores, como aponta Silva (2008). A figura 3 ilustra a contribuição dos principais autores ao longo do tempo.

Figura 2 - Desenvolvimento do conceito de capital social através do tempo



Fonte: Silva (2008), p.70.

Para a presente pesquisa, além da perspectiva de Bourdieu, são utilizadas as contribuições teóricas de Coleman (1988). O autor explica que o capital social é definido por sua função. Consiste em uma grande variedade de entidades que possuem duas características em comum: 1) consistem em aspectos de estruturas sociais e 2) facilitam ações dos atores (indivíduos ou organizações) perante a estrutura.

Enquanto Bourdieu enfatiza conflitos e lutas para alcançar o poder, Coleman (1988) destaca como diferentes grupos atuam em conjunto, bem como suas relações de confiança. Ambos atribuem à família o papel de mobilizadora do capital social. Milani (2003) sintetizou os conceitos de Bourdieu, Coleman e Putnam, que podem ser visualizados no quadro 7.

Quadro 7 - Perspectivas teóricas de Bourdieu, Coleman e Putnam

Autor	Definição	Variáveis	Ênfase	Benefícios
Pierre Bourdieu	Conjunto de recursos reais ou potenciais resultantes do fato de pertencer, há muito tempo e de modo institucionalizado, a redes de relações de conhecimento e reconhecimento mútuos.	A durabilidade e o tamanho da rede de relações. As conexões que a rede pode mobilizar.	O capital e suas expressões podem ser projetados a diferentes aspectos da sociedade capitalista e a outros modos de produção, desde que considerados social e historicamente limitados às circunstâncias que os produzem.	Individuais e para a classe social a que pertencem os indivíduos beneficiados.
James Coleman	O capital social é definido por sua função. Consiste em uma variedade de entidades que têm duas características: são uma forma de estrutura social e facilitam algumas ações dos indivíduos que se encontram dentro dessa estrutura social.	Sistemas de apoio familiar. Sistemas escolares (católicos) na construção do capital social nos EUA. Organizações horizontais e verticais.	Acreditava que os intercâmbios sociais seriam o somatório das interações individuais.	Resultam da simpatia de uma pessoa ou grupo social e do sentido de obrigação com relação a uma pessoa ou grupo social.
Robert Putnam	Refere-se a aspectos da organização social, como redes, normas e confiança que facilitam a coordenação e a cooperação para benefício mútuo.	Intensidade da vida associativa, leituras da imprensa, número de votantes, membros de corais e clubes de futebol, confiança nas instituições públicas, relevância do voluntariado.	A dimensão política se sobrepõe à dimensão econômica: as tradições cívicas permitem prever o grau de desenvolvimento, e não o contrário. A performance institucional está condicionada pela comunidade cívica.	Individuais e coletivos.

Fonte: adaptado de Milani (2003), p.16.

3.1.3 Capital Simbólico

Bonamino et al. (2010) afirmam que o capital simbólico representa o respeito ao prestígio que um indivíduo possui num campo específico ou na sociedade em geral. Em outras palavras, seria a percepção que outras pessoas têm sobre determinado indivíduo e o *status* que esse possui perante a sociedade. Por esse motivo, pode depender dos outros capitais, que atuam na manutenção dessa percepção.

Segundo Bourdieu (2005), “[...] o capital simbólico reside no controle de recursos simbólicos baseados sobre o conhecimento e o reconhecimento” (p. 25). O autor ressalta a acumulação do capital simbólico como uma forma de construir reputação e honra.

[...] a idéia de que as lutas pelo reconhecimento são uma dimensão fundamental da vida social e de que nelas está em jogo a acumulação de uma forma particular de capital, a honra no sentido de reputação, de prestígio, havendo, portanto, uma lógica específica da acumulação do capital simbólico, como capital fundado no conhecimento e no reconhecimento; a idéia de estratégia como orientação da prática, que não é nem consciente e calculada, nem mecanicamente determinada, mas que é produto do senso de honra enquanto senso desse jogo particular que é o jogo da honra (BOURDIEU, 2004, p. 35-36).

Bourdieu (1989) relaciona diversos objetos que interagem com o poder simbólico, de distinção quase invisível, apenas reconhecido pelo grupo envolvido. O capital simbólico também não é imediatamente notado, possuindo lógica diferente. A divisão do poder simbólico é realizada de três formas: 1) estruturas estruturantes ou *modus operandi* (executar atividades com padrões); 2) estruturas estruturadas ou *opus operatum*; 3) instrumentos de dominação. Uma síntese é demonstrada no quadro 8.

Quadro 8 - Instrumentos Simbólicos segundo Bordieu

Estruturas estruturantes	Estruturas estruturadas	Instrumentos de dominação
Instrumentos de conhecimento e de construção no mundo objetivo. Objetividade como concordância dos sujeitos (consenso).	Meios de comunicação (língua ou culturas <i>versus</i> discurso ou conduta). Sentido objetivo como produto da comunicação que é a condição da comunicação.	Poder. Divisão de trabalho (classes sociais); divisão de trabalho ideológico (manual/intelectual); função de dominação.
Formas simbólicas: estruturas subjetivas (<i>modus operandi</i>).	Objetos simbólicos: estruturas objetivas (<i>opus operatum</i>).	Ideologias: <i>versus</i> mitos, línguas.
Autores Principais		
Kant-Cassirer	Hegel-Saussure	Karl Marx e Max Weber
Outros Autores		
Sapir-Whorf: Culturalismo	Durkheim-Mauss e Lévi Strauss: formas sociais de classificação (semiologia).	Corpo de especialistas em concorrência pelo monopólio da produção cultural legítima.

Fonte: adaptado de Bourdieu (1989).

Para Bourdieu (1989), o poder simbólico é alimentado nas relações, sendo que relações de comunicação são sempre relações de poder que dependem de capital econômico ou simbólico acumulado pelos indivíduos. Sendo assim, o capital simbólico se torna a principal forma de violência simbólica, processo de imposição da cultura dominante às demais classes. Segundo Sant'Anna e Souza (2012), uma das características importantes do capital simbólico consiste na forma de legitimação desse poder simbólico.

3.1.4 Capital Econômico

Bourdieu (2005) trata o espaço social como um campo de batalhas no qual indivíduos e grupos buscam manter ou melhorar sua posição social. Segundo Bonamino et al. (2009), estratégias são elaboradas e se relacionam diretamente aos diferentes tipos de capital, inclusive o econômico.

O capital econômico, na forma de diferentes fatores de produção (terras, fábricas, trabalho) e do conjunto de bens econômicos (dinheiro, patrimônio, bens materiais), é acumulado, reproduzido e ampliado por meio de estratégias específicas de investimento econômico e de outras relacionadas a investimentos culturais e à obtenção ou manutenção de relações sociais que podem possibilitar o estabelecimento de vínculos economicamente úteis a curto e longo prazo (BONAMINO et al., 2009, p. 488).

Segundo Coleman (1988), o capital econômico pode dar acesso a bens e serviços, pois representa renda e riqueza. Para Bonamino et al. (2009, p. 488), o capital econômico é importante na relação que une origem familiar às variadas posições socioeconômicas. Dessa forma, famílias providas de alto capital econômico podem proporcionar a seus filhos boas escolas, bens, viagens, cuidados e acompanhamento diferenciado. O autor afirma, também, que a definição de capital econômico utilizada por Coleman é praticamente idêntica à utilizada por Bourdieu, apesar de Bourdieu ressaltar conflitos e competições de indivíduos e grupos dentro dos campos sociais.

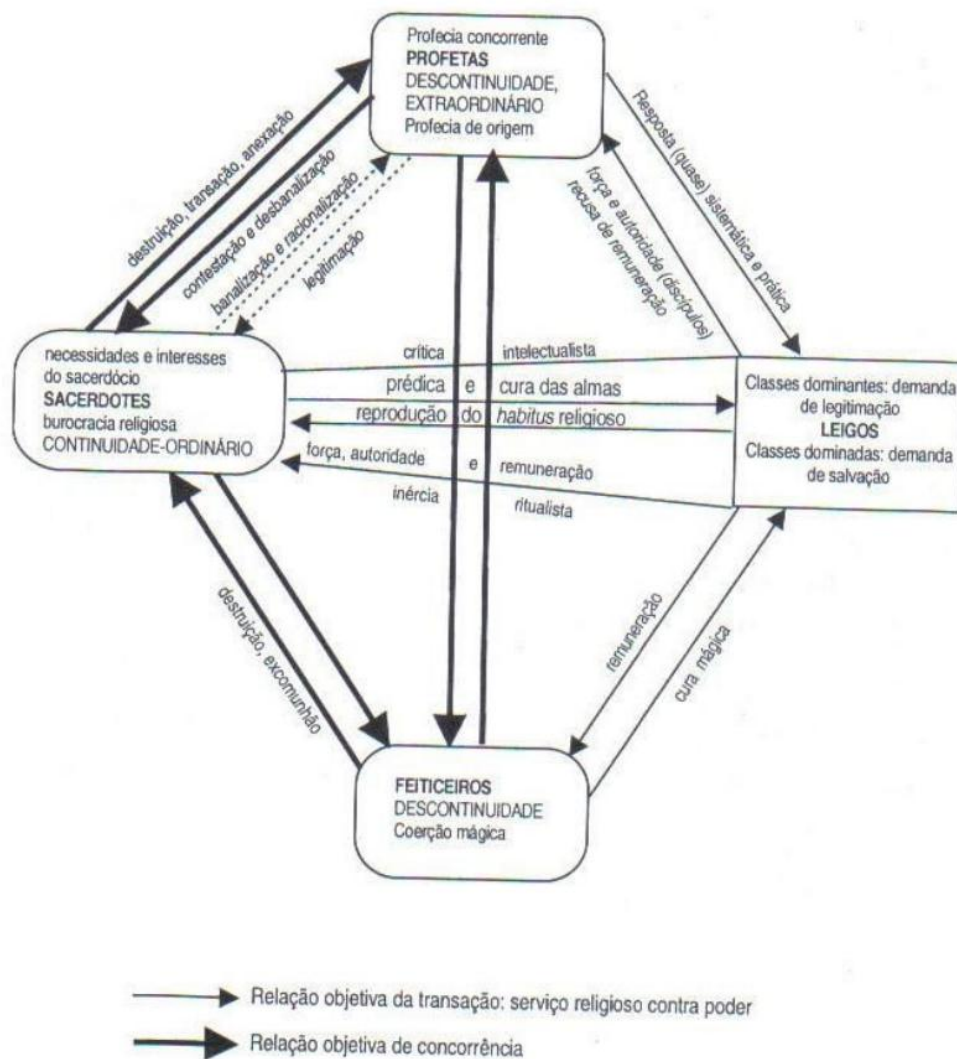
3.2. Bourdieu e religião

Para Bourdieu (2007), a religião é uma linguagem; um sistema simbólico de comunicação e pensamento. Ela ordena de forma lógica os mundos natural e social em um cosmos. O sentido das coisas na religião é atribuído à ordem cósmica, que interliga todos os elementos. Os dominantes no campo religioso serão aqueles que detêm o capital simbólico. Por meio da utilização dele, o dominante busca continuar no poder, com postura ortodoxa, não aprovando novos membros revolucionários.

[...] a religião contribui para a imposição (dissimulada) dos princípios de estruturação da percepção e do pensamento do mundo, e, em particular, do mundo social, na medida em que impõe um sistema de práticas e representações cuja estrutura objetivamente fundada em um princípio de divisão política apresenta-se como a estrutura natural-sobrenatural do cosmos (BOURDIEU, 2007, p. 34).

Bourdieu (2007) considera a religião uma força estruturante da sociedade, que pode ser expressa no processo de modificar a natureza de coisas e pessoas, transformando o “assim é” em “assim deve ser”: esse processo é chamado ‘alquimia ideológica’. As idéias do autor acerca da dinâmica do campo religioso são sintetizadas e demonstradas na figura 3.

Figura 3 - O campo religioso segundo Bourdieu



Fonte: Bourdieu (2007), p. 83.

Na figura, é possível perceber quatro posições: sacerdotes, profetas, leigos e feiticeiros, bem como suas principais relações. A terminologia foi utilizada por Max Weber, que influenciou a análise de Bourdieu. O grupo sacerdotal representa o clero; os profetas são questionadores que buscam modificações na ortodoxia do clero. Os feiticeiros são identificadores, como benzedeiros, e estão na religiosidade popular. A produção religiosa se dirige aos leigos, que são os consumidores da religião (PAZ e LINK, 2007).

O sacerdote seria aquele que, por excelência, representa a instituição estabelecida. É aquele que vai produzir a partir de dentro e vai defender a instituição. Ele não produz o novo. O profeta, ao contrário, é o agente religioso que, em situações extraordinárias, de crise, ou a partir de grupos

marginais, produz por seu discurso ou sua prática uma nova concepção religiosa. Já o feiticeiro é um autônomo que utiliza o imaginário religioso para atender interesses imediatos e utilitários de sua clientela (PAZ, LINK, 2007, p. 1).

Por essa classificação, o esoterismo, bem como a leitura de tarô, principal atividade da organização pesquisada, estaria na vertente dos feiticeiros, assim explicados:

A concorrência do feiticeiro, pequeno empresário independente, alugado em situações oportunas por particulares, exercendo seu ofício fora de qualquer instituição comumente reconhecida, e, amiúde, de maneira clandestina contribuir para impor ao campo sacerdotal, a 'ritualização' da prática religiosa e a anexação de crenças mágicas (BOURDIEU, 2007, p. 97).

Os feiticeiros estariam à margem da sociedade e caracterizados de forma negativa. É possível que esse fato justifique, em parte, a falta de estudos na área. Dessa forma, o esoterismo estaria em campo não institucionalizado, carente de regras, normas, apoios e publicações científicas.

3.3. A Teoria de Bourdieu em Sistemas da Informação

Balarine (2002) define os termos 'Tecnologia da Informação' (TI), 'Sistemas da Informação' (SI) e Internet:

Tecnologia da Informação (TI): corresponde a objetos (hardware) e veículos (software) destinados a criarem Sistemas de Informação (SI); Sistemas de Informação (SI): são os resultados da implementação da TI, através da utilização de computadores e telecomunicações; Internet: é a rede mundial de comunicações (WWW - World Wide Web, também chamada simplesmente de Web), facultando ambiente para as organizações se direcionarem ao público em geral (BALARINE, 2002, p.3).

Não foram encontrados artigos que relacionassem de forma direta a teoria de Bourdieu com organizações virtuais. Dessa forma, buscou-se estudos que demonstrassem como alguns autores utilizam as lentes teóricas de Bourdieu em temas como TI, SI ou Internet. O resumo deles pode ser visto no quadro 9.

O artigo mais aderente ao tema desta dissertação é o de Richardson e Howcroft (2000). O trabalho é realizado sob uma perspectiva crítica que mescla objetivos do sistema e resultados que proporciona na prática. A Teoria Social Crítica, os conceitos de campo, *habitus*, lógica da prática e violência simbólica de Bourdieu são utilizados para ilustrar a operação desses entraves no contexto do campo.

Importante contribuição é a utilização do conceito 'lógica da prática' de Bourdieu. Para Richardson e Howcroft (2000), ela é a maneira como indivíduos desenvolvem estratégias de comportamento. A atividade social é comparada a um jogo, em que todos são livres para agir, desde que respeitem as regras. As relações sociais, porém, não são claras como um tabuleiro, a variedade de campos define as estruturas sociais que compõem a sociedade, de forma que ninguém pode escolher jogar determinado jogo. Cada indivíduo nasce em seu próprio jogo e precisa do *habitus* para movimentá-lo.

Quadro 9 - Uso das lentes teóricas de Bordieu nas temáticas de TI, SI e Internet

Autores	Objetivo	Aplicação da Teoria de Bourdieu	Método	Conclusão
Schultze e Boland (2000)	Ilustrar como a perspectiva de prática nos circuitos de reprodução proporciona ótica e vocabulário para a compreensão dos requisitos de sistema com o conhecimento dos trabalhadores e explorar a incongruência entre as práticas dos trabalhadores e as defendidas nas tecnologias.	Definição das práticas de trabalho no contexto de seus circuitos de reprodução para prever os efeitos da tecnologia de gestão do conhecimento. Conceitos utilizados: campo; <i>habitus</i> ; prática.	Etnográfico	Implicações da utilização de uma teoria aplicada nas práticas de trabalho de forma a antecipar consequências pretendidas das tecnologias de gestão do conhecimento.
Richardson e Howcroft (2006)	Explorar contradições de sistemas de gerenciamento de relacionamento com o cliente, o CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) e seu uso em <i>call centers</i> .	Ilustrar a operação das contradições em nível local no contexto do campo. Conceitos utilizados: campo; <i>habitus</i> ; prática; violência simbólica.	Estudo de caso	Compreensão dos fatores históricos e culturais envolvidos nas relações sociais de uso dos SI. Identificação das tensões existentes no <i>call center</i> .
Pruijt (2002)	Demonstrar o poder das comunidades virtuais.	Comparação da Internet com a estrutura de capital social. Conceito utilizado: capital social.	Revisão bibliográfica	A Internet deve ser utilizada por todos, de forma a superar as barreiras de trabalho, favorecer a cooperação entre estudantes e trabalhadores.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Schultze, Boland (2000); Richardson, Howcroft (2006); Pruijt (2002).

4 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e as técnicas adotadas no desenvolvimento do presente estudo, classificado como um estudo de caso de cunho qualitativo e exploratório. As definições, o desenho da pesquisa, a caracterização do ambiente de pesquisa, as estratégias para coleta e análise dos dados são apresentadas nos próximos tópicos.

4.1 Definições: Pesquisa Qualitativa e Estudo de Caso

Os métodos científicos diferenciam a pesquisa científica do senso comum (MINAYO, 1999). O termo 'método' pode ser entendido como “[...] o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento” (GIL, 2008, p.8), tendo como característica fundamental a verificabilidade.

Uma pesquisa de campo que envolva a área de TI contempla múltiplos aspectos sociais, culturais e tecnológicos advindos das relações entre informação, organização e pessoas. A complexidade dessas relações dificulta a delimitação da pesquisa, fazendo-se necessária uma abordagem teórico-metodológica que define a postura epistemológica do pesquisador (DINIZ et al., 2006).

Entre as posturas epistemológicas, estão o Positivismo e o Interpretativismo. O primeiro busca objetividade e neutralidade em relação ao objeto de pesquisa. Possui visão determinista, racional e cartesiana sobre os fatos. O segundo objetiva entender o mundo pelo olhar dos que o vivenciam, pressupondo interpretação por parte do pesquisador nesse processo (DINIZ et al., 2006).

Klein e Myers (1999) apresentaram critérios para a realização da Pesquisa Interpretativa Qualitativa, que foram considerados na realização desta pesquisa de campo, enumerados e descritos no quadro 10.

Quadro 10 – Critérios para a realização da Pesquisa Interpretativa Qualitativa

Círculo Hermenêutico: sugere que, para a compreensão profunda do todo, é preciso compreender o significado de cada parte, que são interdependentes.
Contextualização: requer reflexão crítica dos contextos histórico e social do ambiente de pesquisa, considerando que o contexto e o padrão de dada organização mudam constantemente.
Interação entre pesquisador e pesquisados: requer reflexão crítica sobre os dados, produzidos como parte da interação entre pesquisador e participantes.
Abstração e generalização: ocorrem por plausibilidade, coerência, consistência e clareza de argumentação.
Raciocínio dialógico: requer a sensibilidade de lidar com possíveis contradições entre a teoria que norteia a pesquisa e os resultados da pesquisa.
Múltiplas interpretações: requer a sensibilidade para lidar com possíveis diferenças de interpretação entre os participantes.
Desconfiança ou suspeita: requer sensibilidade para lidar com possíveis distorções sistemáticas nas narrativas coletadas dos participantes.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Klein, Myers (1999); Saccol (2009).

O presente estudo se baseia na Abordagem Qualitativa e utiliza o método do Estudo de Caso. Vieira (2004) afirma que “[...] a versão qualitativa garante a riqueza de dados, permite ver um fenômeno na sua totalidade, bem como facilita a exploração de contradições e paradoxos” (p. 15).

Na pesquisa qualitativa o pesquisador busca, basicamente, levantar as opiniões, as crenças, o significado das coisas nas palavras dos participantes da pesquisa. Para isso, procura interagir com as pessoas, mantendo a neutralidade. Não se pretende que a pesquisa qualitativa seja generalizável, mas exploratória, no sentido de buscar conhecimento para uma questão sobre a qual as informações disponíveis são, ainda, insuficientes (VIEIRA, 2008, p. 99).

O presente estudo é considerado uma pesquisa exploratória, por abordar um tema ainda não explorado sob as lentes teóricas de Bordieu. Esse tipo de pesquisa desenvolve, esclarece e modifica conceitos e ideias, apresentando menor rigidez no planejamento. Geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. É realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado, proporcionando visão geral acerca de dado fato (GIL, 2008). Pela natureza de sondagem, não comporta hipóteses prévias, que poderão surgir durante a pesquisa (VERGARA, 1998).

Quantos aos meios de investigação, a pesquisa será um estudo de caso. Para Yin (2001), “[...] faz-se uma questão do tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (p. 28). O estudo de caso é realizado de forma única ou com poucos elementos, pois deve ser detalhado e ter profundidade (VERGARA, 1998).

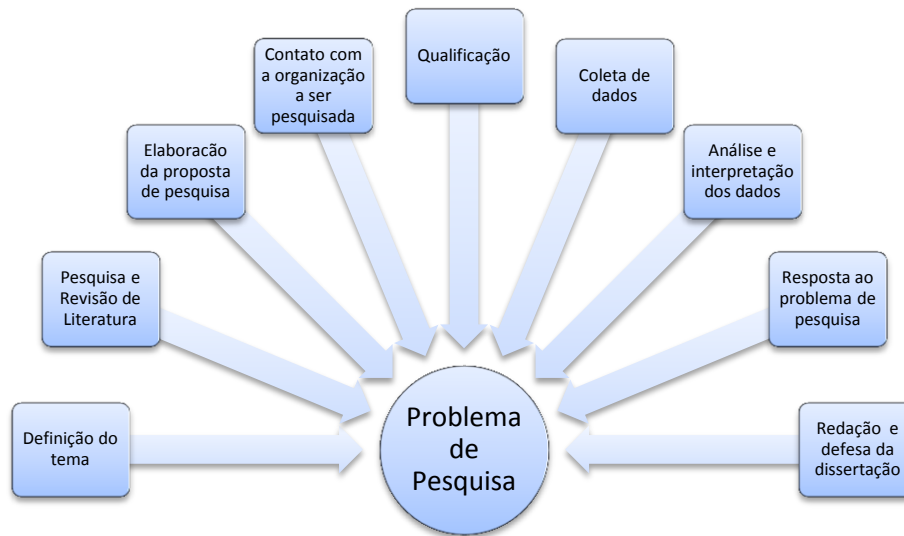
O estudo de caso tem sido amplamente utilizado em estudos organizacionais, principalmente quando há a intenção de compreender processos de inovação e mudanças organizacionais, considerando as relações entre forças internas e externas (HARTLEY, 1995, apud GODOY, 2006). O método pode trazer contribuições quando a intenção do pesquisador é analisar um caso pouco usual que pode ser revelador (GODOY, 2006). O estudo de caso é empírico. São utilizadas várias fontes de evidência e é possível a investigação de um fenômeno atual em seu contexto (YIN, 2001).

Na pesquisa qualitativa o processo é mais indutivo, porque o tema é explorado de forma mais livre, aberta e permanente pois as dúvidas, respostas e novos campos de pesquisa continuam abertos até o final (CASTRO, 2006). Dessa forma, esta pesquisa adota Abordagem Qualitativa, sendo um estudo de caso único do tipo exploratório, indutivo para a análise dos dados e descritivo no que se refere à apresentação dos resultados.

4.2 Desenho da pesquisa

Para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa, algumas etapas foram cumpridas. Elas estão sintetizadas na figura 4, possuem formato circular e não seguem, necessariamente, uma ordem linear. Dessa forma, foi possível visitar etapas visando o aperfeiçoamento ou a correção delas durante a realização da pesquisa.

Figura 4 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2014).

4.3 Caracterização do ambiente de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada na empresa aqui denominada ALFA (nome fictício), com sede no município de São Paulo, mas que presta serviços em todos os Estados brasileiros. No escritório de São Paulo, estão alocados os fundadores, atendentes, programadores e assistentes financeiros, além de auxiliares de limpeza e cozinha.

A ALFA é uma organização virtual nacional pequeno porte, atuante no segmento de *e-commerce* na área de prestação de serviços. Esses são fornecidos remotamente por parceiros localizados em todo o Brasil. A entrega é possível por meio do uso das TICs, um dos fortes traços de sua virtualidade.

A ALFA foi fundada em 2007, contando, à época, com apenas um funcionário, que executa suas atividades em um escritório compartilhado. Em 2008, passando por dificuldades financeiras, os fundadores, que conduziam o negócio sozinhos, optaram por transferir a empresa para a própria residência. O aluguel da propriedade e a montagem do escritório-sede ocorreu em 2009.

A partir de 2009, os fundadores passaram a se dedicar exclusivamente à organização, que gradativamente contratou novos funcionários. Seu quadro hoje conta com 13 funcionários diretos e 25 indiretos, com faturamento anual de aproximadamente 2 milhões de reais.

Hoje, a ALFA é a maior empresa nacional no ramo esotérico especializada em leitura de tarô, baralho de 78 cartas, com figuras simbólicas, um tipo de jogo divinatório. As tarólogas estão localizadas em diferentes pontos do Brasil e efetuam o atendimento por telefone ou bate-papo on-line (*chat*).

A ALFA representa um segmento específico e pouco explorado no Brasil, o que pode é percebido nas buscas por reportagens e artigos sobre estatísticas do setor que trazem, em sua grande maioria, apenas publicações informais. Apesar das dificuldades, o mercado do esoterismo cresceu e se profissionalizou nos últimos anos, favorecendo a rentabilidade da área (ISTOE, 2009). Organizadores da feira esotérica *Mystic Fair*, realizada em 2012 no município de São Paulo, afirmam que o segmento esotérico cresce cerca de 10% ao ano (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012).

A profissão de tarólogo foi reconhecida e ganhou um CBO (Código Brasileiro de Ocupações) em 2002. A partir desse ano, os profissionais da área passaram a ter os direitos legais garantidos, o que demonstra a falta de reconhecimento do setor no país (MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 2013).

Percebe-se, então, a ALFA como parte de um campo não institucionalizado, informal, carente de regras, de associações, de sindicatos, o que a torna um objeto de investigação interessante, considerando que os estudos de Bourdieu e de organizações virtuais são realizados em campos institucionalizados, como Direito, Economia e Administração. Para a seleção do caso, buscou-se uma organização que realizasse a entrega do produto ou serviço final de forma virtual e representasse um segmento específico.

4.4 Coleta de dados

A coleta de dados em um estudo de caso pode contar com diversas fontes de evidência, visto que as fontes são complementares (YIN, 2001). O quadro 11 apresenta as fontes de evidência que serão utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 11 - Fontes de evidência da pesquisa

Fontes de Evidência	Aplicação na Organização
Documentos	Relatórios, informativos, propostas, documentos internos, planilhas, anotações, dados do site e e-mails (modelos).
Observação participante	Observação das rotinas e procedimentos da organização
Entrevistas etnográficas e semi-estruturadas	Contatos espontâneos durante e observação (etnográfica) e compreensão das opiniões dos membros (semi-estruturada)
Artefatos físicos	Estrutura, <i>layout</i> e decoração da organização
Mapeamento de Redes Sociais	

Fonte: elaborado pela autora (2014).

Os documentos podem assumir muitas formas. O uso mais importante é para complementar outras fontes, seja em detalhes ou confirmação de informações. É sempre preciso revisar os documentos, avaliando criteriosamente o conteúdo das evidências (YIN, 2001).

A observação participante como forma de recolher dados é comumente utilizada por antropólogos e sociólogos, no entanto, seu uso em estudos de outras áreas cresceu nos últimos anos. O método possibilita a compreensão da interação entre os membros observados, de suas atividades e comportamentos, motivos de realização das tarefas, jargões utilizados e rotinas em geral. Entre os pontos positivos estão: acesso à cultura de bastidores, descrição detalhada, melhora na qualidade da coleta e análise dos dados (KAWULICH, 2005). Como pontos negativos podem ser citados: dedicação de tempo exigida e dificuldade em documentar os dados (MACK et al., 2005).

Mack et al. (2005) propõe a observação de seis categorias durante a observação participante: aparência; interações e comportamento verbal; comportamento físico e gestos; organização das pessoas no espaço; movimentação de pessoas; pessoas de destaque. As categorias foram utilizadas como um roteiro na observação participante deste estudo. O quadro 12 exemplifica cada categoria.

Quadro 12 - Categorias de Observação

Categoria	Exemplo	O que o pesquisador deve notar
Aparência	Vestimentas, idade, gêneros, estilos.	Tudo o que indique adesão ao grupo ou a subgrupos de interesse ao estudo.
Interações e comportamento verbal	Quem se comunica com quem, por quanto tempo; quem inicia a conversa; dialeto utilizado; tom de voz.	Dinâmicas de interação e perfil das pessoas comunicativas.
Comportamento físico e gestos	O que as pessoas fazem; quem interage com quem e quem não interage.	Utilização de corpo e voz na transmissão de emoções, comportamentos e sentimentos.
Espaço pessoal	O quanto pessoas estão próximas umas das outras.	Como preferências individuais influenciam nas relações.
Movimentação de pessoas	O quanto pessoas entram e saem do ambiente e o tempo que gastam.	Local de maior movimentação, quem são as pessoas que ali circulam.
Pessoas de destaque	Identificar as pessoas que recebem mais atenção.	Características que diferenciam esses indivíduos dos demais; se são consultados por outros, por exemplo.

Fonte: adaptado de Mack et al. (2005).

Este estudo utilizou entrevistas etnográficas e semi-estruturadas. A entrevista etnográfica tem uma perspectiva mais cordial. A oportunidade surge espontaneamente devido a contatos regulares da observação. O pesquisador colocará elementos lentamente, o que diferenciará a abordagem de algo mais formal, que geralmente inibe os informantes (SPRADLEY, 1979 apud FLICK, 2004).

A entrevista semi-estruturada visa compreender os significados que os membros da organização atribuem a questões relacionadas ao tema de interesse e como interpretam as situações. Dessa forma, é possível perceber o funcionamento de opiniões e crenças. O roteiro de uma entrevista semi-estruturada deve ser flexível para que o entrevistado possa se expressar em termos pessoais (GODOY, 2006).

A elaboração do roteiro da entrevista semi-estruturada surgiu após realização de observação participante, estando mais aderente à realidade da organização ALFA. De toda forma, considerando a revisão de literatura realizada previamente, a tendência é que as entrevistas abordem a trajetória dos fundadores e principais

membros, com informações como local de nascimento, infância, *hobbies*, formação acadêmica, pessoas que influenciaram suas principais decisões, experiências profissionais, pessoas que admiram, estilo de gestão, entre outras.

Devido à similaridade de objetivos, não se descarta o uso de narrativas. São relatos de experiências pessoais que representam mais do que contar eventos; tendem a capturar a história de vida dos empreendedores (PAIVA, 2008; TERJESEN e ELAM, 2009).

O entendimento dos relacionamentos também são importantes. Um estudo da atuação dos capitais sob a ótica de Bourdieu no resultado de uma organização virtual demanda análise dos contatos. Com base neles, será possível verificar o raio da rede social, bem como se é possível a existência de um raio ideal, nem tão curto, nem tão amplo, de forma que o indivíduo possa aproveitar a maior parte das experiências aprendidas ou vivenciadas com seus contatos.

Um mapeamento das redes sociais dos fundadores e dos principais membros foi realizado como parte da coleta de dados, seguindo a metodologia de Boissevain (1974), que divide a rede em seis zonas. Quanto mais próximo se está da zona do centro da rede (ego), mais energia a pessoa despenderá nesses relacionamentos.

Os artefatos físicos ou culturais representam aparelhos, ferramentas, instrumentos, objetos ou outras evidências físicas visíveis na organização e podem ser vistos durante a observação participante (YIN, 2001).

O planejamento foi de 20 dias para observação participante, com uma carga horária de 6 horas por dia. Além disso, a organização permitiu acesso a gravações dos atendimentos. Segundo Mack et al. (2005), a duração específica depende de diversos fatores, entre eles: contexto, objetivo do estudo e população de interesse. Para Lima (2010), “[...] a amostragem teórica não pode ser planejada em todos os seus detalhes antes do início da análise de dados” (p. 81). O autor afirma que é a saturação teórica que determina o fim da coleta de dados. Ela preenche o conteúdo necessário para responder aos objetivos da pesquisa.

O registro de dados foi realizado principalmente por meio de diário de campo, com o auxílio de gravações em determinados momentos, de forma a não inibir os membros da organização. Para Minayo (1999), o diário é um instrumento de trabalho que, além do registro de dados, auxilia o pesquisador a documentar percepções, angústias e questionamentos. Ele deve ser preenchido todos os dias durante a

observação, pois quanto mais completo, mais útil será a análise do objeto de estudo.

Creswell (2007) recomenda alguns cuidados ao pesquisador qualitativo, que foram considerados nesta pesquisa: 1) a coleta dos dados deve ocorrer em cenário natural. O pesquisador deve ir até a organização pesquisada para se envolver nas experiências de seus membros; 2) deve ser utilizada mais de uma fonte de pesquisa, o que permite triangulação dos dados e resultados convergentes; 3) as questões de pesquisa podem ser alteradas ou aperfeiçoadas, bem como a coleta de dados pode ser revista; 4) o pesquisador é o responsável por interpretar os dados.

Além desses cuidados, Kawulich (2005) argumenta a importância de conduzir uma pesquisa de forma ética, o que envolve comunicação clara acerca do propósito do estudo aos membros da organização. Os participantes devem ser informados sobre o procedimento de coleta dos dados e ter anonimato preservado, sendo identificados no estudo por descrições genéricas. Para evitar problemas éticos nesta pesquisa, a autorização da ALFA foi solicitada e o consentimento formalizado. Essa documentação pode ser vista no Anexo 1 deste trabalho.

4.5 Análise de dados

Para que os dados tenham relevância e sejam passíveis de análise é importante considerar que, durante a permanência no campo, o pesquisador vivencia um confronto entre a sua cultura e a cultura investigada (FLORES-PEREIRA e CAVEDON, 2009). As notas de campo devem evidenciar tanto a perspectivaêmica (dos pesquisados) quanto a ética (do pesquisador). Munido de uma gama considerável de informações sobre aquela cultura, o pesquisador deve deixar o campo para produzir o seu relato.

O estudo de caso envolve descrição detalhada do ambiente e dos membros da organização, seguida por uma análise de dados para os temas ou questões do estudo (CRESWELL, 2007). Há muitas formas de analisar dados qualitativos, sendo difícil recomendar a mais adequada para um estudo de caso. No entanto, Tesch (1990, apud GODOY, 2006) traz dez princípios aplicáveis a um estudo de caso qualitativo, demonstrados no quadro 13.

Quadro 13 - Princípios para a análise qualitativa de um estudo de caso

Princípios para a Análise Qualitativa
<ul style="list-style-type: none"> ▪ A análise não é a última fase do processo de pesquisa; ela é concomitante à coleta de dados ou é cíclica. Começa com o primeiro conjunto de dados e se torna, além de paralela à coleta, integrada aos próprios dados. ▪ O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. A análise só termina quando novos dados nada mais acrescentam (o processo analítico “exauriu” os dados). ▪ A análise de dados inclui uma atividade reflexiva que resulta em um conjunto de notas que guia o processo, ajudando o pesquisador a se mover dos dados para o nível conceitual. ▪ Os dados são segmentados, isto é, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo. A análise se concentra em conjuntos de partes de dados cada vez menores e mais homogêneas. ▪ Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é derivado dos próprios dados. O material pertencente a cada categoria particular é agrupado, tanto conceitual quanto fisicamente, de forma indutiva. ▪ A principal ferramenta intelectual é a comparação. O método de comparar e contrastar é usado praticamente em todas as tarefas intelectuais durante a análise para formar as categorias, estabelecer fronteiras, atribuir segmentos de dados a elas, resumir o conteúdo de cada uma e encontrar evidências negativas. ▪ As categorias são tentativas e preliminares desde o início da análise e permanecem flexíveis já que, sendo derivadas dos próprios dados, devem acomodar dados posteriores. ▪ Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida “artisticamente”, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual. ▪ O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado.

Fonte: Tesch (1990, apud GODOY, 2006).

A *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada nos Dados) foi utilizada como estratégia de análise dos dados. Ela considerada uma teoria substantiva, isto é, busca refletir sobre uma realidade local com base nas experiências do grupo (LOURENÇO, FERREIRA, ROSA, 2008). São detalhadas, pois visam aprofundar a explicação de uma realidade local (PINTO e SANTOS, 2012). Não há uma teoria a ser testada inicialmente; existe o objetivo de compreender determinada situação ou fenômeno e os motivos pelos quais seu desdobramento ocorre. Dessa forma, a teoria será o resultado da pesquisa.

[...] essa metodologia consiste na descoberta e no desenvolvimento de uma teoria a partir das informações obtidas e analisadas sistemática e comparativamente. [...] significa **uma estratégia para trabalhar os dados em pesquisa, que proporciona modos de conceituação para descrever e explicar**. [...] um método de análise comparativa constante, em que o pesquisador, ao comparar incidente com incidente nos dados, estabelece categorias conceituais que servem para explicar o evento. A teoria, então, é gerada por um processo de indução, no qual categorias analíticas emergem dos dados e são elaboradas conforme o trabalho avança (NICO et al., 2007, p. 792, grifo do autor).

As recomendações de Miles e Huberman (1994) foram utilizadas na análise. Os autores recomendam uma pré-análise, ou seja, a organização e sistematização das informações coletadas antes da codificação. A codificação ocorreu no seguinte padrão proposto por Creswell (1998): codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva.

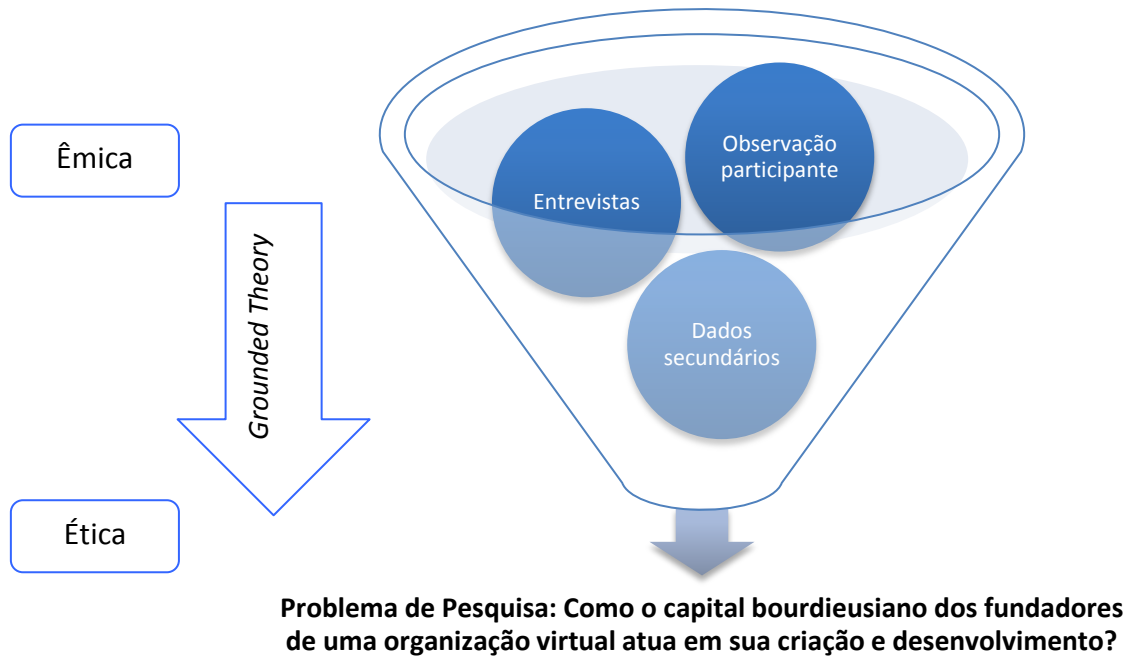
Na codificação aberta, os dados são reduzidos a conjuntos de temas que visam descrever o fenômeno investigado. Os dados são divididos em segmentos, gerando categorias e subcategorias (MENDONÇA et al., 2011). A codificação axial realiza novo agrupamento desses dados, conectando categorias e subcategorias a fim de obter melhor compreensão sobre a origem de cada categoria no contexto. A escolha das categorias centrais principais e suas relações são feitas pela codificação seletiva, que agrupa as inter-relações, gerando uma linha histórica que descreve os acontecimentos do fenômeno (MENDONÇA; MELO; PADILHA; 2011). O resultado seria uma teoria substantiva (HOLANDA, 2006).

O processo de análise foi realizado com apoio de *software* específico. Entre os benefícios da utilização desse recurso estão: consistência nos resultados; velocidade; flexibilidade e transparência na análise. Entre os riscos, estão: falta de contato com os dados; interpretação humana e falta de domínio do *software* (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Os dados considerados mais relevantes serão apresentados no formato de textos ou quadros no próximo capítulo, bem como a descrição dos procedimentos e rotinas da organização.

A figura 5 encerra este subitem com um resumo das estratégias de análise de dados utilizadas nesta pesquisa. A ideia é que a pesquisa inicie com a perspectivaêmica e caminhe para a ética à medida que a triangulação ocorra, afinando informações a fim de responder ao problema de pesquisa.

Figura 5 - Resumo das estratégias para análise de dados no estudo de caso



Fonte: elaborado pela autora (2014).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Narrativa da trajetória de Livia

Livia nasceu em 1973 na cidade de Maceió, estado de Alagoas. Começou a trabalhar aos 15 anos com o seu pai em uma pequena gráfica na cidade como vendedora, após um desentendimento familiar, Livia passou a trabalhar com o amigo de seu pai também como vendedora. Ela conta que na época recebia muitos elogios por seus resultados em vendas: *“até os clientes que eu tinha em Maceió falavam que quando eu fosse mais velha eu iria vender geladeira no polo norte (risos) e é verdade porque quando eu quero vender alguma coisa para alguém, eu vendo mesmo”*.

Sua mãe se divorciou quando ela tinha 1 ano e meio, se casou novamente, e separou quando ela tinha 4 anos. Elas vieram para São Paulo, sua mãe se casou novamente e Livia ficou no estado até os 11 anos. Livia decidiu voltar a Maceió para morar com seus avós, ela residiu nessa cidade de 1984 a 1987. Em 1987 retornou a São Paulo pois seu padrasto, terceiro marido de sua mãe, que ela considerava como pai, estava muito doente, ele faleceu em setembro do mesmo ano, e então Livia retornou a Maceió: *“eu voltei para Maceió em dezembro de 87, fiz sozinha a viagem de ônibus de São Paulo para Maceió, com 14 anos de idade, eram dois dias de viagem.”*

Em fevereiro de 1989 atendendo ao pedido de sua mãe, Livia retornou a São Paulo. Em 1990 sua mãe decidiu se casar novamente e Livia foi morar com duas amigas em uma casa alugada, depois disso nunca mais voltou a viver com sua mãe.

Na época, apesar de sua vinda, Livia tinha planos de permanecer em Maceió e estudar agronomia, ela explica que seu avô era lavrador e de sua convivência com ele que surgiu esse interesse pelo curso. *“Sobre o lance da agronomia, meu avô era lavrador, analfabeto, o pai deixou a esposa, com 6 filhos então, ele que criou os irmãos, no cabo da enxada, uma história comum na minha terra”*.

Quando Livia nasceu seu avô tinha uma fazenda da qual ela gostava muito, depois de um conflito familiar e de coronéis, seu avô vendeu a fazenda, comprou 3

caminhões e se mudou para São Paulo. Os coronéis eram muito poderosos na região, e seu avô apenas poderia retornar a Maceió após a autorização deles. Isso ocorreu após alguns anos, os coronéis ofereceram a fazenda de volta ao avô de Livia, que não aceitou e juntos começaram a fazer planos sobre o futuro. *“Quando os coronéis deram autorização, literalmente, ofereceram a fazenda de volta para ele. Mas ele não quis aceitar, nós dois ficamos fazendo planos por anos que eu ia estudar, a gente ia comprar uma terra ou pegar a fazenda de volta e a gente ia voltar pro campo.”*

Tais planos não deram certo e Livia retornou para São Paulo. *“meu avô, um analfabeto, me disse e mostrou que qualquer pessoa pode conseguir qualquer coisa se essa pessoa trabalhar duro”.*

Quando chegou no estado de SP Livia conseguiu emprego em uma gráfica como auxiliar de escritório, suas principais atividades eram datilografar, cuidar das ordens de serviço e atender os clientes no balcão. Sua experiência prévia em gráficas foi importante e útil, ela trabalhou nessa gráfica em SP por muitos anos e saiu de lá quando engravidou e passou a trabalhar na loja de frios.

Sua família era toda evangélica, no entanto ela não se identificava muito com essa filosofia religiosa. Quando completou 16 anos, começou a frequentar uma comunidade hinduísta. Toda a educação em termos de religiosidade na linha do esoterismo, ela atribui a essa comunidade, na qual ela tinha um mestre espiritual que a orientou nesse sentido. Segundo ela, o esoterismo é muito mais flexível que a fé evangélica e isso a interessou.

Com o mestre espiritual Livia aprendeu conceitos da religião e a respeitar o próximo considerando suas previsões. Para ela *“você trabalha não apenas com a parte oracular, você trabalha com a vida das pessoas que acreditam naquilo que você faz.”*

Livia se mudou para essa comunidade e ficou um ano, praticou yoga e foi vegetariana por 3 anos. Conheceu o pai do seu filho, que era mestre nessa comunidade e seu círculo de amigos era composto apenas por pessoas do meio esotérico. Livia foi batizada no local e recebeu um nome que utiliza desde então.

Como ela diz *“é um segundo nome, não é um nome que adotei como taróloga, é um nome que me acompanha há 24 anos, um nome de valor.”*

Seu filho nasceu em 1992, e ela sempre teve vontade de aprender astrologia. Livia iniciou o curso, no entanto fez apenas um mês pois seu filho ainda era um bebê e precisava ajudar o marido a cuidar de um negócio próprio. Então ela comprou livros sobre o assunto e começou a estudar em casa, contando com a ajuda do professor do curso de astrologia que havia iniciado.

Livia auxiliava o marido no atendimento de uma loja de frios, essa loja era da família dele. O trabalho era mais braçal, no entanto a fonte de renda de sua família na época, como ela comenta *“ainda nos éramos vegetarianos e vendíamos frango assado, não tinha nada a ver. Mas precisávamos do dinheiro e era o dinheiro que entrava”*.

Após alguns anos juntos, Livia se separou de seu marido e então a casa de frios foi vendida, como era da família de seu ex-marido, Livia optou voltar a trabalhar na gráfica. Apesar das dificuldades enfrentadas em seu emprego ela valoriza muito a experiência adquirida na gráfica. A empresa tinha dois sócios, um responsável pela parte técnica e o outro responsável pela parte administrativa. O sócio responsável pela gestão, chamado Laerte, era um senhor aposentado, trabalhou por 30 anos em uma empresa multinacional como contador.

Livia conta que ele tratava a pequena gráfica como uma grande empresa, estruturava a equipe, dividia responsabilidades e exigia organização impecável. Quando ela iniciou suas atividades na gráfica, tinha enorme desejo de aprender, *“eu era muito oportunista, porque queria aprender as coisas o máximo possível”*. Estava sempre oferecendo ajuda, aprendeu as atividades do *office boy* mas queria aprender folha de pagamento, uma atividade do sócio Laerte. *“Eu era novinha, tinha 17 anos coisa e tal, e falava: seu Laerte o senhor não quer me ensinar a fazer a folha de pagamento? Quando o senhor chegar eu já posso ter feito a sua folha de pagamento. Eram 25 empregados, eu nem sonhava o que era uma folha de pagamento.”*

Na época a folha de pagamento era fechada manualmente, não existia computadores ou sistemas de cálculo. Livia teve bastante dificuldade em aprender, os cálculos não batiam, mas não recebia ajuda de Laerte. Apesar disso Livia

considerou-o um ótimo chefe, pois aprendeu muitas rotinas com ele em um período de dois anos e meio.

Toda a experiência adquirida na gráfica tornou Livia uma profissional requerida no local, depois de ter seu filho, Livia recebeu uma proposta para retornar a gráfica como gerente. Laerte já havia saído da gráfica e quem assumiu as rotinas foi Miriam, filha do outro sócio. Livia atribui a conquista do cargo de gerência a toda a experiência aprendida com Laerte, não havia ninguém na gráfica capacitado para conciliar toda a parte administrativa da forma como ele fazia, e ela atuou como gerente por aproximadamente 3 anos.

Em 1996 Livia saiu da gráfica e decidiu trabalhar com algo voltado ao esoterismo, passou a dar cursos de astrologia, fazer leitura de mapa astral, trabalhar em espaços esotéricos, até que surgiu a oportunidade de trabalhar no sistema 0900, na empresa de um astrólogo famoso na década de 90, chamado Walter Mercado. Nesse período o sistema 0900 fez muito sucesso, trabalhavam com Walter mais de 250 astrólogos e tarólogos.

No entanto um dos requisitos era saber tarot. *“Então quando eu dava aula de astrologia, eu tava dura, nenhum dinheiro. No dia que eu fui trabalhar no Walter, cortaram minha luz em casa, não tinha grana nenhuma. [...] E para trabalhar no Walter eu tinha que saber tarot e eu não sabia. Então o que eu fiz, comprei dois livros de tarot, copiei um outro e fiquei um mês estudando tarot, sozinha em casa, decorei aquelas cartas todas e a minha primeira consulta, foi com o telefone mesmo no Walter Mercado.”* E Livia aprendeu tarot sozinha, e com o tempo foi estudando, lendo e aprendendo cada vez mais.

Livia contou que o local de trabalho era composto por baias, então se você não estava em atendimento, acaba escutando o atendimento de outros profissionais, um modo de trabalho diferente de hoje, no qual cada tarólogo trabalha em sua casa e desenvolve um método próprio de trabalho baseado em sua experiência e na orientação que recebe do site que trabalha. “O tarólogo online não aprende por ninguém.” O fato de atuar em home-office minimiza o contato do tarólogo com outros profissionais desse meio no dia-a-dia. Apesar da facilidade de comunicação, o

convívio não ocorre com frequência, dificultando a troca de experiências e observação de colegas em atendimento.

Trabalhar no 0900 foi uma grande experiência para Livia, como uma escola, a variedade de profissionais era grande, tarólogos, cartomantes, pai de santos, ciganos, entre outros. O tempo máximo de consulta era de 30 minutos, o valor R\$ 4,99 por minuto e o tarólogo recebia 10% disso. Havia uma escala de premiação, os dez funcionários com mais minutos ganhavam um bônus. Livia alcançou o terceiro lugar em seu primeiro mês de empresa, conforme comenta a seguir. *“E não tinha outro jeito, você tem que minutar. O pessoal fala que no atendimento online a qualidade é menor do que uma consulta presencial, mas não é, porque uma consulta presencial você pagou uma hora, você não vai levantar para o profissional, dizer isso está uma porcaria, eu vou embora, no telefone não. A cliente desliga o telefone e pronto. Então você sabe que a qualquer hora você vai ser gongada.”*

Livia trabalhou no Walter por dois anos, devido a restrições e regulamentações o sistema 0900 não conseguiu sobreviver e a empresa fechou. Novamente ela retornou a gráfica; *“Quando a Miriam sabia que eu estava livre, ela sempre me queria de volta, eternamente, por ela eu ficava naquele navio negreiro toda a vida. Ai eu voltei para a gráfica em 1999 fiquei ate 2006.”*

Durante esses 7 anos de gráfica, Livia desenvolveu alguns projetos, que deram certo ou não. Primeiro investiu em uma locadora, ela contou que não foi uma escolha dela, mas de uma amiga que residia com ela e estava com problemas financeiros. Livia decidiu que faria uma parceria, fez um empréstimo no banco, locou um imóvel, e pagou as despesas em aberto. Sua amiga no entanto tomou algumas atitudes sem consultar Livia e os desentendimentos culminaram no fim da sociedade. *“Aí ela levou os filmes embora e eu fiquei com 60 filmes, ou seja, eu não tinha nada na locadora, o ponto que ela tinha escolhido era realmente falido.”*

Sem poder vender aquilo, as irmãs de Livia que moravam na periferia de Guarulhos comentaram que havia um ponto de venda lá com algumas restrições, como necessidade de reformas, utilização de parte do espaço por um vizinho, problemas de infraestrutura, porém o preço de aluguel era barato.

Nessa época Livia conheceu Bruno, publicitário, com quem estabeleceu um relacionamento. O casal concordou em mudar para a periferia e tentar recomeçar. *“Aí eu mudei para essa periferia, porque eu sempre fui assim, eu tenho essa coisa, eu detesto perder [...] tem que tentar tudo primeiro.”*

Bruno e Livia abriram a locadora com os 60 filmes mais o acervo pessoal de Bruno, com o tempo foram ampliando e terminaram com mais de 1000 filmes. A locadora faliu devido a pirataria que prejudicou muito esse segmento na época, mesmo assim, Livia ainda conseguiu vender o acervo em maio de 2008, quando a locadora não ajudava mais financeiramente o casal.

Quando a locadora expandiu Livia tentou deixar a gráfica, mas recebeu uma proposta de sociedade na gráfica, e decidiu ficar, mas nunca cumpriram o prometido.

O segundo projeto foi o Alegria, era uma empresa de convênios, um cartão de desconto. O interessado deveria adquirir o Alegria Zein mediante uma anuidade e teria descontos de 5% a 50% em diversos espaços esotéricos e de terapias alternativas em São Paulo. Livia apresentou o projeto a Miriam da gráfica, que tinha uma amiga chamada Adriana que também gostou do projeto e decidiu investir nele.

Durante 15 dias de férias, Livia se dedicou a Alegria, conseguiu acordo com cerca de 60 espaços esotéricos, apesar da anuidade, compensava adquirir o cartão pela quantidade de benefícios que ele trazia. Depois disso, a Alegria foi convidada a expor na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho de uma grande empresa, essa exposição rendeu contatos e oportunidades de grandes parcerias. Em paralelo, Miriam estava descontente pois queria que Livia se dedicasse apenas a gráfica, e brigou com sua amiga Adriana.

Apesar dos convites para continuar a Alegria, Livia ficou com receio, pois estava já casada com Bruno e tinha um filho de seu outro casamento, e optou por abandonar o projeto e continuar na gráfica. *“Pensei na minha segurança, já tinha passado por situações difíceis e não queria colocar ele (filho) na berlinda, então deixei de lado, deixei para trás. Ai quando foi em 2006, eu resolvi realmente sair da gráfica.”*

Em 2006, Livia montou um escritório de *webdesign*, durante o tempo que trabalhou na gráfica aprendeu por observação algumas atividades e depois através de leitura e praticando desenvolveu mais essa habilidade. Apesar de dominar as atividades, o índice de inadimplência era muito alto, o que fez com que ela desistisse do negócio.

No ano seguinte Livia teve a idéia de criar o site da empresa Alfa.

5.2 Um pouco sobre a trajetória de Bruno

Bruno conheceu Livia quando ela tinha trabalhava na gráfica e tinha a locadora, para ajudá-la na ocasião, disponibilizou seu acervo pessoal de filmes.

Ele é graduado em Publicidade e Propaganda, e sua carreira sempre foi direcionada a área de publicidade. Nos anos 90, algum tempo depois de formado trabalhou em uma editora, com foco na revista Boa Forma, onde atuou por 1 ano e 6 meses.

Quando saiu da editora Bruno foi para o Japão para um intercambio e retornou em 1994, em um cenário profissional diferente devido ao desenvolvimento da tecnologia. O que era feito manualmente por meio de diagramação, máquina de escrever, tabelas, já era feito no computador. Como ele explica: *“Quando eu voltei já tinha mudado a estrutura de trabalho para a informática, para o computador, aí eu comprei meu primeiro computador, ainda não tinha habilidade, mas tipo fiz uma coisa meio autodidata, comprei livros, e fui aprendendo de novo o que eu já sabia manualmente, eu fui aprendendo no computador.”*

Em paralelo, Bruno foi trabalhar em um jornal, depois em outra revista, em uma empresa de informática e em uma gráfica, quando conheceu Livia. Bruno relatou que sempre trabalhou em empresas que estavam começando. Em uma delas, do ramo de informática ele trabalhou por aproximadamente 5 anos.

Seu próximo trabalho foi em uma empresa de produtos químicos. Essa empresa tinha uma revista própria, que era responsabilidade de Bruno. Quando seu gerente saiu para trabalhar em uma empresa do mesmo ramo em fase inicial e

Bruno foi convidado a trabalhar com ele. Nessa nova empresa foi responsável por toda a identidade visual da organização, site, embalagens. Bruno relatou que conheceu a Livia nesse período: *“foi nessas época mais ou menos que eu conheci a Livia, ela trabalhava na gráfica e a gente paralelamente tocou o negócio da locadora, no começo não foi muito bem depois a gente conseguiu dar uma alavancada.”*

Quando Bruno ainda trabalhava na empresa de produtos químicos, montou uma empresa de café com seu colega de trabalho, no entanto não deu certo por falta de capital. *“Fui montar uma empresa com ele, que era de café, mas não deu certo, pó de café, só que não tinha, quer dizer, eles fizeram o cálculo errado e a empresa na verdade precisava de mais capital do que tinha na época.”*

A locadora passou a não dar certo também, fecharam, venderam e montaram o escritório de *webdesign* para a Livia. Bruno trabalhava na empresa de produtos químicos ainda e arcava o aluguel com dificuldade. O escritório não deu certo e passaram a idéia do site da empresa Alfa.

Bruno optou por fechar o escritório, apenas cumprir o contrato de aluguel até o final, e montar uma sala de trabalho para Livia na casa deles devido ao custo. *“Desliguei a internet e telefone no escritório e só fiquei pagando, cumprindo o contrato até terminar o aluguel e ela foi para casa e em casa que a gente conseguiu viabilizar o site em si.”*

5.3 História da organização Alfa

Em 2007, a Livia, proprietária, teve a ideia de iniciar um negócio relacionado a Tarot por meio da criação de um site, o registro do domínio com o nome Alfa ocorreu em novembro de 2007. Na época, ela própria realizava os atendimentos como taróloga em sua casa, ela havia deixado recentemente o escritório próprio de *webdesign* devido a problemas financeiros. Inicialmente, sua casa não tinha infraestrutura adequada, não havia sinal de celular por exemplo, apenas uma operadora. O telefone recebia sinal no quintal, então os atendimentos eram realizados no quintal de sua casa, apesar dos chiados constantes. Além disso não

havia computador, apenas um caderno de anotações. Devido a falta de controle, sempre que algum cliente reclamava, a cobrança não era realizada de forma a evitar conflitos. Não havia tempo mínimo de consulta.

O computador fez bastante falta, quando uma cliente optava pelo atendimento via MSN a Livia tinha que ir até o escritório de webdesign (enquanto cumpriam o contrato), para realizar esse atendimento que era incerto, não sabia se receberia o pagamento ou não.

“Quando alguma cliente queria agendar para o final de semana, eu tinha que sair do Simba Safari e ir até a Vila Mariana, abrir o escritório para fazer uma consulta que eu podia receber ou não receber, então foi assim que eu fui.” (Livia)

Livia desenvolveu um site com a funcionalidade de chat. No entanto, após algum tempo de uso percebeu que os clientes não se identificavam com o procedimento burocrático do chat, e optou pelo software MSN da Microsoft, por sua praticidade. Livia mencionou que cerca de 30% dos atendimentos ainda hoje são realizados por MSN.

A fundadora trabalhou sozinha durante cerca de um ano. Com o passar do tempo surgiram novas opções de telefonia, o casal quitou algumas dívidas e conseguiram instalar uma linha telefônica. Em julho do ano de 2008, Livia contratou uma atendente comissionada, que continua na ALFA atualmente. Livia a conheceu por intermédio de seu antigo funcionário do escritório de web design, era irmã dele. Na época um trabalho informal, a atendente recebia cinco reais por consulta e tinha a responsabilidade de atender as ligações, anotar recados e transmitir para a Livia. A atendente trabalhava de sua própria casa com o telefone anterior utilizado pela Livia.

Os procedimentos administrativos existiam mesmo que em pequena escala, Livia cumpria o papel de três funcionários, pois além de atuar como taróloga, atuava como o funcionário do financeiro e a atendente. A proprietária mencionou que para fortalecer a imagem da empresa como uma instituição organizada e séria, essa manobra foi importante, porque os clientes tendem a confiar mais em uma empresa estruturada.

“Eu fazia personagens diferentes, para parecer que era uma empresa gigante e não de uma pessoa só” (Livia)

Também em julho de 2008, Livia conseguiu levar o computador para casa e a partir desse período passou a se dedicar exclusivamente a Alfa. Determinou que seu horário de trabalho seria das 07h às 00h, ficava de plantão, esperando algum atendimento, o que nem sempre acontecia.

“Tinha dia da gente fazer 40 minutos, que não tinha nada, absolutamente nada. A gente ficava lá o dia inteiro, era suado, muito suado no começo. A gente sofria assim demais mesmo. Penúria total.” (Livia)

Com o computador atualizar o site ficou mais fácil, para divulgar o site Livia comprava anúncios na busca do Google, investia R\$ 10 reais quando tinha oportunidade e começou a surtir efeito e aumentar o número de atendimentos.

Em setembro de 2008, Livia contratou o primeiro tarólogo, que trabalhou com ela no passado na época do 0800. O número de ligações começou a aumentar cada vez mais e Livia sentiu a necessidade de contratar mais tarólogos para estruturar seu atendimento. No final desse mesmo ano, Livia já havia contratado 3 tarólogos. As contratações não são tão fáceis, Livia relatou que a maioria dos tarólogos são encontrados por indicação, é uma rede profissional de confiança.

O desempenho de cada tarólogo é mensurado pela quantidade de minutos e pela qualidade das consultas, que pode ser vista por gravações ou *feedback* dos próprios clientes.

Em julho de 2009, Livia conseguiu locar uma residência e estabeleceu a Alfa no local. A locação não foi tão simples, pois muitos proprietários ou imobiliárias não aceitavam o segmento da Alfa, diante de tantas rejeições, seu marido locou a residência como pessoa física comprovando a renda que a Alfa gerava.

“Tivemos muita dificuldade para locar o escritório, por causa do tipo de negocio que a gente tem. Pessoas confundem o site de leitura de tarot com bruxaria, macumba, e tudo mais.” (Livia)

Com uma sede a organização começou a prosperar mais e Livia se dedicou ao desenvolvimento da organização ALFA. As visitas no site começaram a aumentar, e o site passou por melhorias, assim como o sistema de atendimento, com diversos DDD's.

Nesse mesmo ano a Alfa já contava com aproximadamente 8 tarólogas e Livia parou seus atendimentos para se dedicar exclusivamente a gestão da

organização que demandava bastante tempo. Ela conta que no início o desenvolvimento da organização foi lento, com uma equipe bastante enxuta, porém em nos de 2 anos os atendimentos dobraram.

Durante o estudo ela sempre reforçou a importância de ter o atendimento próximo a ela, de forma a guiar e fornecer as diretrizes necessárias para um bom atendimento ao cliente.

Todos os tarólogos recebiam no regime pós-pago, ou seja, recebiam 50% do valor da consulta se o cliente pagasse. Apesar do risco financeiro ser baixo, a qualidade do atendimento não compensava, pela incerteza de receber o valor, o tarólogo acabava não se dedicando muito a proporcionar um bom atendimento, o que não fidelizava os clientes.

Com base nisso, em fevereiro do ano de 2010, Livia começou a alterar as formas de pagamento dos tarólogos. Foi realizada a primeira contratação de um tarólogo pré-pago, com direito a 30% do valor da consulta, independente do pagamento do cliente. Com essa modalidade os tarólogos tinham a certeza de um ganho por consulta, e se dedicavam mais a minutagem, a satisfação dos clientes aumentou. Livia fez essa mudança de pós para pré gradativamente conforme novas contratações.

Livia explicou as dificuldades que superou nessa época devido a inexperiência com rotinas financeiras e controle de pagamento. Uma delas relativa as parcelas dos cartões de crédito, que a deixaram sem caixa pois a empresa não tinha capital de giro, então ela optou por suspender os cartões, que voltaram apenas no final do ano. Ela conta que tentou vincular o site com plataformas de pagamento, mas não deu certo devido a incompatibilidade com seu site e a alta porcentagem cobrada pelas plataformas.

No início a Alfa atuava apenas com pagamentos em dinheiro, com o passar dos anos e maior quantidade de clientes, a empresa passou a abrir contas em novos bancos de forma a facilitar os depósitos dos clientes.

Não era realizada a consulta de informação nenhuma do cliente, não havia um controle o que aumentava os riscos da organização. Apesar disso, Livia afirmou que fidelizar o cliente é importante, por isso ela sempre adotou a política da segunda

chance, na qual o cliente devedor quando retorna, pode realizar o pagamento da dívida sem juros. Além disso, nunca será colocado no SPC ou SERASA.

Os anos que seguiram Livia conta que a Alfa exigiu bastante dela, que está há 05 anos sem férias, se dedicando a empresa todos os dias, mas o resultado foi bom, e não se arrepende pois hoje tem um dos maiores sites de atendimento online no segmento de tarot.

5.3.1 Descrição do fluxo de trabalho da ALFA

Durante o período de observação detalhamos algumas rotinas da organização Alfa para melhor compreensão do estudo.

5.3.1.1 Atendimento

Na ALFA o primeiro contato do cliente é com o telemarketing, composto por dois funcionários em cada turno, e no último apenas um funcionário. A organização permitiu que acompanhássemos a rotina da funcionaria Izza.

O horário de atendimento é das 08h às 01h, com três turnos do telemarketing: 08h às 14h, 14h às 20h e 20h às 02h. Um total de 5 atendentes.

As atendentes devem atender a ligação do cliente no PABX rapidamente, sempre demonstrar cordialidade e atenção aos pedidos. Caso o cliente não tenha nenhuma exigência de um tarólogo em particular, a atendente o transfere para um tarólogo disponível mais adequado ao perfil do cliente.

Essa análise é feita rapidamente pelas atendentes, que quando possuem dúvidas questionam a Livia, proprietária da empresa. Em paralelo, ao transferir a ligação ao tarólogo as atendentes podem fazer recomendações, se necessário, como fornecer o tempo de consulta permitido, ou determinadas exigências do cliente. Esse contato inicial é importante pois atua como uma orientação pré-atendimento, evitando desentendimentos e dúvidas. Izza comentou que em 2013 avaliaram um novo sistema de PABX que superava em alguns aspectos o antigo, no entanto não possuía a funcionalidade do contato inicial, apenas transferia a ligação e por isso recusaram a troca.

Os tarólogos são divididos por turnos em escalas, dessa forma, pode ocorrer de um cliente entrar em contato para uma consulta com determinado tarólogo e o mesmo não estar disponível, devido a escala ou agenda comprometida, então a ALFA oferece a opção de agendamento.

O agendamento ocorre em sua maioria devido a preferência dos clientes por determinados tarólogos. Na planilha de controle os agendamentos são identificados em outras cores, assim as atendentes ficam atentas para terminar o preenchimento.

Nota-se uma ansiedade dos clientes que efetuam agendamento, durante o estudo, no caso de tarólogos que estavam em atendimento, os clientes sempre questionavam quanto tempo iria demorar para o tarólogo se desocupar. As atendentes nesses casos, consultam o perfil do cliente em atendimento, identificando qual a duração aproximada das ligações e informam ao cliente que está na linha uma estimativa.

Determinados clientes, solicitam novas tarólogas, as atendentes então confirmam através do sistema com quais tarólogas o cliente ainda não realizou nenhuma consulta, bem como os oráculos que cada uma utiliza. Devido a disponibilidade das tarólogas nem sempre é possível atender as preferências do cliente.

As atendentes atuam com duas planilhas em paralelo, para evitar erros e porque mais de uma funcionária utiliza a planilha para fins diferentes. As planilhas são elaboradas no software Excel, e existem para prevenir a falta de informação e controle. Além disso, o sistema atual não traz todos os dados que as atendentes necessitam no cotidiano, um dado importante que o sistema web não disponibiliza por exemplo é se o cliente está com pendências de pagamento e o valor, o que pode impedir uma nova consulta telefônica.

As planilhas funcionam como principal base de consulta das atendentes, principalmente quando há indisponibilidade do sistema ou internet.

Outra vertente são as particularidades de cada cliente. Alguns clientes realizam diversas consultas por dia e possuem um faturamento diferenciado, ao invés de faturar consulta a consulta, é realizado uma cobrança única mensal.

Outros clientes por serem clientes fiéis possuem um valor de minuto diferenciado, ao invés de R\$ 1,97, R\$ 1,88.

O tratamento diferenciado por cliente, apenas é possível devido ao processo ser bastante manual, um sistema que funcionasse efetivamente não permitiria tantas exceções.

Percebe-se uma análise minuciosa, caso a caso. Sempre para liberação de mais consultas, as atendentes questionam o Financeiro, que diariamente fecha o faturamento identificando as necessidades e particularidades de cada cliente. Essa análise é impressa e entregue para a Livia, que irá verificar quais liberações ou concessões poderão ser feitas e qual o montante dos devedores.

Não há parâmetros definidos para liberação de crédito, que varia de acordo com o perfil do cliente, para exemplificar apresentamos o perfil do cliente João. João realiza consultas praticamente todos os dias com duração superior a 50 minutos. Esse cliente possui um montante de pagamento alto comparado com outros clientes, sua dívida está em R\$ 1.300,00, no entanto ele é um cliente fiel e que realiza pagamentos com frequência, mas como as consultas são muitas o montante acaba sempre se mantendo. Clientes nesse perfil são identificados na planilha com a cor preta.

A planilha de controle é o centro das informações, todo o histórico. As informações são batidas quase o tempo todo, seja apenas por conferência ou para lançamento das informações no site. Muitas informações são confirmadas oralmente e lançadas na planilha.

Os tarólogos trabalham em *home-office*, logo a ALFA acaba lidando com alguns problemas nada corporativos. A maioria das mulheres tarólogos por exemplo conciliam o trabalho com os filhos e tarefas do lar. Exemplos de problemas: começou a chover vou tirar a roupa do varal, vou dar banho no meu filho, vou buscar água, entre outros.

Em um dos dias do estudo de campo dois clientes entraram em contato na parte da manhã para novas consultas, ambos estavam com saldo devedor. Como não era possível liberar mais crédito, o cliente foi orientado a realizar o pagamento antes da nova consulta, no entanto nem sempre isso ocorre. Um dos clientes por

exemplo teve o cartão recusado mais de uma vez em mais de uma máquina e continuou a insistir. Outro realizou o pagamento através de depósito.

O PABX apresentou problemas em alguns dias, Izza informou que está acontecendo com certa frequência nos últimos tempos, a empresa responsável, Locaweb, acaba por terceirizar o serviço também, o que pode ocasionar certa demora na resolução (em torno de 3 a 4 horas).

As atendentes são muito cordiais e possuem jogo de cintura para lidar com as entranhas do cotidiano. Suas atividades principais consistem no atendimento telefônico e transferência das ligações, atendimento por Skype e preenchimento das planilhas de controle. O ritmo de atendimento não fornece muitas pausas, e as planilhas ocupam boa parte do tempo. O pico de ligações ocorre por volta das 10h. As tarólogas não tem suporte em *home-office*, cabe as atendentes auxiliá-las com eventuais problemas no Skype ou na máquina de trabalho. A atividade exige um perfil bastante equilibrado e *multi-task*.

Percebe-se que atender o cliente é a principal missão, e nunca o cliente é tratado mal, mesmo que esteja em dívida, ou tenha histórico negativo. Há uma forte filosofia do bom atendimento.

No quadro 14 podemos ver algumas categorias observadas no atendimento da organização ALFA.

Quadro 14 – Categorias observadas na ALFA

Categoria	Definição	ALFA
Aparência	Vestimentas, idade, gêneros, estilos	Público jovem, roupas e estilo moderno, maioria de mulheres
Interações e comportamento verbal	Quem se comunica com quem, por quanto tempo; Quem inicia a conversa; Dialeto utilizado; Tom de voz	As interações são baixas, devido ao telefone que toca bastante. O dialeto é formal e tom de voz baixo. O maior momento de descontração é o almoço
Comportamento físico e gestos	O que as pessoas fazem, quem interage com quem e quem não interage	Livia é a que mais interage com as funcionárias, mas a maioria das interações são profissionais.
Espaço pessoal	O quanto as pessoas estão próximas	O layout do escritório favorece a proximidade entre pessoas
Movimentação de pessoas	O quanto as pessoas entram e saem do ambiente, e o tempo que gastam	A maior parte do tempo o escritório está cheio, pois as atendentes acabam almoçando na mesa para não perder nenhuma ligação
Pessoas de destaque	Identificar as pessoas que recebem mais atenção	Izza é a atendente que recebe mais atenção. Por ser a primeira conhece todos os procedimentos e é consultada por outras funcionárias.

Elaborado pela autora (2014) adaptado de Mack et al. (2005).

5.3.1.2 Consultas

O tempo mínimo, seja para uma consulta via *chat*, telefone ou Skype, é de 15 minutos.

O cliente tinha a possibilidade de assistir a consulta via chat através de Webcam, no entanto devido ao tempo de ajuste do microfone e câmera do cliente acabava não compensando, então essa opção foi suspensa.

A consulta finaliza com o tarólogo que informará o tempo gasto e valor total que será cobrado. Além disso, será enviado um e-mail com as mesmas informações e com os dados bancários para depósito.

No site é possível visualizar o perfil pessoal de cada tarólogo, bem como os oráculos que é especialista e dias e horários de disponibilidade. Através da página também é possível visualizar a mensagem deixada pelo tarólogo e esclarecer dúvidas antes da consulta.

5.3.1.3 Financeiro

Os procedimentos realizados pelo Financeiro são manuais em grande maioria. As informações quanto a confirmação de valores, transferências realizadas ou baixa de pagamentos são confirmadas oralmente.

Um dos meios de pagamento é o cartão de crédito. O site da ALFA não possui um sistema integrado de pagamento, então sempre que o cliente opta por essa modalidade de pagamento, o mesmo informa por telefone os dados do cartão que é passado na máquina pelo Financeiro. Os comprovantes emitidos na máquina de cartões são entregues as atendentes.

Enquanto uma atendente lança a confirmação efetiva do pagamento no site, a outra lança os dados em uma planilha específica de pagamentos. Há um grande receio de perder informações, pois em uma das vezes que o site ficou indisponível durante 1 hora, todo o histórico de informações foi perdido, prejudicando bastante o andamento das atividades.

O cliente também pode informar o pagamento, então as atendentes lançam como pagamento confirmado. A Livia posteriormente confirma os valores ao acessar a conta e visualizar as transferências feitas e repassa a informação as atendentes.

O pagamento apenas é considerado finalizado apenas após a confirmação da Livia, pois já ocorreu do cliente informar que realizou o pagamento sem ter realizado,

enviar comprovantes de pagamento falsos, envelopes vazios para o depósito, entre outras situações.

O cliente pode optar por dois planos de pagamento: pré-pago e pós-pago. No plano pré-pago o cliente deposita o valor determinado antes de realizar a consulta, que será liberada após a compensação do pagamento, as atendentes realizam o controle da consulta pré-paga, pois às vezes o tarólogo esquece de avisar o tempo já determinado. O plano pós-pago o cliente apenas realizará o pagamento após a realização da consulta.

6 INTERPRETACAO SOB A OTICA DE BOURDIEU: CAMPO, TECNOLOGIA E ORGANIZACAO VIRTUAL

6.1 Campo

O campo de tarot no Brasil sofre certa discriminação, e falta de apoio legal. Uma das situações apresentadas por Livia é a questão da inexistência de um sindicato para a classe. A classe não é sindicalizada e isso ocasiona morosidade em processos rescisórios e trabalhistas que são feitos diretamente pelo Ministério do Trabalho e Emprego, no entanto, periodicamente o órgão cobra a sindicalização, que nunca acontece. Essa falta de regulamentação prejudica a organização, como Livia comenta: *“então a gente fica sem pai, nem mãe com relação a funcionários”*.

Entre as maiores dúvidas estão os tarólogos que trabalham em 3 ou 4 sites ao mesmo tempo, qual site daria o vínculo empregatício, e se responsabilizaria pelas despesas do funcionário.

O atendimento de tarot pode ser realizado presencialmente ou na modalidade online, apesar de ser o mesmo serviço, são campos que caminham de forma independente devido a rivalidade.

Uma organização virtual de Tarot difere daquela que fornece atendimento presencial, na opinião de Livia, pois se trata de um perfil diferente de atendimento. Porém segundo ela a maioria dos profissionais de atendimento presencial consideram o atendimento virtual de baixo nível. Alguns tarólogos que trabalham no atendimento online chegam a omitir essa informação para não ficarem mal vistos no

mercado. Tal julgamento sempre incomodou Livia, no entanto, apenas em 2013 ela decidiu movimentar o campo de tarot online.

No ano de 2013 ocorreu um fórum de tarot presencial, um dos tarólogos da organização Alfa foi entrevistado, mas profissionais do atendimento virtual não receberam convites para o evento. Em uma rede social os organizadores publicaram uma nota dizendo que tarólogos online estavam sob um regime “escravocrata”.

Após a publicação dessa nota, Livia contatou outros grandes sites de tarot propondo uma parceria, que consistiria em um evento realizado com a colaboração financeira de todos. Livia comentou que o investimento foi feito para fortalecer o lado institucional de cada empresa.

O evento foi o Tarolog realizado em setembro de 2013, o primeiro evento específico para atendimento online, reuniu os seis principais sites do Brasil e mais de 100 tarólogos.

Além da troca de experiências, o evento tinha por objetivo unir esses tarólogos e reforçar suas posições no campo de tarot. O evento teve ótima aceitação do público e como continuidade surgiu o grupo Tarolog em uma rede social. Para Livia o grupo demonstra o orgulho do atendimento online: *“E depois a gente fez o grupo, que deu essa ideia de que eu tenho orgulho de ser tarólogo online, tenho a minha tribo de atendimento online. Tanto que no grupo a gente não discute tanto tarot, a gente discute mais a parte prática e técnica das coisas [...] é voltado para o atendimento online.”*

Devido a falta de planejamento foi necessário mais capital que o previsto, por isso, desde o início de 2014 todas as empresas estão colaborando mensalmente para o evento em uma conta criada especialmente para essa finalidade. A expectativa para a segunda edição é grande. Livia comentou que os donos se reúnem na Alfa periodicamente para discutir temas relacionados ao atendimento online e experiências como empresários nesse setor.

Para compreender melhor a dinâmica do campo de atendimento online, conseguimos acesso ao material de divulgação do evento, a algumas palestras e ao grupo na rede social como observadores.

O material de divulgação do evento, continha o seguinte texto:

O mercado de atendimento online está em expansão, mas o trabalho precisa ser feito com integridade (como tudo na vida) e ajustes ao meio. Quem atua em atendimentos presenciais às vezes acha que basta colocar o head-set e seguir em frente, mas não é bem assim. O público, de certa forma, é outro, assim como as exigências para realizar um serviço de qualidade.

Uma das palestras assistidas foi a de Alisson, um tarólogo da organização ALFA, a seguir estão algumas contribuições da palestra dele e seus comentários no grupo são úteis pois além de representarem o evento, representam também um pouco mais da organização.

“Tarot é aconselhamento constante e direto. [...] Julgamento não cabe em tarot [...] A ligação com o cliente online é mental, não tem simbiose, não tem espiritualidade, porque não há o contato presencial. [...]”

“O tarot não faz previsões, o tarólogo faz. Mas é uma previsão limitada. [...] O que vai garantir seu pão é o acerto da previsão [...] Toda vez que consulta o tarot, ele sempre ajuda.”

“O Tarolog é um divisor de águas. Num momento em que no Brasil, teremos como informar, expor, qualificar e gerar renda para quem aprende o tarô. Quando fui para o corpo a corpo, ou melhor, para o “fone a fone”, é que era comum o meu grito de socorro. “Livia, o que eu faço nesta situação?”. E, foi assim em que eu fui me adaptando. E, com isso, entender que o perfil do cliente online é variado demais. Eu atendo desde dona de casa a psiquiatra, da atriz de televisão a diretora de escola, de esposa a amante. Para cada uma delas existe uma postura tarológica diferente, e, ainda assim, são as mesmas cartas quem atuam. Existe tanta coisa que engloba um atendimento online, que quase não dá para se classificar. No online, estamos como numa “janela aberta” para o mundo trazendo para sua casa todas as culturas e todos os tipos de pessoas possíveis. Então, isto exige do atendente uma flexibilidade muito ampla, para não engessar a simbologia do oráculo do qual utiliza. Sim, todos os grandes conflitos da sociedade perpassam por nossos ouvidos e são desvelados em nossas cartas, livre de qualquer pré-julgamento. No atendimento à distancia eu tenho que acompanhar a notícia de gravidez, a dúvida de ter ou não a gestação e, ainda, a rebarba da mão firme sobre o destino. Além de acompanhar isto até sua superação. E, ainda, estar novo para o próximo atendimento, que não é pouco, pois são em média 8 por dia. Por isso, minha proposta foi desarmar a “gola” firme do “uniforme” que está imposta sobre o que é ler o tarô à distancia. Quem trabalha on line precisa de ajuda para saber orientar, como utilizar-se de técnica e como aplicá-la na consulta. Eu, acredito, que juntos e com experiência de cada um, poderemos aprender muito. Agradeço muito à escola que tive, apesar da Livia dizer que eu já cheguei pronto. Mas aprendi muito.”

Se analisarmos esses dois campos de tarot, perceberemos que um deles ficou abandonado. Além da parte burocrática, abandonado em termos de relações. O evento Tarolog surgiu pois não era possível unificar os campos, então foi necessário iniciar um novo.

6.2 Capital econômico

O casal de fundadores da empresa Alfa, Livia e Bruno, não dispunham de capital econômico no processo de criação da empresa, em termos de investimento ou capital de giro. O capital que recebiam era para despesas da casa.

“No final das contas eu estava super falida quando eu resolvi fazer o site da Alfa, não tinha uma linha telefônica, devia 4 meses pro cara programador que trabalhava comigo e ainda assim ele ia lá todo dia e trabalhava comigo. Ele ia ali, trabalhava comigo todo santo dia, fiquei 8 meses devendo esse cara. A gente lá naquela pobreza absoluta e a gente fez o site coisa e tal e eu atendia. Um ponto muito importante, eu atendia com um telefoninho da Embratel, azul, que eu sentava no batente do quintal e que não pegava. E o único lugar que o telefone dava sinal para ter o toque, era na janela do lado externo, que quando chovia, a gente tinha que deixar ele dentro de uma sacolinha plástica porque quando chovia vinha chuva assim direto e você molhava o bendito do telefoninho.” (Livia)

A Livia tinha o escritório de webdesign, dois computadores com cerca de 3 anos de uso e duas mesas que ficavam no escritório. Além disso, tinham um carro e um apartamento próprio, na época o condomínio estava atrasado 16 meses e buscavam uma negociação da dívida.

Como o escritório não estava em um bom momento, optaram por fechar o escritório e cumprir com o contrato do aluguel apenas. Bruno e Livia destinaram um quarto da casa deles para a formação de um novo escritório para Livia e dispensaram o programador que trabalhava com ela. Bruno providenciou internet e a infraestrutura que tinha no escritório, nesse quarto de sua casa.

“então o que eu achei melhor, pelo custo operacional, mesmo que você pague o aluguel, você tem um custo operacional além disso, eu disse para ela que era melhor fechar o escritório porque eu tinha um contrato para cumprir, e ela voltaria para casa. Aí a gente fez aquela coisa americana de garagem sabe, então a gente pegou um quarto de casa e ela transformou num escritório.” (Bruno)

Para a criação do site a Livia investiu no total R\$ 51,00 para o domínio e hospedagem. A publicidade do site era feita por meio do Google Adwords, R\$ 10,00 por dia, no entanto o Google apenas aceitava pagamento mínimo de R\$ 40,00, então quando não tinham o capital para investir, esperavam o pagamento de alguma cliente para ativar novamente a publicidade.

“De publicidade, eu podia investir 10 reais por dia quando eu tinha. Porque nem sempre eu tinha 10 reais por dia pra investir.” (Livia)

6.3 Capital cultural

Para Bourdieu (2001) o capital cultural é composto por três estados: incorporado, aprendido familiar e escolar; objetivado, posse de objetos ou oportunidades de acesso a cultura; institucionalizado, certificados e diplomas.

A seguir está o quadro 15 demonstrando o capital cultural de cada fundador da organização Alfa.

Quadro 15 – Capital cultural dos fundadores

	Capital Cultural		
	Incorporado	Objetivado	Institucionalizado
Livia	Família: conhecimentos de gráfica, persistência, valores, personalidade	Não teve muitas oportunidades de acesso a cultura, infância de extrema pobreza. Livros de biblioteca, copiados a mão. Revista Seleções (emprestada de um amiga de sua mãe)	Diploma do ensino médio.
Bruno	Família: conhecimentos em concertos	Livros de Viagem intercambio	Diploma de publicidade e propaganda

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

Livia iniciou sua carreira profissional com seu pai e adquiriu conhecimentos no segmento gráfico, e seu perfil sempre foi persuasivo. Com seus avós obteve aprendizado relacionado a persistência e trabalho.

Tem uma regra que sigo na vida que o importante não é o que a outra pessoa faz, o importante é o que você faz. Quando pequena, minha avó, sempre repetia: "não importa que sua mãe não seja uma boa mãe, seu papel é ser uma boa filha e Deus só vai julgar você pelo seu papel". Quero compartilhar isso com vocês que trabalham em sites que a rentabilidade é pouca, que acham que não vale a pena ficar logado, cumprir o combinado porque o site não é "digno". É você que precisa ser "digna". Enquanto estiver naquele relacionamento amoroso, seja digna - fiel, honesta, seja seu melhor e vai aparecer o homem que merece uma mulher como você é. Quando estiver num site, até que você diga: "tchau, estou indo", cumpra exatamente seu papel, independente da outra parte cumprir o dela ou

não. Recentemente, recebi um currículo e as colegas donas de site que me deram referências sobre a taróloga, eram as de site pequeno, ou seja, aqueles que muitos oraculistas se veem no direito de dizer: "eu não ia porque não rendia". Mas foi justamente por ter recebido críticas como: faltava muito, não comparecia no final de semana, era boa taróloga, mas não se pode contar nunca com ela" eu desisti da contratação. Ou seja, mesmo dentro do banheiro, com a luz apagada, alguém vai estar vendo você. Dê sempre seu melhor, independente da situação, das circunstâncias - existem outros julgamentos além do Julgamento Final. (Livia)

Durante sua infância e adolescência não teve muitas oportunidades de acesso a cultura ou bens culturais. A infância de Livia foi de extrema pobreza, segundo ela não recebeu uma educação rica e cultural, sua mãe cursou até a quinta série, seu pai era professor de português mas não foi criada por ele, além disso, ela mencionou que sua família era religiosa de forma rígida, e considerava outras leituras além da bíblia como pecado.

Livia se formou na escola regular, ensino médio completo. Sua trajetória escolar foi difícil, devido a todas as idas e vindas de Maceió, no entanto, ela justifica que sempre foi muito esforçada nos estudos. Sua família não podia comprar os livros básicos, então ela copiava todos a mão.

Seu conhecimento porém não se resume a isso, Livia aprendeu design, html e ASP sozinha, com prática e livros, na gráfica os funcionários a ensinaram a utilizar softwares de design gráfico e corel draw.

A falta de cultura ocorria em situações mais simples, como registro de nascimento e vacinas, Livia contou que não recebeu nenhuma vacina quando criança e que seu primeiro registro de nascimento ocorreu 7 meses como gêmea de sua tia, e foi corrigido apenas quando ela completou 4 anos.

Quando criança, Livia comentou que seu grande sonho era ir ao Carrefour, na época ela pensava ser um parque e não um hipermercado, percebe-se falta de informação quanto a locais também.

Quanto a Bruno podemos citar o conhecimento de consertos como aprendizado familiar relevante, devido a todas as reformas que ele realizou na casa que hoje é sede da empresa. Sua viagem possibilitou que adquirisse mais conhecimentos em novas tecnologias, porém Bruno sempre aprendeu por

experiência e por livros. Sua formação em publicidade foi um fator importante em sua carreira profissional, pois atuou sempre na elaboração de revistas e jornais em diversos segmentos.

Com relação aos estados do capital cultura sob a ótica de Bourdieu, o casal, principalmente Livia não apresentam os critérios que o autor considerava para sucesso em termos de aprendizado. O principal estudo de Bourdieu que deu origem ao conceito de capital cultural foi realizado com estudantes, talvez devido a isso não foi considerado o capital adquirido por experiência.

No caso de Livia e Bruno percebe-se que o sucesso da organização Alfa está além de capital cultural e capital social, a experiência e a diversidade de conhecimentos colaborou para a estruturação da organização.

Livia trabalhou inicialmente na gráfica de seu pai, o que forneceu experiência no segmento, posteriormente atuou na gráfica em SP por muitos anos, segundo ela trocou força de trabalho por aprendizado que ela buscava na época. Na gráfica ela adquiriu a experiência em gestão que foi crucial para a estruturação da organização Alfa em termos administrativos. Livia se arrepende por ter se dedicado tanto a um negócio que não era próprio, colocando inclusive o trabalho a frente de sua vida pessoal. No Walter Mercado ela adquiriu a prática de atendimento por telefone e técnicas de tarot, tal habilidade se relaciona diretamente ao tipo de negócio da organização Alfa. Na locadora o aprendizado adquirido foi o que para um negócio prosperar é preciso dedicação, Livia mencionou que ela nunca cuidou como deveria do projeto, talvez por isso não tivesse prosperado inicialmente.

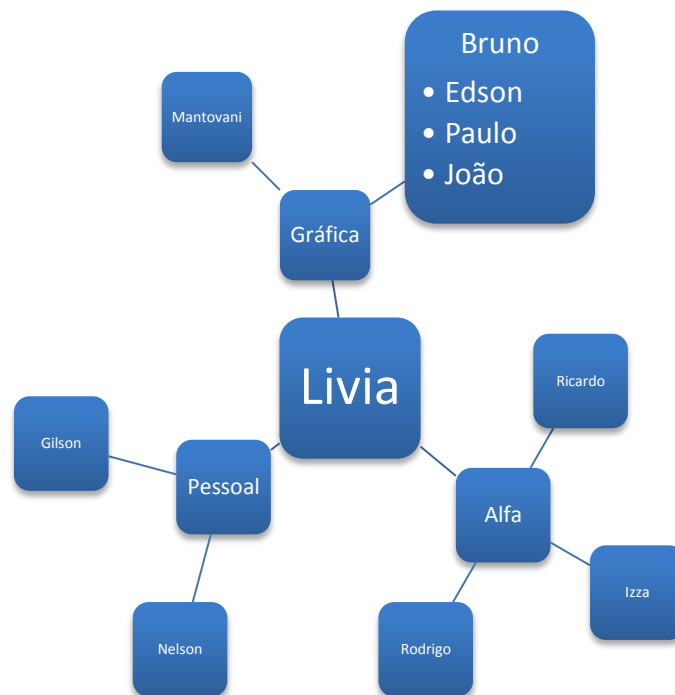
Quanto a empresa Alegria, Livia considera que seu maior aprendizado foi a questão de que é preciso assumir riscos para determinado projeto. Por fim, o escritório de webdesign Livia considera que o principal aprendizado foi quanto a criação de procedimentos, os trabalhos eram feitos para conhecimentos, acordos verbais e devido a isso ela não conseguia cobrar os clientes e receber os pagamentos. Apesar de seu perfil extrovertido, Livia se considera fraca em gestão de pessoal no sentido de empatia, e busca esse aprendizado na organização Alfa.

6.4 Capital social

O casal tem uma rede de relacionamentos adquirida por suas experiências profissionais. Ambos demonstram construir relações por base da confiança, considerando que tais pessoas estiveram ao lado deles em momentos que não recebiam remuneração nenhuma, davam conselhos e agiam por amizade.

A figura 6 representa os principais contatos de Livia.

Figura 6 – Representação do capital social de Livia



Fonte: elaborado pela autora (2014)

Como podemos ver na figura XX a rede de contatos da Livia vem de três lugares principais: amigos pessoais, organização ALFA e gráfica.

Quanto aos amigos pessoais dois apresentam representatividade. Nelson é da área acadêmica e aconselhou Livia na parte administrativa da ALFA. Segundo Livia, graças a Nelson que ela começou a se dedicar mais a gestão e atendimento da empresa. Além disso, ele a ajudou a estruturar a forma de pagamento dos

tarólogos de forma que ela pudesse controlar e melhorar o rendimento deles, além de ter capital para investir em melhorias e equipamentos.

Seu outro amigo pessoal, o Gilson, é gerente de sistemas, e a ajudou a estruturar essa parte na ALFA. Gilson foi a ALFA vários fins de semana para auxiliá-la na arquitetura dos sistemas, processos e codificações.

Na organização ALFA, o programador Ricardo trabalhou com Livia no escritório de webdesign. A partir dele Livia conheceu Izza sua irmã que foi a primeira atendente da ALFA. O marido de Izza por sua vez, Rodrigo, hoje realiza toda a manutenção nos computadores da organização. Todos eles já fizeram alguma prestação de serviço sem receber, e hoje são de grande estima para Livia.

E por fim na gráfica podemos citar dois contatos importantes. Um deles é Mantovani, que realiza o seguro de tudo na ALFA e o Bruno que traz três contatos representativos. Seu amigo Paulo o ensinou a lidar com softwares de publicidade. Seu antigo chefe Edson contribuiu com experiência profissional e pessoal e o marceneiro João é responsável por executar todas as idéias e desenhos e Bruno.

6.5 Contribuições e Discussão sobre os resultados

Pierre Bourdieu foi um dos pioneiros em tratar conceitos de capitais não econômicos. Entre esses capitais (cultural, social e simbólico) faltou uma conexão ou uma classificação referente as habilidades pessoais de cada agente, competências inerentes ao perfil de cada um. A transformação e evolução cultural por aprendizado e experiência se torna mais claro em teorias culturais, porém não no conceito de capital cultural sob a ótica de Bourdieu, sendo necessário complementar as classificações do autor.

O papel de competências pessoais pode ser fundamental para a articulação dos demais capitais e sucesso do campo. Em nosso problema de pesquisa apresentamos a suposição de avaliar não o volume de capital e sim a diversidade dos capitais e como poderiam interferir no desempenho da organização.

Livia demonstrou por sua história criatividade e competência, pois construiu relações duradouras e teve experiências profissionais longas. Em seu caso, graças a sua persistência, credibilidade, comunicação e capacidade organizacional ela

conseguiu unir os campos de tarot, marketing, tecnologia e administração. Eram campos distintos e campos distantes, o que nos leva a propor que quanto distante os campos explorados para criação de uma nova forma organizacional, maior a vantagem competitiva do fundador.

Tanto Livia quanto Bruno eram adeptos a tecnologia e com tendência para aprenderem sozinhos (autodidatas), tal facilidade tecnológico minimizou a falta de capital financeiro. A dispersão dos capitais de ambos, criaram uma vantagem competitiva. Qual a probabilidade de uma taróloga desenvolver um site? Ou de um publicitário entender de infraestrutura?

Mesmo com uma análise superficial da teoria de Bourdieu ou da interpretação de nossos resultados, o leitor pode perceber o quanto o estudo da ALFA pode contribuir para a compreensão dos conceitos de organização virtual e capital não econômicos. Assim como a importâncias dos capitais sob a ótica de Bourdieu para entender e interpretar os tarólogos que atendem na modalidade online. Em retrospecto, parece difícil verificar a evolução e crescimento da empresa se não considerarmos os capitais não econômicos da fundadora.

No início da dissertação apresentamos que formas não econômicas de capital podem ter grande importância no caso da organização virtual estudada. Após a realização do estudo isso foi comprovado, na história da ALFA citamos que inicialmente os atendimentos eram realizados em um telefone pré-pago, que não tinha um bom sinal ou recursos, mas os atendimentos prosperaram e ainda não era realizado investimentos em publicidade.

Aliás, a publicidade no início da organização era feita por anúncios no valor de dez reais e tinha o mesmo retorno que um anúncio de cem reais atualmente segundo a Livia. Hoje a concorrência é maior e o desenvolvimento tecnológico possibilita um desempenho bom para concorrentes menores. Montar um site é relativamente simples, então a concorrência surge a todo o instante. Apesar de alguns sites não durarem muito tempo, acabam atrapalhando o desenvolvimento da ALFA. As redes sociais também representam concorrência, pois uma pessoa física com perfil nessa rede pode atingir um grande número de possíveis clientes.

Nossas leituras de Bourdieu sugerem que suas categorias definidas para capital cultural podem ser limitadas. Bourdieu sugere três estados de capital cultura, são eles: objetivado, incorporado e institucionalizado. Pelo estudo de campo percebemos que Livia tinha posse dos três estados quando iniciou a ALFA, isso se preservamos a definição de Bourdieu. Livia possuía pouco capital cultural objetivado, viajava pouco, não fazia parte de clubes e/ou associações, não tinha oportunidades de passeios culturais ou aquisição de objetos, tampouco assinava revistas importantes. Quanto ao capital cultural institucionalizado Livia teve poucas oportunidades de estudo formais, em termos de certificado possui basicamente o do ensino médio, suas outras habilidades foram desenvolvidas na prática ou pelo método de estudar sozinha (autodidata). A família de Livia era de classe baixa e vivia na região Nordeste do país, não puderam transmitir muitos conhecimentos ou informações culturais, no entanto, transmitiram valores, seus avós a orientaram a sempre persistir e desempenhar o melhor papel independente das condições.

A classificação de Bourdieu não aborda esse capital da família no sentido de valores, tratando de valores apenas no *habitus*. Livia aprendeu a persistir e dar o seu melhor, graças a isso foi bem sucedida em suas experiências profissionais, tanto na gráfica quanto no 0900. E tais habilidades fizeram com que ela tentasse empreender mais de uma vez, e não desistisse com resultados ruins, cada empresa aberta, cada empresa fechada foi um aprendizado.

Aliás seu histórico profissional trouxe lições importantes que foram utilizadas para a ALFA. Dessa forma, talvez seja preciso evitar super estimar a importância da experiência vinda da família e considerar experiências mais tardias que completam o capital cultural. Seria esse capital irrelevante para a criação da ALFA? Não é isso o que achamos.

Ao trabalhar na gráfica e construir uma carreira Livia aprendeu e desenvolveu suas habilidades administrativas e de gestão, por outro lado, o 0900 trouxe a experiência de atendimento e bagagem esotérica. A locadora e a casa de frios trouxeram também experiências de atendimento mas principalmente controle de estoque e controle financeiro, considerando os erros, enganos e acertos realizados. Por fim, o escritório de webdesign trouxe uma habilidade de desenvolvimento de sites, posicionamento da marca e do negócio.

O modo de pensar e as habilidades adquiridas durante as experiências de Livia mostram o quanto pode ser improvável os capitais para formação ou sucesso de um campo. Como taróloga tradicional Livia teria suas habilidades reduzidas, no entanto, suas experiências profissionais como empreendedora, astróloga, gerente administrativa, web designer a tornaram uma taróloga fora do padrão.

A habilidade de informática, tecnologia da informação iniciou a idéia da montagem do site. Posteriormente graças aos anos de gráfica Livia adquiriu habilidade de controle e administração (a maioria dos tarólogos não consegue administrar os próprios ganhos ou montam sites que não duram 2 meses), e como empreendedora teve erros e acertos, aprendeu a divulgar, a estabelecer parcerias, e claro no tempo do 0900 conseguiu aprender mais metodologias e se especializar na área esotérica.

Durante sua vida Livia teve a oportunidade de experiência em diversos campos, conhecimentos distintos e não relacionados. São capitais divergentes porem graças ao posicionamento de cada um, a ALFA surgiu e deu certo. O nosso estudo sugere ponderarmos de forma mais cuidadosa e precisa como as pessoas podem mobilizar seus capitais para vantagem competitiva e maximizar seu poder e prestígio.

Poder e prestígio estão diretamente relacionados ao Capital Simbólico, que seria uma síntese dos demais, pois representa as regras do grupo. Para Bourdieu o capital simbólico é acumulado para construção de reputação e relações de comunicação são sempre relações de poder, pois dependem de capital econômico ou simbólico acumulado pelos indivíduos.

Bourdieu diz principalmente no conceito de capital simbólico que ele não é reconhecido em outro meio, no entanto, os diversos capitais adquiridos de Livia foram transpostos para o campo do tarot.

Em uma organização virtual de tarot não é comum uma capacidade organizacional como a de Livia, grande parte dos tarólogos demonstram dificuldades em rotinas administrativas, tanto que um dos motivos de realizar pagamento semanal aos tarólogos é a dificuldade dos mesmos administrarem seu próprio

salário, em gastar muito rápido e ver um montante e desistir de trabalhar sem pensar nas consequências.

No capítulo 3 abordamos como as transformações no campo são possíveis e um dos fatores levantados é o do capital tecnológico segundo pesquisas mais recentes de Bourdieu desempenha um papel fundamental, pois graças a ele, atores com posições menores podem ter a oportunidade de crescer devido a uma mutação tecnológica. No entanto o autor também afirma que para o sucesso e para tais transformações o capital tecnológico precisa estar associado a outros tipos de capitais.

De acordo com Bourdieu os agentes são distribuídos no espaço social com base em dois princípios: o capital econômico e o capital cultural. Quanto mais próximas estão as duas dimensões, mais os agentes tem em comum.

Isso não acontece no campo virtual do tarot e no campo online do tarot. Os tarólogos (cada um atendendo em seu respectivo campo) podem faturar o mesmo montante ou ter mesmas condições de trabalho, inclusive atender os clientes com as mesmas metodologias da cultura de Tarot (baralho, runas, etc) porém não apresentam muitas características em comum.

São campos muito dispersos o que originou certa rivalidade. Um grupo tende a abrigar-se no campo de tarot tradicional, e seguir a metodologia milenar para realizar seus atendimentos, enquanto outro grupo acredita na inovação, em utilizar a tecnologia como facilitador dos atendimentos. Tais diferenças não permitiram que duas classes ocupassem o mesmo campo.

“E de 90 pra cá, o atendimento on-line só cresceu. Tivemos acesso à internet, há centenas de livros, sabemos navegar na Web, usar o mouse, o teclado, o skype, pesquisar, surfar num scribd, usar um tradutor on-line: quem atende on-line, sabe usar o computador, logo, tem acesso a mais informações. A evolução é constante. Então, somente mentes pequenas podem achar que não há evolução. Céus, de onde sai isso? Linkar 1996 com 2015? Eu não vivo numa caixa! (Livia)

Acreditamos ter presenciado um momento positivo durante o estudo, no sentido de observar a interessante articulação da fundadora em desafiar atores dominantes no campo de tarot. E interessante notar que após verificar que o campo

tradicional do tarot não aceitava e não respeitava o tarot online, Livia decidiu construir um campo alternativo mobilizando seu capital social e simbólico. Esse desafio ao campo apenas foi possível graças a mudança tecnológica no mercado.

Tendo em vista esses campos dispersos, um deles ficou abandonado. Além da parte burocrática, abandonado em termos de relações. Vendo não era possível unificar os campos, Livia criou o evento Tarolog. O evento de 2013 foi um sucesso e já está lançada a edição de 2014 como “o único evento brasileiro voltado para o atendimento oracular on-line”

Para ressaltar a relevância do pensamento de Bourdieu e para um melhor entendimento desse modelo de negócio, nosso estudo de campo contribui para a descoberta do papel dos capitais não econômicos em organizações modernas, complementando e talvez desafiando o pensamento de Bourdieu com as proposições de quanto mais distante os campos na criação de uma nova forma organizacional maior a vantagem competitiva do fundador e capitais divergentes desde que bem posicionados também se tornam uma vantagem competitiva.

Para estudos futuros recomendamos aplicar a teoria de Bourdieu em outros organizações de outros segmentos, e estudos comparativos.

REFERÊNCIAS

AFSARMANESH, H.; CAMARINHA-MATOS, L. M. The virtual enterprise: concept. In: AFSARMANESH, H.; CAMARINHA-MATOS, L. M. (Orgs.). **Infrastructures for Virtual Enterprises: Networking industrial enterprises**, Kluwer Academic Publishers, 1999. Disponível em: http://www.academia.edu/248717/The_Virtual_Enterprise_Concept. Acesso em: 19 ago. 2013.

ALMEIDA, L. R. S. Pierre Bourdieu: a transformação social no contexto da reprodução. **Revista Inter Ação**, v. 30, n. 1, 2005.

ANPAD, 2013. Resumos dos trabalhos (últimos cinco anos). Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento=1. Acesso em: 04 out. 2013.

AZEVEDO, A. L. A emergência da empresa virtual e os requisitos para os sistemas de informação. **Gestão da Produção**, v. 7, n. 3, 2000. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2000000300003&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 13 set. 2013.

BALARINE, O. F. O. Tecnologia da Informação como Vantagem Competitiva. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 1, p.4-5, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482002000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 15 dez. 2013.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELLO, R., SILVA, A.B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 429-460, 2006.

BAR, F., GALPERIN, H. Building the wireless Internet infrastructure: From cordless Ethernet archipelagos to wireless grids. **Communications and Strategies**, p. 45-70, 2004.

BAUER, R., KOSZEGI, S. T., WOLKERSTORFER, M. Measuring the degree of virtualization: an empirical analysis in two Austrian industries. In: **Annual Hawaii International Conference**, 2003.

BOISSEVAIN, J. **Friends of friends: Networks, manipulators and coalitions**. Oxford: Blackwell, 1974.

BONAMINO, A., ALVES, F., FRANCO, C., CAZELLI, S. Os efeitos das diferentes formas de capital no desempenho escolar: um estudo à luz de Bourdieu e de Coleman. *Revista Brasileira de Educação*, v. 15, n. 45, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782010000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 16 out. 2013.

BOURDIEU, P. Le capital social. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, v. 31, p. 2-3, 1980. Disponível em: <http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069>. Acesso em: 15 out. 2013.

_____. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel; Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

_____. **Razões práticas: Sobre a teoria da ação**. Tradução Mariza Correa. Campinas: Papirus, 1996.

_____. Os três estados do capital cultural. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. (Orgs.). **Escritos de Educação**, 3. ed., Petrópolis: Vozes, 2001, p.73-79.

_____. **Questões de sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

_____. **Coisas ditas**. Tradução Cássia R. da Silveira, Denise Moreno Pegorim. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. O campo econômico. **Política & Sociedade**, v. 6, p. 15-58, 2005. Disponível em: <http://nau.ufsc.br/files/2010/09/Bordieu_O-campo-econômico.pdf>. Acesso em: 17 out. 2013.

_____. **A economia das trocas simbólicas**: introdução, organização e seleção por Sergio Miceli. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BULTJE, R.; VAN WIJKT, J. Taxonomy of Virtual Organizations, based on Definitions, Characteristics and Typology. **VoNET Newsletter**, v.2, n.3. p.7-20, 1998. Disponível em:<<http://www.virtual-organization.net>> Acesso em: 14 jan. 2013.

BURN, J., MARSHALL, P., BARNETT, M. **E-business strategies for virtual organizations**. Routledge, 2002.

BYRNE, J.; BRANDT, R.; PORT, O. The virtual corporation. **Business Week**, p. 8-102, 1993. Disponível em: <<http://www.businessweek.com/stories/1993-02-07/the-virtual-corporation>>. Acesso em: 29 ago. 2013.

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. Portugal: Imprensa Nacional, 2006. Disponível em: <http://arnic.info/Papers/Sociedade_em_Rede_CC.pdf>. Acesso em: 09 set. 2013.

CASTRO, C. M. A prática da pesquisa. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CAZELLI, S. **Ciência, cultura, museus, jovens e escolas**: quais as relações? 2005. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.

CHARTIER, R. Pierre Bourdieu e a história: debate com José Sérgio Leite Lopes. Palestra proferida na UFRJ, Rio de Janeiro, 30 abr. 2002. Disponível em: <http://www.revistatopoi.org/numeros_anteriores/Topoi04/04_debate01.pdf>. Acesso em: 02 out. 2013.

CHESBROUGH, H. W., TEECE, D. J. When is virtual virtuous? **Essays in Technology Management and Policy**, 1996. Disponível em: <http://netvis.fuqua.duke.edu/iande/readings/chesbrough_1996.pdf>. Acesso em: 27 set. 2013.

CHUTCHIAN-FERRANTI, J. Virtual corporation. **Computerworld**, 1999, p. 33, 37, 64.

COATES, J. F. Managing scientists in the virtual corporation. **Research Technology Management**, v. 37, n.6, p. 7-8, 1994.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, p. S95-S120, 1988.

CORREA, G. N. **Proposta de integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

CRESWELL, J. W. Five qualitative traditions of inquiry. In: CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and Research Design: choosing among five traditions**. Sage, 1998, p.47-72.

_____. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, M. A. A. O conceito “capital cultural” em Pierre Bourdieu e a herança etnográfica. **Perspectiva**, v. 25, n. 2, p. 503-524, 2007. Disponível em:

<http://www.perspectiva.ufsc.br/perspectiva_2007_02/09_Demanda_Continua_Maria_Amalia.pdf>. Acesso em: 03 out. 2013.

DELFMANN, W., ALBERS, S., GEHRING, M. The impact of electronic commerce on logistics service providers. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 32, n. 3, p. 203-222, 2002. Disponível em: <http://elogistics.lhu.edu.tw/may/course/94_2/logistics/3B/D92425225/The%20impact%20of%20electronic%20commerce%20on%20logistics%20service%20providers.pdf>.

DENISON, D., HOOIJBERG, R., LANE, N., LIEF, C. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégia e cultura. Elsevier, 2012, 248 p.

DINIZ, E. H. Comércio eletrônico: fazendo negócios por meio da internet. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 1, 1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 07 ago. 2013.

DINIZ, E. H., PETRINI, M., BARBOSA, A. F., CHRISTOPOULOS, T. P., MÔNACO-DOSSANTOS, H. (2006). Abordagens epistemológicas em pesquisas qualitativas: além do positivismo nas pesquisas na área de sistemas de informação. In: **Encontro da Anpad - EnAnpad**, 2006, Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-adid-1812.pdf>>.

DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010, p.104-131.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós capitalista**. Tradução Nivaldo Montingrlli Júnior. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUBINSKAS, F. A. Virtual Organizations: Computer Conferencing and Organizational Design. **Journal of Organizational Computing**, v.3, n.4, p. 389- 416. 1993.

DUMITRESCU, D.M., POPA, C.L., NICA, G.B., COTET, C.E. **Competences Versus Trust in a Young Virtual Organization**. 2008.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

EBC. Dilma volta ao Twitter e lança perfis no Instagram e no Facebook. 2013. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/noticias/politica/2013/09/dilma-volta-ao-twitter-e-lanca-perfis-no-instagram-e-no-facebook>>. Acesso em: 03 out. 2013.

FLICK, U. Entrevistas semi-estruturadas. In: FLICK, U. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 89-108.

FLORES-PEREIRA, M. T., CAVEDON, N. R. Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000100011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 out. 2013.

FRANKE, U. **Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges**. Hershey, 2002.

_____. The Concept of Virtual Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions. **The Journal for Networks and Virtual Organizations**, v.3, n.4, p.43-64, 2001.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação da prosperidade**. Tradução de Alberto Lopes. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

FRUTUOSO, S. G. Os empresários do esoterismo. **ISTOÉ**, 2009. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/12699_OS+EMPRESARIOS+DO+ESOTERISMO>. Acesso em: 18 fev. 2014.

GAZENDAM, H. W. M. Semiotics, virtual organizations, and information systems. **Information, Organisation and Technology**, p.1-48, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K., BANDEIRA-DE-MELLO, R. SILVA, A.B. (Orgs.). In: **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GOOGLE. **Nossa história a fundo**. 2013. Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/about/company/history/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

GRIMSHAW, D. J., KWOK, F. T. S. Business Benefits. In: **The virtual workplace**. 1998, p. 45-70.

GULATI, R., GARINO, J. Get the right mix of bricks & clicks. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, 2000.

HALIM, M., MUSA, N., EMBAT, A., AMIN, W., MUDA, M., NOOR, N. The Impact of E-commerce Technology Resources and Management Skills On Organization Capabilities In Malaysia. **Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business**, v.3, n.10, p.181-192, 2012. Disponível em: <<http://journal-archives15.webs.com/181-192.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

HIMANEN, P. Desafios globais da sociedade da informação. In: CARDOSO, G. (Org.). **A Sociedade em Rede**. Portugal: Imprensa Nacional, 2006, p. 347-370.

HOLANDA, A. Questões sobre pesquisa qualitativa e pesquisa fenomenológica. *Análise Psicológica*, v. 24, n. 3, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0870-82312006000300010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2013.

HOLM, A. B., ULHOI, J. P. A framework for conceptualizing virtual organizing. **International Journal of Business and Systems Research**, v. 4, n. 3, p. 293-310, 2010.

INFOPIEDIA. Pierre Bourdieu. Porto: Porto Editora, Disponível em: <[http://www.infopedia.pt/\\$pierre-bourdieu](http://www.infopedia.pt/$pierre-bourdieu)>. Acesso em: 01 out. 2013.

JACOBSEN, K. A Study of Virtual Organizations in mobile computing environments. **Norwegian University of Science and Technology Department of Computer and Information Science**, 2004. Disponível em: <<http://www.idi.ntnu.no/grupper/su/fordypningsprosjekt-2004/Jacobsen2004.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2013.

JANSEN, W., JAGERS, H. P., STEENBAKKERS, W. The virtual corporation and trust: balancing between identity and innovation. In: **Managing Virtual Web Organizations in the 21st Century: Issues and Challenges**, Hershey, 2002.

KALAKOTA, R., ROBINSON, M. **E-Business: Estratégias para Alcançar o Sucesso**. Bookman, 2001.

KASPER-FUEHRER, E. C., ASHKANASY, N. M. The Interorganizational Virtual Organization. **International Studies of Management & Organization**, v.33, n.4, p. 34-64, 2004.

KATZY, B. R., OBOZINSKI, V. **Designing the Virtual Enterprise**. 2007. Disponível em: <<http://www.ejov.org/forms/document.asp?Q=7091&T=Documents>>.

KAWULICH, B. B. La observación participante como método de recolección de datos. **Qualitative Social Research**, v.6, n.2, 2005.

LAURINDO, F. J. B., SHIMIZU, T., CARVALHO, M. M. D., RABECHINI JUNIOR, R. O papel da Tecnologia da Informação na Estratégia das Organizações. **Gestão & Produção**, v.8, n.2, p.160-179, 2001.

LIMA, E. O. Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. **Pretexto**, v. 11, n. 1, 2010, p. 73-93.

LIMA, E., ZOSCHKE, A. C. K. Marketing Empreendedor e Redes de Relação: Um Estudo sobre Micro, Pequenas e Médias Empresas. In: Encontro da Anpad - EnAnpad, 2006, Salvador/BA. Anais eletrônicos... Disponível em: <http://www.anpad.org.br>.

LOURENÇO, C. D. da S., FERREIRA, P. A., ROSA, A. R. Etnografia e Grounded Theory na pesquisa de Marketing de Relacionamento no Mercado Consumidor: uma proposta metodológica. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 4, 2008, Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000400007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 09 out. 2013.

MACK, N., WOODSONG, C., MACQUEEN, K. M., GUEST, G., NAMEY, E. Participant observation. In: **Qualitative research methods: a data collector's field guide**. Family Health international, p. 13-27, 2005.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENDONÇA, J. R. C., MELO, R. de C. B. de, PADILHA, M. A. S. O. Atlas.TI para a análise de fotos na pesquisa qualitativa: uma discussão ilustrada sobre os métodos visuais na educação. In: Congresso Nacional de Educação - EDUCERE, 2011, Curitiba/PR.

MILANI, C. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: Conferência Regional ISTR-LAC, 2003, São José/Costa Rica.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. Early steps in analysis. In: MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994, p.50-89.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

MINCULETE, G., MINCULETE, G. Approaches related to e-commerce models in the e-business. **Revista Academiei Fortelor Terestre**, v. 19, n.1, p.101-109, 2013. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=86735583&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Classificação Brasileira de Ocupações, 2014. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/pesquisas/ResultadoFamiliaDescricao.jsf>>.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2013.

MITCHELL, W. E-topia: Tecnologias de Informação e Comunicação e a Transformação da Vida Urbana. In: CASTELLS, M., CARDOSO, G. (Orgs.). **A Sociedade em Rede**. Portugal: Imprensa Nacional, 2006, p.337-343.

MORAES, U. Q. de. Pierre Bourdieu: Campo, habitus, e capital simbólico: um método de análise para as políticas públicas para a música popular e a produção musical em Curitiba (1971-1983). In: Fórum de Pesquisa Científica em Arte, 2006,

Curitiba. Disponível em: <http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/ulisses_moraes.pdf>. Acesso em: 03 out. 2013.

MOWSHOWITZ, A. **Virtual Organization**: Toward a Theory of Societal Transformation Stimulated by Information Technology. Quorum Books, 2002. Disponível em: <<http://www.metamanager.net/wp-content/uploads/2007/04/virtual-organization.pdf>>.

NAISBITT, J. **Paradoxo Global**. Tradução Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NAKAGAWA, F. Consultoria vê Brasil como 4º maior E-commerce em 2016. **Exame**, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/consultoria-ve-brasil-como-4o-maior-e-commerce-em-2016>>. Acesso em: 07 ago. 2013.

NAKANO, D. A produção independente e a desverticalização da cadeia produtiva da música. **Gestão da Produção**, v. 17, n. 3, p.x-x, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2010000300015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 jan. 2014.

NELSON, R. E., VASCONCELOS, E. Information Technology Use, Strategy, and Subcultural Environments: An Exploratory Study of Brazilian Real Estate Agencies. **The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries**, v.35, 2008.

NEW YORK TIMES. On YouTube, Comedy troupe tickles Brazil and Ruffles Feathers. 2013. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/2013/09/01/world/americas/on-youtube-comedy-troupe-tickles-brazil-and-ruffles-feathers.html?pagewanted=2&r=0>>. Acesso em: 03 out. 2013.

NICO, L. S., BOCCHI, S. C. M., RUIZ, T., MOREIRA, R. da S. A Grounded Theory como Abordagem Metodológica para Pesquisas Qualitativas em Odontologia. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.12, n.3, 2007. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000300029&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2013.

NOGUEIRA, M. A., NOGUEIRA, C. M. **Bourdieu e a Educação**. 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

NOHARA, J., ACEVEDO, C., ZILBER, S., PARISOTTO, I. Inovação Tecnológica e Competitividade: Os Desafios das Pequenas e Médias Empresas em Participar do Comércio Eletrônico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 2, p.132-149, 2008. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/view/255/219>>.

ORTEGA, B. H., MARTINEZ, J. J., HOYOS, M. J. M. De. Aceptación empresarial de las tecnologías de la información y de la comunicación: un análisis del sector servicios. **Journal of Information System and Technology Management**, v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752007000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 mai. 2013.

OZAKI, A. M., VASCONCELLOS, E. Análise da Integração Entre a Estrutura Organizacional de Comércio Eletrônico e a Estrutura Tradicional. In: **Seminários em Administração - SemeAD**, 2003, São Paulo/SP.

PAIVA, V. L. M. de O. A pesquisa narrativa: uma introdução. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 8, n. 2, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-63982008000200001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 out. 2013.

PAZ, N. I. N. de La, LINK, R. S. Bourdieu e o fazer teológico. **Protestantismo em Revista**, v. 14, p. 67-73, 2007.

PEREIRA, Monalisa Leal. A comunicação em rede no ambiente interno organizacional: estudo do informativo Em Casa, da Embrapa Suínos e Aves. 2014.

PIES, N. G. **Capital cultural e educação em Bourdieu**. 2011. X f. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Passo Fundo, 2011.

PINTO, M. de R., SANTOS, L. L. da S. A Grounded Theory como abordagem metodológica: relatos de uma experiência de campo. *Organização & Sociedade*, v. 19, n. 62, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302012000300003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 out. 2013.

PROCON. Pesquisa Comércio Eletrônico. 2007. Disponível em: <http://www.procon.sp.gov.br/pdf/comercio_eletronico.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2013.

PRUIJT, H. Social capital and the equalizing potential of the Internet. **Social Science Computer Review**, v. 20, n. 2, p. 109-115, 2002.

RADUT, C. Virtual corporations, enterprises and organizations. **Economia Seria Management**, v.12, n.1, p.121-135, 2009. Disponível em: <<http://www.management.ase.ro/reveconomia/2009-1/10.pdf>>.

RICHARDSON, H. J., HOWCROFT, D. The contradictions of CRM—a critical lens on call centers. **Information and Organization**, v. 16, n. 2, p. 143-168, 2006.

RIEMER, K., KLEIN, S. Is the V-form the next generation organization? An analysis of challenges, pitfalls and remedies of ICT-enabled virtual organizations based on social capital theory. **Journal of Information Technology**, v. 23, n. 3, p. 147-162, 2008.

ROBECCO, V. Marcas de tecnologia são mais valiosas que Coca-Cola. **UOL/Agência Italiana de Notícias**, 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/ansa/2013/09/30/marcas-de-tecnologia-sao-mais-valiosas-que-coca-cola.htm>>. Acesso em: 02 out. 2013.

SAABEEL, W., VERDUIJN, T. M., HAGDORN, L., KUMER, K. A Model of Virtual Organization: A Structure and Process Perspective. **Electronic Journal of**

Organizational Virtualness, 2002. Disponível em: <http://www.flowinnovation.nl/pdf/A%20model%20of%20virtual%20organisation.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2013.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n.2, p.250-269, 2009. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/1555/863>.

SANT'ANNA, A. de S., OLIVEIRA, F. B. de, NELSON, R. E., DINIZ, D. M. Tipos de empreendedores em dinâmicas de reconversão de funções econômicas de cidades: uma análise sob a perspectiva de Bourdieu. In: **Encontro de Estudos Organizacionais - ENEO**, 2012, Curitiba/PR.

SANT'ANNA, A. de S., SOUZA, L. V. A. **A sociologia de Bourdieu**: aplicações e potencialidades em pesquisas em administração. In: **Encontro Nacional dos Estudantes de Graduação em Administração - Enangrad**, 2012, Bento Gonçalves/RS. Disponível em: <http://xxiiienangrad.enangrad.org.br/anaisenangrad/resources/media/artigos/tga/02.pdf>. Acesso em: 05 out. 2013.

SANTOS, L. C., VARVAKIS, G. Redes de Pequenas e Médias Empresas: organizações virtuais vs. clusters. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0450.PDF. Acesso em: 29 set. 2013.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009, 441 p.

SCHULTZE, U., BOLAND, R. J. Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2, p. 193-212, 2000.

SEBRAE. Pequenos Negócios no Brasil, 2012. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/indicadores/apresentacao_mpe_indicadores.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2013.

SETTON, M. da G. J. Um novo capital cultural: pré-disposições e disposições à cultura informal nos segmentos com baixa escolaridade. **Educação e Sociedade**, v. 26, n. 90, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302005000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 19 set. 2013.

_____. A Teoria do Habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **Revista Brasileira de Educação**, n. 20, 2002. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/rbde20/rbde20_06_maria_da_graca_jacinto_setton.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2013.

SHEKHAR, S. Understanding the virtuality of virtual organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 27, n. 6, p. 465-483, 2006.

SHEREMETIEFF, A., **Redes organizacionais virtuais: caracterização, formação e gerenciamento**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia Industrial) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

SILVA, S. B. da. **Capital humano e capital social: construir capacidades para o desenvolvimento dos territórios**. 2008. Dissertação (Mestrado em Geografia Humana) - Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2008. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10451/379>>. Acesso em: 15 out. 2013.

TANURE, B. **Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TERJESEN, S, ELAM, A. Transnational entrepreneurs venture internationalization strategies: a practice theory approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 5, p. 1093-1120, 2009.

THIRY-CHERQUES, H. R. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2013.

TOLEDO, L. A., LOURES, C. A. Organizações virtuais. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 2, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000200009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 set. 2013.

TORREÃO, N. A cultura da inovação. **Revista da Ciência da Administração**, v. 1, 2007. Disponível em: <<http://fcap.adm.br/revistas/RCA/HTML/v01/RCAv01a10.htm>>. Acesso em: 14 set. 2013.

VALLE SILVA, G. O. Capital cultural, classe e gênero em Bourdieu. **Informare**, n.2, 1995. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/215/1/OlintoSilvaINFORMAREv1n2.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2013.

VASCONCELOS, M. D. Pierre Bourdieu: a herança sociológica. **Educação e Sociedade**, v. 23, n. 78, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302002000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2013.

VASCONCELLOS, Eduardo; MURITIBA, Sérgio. Estrutura Organizacional como Diferencial Competitivo em Negócios Eletrônicos: Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo de Internet. **ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. XXVI**, 2002.

VENKATRAMAN, M., HENDERSON, J. C. Real strategies for virtual organizing. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 1, p.33-48, 1998. Disponível em: <https://www.os3.nl/media/2011-2012/venkatraman_real_strategies_for_virtual_organizing.pdf>. Acesso em: 30 set. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004, p. 13-28.

VIEIRA, S. **Como Escrever uma Tese**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, 138p.

WACQUANT, L. J. D. O legado sociológico de Pierre Bourdieu: duas dimensões e uma nota pessoal. **Revista de Sociologia Política**, n. 19, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782002000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 set. 2013.

WEGNER, D., SCHMITT, C. L., FOSSÁ, M. I. A importância da cultura para o sucesso na formação e desenvolvimento de redes empresariais. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2004, Florianópolis/SC. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0706_1035.pdf>. Acesso em: 05 out. 2013.

WELZEL, E. Estudos sobre características virtuais: afinal, o que é uma organização virtual. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. 2001, Florianópolis/SC. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR76_0828.pdf>. Acesso em: 04 out. 2013.

WIELEWICKI, V. H. G. A pesquisa etnográfica como construção discursiva. **Acta Scientiarum**, v. 23, n. 1, p. 27-32, 2001.

WINKLE-WAGNER, R. Uses and Abuses of Cultural Capital in Educational Research. **ASHE Higher Education Report**, v. 36, n.1, p.23-57, 2010. Disponível em:

<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=51837887&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 19 jul. 2013.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 205p.

YIN, C., CHIANG, J. K. Social Capital: The Literature Productivity Review and Trend Forecast Using Bibliometric Methodology from 1959 to 2008. In: **International Joint Conference on INC, IMS and IDC**, leee, 2009

ZARA, A. Empresas lucram com o mundo esotérico. **Folha de São Paulo**, 2012. Disponível em: <<http://classificados.folha.uol.com.br/negocios/1192642-empresas-lucram-com-o-mundo-esoterico.shtml>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

ZILBER, S. N. Os impactos da adoção de atividades de comércio eletrônico sobre a estrutura organizacional das empresas: três estudos de caso na indústria automotiva brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, n. 3, p.48-49, 2008.

ANEXO 1 – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO

Prezado (a) senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em nos encontrar. Gostaríamos de convidá-lo a colaborar na realização da pesquisa descrita neste formulário. Por favor, leia o texto que segue. Antes de tomar a decisão final sobre sua colaboração, não hesite em fazer à equipe de pesquisa todas as perguntas que julgar necessárias. Se o (a) senhor (a) aceitar participar da pesquisa, a equipe de pesquisa conservará consigo o original deste formulário assinado e lhe enviará uma cópia.

Tema da pesquisa:

A atuação do capital bourdieusiano na criação e desenvolvimento de uma organização virtual.

Composição da equipe de pesquisa:

Roberta Casimiro da Silva, estudante do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove). Telefone: (11) 99851-8204. Correio eletrônico: betacasimiro@hotmail.com.

Prof.: Dr. Reed Elliot Nelson, ORIENTADOR, professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho (Uninove), em São Paulo. Telefone: (15) 3418-0248. Correio eletrônico: renelson@siu.edu.

Descrição da pesquisa:

Esta pesquisa tem por tema estudar a atuação do capital bourdieusiano na criação e no desenvolvimento de uma organização virtual.

Para a realização desta pesquisa, sua participação seria de grande valor, visto a falta de compreensão e de estudos no Brasil sobre o tema. Novos conhecimentos podem ser úteis à organização.

Serão realizadas entrevistas com os dois fundadores e principais membros da organização, além da observação participante em um período aproximado de vinte dias. Em princípio, apenas as pessoas da equipe de pesquisa terão acesso às respostas do questionário. As respostas da pesquisa serão mantidas em local seguro.

Não será necessária a identificação da empresa, bem como o nome dos fundadores e demais funcionários. Caso futuramente essa necessidade ocorra, nós faremos apenas com a autorização expressa da diretoria de sua empresa. Contudo, levando-se em conta o tema a ser abordado nas entrevistas, isto não significaria qualquer prejuízo para nenhum participante.

Não hesite em entrar em contato diretamente conosco sobre toda e qualquer questão a respeito desta pesquisa.

Agradecemos sua atenção,

Roberta Casimiro da Silva (Orientanda) e Prof. Dr. Reed Elliot Nelson (Orientador)

Consentimento a assinar:

Participação na entrevista (para assinar antes da entrevista)

Após ter lido e entendido o texto precedente e ter tido a oportunidade de receber informações complementares sobre o estudo, eu aceito, de livre e espontânea vontade, participar da(s) entrevista(s) de coleta de dados para esta pesquisa sobre a atuação do capital bourdieusiano na criação e desenvolvimento de uma organização virtual.

Eu sei que eu posso me recusar a responder a uma ou outra das questões se eu assim decidir. Entendo também que eu posso pedir o cancelamento da entrevista, o que anulará meu aceite de participação e proibirá o pesquisador de utilizar as informações obtidas comigo até então.

	<u>Pessoa entrevistada</u>
	Nome: _____
	Assinatura: _____
	<u>Entrevistador(es)</u>
	Nome: _____
	Assinatura: _____
Local: _____ _____	Nome: _____
Data: _____	Assinatura: _____
	Nome: _____
	Assinatura: _____

**Autorização de citação do nome do(a) entrevistado(a) e do nome de minha empresa:
[OPCIONAL]**

Eu autorizo Roberta Casimiro da Silva a revelar meu nome e o nome de minha empresa nos artigos, textos e dissertação que redigirão a partir da pesquisa da qual trata este formulário de consentimento.

Nome do participante:

Nome da empresa:

Função do participante:

Assinatura do participante:

Data:

ANEXO 2 – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM LIVIA E BRUNO

Entrevista realizada em 09/02/2014 na sede da empresa ALFA

Roberta: Olá, tudo bem?

Livia: Tudo e você? Por onde quer começar?

Roberta: Bom, queria comentar sobre o grupo que me colocou no Facebook, o ritmo de colaboração é intenso. Vendo os posts acabei descobrindo a imensa quantidade de baralhos que o tarot pode ter, como era leiga achava que tinha apenas um!

Livia: Sabia, em via de regra o tarólogo em si é um estudioso, ele fica naquela, em seu tempo ocioso está estudando, preparando apostilas, cursos, é uma profissão que envolve também a pessoa estar em casa, tranquila. E nesse grupo a gente está colocando alguns temas bem complexos, aquela hora que você vai falar a verdade, se você falar aquilo que está nas cartas para os clientes você vai se ferrar. Ai não vale a pena o risco profissional que você corre.

Roberta: Tem que ser talentoso para ser tarólogo.

Livia: O tarot falou que sim, e eu vou falar que sim? Amanhã qualquer coisa que der errado já vai correr atrás de mim. Eu Livia, falaria assim, calma aí, o caminho é muito longo, o processo que você vai estar vivendo isso, ninguém disse que seria fácil, você tem alguma amiga que separou e foi fácil. Tem coisas que se você falar, vai escutar a cliente para o resto da sua vida. Eu acho que tem coisas que não se perguntam para o oráculo, eu vou falar pra ela deixar um relacionamento, não posso, ela tem que deixar quando sentir que é a hora, você vai desistir do cara, não adianta que falar pra você que ele é bandido ou mau caráter, só quando sentir isso na sua alma que você vai tomar atitude.

Livia: Não adianta perguntar pro tarólogo se vai fugir com o amante, você vai saber quando for a hora. Não venha me responsabilizar, então o tarólogo muitas vezes tem problemas com clientes por situações dessas, porque se mete em um assunto tão delicado, porque não tem um jogo de cintura para saber, se realmente vale a pena por 1,97 ou 0,60 centavos que estou ganhando dar a resposta para um assunto de vida, vida e morte, pra que eu vou me enfiar nessa, eu ganho o que com isso?

Livia: Pior que 60% cisma em dizer que a previsão pode mudar de um dia para o outro, um dia é uma coisa, e no outro dia ao abrir as cartas pode dar algo totalmente diferente. Ah porque muda! Sou totalmente contra, tarólogo serio, sabe que está vendo o futuro, uma consequência do presente e de seus laços passados. Um dia no presente de hoje, 300 passados, então é zero virgula não sei quanto de presente, de hoje pra amanhã então, virou nada, a não ser que você tenha matado alguém. Como é que você vai alterar o resultado. Ai o cara fala: porque mudou. Uma taróloga falou para a cliente: porque muda no meu bem.

Roberta: Essas reclamações são constantes ou não? Uma cliente que é mais crítica e acaba ligando.

Livia: Olha as clientes...tem clientes que ligam, que se consultam muito, regularmente, senão ela liga pra dizer que nada aconteceu. No ano eu vou ter 3 ou 4 clientes que fazem isso.

Roberta: E aí ela quer o que em troca?

Livia: Nada. Vai acabar devendo pra mim. 1000, 2000 reais porque tudo o que ela gastou foi em vão e não aconteceu. O ano passado teve um caso de uma cliente que fez a autobiografia dela e gastou para imprimir o livro por conta dela, pagou uma escritora para escrever a biografia dela, gastou com festa de lançamento, ficou falida e disse que as tarólogas disseram que o livro dela ia ser um sucesso, que a taróloga disse tem chances de ser. Afinal de contas você não vai quebrar o incentivo do projeto de alguém né e ela ficou uma fera porque o livro não foi um sucesso.

Livia: Uma das reclamações mais engraçadas é quando a cliente liga e fala que não gostou da consulta. Aí você fala: você não gostou do que? Não bem assim. Ela errou passado, presente ou futuro? Não sei. Aí você pensa, o futuro não tem como ela ter errado porque ainda não aconteceu. Ai você pergunta: mas o que você não gostou? Não gostei do futuro que ela viu pra mim.

Roberta: Não tem o que fazer.

Livia: As vezes elas reclamam muito que a taróloga foi grossa, não foi sensível. Isso é comum. Que a taróloga é muito grossa. Tem uma Vidah que a cliente ligou e falou: essa Vidah é dura mesmo, não dá pra viver, não dá pra se consultar com ela. E realmente era uma grosseria sem fim, ela com a cliente.

Roberta: Ela está aqui ou já saiu?

Livia: Ela está aqui. Tem cliente que gosta, tem cliente que não.

Roberta: Gosto é complicado.

Livia: A gente acaba não indicando. Mas tem tarólogo que é difícil porque elas querem ouvir apenas o que elas querem ouvir, elas querem tarólogas, amáveis, compreensivas, mas a verdade é: ele vai voltar pra mim? Se eu virar para você e dizer o tarot disse que não. Acabou nossa historia.

Livia: Então o máximo que eu vejo que terminou, eu falo olha Roberta, hoje pra ele terminou essa historia, vamos ver como ele está se sentindo a respeito disso, em que momento ele tomou essa decisão, como estava o momento dele trabalho, de saúde, olha estava com pressão no trabalho, vamos dar um tempo pra ele passar esse momento no trabalho. Porque eu nunca tomo uma decisão levando em conta só meu relacionamento com você. As vezes tive uma explosão porque tem você enchendo o saco, meu chefe me enchendo o saco, o guarda que eu queria mandar para a "ppp", não dava pra mandar ninguém e mandei você. Então estou de saco cheio e quero tirar algo da minha vida e era você. Porque é assim que as pessoas fazem, aí quando o trabalho ameniza, e fala poxa vida, sábado a noite, falta alguma coisa né, é ela, a gente vendo aquele filme, não era tão ruim, vou ligar pra ela.

Livia: Tem N coisas que levam as pessoas a tomarem decisões, mas se a taróloga não para pra ficar acompanhando detalhadamente aquele processo e compreendendo a visão geral das coisas, aí não vai. Querem olhar só um ponto da situação, são tapadas, não existe um ponto só, aí não tem consulta.

Roberta: Até porque um ponto só a gente sabe.

Livia: Exatamente. Estou com uma taróloga nova que tem dificuldade, conversei com ela, ela disse pra cliente que tomou um pé, mas isso ela já sabe, eu não vou pagar 1,97 pra isso. Eu quero saber se ela vai se vai reconsiderar, se ela se arrepende, como se sente sobre isso, como é que faz isso. Aí o cliente adora palavras fechadas, tipo agora Roberta saiu um monte de cartas aqui, o tarot está fechado pra um monte de respostas aqui, vou pedir pra você tomar um banho, fazer um banho de harmonização, um banho com rosas, você volta porque ai vai ter aberto mais. Quando você volta aí realmente parece que as coisas caminharam mais.

Roberta: Uma vez você comentou que sua irmã veio trabalhar com você.

Livia: Trabalha sim, de manhã, no financeiro. A minha tia trabalha no atendimento, foi a segunda atendente depois da Izza.

Roberta: A Rose?

Livia: Isso, a Rosi. O Gabriel que trabalha de madrugada é meu tio que trabalha de Maceió.

Roberta: Considerando o trabalho a distancia, teve algo de tecnologia que acabou atrapalhando a ALFA? Cabeamento? Troca de software?

Livia: Na verdade, não ter o sistema é o que me afeta.

Roberta: E além do sistema? Tem alguma coisa que você sentiu dificuldade durante a criação da empresa?

Livia: A mudança do MSN pro Skype demos um jeito, cambalacho, um programa que desbloqueasse e já está voltando agora.

Livia: Tive problemas com a coisa da casa mesmo, do locação que quando apresentava o contrato, que apresentava para o proprietário não queria mais alugar pra gente, desistia por causa do tipo de negócio. Ai o cara de imobiliária, falou que o nosso negocio era instável, falou pra eu alugar no nome da empresa do Bruno, uma empresa de publicidade. Falei pra ele, engraçado publicidade nasceu há 100 anos, minha profissão astróloga só perde para as prostitutas e você esta falando que não tenho estabilidade. De todas as profissões modernas, cartomantes, tarólogos, astrólogos, estão ai há séculos. Tipo a máquina de escrever, ela não existe mais, fim pra ela. Quanto tipos de empresa que se foram embora. Que não existem mais. Profissões que não tem mais. O homem sempre quer ver o futuro e computador não vai prever isso pra você. E se você for olhar é uma coisa muito absurda olhar em imagens o futuro de alguém.

Roberta: Não sei, faz tempo que não entro. Mas o ritmo de colaboração que vocês tem lá no grupo é bom, porque grupo assim de empresa, não funciona.

Livia: Você esta gostando? Que legal!

Roberta: Eu estou em dezembro ainda.

Livia: Você esta lendo tudo (risos)

Roberta: Mas é bom porque vocês lançam a pergunta e as pessoas respondem com qualidade, ase percebe que está inteirada do seu problema, da sua dúvida. E grupos

de empresas, não tem muita troca, é para pedir coisas, ou postar reportagens. Eu achei legal o ritmo de colaboração. Parece que são mais unidos, uma comunidade específica.

Livia: Então acontece que esse lance! E tem que gostar, criar um ambiente favorável ao atendimento. E tem que suportar, tem uma cliente que foi taróloga e ela não aguentava ficar em casa. Aguenta chefe e tudo mas não aguenta ficar em casa.

Roberta: Nossa, se eu pudesse trabalhar em casa, ia ser o sonho. Mas vamos lá, o que mais...o site foi você que fez, até hoje é você?

Livia: Eu que faço design, o programador o Ricardo fez faculdade e está fazendo estágio numa empresa mas ele ainda mexe nessa parte. Mas agora também eu tive uma taróloga que morava na Índia, que é a Eliane Azevedo. E ela está no Brasil, e o marido dela faz a programação agora também, é o Shamin mas ele só fala inglês. E eu falo, ela traduz, ele fala, ela traduz e estamos assim, agora quem sabe um indiano.

Roberta: Da última vez que eu vim você tinha mostrado umas figuras que tinham feito.

Livia: Eram umas fadas eu ia colocar em um *app* para o Facebook mas acabei não utilizando. Perdi um monte de tarólogos em novembro e dezembro e tenho que por outros no lugar. Embora esteja numa fase boa porque tenho tirado tarólogos ruins e colocados tarólogos melhores. Mas agora peguei uma ruim aí, que é boa no presencial mas no online...

Roberta: E continua no mesmo número, em torno de 25?

Livia: Sim, agora acho que vou pra 28, melhorou a qualidade, mas quando você pega um tarólogo que não anda no online... Ela fala: aí tenho uma trava, olha meu mapa astral, você vai encontrar algum problema tenho certeza. Como eu vou encontrar um problema no seu mapa astral, me pergunto.

Roberta: E relacionamentos? Pessoas que você acha que agregaram alguma coisa durante o processo de criação da ALFA?

Livia: Ah tá. Então eu tinha bons relacionamentos quando eu montei a ALFA.

- Nelson: pessoa que aconselhou em termos administrativos. Foi o Nelson que me disse que eu tinha que montar um escritório e estar perto do meu atendimento. Foi o Nelson que me disse pra eu não, como é que era, para eu não aumentar meu status de vida conforme fosse aumentando o capital da empresa. Eu não podia aumentar meu status, eu tinha que deixar o capital da empresa aumentar e investir na empresa e na minha vida pessoal continuar mantendo a mesma coisa. Anteriormente meus tarólogos eram pós pagos, então eles recebiam 50% do minuto e eles recebiam se o cliente pagasse, mas aí eles achavam que era meus sócios, então eu tinha problema, mais problema com horários, eles queriam determinar a produtividade da consulta, se o cliente estava devendo eles produziam menos. Foi o Nelson que falou quanto é seu calote, 20%, que depois reduzi isso em 8% ou 10% mês, aí ele falou então você pega 20% e abate desse 1,00 que ele recebe, deu 0,80 centavos, depois você ainda tem que ter uma margem de lucro para você correr risco, então quanto paga o mercado, 30%, então seus novos tarólogos você paga 30% que são 0,60 centavos, aí você vai ter o

dinheiro, vai pegar o seu dinheiro e investir nisso e você vai ser chefe dele, ele será pago, contratado pra fazer aquele serviço.

Ai além de eu ganhar mais graças ao Nelson eu mudei o relacionamento do tarólogo comigo, porque antes ele se achava meu sócio. Eu não estou pedindo favor, eu pago pra ele, eu não tenho que prestar conta se o cliente pagou ou não, não tomo decisões conjuntas, a decisão é minha, nesse ponto o Nelson ajudou muito;

- Amigo analista de sistemas; tenho um amigo que é analista de sistemas, tudo de software, projeto, foi por causa do Gilson, ele é gerente de sistemas SAP, de projetos, em empresas grandes, e graças a ele que veio aqui vários finais de semana, é outro que eu devo bastante porque ele me ajuda na arquitetura das coisas, em pensar em processos, codificações, tudo é o Gilson que acaba me ajudando nessa área de relacionamento;
- O contador também, que não me ajudou em nada, mas eu trouxe que foi o Cleber que era da gráfica, e trouxe para trabalhar comigo no início. Aqui ele não me ajudou muito mas quando tinha escritório de design, ele divulgava meu trabalho para os clientes dele, indicando sabe, então ele foi assim na fase que eu estava com o escritório o Cleber me ajudava pra caramba nessas coisas e tudo mais;
- O cara que faz o seguro daqui a empresa seguradora nossa aqui também é da gráfica, era um cliente da gráfica, meu cliente, seu Mantovani que eu consultei para fazer o seguro e todos nossos seguros são feitos com Seu Mantovani.
- Então a parte de manutenção dos computadores, é o marido da Izza que cuida dessa parte, desde quando eu estava lá era o Rodrigo que ia lá e não me cobrava nada e fazia a manutenção do computador, do zero até hoje ainda ele vem faz as coisas e quer me dar preço das coisas. Sábado mesmo ele ficou ai o dia todo para o Bruno e fez o serviço e não deu preço. Então o Rodrigo foi uma pessoa que aquele aconselhou de graça, igual o Nelson, igual o Gilson.

Livia: Eu preciso ir, vai falar com o Bruno? Pode ir na sala dele.

Roberta: Vou sim Livia, obrigada!

Bruno: Estavam falando da ALFA?

Roberta: Sim, estava me contando algumas dificuldades que enfrentaram.

Bruno: Sabe, na época ela dispensou o programador que tinha um custo e ela foi para a casa e ele ficava na casa dele se precisasse. Ela já tinha montado o site e o site começou a se auto sustentar, ia gerando receita e assim começamos o negócio.

Naquela época a concorrência era menor, então o capital investido também era menor, em publicidade, desde o início com o google adwords, naquela época você não precisava colocar tanto dinheiro como hoje para dar retorno, não tinha tanta concorrência como hoje.

Bruno: O capital que eu tinha, que a gente conseguia eu trabalhando, ela trabalhando, aí o negocio começou a se pagar com isso. Com o tempo esse aluguel do escritório fechado acabou, cumpriu o contrato, entregou o imóvel, era um conjunto de empresas que tinham alugado uma casa e cada um ficou com uma sala nessa casa, e cada um pagava uma parte e pagavam os custos. Aí com o tempo a empresa começou a se pagar e chegou num patamar, a gente tava estabilizado, mais de um ano que já tinha a empresa, e eu perdi o emprego daquela empresa química, vi o negócio que estava se pagando e alugamos a casa, aí saímos da garagem e viemos para a casa.

Bruno: Mas a gente enfrentou certa burocracia, primeiro porque a área da nossa empresa, apesar de empresa dar certo, porque já existe todo esse tempo, o pessoal não acreditava que fosse dar dinheiro. Tanto que aluguei em meu nome pessoa física e provando a renda que a empresa gerava. Mas pessoa jurídica não conseguimos alugar porque não se acreditava que desse dinheiro. Até hoje a empresa tem dificuldades no mercado em fazer alguma coisa com o nome da empresa, pela área da empresa.

Bruno: Uma cultura estranha no Brasil, para ser empresário no Brasil você não tem que enfrentar só o governo, que é contra você, você tem que enfrentar toda uma burocracia em cima disso, você tem burocracia da imobiliária, tanto que até para alugar essa casa tive problema. Porque quando eu vi a casa, gostei da casa, estava reformada, pintada, a gente fechou, falou quero ficar com a casa, ainda demorou um mês porque teve uma briga dentro da imobiliária, porque um estava alugando, outro vendendo, brigar de corretores, até que a casa saiu.

Bruno: Ai quando a gente veio para cá, a gente colocou toda a parte de infraestrutura de rede. Até hoje a gente mexe, porque é uma casa velha e você tem que acabar adaptando. E então você teve que fazer elétrica, porque a casa não tinha elétrica, passagem de fio de internet, que a casa não tinha como passar, até parte elétrica eu mexi recentemente, porque a casa não aguentava o porte que você tem hoje, mais de 10 computadores dentro da casa hoje e não suportava. E toda essa parte de infraestrutura eu que vou correndo atrás, tudo o que precisa mexer, eu que vou atrás, e acabo ficando nessa área operacional hoje e não na parte focada no trabalho, isso é ela que fica, do atendimento, porque é a área dela.

Roberta: E essa experiência de infraestrutura veio da onde?

Bruno: Dessas empresas que eu já trabalhei, que sempre começavam e eu ia atrás. Tem pessoas que eu uso hoje, fornecedores meus, que foram do tempo que eu

trabalhei nessas empresas em que eu vou puxando essas necessidades, informações que eu vou precisando, e eu vou puxando essas pessoas, os computadores hoje, eu cheguei em um ponto, que a gente monta computador para uso nosso, porque o computador de mercado não atende a gente. Então eu vou lá, escolho a peça, fabricante da placa, processador que eu preciso, a memória, o padrão que eu preciso para poder utilizar aqui dentro. A gente não compra um computador do tipo preciso de um Pentium, não, o meu computador não é um computador Pentium, com X memória, com modelo de HD. Agora por exemplo tanto aquele quanto as ultimas que montou, ja estou no SSD, que é um HD que não é um HD físico, como se fosse um pen drive, só quem fez um pendrive, você coloca a informação e você não perde a informação. A vantagem é que a informação é acessada mais rápida que o HD normal que usa trilha de disco magnético, então ele demora mais, ele é mais lento e sujeito mais a falha. O SSD não tem tanta falha, é mais caro, mas tem a vantagem.

Bruno: Eu fiz cursos de especialização em softwares de trabalho que eu fiz, de Corel, de Photoshop. Fui aprendendo meio que na base no autodidata, sempre que eu preciso de uma informação eu vou buscar. Hoje é mais fácil, antigamente era em livro, hoje na internet, você pesquisa, você procura, na verdade a gente vai inventando, o que eu mais gosto é inventar as coisas. Porque você vai atrás, você procura informação, você constrói uma ideia, da ideia eu vou lá e desenho. A maior parte dos móveis que está aqui dentro, foi eu que desenhei, com a Livia. Então eu preciso de um móvel, tenho um marceneiro meu que conheço há muito tempo, que a gente desenha pra ele os móveis e ele vai lá e executa. Em casa mesmo, a maior parte dos móveis em casa eu desenhei e ele que fez pra mim. Os da cozinha ele que fez. Recentemente eu precisei de um rack pra colocar os, meus aparelhos, dvds, eu desenhei tudo, fiz tudo pra ele fazer pra mim, já com o lugar pra passar o fio no lugar certo.

Roberta: E esse aprendizado, com quem aprendeu?

Bruno: Meu pai me ensinou muita coisa, negócios de executar que a gente via quando era criança como éramos família muito abastada, ele mesmo fazia as coisas em casa, então que arrumar um fio, um ferro, um cano, e colocar uma torneira, ele ia lá e fazia, ele faz até hoje as coisas em casa, e acho que um pouco eu segui, porque meu irmão não tem habilidade pra nada. Eu acho que é mais por causa dele, porque meu irmão um pouco mais novo que eu mas ele não tem nenhuma habilidade com as coisas, ele não mexe com nada, mesmo computador ele usa mas é muito ruim.

Roberta: E relacionamentos de amigos, contatos, pessoas chave, tiveram essas pessoas que te ajudaram nesse processo?

Bruno: Acho que sempre você tem não uma única pessoa, mas sempre você vai adquirindo experiências e contatos que você tem através dos relacionamentos. Você vai incorporando alguma informação que te trouxe, te traz, um acréscimo, eu tive

amigos que me ajudaram na época que eu comecei, quando eu voltei do Japão, quando introduzi na área de publicidade, os *softwares*, foram colegas que eu encontrei e foram me ensinando algumas coisas que nos livros não se encontram e acaba que você pega prática dessa forma.

Bruno: Acho que uma outra coisa que apesar de não tenho contato mais com algumas das pessoas, essa empresa desse chinês também, que era uma empresa que ele iniciou, que com o tempo alguma das experiências que eu tive com ele, que eu adquiri fui incorporando né, tanto na parte operacional administrativa da empresa quanto outras coisas que eu acabei incorporando, fornecedores que tinha naquela época que eu utilizo.

Roberta: E questão coisas tecnológicas que foram assim barreiras, além da parte de cabeamento, teve mais alguma coisa?

Bruno: Algumas coisas que a gente enfrentou foi a parte do quando a gente implementou o PABX, foi uma ideia que alavancou bastante, o PABX virtual que ajudou bastante a alavancar a empresa, hoje com o PABX você consegue atingir o Brasil todo praticamente sem ter um custo muito grande de infraestrutura de telefonia então eu não preciso ter um PABX físico para ter um PABX na empresa. Eu preciso de um computador e uma internet e é por isso também que eu tenho facilidade para contratar profissionais e trabalho com isso, no caso dos tarólogos, porque a pessoa tendo uma conexão de rede internet, não precisa ser uma super conexão mas uma banda mediana e um computador razoável que funcione, que tenha som e um headset você consegue trabalhar com isso, a gente alavancou a empresa em cima disso.

Bruno: Porque no começo, foi uma das primeiras empresas a introduzir isso, nessa área, porque já tinha esse serviço mas em empresa de outros níveis, a gente adaptou a ideia do PABX para as nossas necessidades, então a gente contratou o PABX, porque antes só ela atendia, de casa, com uma linha net virtual, net fone. Quando a gente implementou o PABX foi que a gente conseguiu aumentar o numero de tarólogos de 1 pra 2, pra 3 e assim foi. E aí facilitou o PABX, porque você consegue atingir de qualquer lugar do brasil, só que eles ligam pra cá, não pagam custo interurbano e eles conseguem ligar pra gente aqui em SP a única diferença que a gente tem, que é um diferencial nosso em relação aos concorrentes seria o atendimento aqui, então a gente faz uma análise do cliente, a gente atende o cliente primeiro, uma recepção do primeiro para conseguir transferir pro nosso tarólogo, então além de servir como uma análise do custo da situação financeira do cliente, se ele deve ou não, é uma recepção, não é que nem algumas empresas que trabalham apesar de até trabalhar com PABX, mas é uma coisa mecânica, onde a pessoa liga, é um atendimento eletrônico, você tem 1, 2, 3, 4, 5 e aí que você o equipamento ou a central que direciona para o tarólogo que a pessoa escolheu, a diferença também, que eles trabalham com o pré pago, usa cartão de crédito, o cara tem um crédito

que já comprou antecipado pra utilizar, é um tempo pré pago, não é que nem o nosso que é pós pago, é um diferencial. Isso tem custo maior para a gente mas também é um diferencial no mercado.

Roberta: E estabelece um padrão de atendimento.

Bruno: Isso.

Roberta: Questões culturais, além da parte de dificuldade do aluguel da casa, tem outra coisa que vocês sofreram?

Bruno: Olha a dificuldade maior que me deixou bastante irritado foi essa questão da visão do mercado em relação a atividade que apesar de honesta o pessoal tinha preconceito. Ah porque a pessoa acredita que nossa atividade não gera lucro, e ela gera muito lucro desde que saiba trabalhar tanto que tenho N concorrentes e todo mundo está bem no mercado, todos com sucesso ou menos sucesso ninguém está morrendo de fome, todo mundo tem carro, todo mundo tem pago seus funcionários e custos operacionais, a não ser que não saiba trabalhar.

Bruno: Existe pessoas também que trabalham com amis profissionalismo, que também acho que é o diferencial da gente perante os outros, tem gente que leva o negocio na coisa informal, não quer saber de nada. A gente tenta fazer dentro das nossas necessidades, a gente paga os impostos, que mata, não importa o porte da empresa você tem que pagar todos os impostos, as leis são as mesmas, o imposto que a Microsoft paga é o mesmo imposto que eu pago, os custos de um funcionário de uma empresa grande é o mesmo que o meu. É o que acaba matando um pouco a gente.

Roberta: Mesmo com a questão do regime simples?

Bruno: O simples não é tão simples assim, a diferença é que eles reúnem os impostos. Prefeitura, Estado e Federal tudo em um único imposto, então ao invés de você ficar pagando, é um regime na verdade, nossa empresa se enquadra nesse regime, mas não importa o porte, média, pequena, micro, então se você consegue enquadrar a empresa nesse termo, você só vai pagar os três impostos em um. Aliás eu tive até problema recentemente com a prefeitura, porque apesar de eu ter pago o simples a prefeitura veio aqui me cobrando e eles não tem controle sobre as coisas, e ainda vem cobrar multa de uma coisa que não existe, quer dizer que a gente está bem de governo... Ainda estava lendo que o presidente da Boticário reclamando do governo, metendo o pau, porque todos os empresários estão de saco cheio do governo, porque eles mandam, desmandam, criam impostos quando alguma coisa não está certa o governo é desgovernado.

Bruno: Se você depender do governo pra alguma coisa esta lascado. Acho que deveria existir um diferencial para empresas até um certo porte e não é o que acontece hoje, os impostos acabam...por isso que muita gente em nossa área acaba

trabalhando informalmente, porque se você for pagar tudo, você inviabiliza o negocio, você paga tanto imposto, tanta taxa que seu lucro vai pro governo.

Bruno: A questão do tarólogo é mais complicada, porque são oportunistas, nos já demos cursos para tarólogos, mas ele esta aqui hoje e amanhã não mais. Teve uma que ficou 1 mês com a gente, e daqui a pouco saiu correndo e montando site com cliente da gente, então não é uma turma muito honesta entre aspas também. Temos que enfrentar esse tipo de gente, você tem os bons e tem os maus.

Roberta: Bruno, acho que é isso, muito obrigada!