

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA**

DANIELA CALDAS ACOSTA

**FORMATAÇÃO DE MERCADO POR METAORGANIZAÇÃO:
o caso do Codem Maringá**

MARINGÁ

2022

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA**

DANIELA CALDAS ACOSTA

**FORMATAÇÃO DE MERCADO POR METAORGANIZAÇÃO:
o caso do Codem Maringá**

Tese de Doutorado em Administração entregue ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM) como requisito para a obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira.

MARINGÁ

2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

A185f

Acosta, Daniela Caldas

Formatação de mercado por metaorganização : o caso do Codem Maringá / Daniela Caldas Acosta. -- Maringá, PR, 2022.
205 f.: il. color., figs., tabs., maps.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira.
Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Formatação de mercado. 2. Metaorganização. 3. Conselho de Desenvolvimento de Maringá (Codem). 4. Práticas de mercado. 5. Estudos de Mercado Construtivistas (EMC).
I. Vieira, Francisco Giovanni David, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658

Márcia Regina Paiva - CRB-9/1267

ATA DE DEFESA PÚBLICA

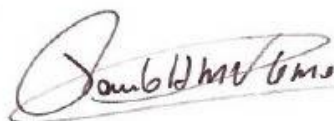
Aos **dezenove** dias do mês de **agosto** do ano de **dois mil e vinte e dois**, às **catorze horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Formatação de mercado por metaorganização: o caso do Codem Maringá”**, de autoria de **DANIELA CALDAS ACOSTA**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração (DOUTORADO) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Francisco Giovanni David Vieira (presidente), Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme (membro examinador externo – UFLA), Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (membro examinador externo – DAD), Dr. Maurício Reinert do Nascimento (membro examinador do PPA) e Dr. João Marcelo Crubellate (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **APROVADA** pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, 19 de agosto de 2022



Dr. Francisco Giovanni David Vieira
Presidente



Prof. Dr. Paulo Henrique Montagnana Vicente Leme
(Membro examinador Externo – UFLA)



Dr. Vitor Koki da Costa Nogami
(membro examinador externo – DAD/UEM)



Dr. Maurício Reinert do Nascimento
(membro examinadora do PPA)



Dr. João Marcelo Crubellate
(membro examinadora do PPA)



Drª Elisa Yoshie Ichikawa
(coordenadora “pró-tempore” do PPA)

*Dedico esse trabalho ao meu marido Darlei,
que nesse tempo assumiu por inteiro nossa vida,
você colocou ânimo em mim e olhei à frente.*

Agradecimentos

Meu agradecimento maior é para Maringá, o meu eldorado e de tantos mais... esta cidade simboliza, para quem a escolhe, a possibilidade do começo e do recomeço, o bom olho vê as oportunidades e as aproveita, talvez por ser planejada, talvez por ser segura, moderna, linda... Maringá tem espaço para sonhos e para a vida real, com qualidade.

Sinto-me agradecida, porque há 20 anos vivo num lugar que proporciona, a todo tempo, construir interações e amizades com pessoas fantásticas que, direta e indiretamente, compartilham suas experiências e me ensinam ser uma pessoa melhor: meus novos amigos, meus colegas de trabalho e de estudo, meus professores, meus alunos.

Agradeço aos entrevistados que, entre tantas prioridades, gentilmente me concederam seu tempo e conhecimento para esta pesquisa.

Agradeço ao Prof. Dr Paulo Henrique Leme e ao Prof. Dr Maurício Nascimento pelas valiosas contribuições na minha qualificação.

Agradeço, em especial, meu orientador, um *gentleman*, Prof. Dr Giovanni, que me sugeriu este estudo, que esteve ao meu lado nas muitas tentativas antes do acerto, que me disse, mais de uma vez: “você precisa de um amor para chamar de seu”. Aprendi e melhorei, graças a confiança e paciência dele, e agora tenho à satisfação de concluir tão grande projeto de vida.

*Where there is desire, there is gonna be a flame
Where there is a flame, someone's bound to get burned
But just because it burns doesn't mean you're gonna die
You've gotta get up and try, try, try*

(Try. Pink, 2012, do álbum: The Truth About Love)

Resumo

Este trabalho é caracterizado como um estudo de caso com o objetivo de compreender como uma metaorganização (MO) formata mercado com tripla agência. Para analisar esse pressuposto escolheu-se o Codem – Conselho de Desenvolvimento de Maringá que possui as características de uma MO e que atua com agência no mercado da cidade de Maringá, Paraná, há quase 30 anos. Para o desenvolvimento da pesquisa considerou-se como unidade de análise as práticas de mercado, observando desde a sua formulação até sua implantação realizada pelo coletivo híbrido de atores que se combinam para atuar entre os meios econômico (mercado), social e político. Assume-se neste estudo que marketing, enquanto área de atuação e campo de conhecimento, é performativo por meio da constituição e exercício de práticas de atores que constroem mercado, tal concepção é discutida por meio dos Estudos de Mercado Construtivistas (EMC), pela Sociologia dos Mercados, pela Teoria Ator-Rede e pelos estudos que tratam de MOs. De natureza qualitativa, o estudo se configurou a partir de uma visão longitudinal da atuação da MO Codem no mercado de Maringá, os eventos relacionados a sua atuação foram conhecidos por meio de pesquisas bibliográfica e documental e pela realização de entrevistas em profundidade, semiestruturadas, feitas com pessoas-chave da cidade (representantes de membros do Codem, e não-membros – empresários, agentes públicos). Foi verificado que a MO Codem é uma associação de organizações, proveniente da sociedade civil organizada, que atua sob uma única identidade, com chancela pública para tratar de questões de mercado em causa do desenvolvimento socioeconômico da cidade. Juntamente com o poder público municipal, o Codem exerce uma governança compartilhada para que as propostas e projetos tenham sua execução assegurada, para isso, dá continuidade a uma prática já exercida na cidade, a definição de planos de desenvolvimento econômico de longo prazo, como o atual Masterplan Maringá 2047. Neste contexto, foi revelado que a MO Codem propõe e formula práticas de mercado que norteiam a execução de outras práticas, implantadas, majoritariamente, pela prefeitura, práticas estas, que ao serem concluídas, influenciam, interferem, formatam e redirecionam o mercado da cidade. Essa dinâmica de práticas tem assegurado resultados pela tripla agência da rede de atores, pela regulação, pela governança compartilhada e pelo monitoramento dos projetos até sua conclusão, garantindo que enquadramentos sejam realizados num processo performático, contínuo, permanente e recorrente ao longo dos anos. Palavras-chave: Formatação de mercado; metaorganização; tripla agência; práticas de mercado; performatividade.

Abstract

This work is characterized as a case study with the objective of understanding how a metaorganization (MO) formats market with triple agency. To analyze this presupposition, *Conselho de Desenvolvimento de Maringá - CODEM* was chosen, which has the characteristics of a MO and has been acting as agency in the market of the city of Maringá, Paraná state, for almost 30 years. For the development of the research, market practices were considered as a unit of analysis, observing from its formulation to its implementation carried out by the hybrid collective of actors who combine to act between the economic (market), social and political means. It is assumed in this study that marketing, as an area of activity and field of knowledge, is performative through the constitution and exercise of practices of actors that build the market, such a conception is discussed through the Constructivist Market Studies (CME), by Sociology of Markets, Actor Network Theory (ANT) and studies dealing with MOs. Of a qualitative nature, the study was configured from a longitudinal view of MO Codem's performance in the Maringá market, the events related to its performance were known through bibliographic and documentary research and through in-depth, semi-structured interviews, made with key people in the city (representatives of Codem members, and non-members – business people, public agents). It was found that MO Codem is an association of organizations, coming from organized civil society, which acts under a single identity, with a public seal to deal with market issues related to the socio-economic development of the city. Together with the municipal public power, Codem exercises a shared governance so that the proposals and projects have their execution assured, for this, it gives continuity to a practice already carried out in the city, the definition of long-term economic development plans, such as the current Masterplan Maringá 2047. In this context, it was revealed that MO Codem proposes and formulates market practices that will guide the execution of other practices, implemented mainly by the city hall, practices that, when completed, influence, interfere, shape and redirect the city market. This dynamic of practices has ensured results through the triple agency of the network of actors, through regulation, through shared governance and through the monitoring of projects until their conclusion, ensuring that framings are carried out in a performative, continuous, permanent and recurring process over the years.

Keywords: Market formatting; meta-organization; triple agency; market practices; performativity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação da concepção do estudo.....	20
Figura 2. Estruturação do arcabouço teórico	28
Figura 3. Associação tradicional versus Metaorganização	42
Figura 4. Divulgação de Maringá em mídias nacionais.....	62
Figura 5. Relação de entrevistados e informações das entrevistas.....	65
Figura 6. Categorias de análise preliminares e definitivas.....	67
Figura 7. Relação entre palavras mais frequentes e as categorias de análise.	72
Figura 8. Visualização da página do programa que informa a quantidade de documentos e citações da pesquisa	73
Figura 9. Gráfico da quantidade de citações por código.....	74
Figura 10. Localização do município de Maringá	76
Figura 11. Anúncios publicitários da CTNP.....	78
Figura 12. Lançamento da pedra fundamental de Maringá em 1942.....	79
Figura 13. Seminário sobre Industrialização, 1979	82
Figura 14. Número de empresas nos principais setores de serviços de Maringá em 2019	84
Figura 15. Representação da estrutura administrativa do Codem.....	88
Figura 16. Estrutura das câmaras técnicas do Codem em 2021	89
Figura 17. Evolução do planejamento municipal realizado pelo Codem.....	93
Figura 18. Relação das diretrizes do Plano Maringá 2020 de acordo com o prazo	94
Figura 19. Principais propostas do plano Maringá 2030	96
Figura 20. Dimensões de planejamento do Plano 2030 para o Masterplan Maringá 2047	98
Figura 21. Visão geral da construção do Masterplan Maringá 2047	99
Figura 22. Região de influência de Maringá.....	100
Figura 23. Os “7 capitais” do planejamento da PwC para o Masterplan Maringá 2047.....	101
Figura 24. Processo de identificação dos setores-chave do Masterplan Maringá 2047	102
Figura 25. Notícia com dados socioeconômicos fornecidos pelo Codem	110
Figura 26. Evolução das diretrizes entre os planos Maringá 2020 e Maringá 2030	120
Figura 27: Metas do Codem que indicam o uso de tripla agência	122
Figura 28. Tripla agência exercida pelo Codem	124
Figura 29. Análise de cenário para o desenvolvimento de Maringá.....	132
Figura 30. Visão geral dos agenciamentos do Codem.....	134
Figura 31. Fluxo das práticas de mercado na operação do Codem.....	136
Figura 32. Execução de projeto do setor de TI	139
Figura 33. Ações desenvolvidas no setor de TI em Maringá.....	139
Figura 34. Percepção do uso de práticas representacionais pelo Codem.....	148
Figura 35. Codem serve de inspiração para outros Conselhos	149
Figura 36. Cadeia do setor de Intermediação Financeira do Masterplan	155
Figura 37. Exemplo de prática normativa realizada por intermédio do ator Codem	157
Figura 38. Representação do processo de translação de prática de mercado do Codem	161

Figura 39. Processo de construção das práticas de mercado do Masterplan.....	163
Figura 40. Performatividade das práticas de mercado ao longo do tempo	172
Figura 41. Conjunto de fatores performáticos atribuídos a MO Codem.....	173
Figura 42. Quadro analítico das contribuições teóricas do estudo.....	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Principais termos teóricos.....	51
Tabela 2. Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos da pesquisa	57
Tabela 3. Relação de materiais coletados sobre o Codem entre 1996 – 2021	60
Tabela 4. Definições constitutivas e operacionais da tese	68
Tabela 5. Posicionamento de Maringá conforme diferentes rankings nacionais entre 2018-2021	77
Tabela 6. Entidades participantes do Codem e quantidade de cadeiras	88
Tabela 7. Setores-chave identificados no Masterplan.....	103
Tabela 8. Principais dispositivos sociotécnicos na atividade do Codem	129
Tabela 9. Dispositivos sociotécnicos de acordo com os 7 Capitais identificados.....	131
Tabela 10. Correlação entre as práticas de mercado do Masterplan	137
Tabela 11. Comparativo entre práticas estruturantes e práticas norteadoras	141
Tabela 12. Síntese das principais práticas representacionais realizadas pelo Codem.....	149

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACIM	Associação Comercial e Industrial de Maringá
AMUSEP	Associação dos Municípios do Setentrião Paranaense
APRAS	Associação Paranaense de Supermercados
BI	<i>Business Intelligence</i>
CIM	Centro de Inovação de Maringá
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CT	Câmara Técnica
CMNP	Companhia de Melhoramentos do Norte do Paraná
CODEM	Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá
CTM	Centro Tecnológico de Maringá
CTNP	Companhia de Terras do Norte do Paraná
COMDEMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente de Maringá
CONSEG	Conselho de Segurança
DATASUS	Departamento de Informática do Sistema Único de Saúde
EMC	Estudos construtivistas de mercado
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
FMD	Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFPR	Instituto Federal do Paraná
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPPLAM	Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Maringá
MO	Metaorganização
MOs	Metaorganizações
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização não governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
OSM	Observatório Social de Maringá
PwC	PricewaterhouseCoopers Serviços Profissionais Ltda.
PSF	Programa de Saúde da Família
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais

RMM	Região Metropolitana de Maringá
RSE	Responsabilidade Social da Empresa
SAM	Sociedade Amigos de Maringá
SBM	Software by Maringá
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECOVI	Sindicato da Habitação e Condomínios
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SindTI	Sindicato das Empresas de Tecnologia da Informação do Noroeste do Paraná
SINDUSCON/NOR	Sindicato da Indústria da Construção Civil da Região Noroeste do Paraná
TAR	Teoria Ator-Rede
TI	Tecnologia de informação
TIC	Tecnologia de informação e comunicação
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UFMS	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul
UNICESUMAR	Universidade Cesumar (Centro Universitário de Maringá)
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
VAB	Valor agregado bruto
ZPA	Zona de Processamento Aduaneiro

SUMÁRIO

1	Introdução.....	17
1.1	Problema de Pesquisa	20
1.2	Objetivo Geral e Específicos.....	22
1.2.1	Objetivo Geral	22
1.2.2	Objetivos Específicos.....	22
1.3	Contribuições	22
1.4	Estrutura da Tese.....	24
2	Referencial Teórico	26
2.1	Mercado.....	26
2.2	Estudos de Mercado Construtivistas (EMC).....	28
2.2.1	Sociologia Econômica.....	29
2.2.2	Teoria Ator-Rede (TAR).....	32
2.2.3	Teoria da Performatividade	36
2.3	Metaorganização (MO).....	39
2.4	Relações Teóricas	45
2.5	Tabela Síntese do Referencial Teórico	51
3	Procedimentos Metodológicos.....	53
3.1	Posição Epistemológica – “na teoria e na prática”	53
3.2	Realização da Pesquisa.....	55
3.2.1	Pesquisa Bibliográfica e Documental	59
3.2.2	Pesquisa de Campo.....	62
3.2.3	Definição da Unidade de Análise e das Categorias de Análise.....	66
3.2.4	Definições Constitutivas e Definições Operacionais	67
3.3	Tratamento de Dados.....	70
3.3.1	Uso do Software ATLAS.ti	71
3.3.2	Análise de Conteúdo	74
4	Resultados: análises e discussão	76
4.1	Contextualização do Objeto: Codem como MO	76
4.1.1	Maringá: formação do mercado.....	76
4.1.2	CODM – Conselho de Desenvolvimento de Maringá.....	85

4.1.3	Planejamento, Vocação e Legado	92
4.2	A MO Codem	104
4.3	Tripla Agência.....	112
4.3.1	Agência de Mercado	115
4.3.2	Agência Política.....	116
4.3.3	Agência Social.....	118
4.3.4	O Mecanismo da Tripla Agência.....	121
4.3.5	Agenciamento e Dispositivos	127
4.4	Práticas de Mercado	134
4.4.1	Práticas Norteadoras.....	136
4.4.2	Práticas Estruturantes	140
4.4.3	Práticas Representacionais.....	143
4.4.4	Práticas de Troca	151
4.4.5	Práticas Normativas.....	156
4.4.6	A Dinâmica de Translação, Enquadramentos e Transbordamentos.....	159
4.5	Percepção de Performatividade.....	166
5	Conclusões	175
5.1	Implicações e Contribuições	178
	Referências	181
	Apêndices	193
	Anexos	198

1 Introdução

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso relacionado a uma metaorganização (MO) da cidade de Maringá, estado do Paraná, que se refere ao Codem – Conselho de Desenvolvimento de Maringá. Esta entidade contempla as propriedades das metaorganizações (MOs), realizando suas atividades dentro dessa mesma concepção e, pelo seu histórico e pela maneira como atua, também apresenta indicações que exerce agência para formatar mercado.

Considerações acerca de mercado vêm sendo colocadas no centro de muitos debates acadêmicos, esse fenômeno atrai a atenção de cientistas econômicos e sociais que tentam desvendar sua complexidade, principalmente quando se considera a coexistência simultânea de diferentes versões do mesmo mercado (Kjellberg & Helgesson, 2006, 2010). O mercado está imerso na sociedade e ações provenientes do mercado são capazes de produzir significativas mudanças na vida social, em todos os âmbitos e níveis. Por conta disso, mercado é um fenômeno econômico e social, um vetor de mudança que para sua operação requer conhecimento e entendimento. Isso envolve o saber dos atores, dos mecanismos, das dinâmicas e efeitos gerados nessa arena, fatores que dão pluralidade ao entendimento de mercado, o que justifica novos esforços para compreendê-lo.

Compreendidas, a princípio, como associações organizacionais, MOs são constituídas por membros que atuam no mercado, criando muitas vezes influência sobre a regulação, nas condições de produção e na comercialização de bens e serviços. Em razão disso, o estudo se dispôs a apresentar a dinâmica das práticas realizadas no ambiente de mercado por uma MO, que neste contexto se caracteriza como um ator organizacional, o que atende ao conceito de uma associação de entidades que atua sob a identidade de um único ator (Ahrne & Brunsson, 2005; 2008); que articula outros atores e utiliza sua capacidade de agência para construir ações de interesse coletivo, que podem impactar o meio de forma ampla e a longo prazo. Dessa forma, também MOs integram a concepção heurística de que mercados são constituídos por múltiplos atores, com múltiplas agências, em múltiplas versões (Araujo, Finch, & Kjellberg, 2010).

Uma MO é um ator que tende a exercer um papel diferenciado na construção de mercado, por ser composto de organizações e por operar fazendo uso das especialidades e da representatividade desse coletivo. Com o tempo se tornam mais representativas e atuantes que outros tipos de associações, baseadas em indivíduos, desempenhando um papel que vai além daquele que atores individuais conseguiriam alcançar. Decorrente disso, para compreender o papel das MOs na construção do mercado decidiu-se investigar o Codem, que atua,

majoritariamente, em Maringá e no seu mercado. Maringá é conhecida como “cidade planejada”, título que lhe foi atribuído antes mesmo de sua fundação, por ter sido uma das cidades que surgiu da tentativa de uma colonização da iniciativa privada das terras do norte do Paraná, que entre outras ações, utilizava de planos urbanísticos como forma de promover o empreendimento imobiliário. Ao longo do tempo, o planejamento se convencionou como uma prática recorrente entre grupos e representantes da sociedade, que a utilizavam para assegurar que interesses econômicos e objetivos coletivos fossem formalizados e contemplados.

O Conselho iniciou há quase 30 anos, criado por representantes da sociedade civil organizada de Maringá e, instituído por lei municipal, tem a finalidade de formular políticas de desenvolvimento econômico para a cidade; seus membros são empresas e entidades de diferentes setores e classes profissionais. Por ser composto pelos principais grupos dominantes da sociedade, privado e público, foi pressuposto que o Codem, assume as características de uma MO para atuar num sistema aberto, em que tais atores ajustam interesses para atuarem tanto economicamente, quanto socialmente, quanto politicamente desenvolvendo uma tripla agência, argumento este, que é desenvolvido ao longo desse trabalho.

Ao desempenhar o papel de articulador de propostas com a finalidade de nortear as ações de desenvolvimento econômico a longo prazo, esse ator adquiriu meios de obter agência para movimentar-se em conjunto com o poder público, tornando-se, em muitos casos, o protagonista da ação. Assim, realiza práticas que intencionam o avanço de setores econômicos locais, bem como a desaceleração de outros, demonstrando dessa forma, que suas práticas intervêm no mercado e na sua operação.

Para entender o protagonismo do Codem, como MO, primeiramente, concebe-se que o conselho é fruto da ação de atores, habitantes da cidade que, no decorrer do desenvolvimento econômico da mesma, atuaram como atores de mercado. Viram a necessidade de criar um mecanismo que direcionasse o mercado local para fins sustentáveis e competitivos. Por ser uma cidade planejada e relativamente “jovem” (75 anos), Maringá possui muitos registros históricos desse tipo de ação, seus desdobramentos e resultados. O conhecimento detalhado da história econômica de Maringá revelou a compatibilidade com os EMC e o quadro teórico das MOs, permitindo sua análise e, assim, adentrar num assunto específico, ainda não explorado academicamente, que trata de MOs que formatam mercado.

Para chegar aos resultados apresentados, utilizou-se a perspectiva dos Estudos de Mercado Construtivistas (EMC), ligados à área de marketing, que considera que as práticas são performáticas e que materializam mercado ao mesmo tempo que o descrevem (Araujo et al., 2010). Assim, a pesquisa diz respeito a mesma linha teórica utilizada em outras pesquisas que

investigaram a ação das redes de atores em espaços sociais de cidades e países, como: o de Fries (2008, 2010) no mercado de serviços da Suécia; o de Onyas e Ryan (2015) com a performatividade das marcas de café de Uganda; de Nogami et al. (2015) no mercado brasileiro de notebooks; de Roscoe (2018) no mercado financeiro de Londres, Inglaterra; de Gond e Brès (2020) nos serviços de consultoria em Quebec, Canadá; de Kaartemo, Nenonen e Windahl (2020) nos mecanismos institucionais que atores públicos empregam no mercado, na Finlândia, Suécia e Nova Zelândia; e, por fim, o estudo recente de Favero (2020), que trata da inovação no mercado de confecções, no estado do Paraná, Brasil. Porém, este estudo difere dos citados, porque não trata de um mercado ou setor específico, mas sim, de todo mercado local.

A partir de tais considerações, uma questão determinante para este trabalho é o entendimento das práticas, fator central para a compreensão da construção de mercado; por conta disso, a prática de mercado se tornou a unidade de análise da tese. A noção de prática reflete o lado dinâmico do mercado, a ação dos atores e os resultados obtidos está de acordo com o conceito elaborado por Diaz Ruiz (2012, p. 69): “As práticas são concebidas como conjuntos de atividades humanas centralizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados”.

Já o caráter performático das práticas de mercado revela, inclusive, a relação existente entre atores e mercado. Nesta lógica, Callon e Muniesa (2005) consideram mercado como um coletivo híbrido de atores (humanos e não humanos), entendimento que possibilita conceber a ideia da existência de arranjos realizados por atores e seus objetos e dispositivos para interagir com mercado (Latour, 1994, 1997; Callon, 1998; Cochoy, 2009; Hagberg & Kjellberg, 2010; Hagberg, 2015; Acosta, Favero & Guarnieri; 2020, Favero, 2020). O entendimento da relação entre atores e dispositivos sociotécnicos, por sua vez, remete à ideia de criação de redes relacionais abordadas pela Teoria Ator-Rede (TAR) (Callon, 1980; Law, 1992; Latour, 1997). Tal circunstância explica que, em mercado, os atores interessados são capazes de se articularem e se combinarem para agir (Cochoy, 2015); assim, criam redes de relacionamentos, com múltiplos mecanismos e dinâmicas que alcançam diferentes graus de intensidade quando operam para determinados fins.

Esse conjunto de ações, decisões e, particularmente, de resultados obtidos, estão ligados à noção de performatividade que o ator adquire ao longo do tempo (Callon, 1998). Assume-se, portanto, que a partir deste estudo, a MO Codem, assim como outras MOs, com atuações semelhantes àquela se tornam atores performáticos de mercado; pois, ao interagirem com outros atores, criam redes de construção de mercados, ao mesmo tempo em que tornam-se parte do fenômeno em si mesmo.

Com estas considerações iniciais acerca de mercado, foi definida a tese central: **MO com tripla agência formata mercado**, e a partir desta, definidos os elementos que nortearam a concepção do estudo:

- a) Tema: formatação de mercado;
- b) Objeto de estudo: metaorganização (MO);
- c) Meio de investigação para estudar uma MO: Codem;
- d) Unidade de análise: prática de mercado.

A Figura 1 ilustra a representação dessa concepção do estudo.

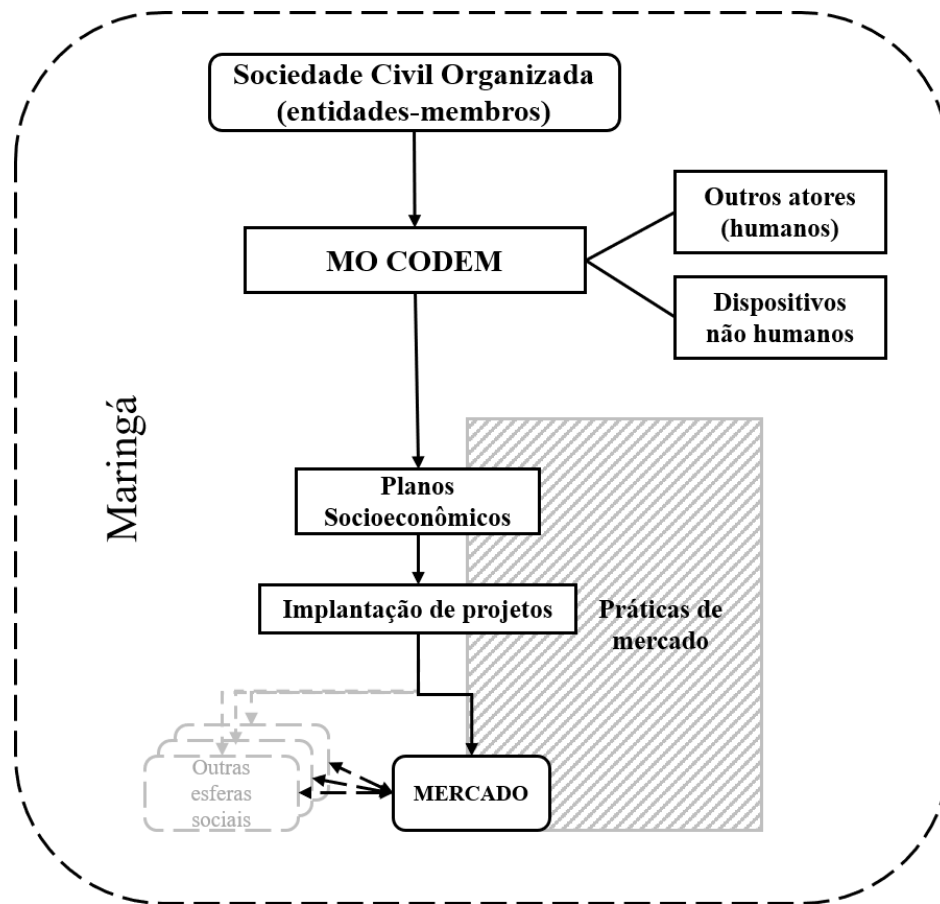


Figura 1. Representação da concepção do estudo

1.1 Problema de Pesquisa

Esta pesquisa se encaixa no escopo de marketing, por considerar que esta área de conhecimento está envolvida em processos que facilitam as trocas de mercado (Araujo, 2007). Os atores de mercado detêm um conjunto heterogêneo de agências calculistas capazes de prover modelos de práticas aplicáveis que constroem e teorizam mercado.

No livro “*Reconnecting marketing to markets*”, Araujo et al. (2010) promovem a ideia de que marketing, enquanto campo de pesquisa, favorece o entendimento de mercados. Na perspectiva dos EMC, as relações dos atores têm papel central como condicionante de comportamentos e dos mecanismos que eles agenciam para que a ação seja concluída. Para desenvolver esta lógica, os autores propõem quatro premissas de análise: “a) Mercados são resultados práticos; b) O conhecimento de marketing é performativo; c) As trocas de mercado exigem enquadramento; d) Atores de mercado são coletivos híbridos” (Araujo et al., 2010, p. 5, tradução nossa¹).

Cochoy (1998, 2007, 2009, 2010) justapõe muitos dos argumentos relativos a mercado para trabalhar o caráter performático do mesmo, percebendo que as trocas, as relações e as interações entre atores dão plasticidade ao mercado. Em outra ocasião, Cochoy (2015), contextualiza a noção de agenciamento, esclarecendo como os atores se conectam, mas, sobretudo, como se combinam e se configuram para agir de forma coordenada entre si mesmos. Esse procedimento permite entender as agências adquiridas, sua capacidade de atuação, e o que elas são capazes de gerar. Para o autor, mercados podem ser mais bem compreendidos e descritos a partir do itinerário deixado pelas redes que os constroem, pelo fato de que podem ser rastreadas, com a possibilidade de identificar suas simetrias e assimetrias e, caracterizá-las por sua forma e comportamento.

Teoricamente a tese concentra-se nos pressupostos que explicam a construção de mercado, empiricamente, o estudo teve a possibilidade de investigar a prática de uma MO para viabilizar esse processo de construção. Pelo conhecimento do quadro teórico e de informações levantadas do Codem, como MO, foi definida a questão-problema da tese: **Como uma MO, como o Codem, constituída de tripla agência, realiza práticas que formatam mercado?**

Assim, a tarefa de delimitar o problema consistiu, inicialmente, em analisar conhecimentos teóricos que identificaram práticas performativas que convergem na perspectiva dos EMC (Kjellberg & Liljenberg, 2003; Kjellberg & Helgesson, 2006, 2007a, 2007b; Araujo, 2007; Araujo et al., 2008; Hagberg & Kjellberg, 2014; Mason et al., 2015; Diaz Ruiz & Makkar, 2021); e, no decorrer da pesquisa foram analisadas evidências que se apresentaram como resposta para o problema e os objetivos de pesquisa.

¹ (a) markets are practical outcomes; (b) marketing knowledge is performative; (c) market exchanges require framing; and (d) market agents are hybrid collectives (Araujo et al., 2010, p. 5).

1.2 Objetivo Geral e Específicos

A pesquisa foi configurada diante da oportunidade de entender o comportamento de atores, o engajamento e os arranjos que constroem para o agenciamento de dispositivos e a aquisição de agência para operar mercado. Com base nessas considerações os objetivos da tese foram firmados.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender como uma MO, como o Codem, constituída de tripla agência, realiza práticas que formatam mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar uma MO, como o Codem;
- b) Descrever a tripla agência utilizada para formatar mercado por uma MO, como o Codem;
- c) Apresentar as práticas de mercado identificadas para formatar mercado numa MO, como o Codem;
- d) Analisar a performatividade de uma MO, como o Codem, no mercado.

1.3 Contribuições

Da perspectiva dos EMC, a análise das práticas existentes realizadas por seus múltiplos atores é considerada como ponto-chave para entender a cadeia de acontecimentos que regem mercado. Esta dinâmica, denominada por Callon (1986) como movimento de translação, está presente nas práticas que os atores realizam quando combinam seus recursos e dispositivos. Os EMC contribuem para o entendimento de como mercados podem ser explicados por meio do dimensionamento dos atores, dos dispositivos e das formas de operação que utilizam enquanto rede relacional; a conformidade e o imbricamento de elementos sociotécnicos permitem antever resultados e mitigar riscos à ação. Geiger e Finch (2009) inferem sobre essa natureza dinâmica e aberta de mercado, que tende a absorver a atividade dos atores e, passa a agir com alguma previsibilidade, o que este estudo atribui a noção de performatividade.

Diferentes estudos vêm contribuindo para essa forma de explicar mercado, tal compreensão permite um maior alcance de visão do que é o mercado para organizações e indivíduos; por outro lado, permite que o coletivo de atores de mercado obtenha maior acurácia nas práticas desempenhadas para mercado, cálculos que envolvem a tomada de decisão, o desenvolvimento de estratégias, o planejamento do uso de recursos e a realização de novos investimentos.

Considerando a análise das redes de atores, Granovetter (1985) propôs a calculatividade existente nas relações de troca realizadas no mercado, que comportam interesses sociais (valor, crença, reputação e confiança) e econômicos (oferta, demanda, preço, consumo). A partir desta concepção, autores como Callon (1998) e, Callon e Muniesa (2005) propõem que tais atores têm possibilidade de analisar, avaliar, mensurar e classificar outros atores, práticas e tendências de mercado antes de consolidar uma rede relacional. Em certa medida, isso movimenta mercado a pontos de ruptura, de mudança e reorganização.

Com essa perspectiva, quanto maior e mais articulada for a rede, mais elaborados poderão ser seus agenciamentos. Nesse sentido, associações empresariais, *a priori*, têm a seu favor o alinhamento de seus membros. Estudos anteriores que tratam de ações de associações, como o de Fries (2008, 2010) revelam que práticas de mercado articuladas no meio econômico beneficiaram o setor de serviços, principalmente com o uso de agência para produzir arranjos com o intuito de moldar mercado.

Embora, estudos como o de Fries elucidem e tenham avançado na análise de práticas de mercado com o uso de agência para operar mercado, revelaram um *gap* existente na literatura, por não tratarem do objeto de estudo que trata esta tese, a MO. Por conta disso, espera-se que este estudo de caso do Codem, seja capaz de fechar esta lacuna, pontuando que uma MO é uma organização que tem o indicativo de operar por múltiplas agências, permitindo com isso, articular diferentes interesses no meio econômico, social e político. Na descrição das MOs é mencionado que possuem natureza exógena, e que a maioria declara que suas intenções são voltadas para o bem comum (Berkowitz & Dumez, 2016); isso quer dizer que, envolvem interesses que alcançam aqueles fora de seu quadro associativo, ou, em outras palavras, ao beneficiar seus membros, favorecem também a sociedade.

Outrossim, antes mesmo de relacionar MO com mercado, tem-se que a MO ainda é um objeto de estudo com poucos estudos produzidos; a maioria das discussões acadêmicas sobre MOs concentram-se na Europa, em parte devido ao interesse gerado por MOs influentes, como a União Europeia. Por outro lado, uma análise mais atenta identifica que cada vez mais organizações, do tipo MO, estão operando no mundo; por serem associações que alinham

objetivos, unem forças, correlacionam valores numa tentativa de institucionalizar práticas, influenciar e globalizar comportamentos na sociedade. Essas MOs, criam parcerias com outras MOs nacionais e internacionais ou com governos, e assim, vão assumindo compromissos que outro tipo de organização seria incapaz de assumir ou suplantat (Ahrne & Brunsson, 2008), um exemplo disso, é a crescente pressão exercida nos governos para substituir o uso do plástico pela indústria e conseqüentemente pela população, questão defendida por inúmeras MOs globais, entre elas a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Ao considerar o mercado como performático, assume-se também que é um sistema aberto para a ação de qualquer ator que possui agência para tratar suas demandas; condição que nos permite conhecê-lo e descrevê-lo. Para Araujo et al. (2008), a noção do ator está incorporada na prática e nos elementos que lhe são associados, pois se mercado sofre algum tipo de transformação, entende-se que os atores foram motivados a promover tal mudança. Tal como Callon (1998) exemplificou, realizam cálculos voltados para conduzir e garantir enquadramentos já intencionados.

A pesquisa voltada para as MOs abre a possibilidade de reconhecer esse tipo de organização a partir de sua atuação no mercado e em outros ambientes ligados a ele, para que possam ser analisadas com maior atenção, principalmente no que se refere aos processos de cocriação social, muitas vezes equiparando a própria ação governamental. Em razão disso, este estudo buscou concatenar tais fatores, presentes nas discussões de MOs, à atividade do Codem, um ator que congrega outros atores para participar ativamente de decisões locais e regionais.

Entende-se que estudar o Codem abre a possibilidade de contribuir no avanço de duas frentes teóricas, da formatação de mercado nos EMC e a atuação das MOs no Brasil, tornando uma pesquisa inédita quando une ambas as abordagens.

1.4 Estrutura da Tese

Esta tese foi estruturada em capítulos, com títulos e subtítulos que possibilitam uma visão sequencial do corpo da pesquisa realizada:

- **Capítulo 1 – Introdução:** é composta por uma descrição geral do estudo, explicitando a temática e o objeto empírico, a tese central e a questão de pesquisa, os objetivos, geral e específicos. Como subtítulos, na sequência, apresentam-se o problema de pesquisa, as contribuições e a estrutura da tese;
- **Capítulo 2 – Referencial teórico:** consta a pesquisa bibliográfica que compreende a literatura que fundamenta mercado e os EMC: Sociologia

Econômica, Teoria Ator-Rede, Teoria da Performatividade, estudos que tratam de MOs e as relações teóricas. Ao final do capítulo, foi apresentada uma tabela síntese do referencial empregado;

- **Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos:** traz três subtítulos, que apresentam, a posição epistemológica da pesquisa, a realização da pesquisa, dividida em outras quatro seções distintas (pesquisa bibliográfica e documental; pesquisa de campo; unidade de análise e categorias de análises; definições constitutivas e operacionais). O terceiro subtítulo descreve o tratamento dos dados, a utilização do software ATLAS.ti e a forma de análise e interpretação dos dados;
- **Capítulo 4 – Resultados: análises e discussão:** este capítulo apresenta cinco subtítulos: contextualização do objeto; a MO Codem; tripla agência; práticas de mercado; percepção de performatividade.
- **Capítulo 5 – Considerações finais:** são apresentadas as conclusões do estudo, juntamente com as implicações e as contribuições da pesquisa.
- Na parte final, incluem-se os elementos: referências, apêndices e anexo.

2 Referencial Teórico

A fundamentação teórica utilizada neste estudo tem o objetivo de mapear, entre os conhecimentos que explicam o fenômeno mercado, aqueles que possam contribuir para entender como é construído. A configuração do quadro teórico contou com o arcabouço da Sociologia Econômica, particularmente, as contribuições de cientistas sociais, como Richard Swedberg, Mark Granovetter, Neil Fligstein, Bruno Latour e Michel Callon que evidenciam o caráter social de mercado, dando o ponto de partida para entender que atores calculativos estabelecem relações de troca para realizar mercados. De modo complementar, assume-se o pressuposto de que marketing, enquanto área de atuação e campo de conhecimento, é performativo por meio da constituição e exercício das práticas desses atores (Kjellberg & Helgesson, 2006, 2007; Araujo, 2007; Araujo, Kjellberg, & Spencer, 2008; Araujo, Finch, & Kjellberg, 2010; Azimont & Araujo, 2010; Harrison & Kjellberg, 2010, 2014, 2016; Mason et al., 2015; Kjellberg & Murto, 2021).

2.1 Mercado

Quando se tem mercado como foco de pesquisa, é compreensível encontrar conceitos ambíguos (Diaz Ruiz, 2012); enquanto uns autores consideram mercado como mecanismo de preços (Dumez & Jeunemaftre, 1998), outros o veem como uma instituição social (North, 1990), e outros, ainda, com ambas as visões (Swedberg, 1991; Knorr Cetina, 2006). Assim, ao mesmo tempo, é considerado fenômeno estável (Fligstein, 2001) ou instável (Araujo, 2007), tanto um mecanismo empírico (Cochoy, 1998), como uma abstração teórica (Diaz Ruiz, 2012).

Essa natureza mutável, por vezes, dicotômica de mercado, não permite que a definição do mesmo seja definitiva. Em contrapartida, Harrison e Kjellberg (2014) asseguram que a gama de teorias de mercado existentes, vindas de diferentes disciplinas acadêmicas, procuram investigar mercado por diferentes pontos de vista. Portanto, mercado é socialmente construído (Callon, 1998), sendo assim é compreensível que haja uma definição para cada versão de mercado.

Para estudar mercado nesta tese, primeiramente, foi considerada a sua contextualização a partir da união das ciências econômica e social na formação de mercados capitalistas, fundamentado na literatura da Sociologia Econômica (Granovetter, 1985, 1994; Fligstein, 2001; Swedberg, 2003; Fligstein & Dauter, 2012). A “nova” Sociologia Econômica, ou Sociologia dos Mercados, relaciona o mercado diretamente com às relações sociais existentes nesse

ambiente, pois concebe que mercado está imerso na sociedade, operando com redes de conformidade e cooperação (Granovetter, 1985).

O conceito de mercado de Fligstein e Calder (2015, p. 1, tradução nossa²) corresponde a: “Os mercados são arenas construídas socialmente, nas quais ocorrem repetidas trocas entre compradores e vendedores sob um conjunto de regras formais e entendimentos informais que regem as relações entre concorrentes, fornecedores e clientes”. Tal enunciado confere que as relações de uma rede de atores influenciam no funcionamento de mercado. Já, nos estudos relacionados à TAR (Callon 1999; Callon & Muniesa, 2005), mercado assume condição de rede, formada pela mistura de atores heterogêneos, humanos e não humanos, que controla suas relações.

Os EMC consideram que o conceito de mercado tem raízes na Sociologia Econômica e na TAR, embora incluam marketing para explicar mercado (Kjellberg & Helgesson, 2007b). Sobre isso, Harrison e Kjellberg (2014) empreenderam uma pesquisa na qual se propuseram identificar, entre algumas disciplinas, aquelas que contemplam um conceito de mercado, entre elas marketing³; tal abordagem revelou que, para os autores supracitados, o conceito revelado para mercado foi: “Aqui mercados são considerados redes de relação de troca” (p. 14, tradução nossa⁴).

Assim, mercado é compreendido pela díade: redes e práticas (Kjellberg & Helgesson, 2007b; Araujo et al., 2010; Harrison & Kjellberg, 2014). E, a contextualização desses enunciados resulta que mercados são redes formadas por coletivos híbridos de atores habilitados com agência para realizar práticas calculativas (Muniesa et al., 2007). A partir deste conceito, estrutura-se o arcabouço teórico no qual será pautada a argumentação acerca de como ocorre a formatação de mercado, conforme demonstra a Figura 2:

² *Markets are socially constructed arenas where repeated exchanges occur between buyers and sellers under a set of formal rules and informal understandings governing relations among competitors, suppliers, and customers.* (Fligstein & Calder, 2015, p. 1).

³ No estudo em questão foram analisadas as disciplinas de economia, sociologia econômica, antropologia econômica, teoria da organização e marketing (Harrison & Kjellberg, 2010).

⁴ *Here markets are considered to be networks of exchange relationships* (Harrison & Kjellberg, 2014, p. 14).

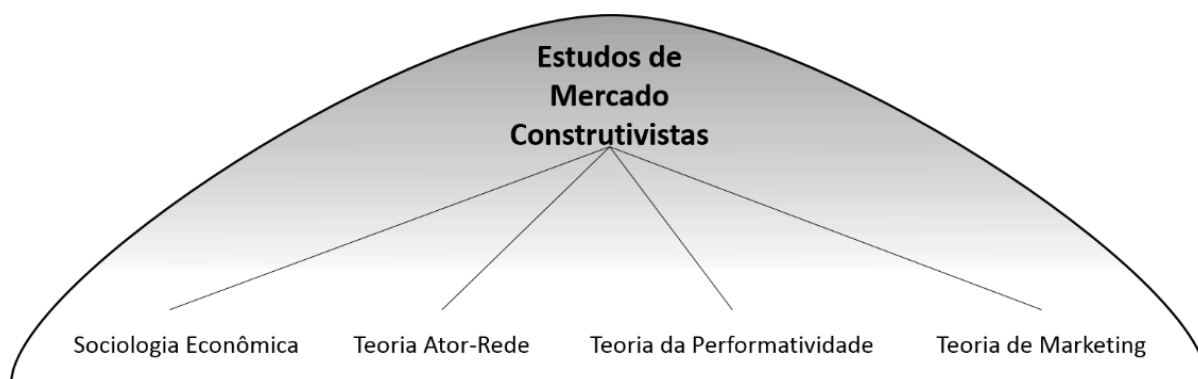


Figura 2. Estruturação do arcabouço teórico

2.2 Estudos de Mercado Construtivistas (EMC)

Os autores Kjellberg e Helgesson (2007b) são inspiradores na analogia, ao comparar mercados com jardins ingleses, onde jardineiros planejam e utilizam diferentes ferramentas para manter os jardins vívidos e produtivos a cada estação. Esta é uma forma para entender os princípios que regem os EMC; tal qual jardins, são mercados, pois também são construídos pelo trabalho de atores (jardineiros) que, quando necessário, fazem uso de diferentes dispositivos de mercado (Acosta et al., 2020), para organizar a operação e manter a produtividade de mercados.

O artigo de Nøjgaard e Bajde (2020) apresenta uma síntese das origens dos EMC, abordagem que surgiu no início do século XXI, entre acadêmicos europeus, principalmente da Suécia, França e Inglaterra. O campo de estudo deriva de outras disciplinas, principalmente, economia, sociologia e marketing. Em especial, a disciplina de marketing tem-se empenhado em postular as perspectivas teóricas dos EMC para descrever como práticas de mercado constroem mercado.

O trabalho de Kjellberg e Liljenberg (2003) preconizou a discussão de mercado pela perspectiva de marketing, a partir da investigação da disputa de interesse pelo mercado do programa *EuroBonus*⁵. Nesse estudo, os autores identificaram que as práticas utilizadas pelos atores, para dominar e moldar o mercado de viagens aéreas, eram questões pertinentes aos EMC, “Com o objetivo de aumentar nossa compreensão da inter-relação de práticas e princípios de *market (ing)*, . . . vamos . . . tentar combinar as lições deste caso particular com conceitos e

⁵ Trata-se de uma controvérsia legal entre a Scandinavian Airlines System (SAS) e a Swedish Competition Authority (SCA) em relação ao domínio de mercado do programa de passageiros EuroBonus em viagens aéreas.

ideias de outro campo, dos estudos de mercado construtivista.” (Kjellberg & Liljenberg, 2003, p. 17, tradução nossa)⁶.

Essa discussão motivou outros estudos que surgiram para o uso dos mesmos preceitos que explicam práticas e a construção de mercados, em diferentes versões de mercados. Os pesquisadores teorizam que as práticas vão além de explicar o funcionamento de mercados, pois, tais práticas materializam mercados. Algumas das principais referências dos EMC, são os trabalhos de Kjellberg e Liljenberg (2003); Kjellberg e Helgesson (2006, 2007a, 2007b); Araujo (2007); Araujo et al. (2008); Araujo et al. (2010); Hagberg e Kjellberg (2014); Mason et al. (2015); Araújo e Pels (2015); Gond e Brès (2020); Kjellberg e Murto (2021); no Brasil, os estudos de Leme (2015); Nogami, Vieira e Medeiros (2015); Leme e Rezende (2018); Oliveira e Rezende (2014); Favero (2020).

Trabalhos mais recentes, como de Chimenti (2020), reforçam que os EMC avançam no entendimento de mercado, nele o autor explora o estabelecimento de limites de mercados alternativos como do transporte compartilhado; Murto (2020), por sua vez, aborda a categorização de gênero na prática de mercado representacional; e Nøjgaard e Bajde (2020) comparam as abordagens dos EMC e a Dinâmica do Sistema de Mercado, numa tentativa de esclarecer as conexões existentes entre ambas.

Assim, os EMC se fixam como uma possibilidade de discutir mercado a partir das práticas concebidas por uma rede de atores, que incluem questões que levam ao entendimento dos cálculos e trocas realizadas nesse ambiente e da performatividade gerada, específica para a dialética de mercado.

2.2.1 Sociologia Econômica

O ambiente mercadológico constituiu um cenário de interesse tanto para economistas, como para sociólogos, visto que ambos buscam encontrar alternativas para compreender a complexidade do sistema capitalista. Dessa forma, o uso da interdisciplinaridade das ciências econômicas e sociológicas pode ajudar a entender a forma como mercados operam, entre elas: Nova Economia Institucional, Economia Política, Antropologia Econômica, Organização Industrial, Ecologia Populacional e Econômica e a Sociologia Econômica.

⁶ *For the purpose of increasing our understanding of the interrelation of market(ing) practices and principles, we . . . try to combine lessons from this particular case with concepts and ideas from another realm, that of constructivist market studies.* (Kjellberg & Liljenberg, 2003, p. 17)

Neil Swedberg, dedica um capítulo de seu livro *Principles of Economic Sociology* (2003) para discutir as abordagens econômicas e sociológicas dos mercados e esclarece algumas diferenciações sobre a agenda de pesquisa dessas áreas. A principal vertente refere que os sociólogos veem mercados como instituições e na Economia Clássica e Neoclássica, mercado é visto como um lugar comum, onde ações econômicas são operacionalizadas, via mecanismo de preços que busca equilíbrio. Sobre isso Swedberg comenta:

O novo conceito de mercado também implicava que todos os mercados de uma economia estão interconectados e que uma mudança em um deles levaria a uma mudança nos outros. Leon Walras, em particular, é considerado o pioneiro na análise de equilíbrio geral. De acordo com Walras ([1874] 1954: 84), "o mundo inteiro pode ser visto como um vasto mercado geral composto de diversos mercados especiais onde a riqueza social é comprada e vendida". A produção, pode-se notar, desempenhou um papel pequeno na visão de Walras, que também era extremamente abstrata. (Swedberg, 2003, p. 110, tradução nossa).⁷

Essas teorias concebem que o mercado é um modelo idealizado teoricamente, não como um fenômeno empírico e dinâmico (Diaz Ruiz, 2012). Por essa lógica, Fligstein e Dauter (2012) interpretam que, na teoria institucional, a construção de mercado é um processo social e político, que começa sem relações estáveis. Os mesmos autores evidenciam que os teóricos institucionais têm a preocupação tanto com o entendimento, quanto com a ação das regras, normas e o poder que exercem no mercado, o que sugere que o ambiente seja uma construção social.

A Sociologia Econômica foi definida por Polanyi (1957/2001), como o estudo geral das condições de produção e reprodução da vida social. Já, a Sociologia dos Mercados, que deriva da Sociologia Econômica (Diaz Ruiz, 2012), é definida como o estudo de um tipo de troca social contida nos mercados, ou a troca realizada em mercados capitalistas (Knorr Cetina, 2006). Essa visão surgiu para entender o comportamento de mercado, onde as interações institucionais não subjugam os pressupostos da economia neoclássica; ao contrário, complementam uma análise que une o *homo economicus* e o *homo sociologicus*.

Granovetter (1974, 1992, 1985) configura esse cenário, quando propõe a ideia de “*embeddedness*”, conjectura que prevê o comportamento dos atores imerso no ambiente, onde a atividade econômica não é desassociada da sociedade, pois envolve questões sociais – valor, crença, reputação e confiança – e econômicos – oferta, demanda, preço e direitos de

⁷ *The new concept of the market also implied that all markets in an economy are interconnected, and that a change in one of them would lead to a change in the others. Leon Walras, in particular, is credited with having pioneered general equilibrium analysis. According to Walras ([1874] 1954:84), “the whole world may be looked upon as a vast general market made up of diverse special markets where social wealth is bought and sold.” Production, it may be noted, played little role in Walras’s vision, which was also exceedingly abstract. (Swedberg, 2003, p. 110).*

propriedade. Quando os atores se ajustam, criam redes de relacionamento para realizarem trocas e escolhas racionais em favor de benefícios comuns, nessa condição, são influenciados por laços sociais (fortes e fracos). Nas palavras de Granovetter (1992, p.7, tradução nossa⁸): “As instituições econômicas não surgem automaticamente em resposta às necessidades econômicas. Em vez disso, elas são construídas por indivíduos cuja ação é facilitada e restringida pela estrutura e recursos disponíveis nas redes sociais nas quais estão inseridos.”

Callon (1998), por sua vez, vai além dessa análise quando investiga as conclusões do estudo realizado no mercado de morangos de *Fontaines-en-Sologne*⁹ concluiu que a organização e a coordenação de mercado estavam de acordo com os pressupostos da concorrência perfeita da Economia Neoclássica. Callon inteirou que o mercado perfeito não era somente uma evidência teórica, mas também, empírica; alguma coisa o performou. Pode-se expor tal fato já que esse mercado foi fruto do comportamento dos atores sociais imersos nele; esses atores se organizaram e coordenaram suas ações da maneira que melhor coube nos seus interesses. Assim, surgiu a tese da performatividade de Callon (1998).

Os atores, mesmo heterogêneos, quando formam uma rede tendem a construir confiança, cooperação e compartilhamento de informações, igualmente, utilizam ferramentas e recursos para que uma solução conjunta seja criada para resolver um problema comum (Granovetter, 1985). Fligstein (1996, 2001) também ressaltou o papel dos fatores confiança e cooperação entre os atores, porém, ele adiciona a política nas relações de mercado; na sua concepção o Estado pode também ser considerado como formador e regulador de práticas de mercado.

A partir dessa perspectiva, Swedberg (2003) declara que mercados não são homogêneos, mas, socialmente construídos de várias maneiras, por diversos atores, objetivando a noção de rede. Neste aspecto, continuamente criam-se estruturas sociais (redes) que dão apoio e justificam as trocas realizadas no mercado. Assim, a Sociologia de Mercados considera entender mercado como uma instituição, construída socialmente por atores, imersos em relações, que formam redes de cooperação voltadas para a obtenção de interesses comuns.

Geiger e Finch (2009) consentem com esse discurso, explicam que práticas (de mercado) são realizadas por um conjunto de atores, que absorve a atividade desses atores, como

⁸ *But economic institutions do not emerge automatically in response to economic needs. Rather, they are constructed by individuals whose action is both facilitated and constrained by the structure and resources available in social networks in which they are embedded* (Granovetter (1992, p.7).

⁹ Artigo publicado em 1986, por Marie-France Garcia-Parpet na revista *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, que se consistiu na análise do mercado para o comércio de morangos em *Fontaines-en-Sologne*, França o qual se tornou parte de uma discussão econômica e sociológica de Callon em 1998.

também a de outros que irão se conectar a essa rede. Neste âmbito, Araujo et al., (2008) registram que o ator, primeiramente, vê-se incorporado à prática (noção de *embeddedness* de Granovetter), e agrega elementos com um rótulo comum ao de outros atores, criando uma relação simbiótica e simétrica, enquanto arranjados em rede.

2.2.2 Teoria Ator-Rede (TAR)

A Teoria Ator-Rede, no inglês, *Actor Network Theory*, nasceu da noção de que as redes não são somente formadas por atores humanos, são resultado do protagonismo da ciência e da tecnologia, que se utilizam de aparatos (não humanos) para construir práticas, que por sua vez, são capazes de intervir na ação humana e nos resultados que produzem (*agencement*). Tais fundamentos foram explorados por Callon (1986, 1995, 1998, 1999), Latour (1987), Law (1999), autores que lançaram as bases da TAR.

Nessa concepção, os atores humanos são todos aqueles que fazem parte de uma rede e criam relações entre si e com outros elementos dessa mesma rede (Callon, 1986). Ao longo do tempo, o dinamismo da TAR ultrapassou os limites da ciência e da tecnologia e adentrou em outras áreas do conhecimento, como as ciências sociais, nas quais se observou a mediação desses aparatos sociotécnicos nas relações (Callon, Law, & Rip, 1986; Latour, 1987; Law, 1992, 1994; Callon, 1998; Lee & Hassard, 1999; Czarniawska, 2003).

Portanto, pela perspectiva da TAR considera-se que mercado é uma rede (Callon, 1999), onde os atores estão imersos nessa rede de cooperação, conforme o conceito de *embeddedness* de Granovetter (1974, 1985), e compartilham entre si, informações, competências e confiança para performar suas práticas (Fligstein & Dauter, 2012; Leme, 2015). Nesse contexto, o agir dos atores mescla todos os aspectos do intelecto humano, evidenciando sua capacidade criadora e de firmar relações colaborativas (Granovetter, 1985, 1994). Nessa articulação, para cada arranjo construído, os atores têm formas e utilizam de competências variadas para atingir seus objetivos, projetam o uso de mecanismos, instrumentos e objetos complementam a ação no ambiente; em contrapartida, o mercado recebe, devolve e interage, mediado pelos efeitos dessas ações.

As redes formadas por esses atores constituem um conjunto de materialidades heterogêneas (Callon, 1980; Law, 1992; Latour, 1997). Contudo, pela ação (coletiva) dos atores, a sua heterogeneidade busca alinhar os interesses para cumprir objetivos comuns (Callon, Law, & Rip, 1986).

Particularmente, na sociologia, a TAR adapta-se a qualquer campo de pesquisa, pois as relações sociais são suscetíveis a integrar qualquer tipo de atores em redes (Latour, 1986). O autor explica que essa conjuntura atribui um caráter performático à sociedade, pela ação coletiva dos atores e pelas práticas que (re)produzem. Desta perspectiva, entende-se que os limites estão sempre sujeitos a transformações e mudanças (Law, 1992), independentemente de quem sejam os atores ou as estruturas, são as práticas, os efeitos e os resultados que produzem que importam. Afinal, não há dualismos entre estrutura e atores na prática social, porque ambos estão imbricados e simétricos para agir (Tonelli, 2016; Leme & Rezende, 2018). Todavia, acerca da ação do ator que se conecta a outros atores, Alcadipani e Tureta (2009) complementam ao afirmar que os atores não, necessariamente, são simétricos, mas, agindo em conjunto, passam a ser. Cada situação empírica estabelece conexão entre os atores, tornando-os inseparáveis enquanto rede; e, ao findar essa situação, os atores desconectam-se para formar novas redes.

Entende-se, portanto, que, para a TAR, os atores não possuem categorização definida, tornando-se uma teoria com pressupostos relativistas (Latour, 1999, 2005; Lee & Hassard, 1999; Andrade, 2004). Contudo, Callon (1999), Law e Singleton (2013) ponderam que a teoria pode ser considerada relativista (ontologicamente), quando tratada de modo genérico, pelo seu poder de aplicação em qualquer relação de atores, *a priori*, indefinidos. Porém, uma vez instaurada a relação empírica, seus elementos são identificáveis e passíveis de formalização para esclarecer a definição dos atores, suas competências e o papel que todos os aparatos utilizados têm na ação.

Callon (1998, 1999) aponta que mercado é uma instituição social composto por arranjos sociotécnicos que interagem na sua formatação. Portanto importa saber quais são os atores e os dispositivos que utilizam, por quais meios ocorre essa interação e como agem coletivamente pelos mesmos interesses. Latour (1994) considera que essa rede de atores adquire capacidade de agir para construir sistemas complexos, e usa o termo *agencement* que representa o melhor termo para assegurar o entendimento dessa dinâmica. Leme (2015, p. 48) corrobora a importância do conceito de *agencement* para a contextualizar esses arranjos de atores.

Os agenciamentos são, então, arranjos dotados com a capacidade de atuar de diferentes formas, dependendo de sua configuração. Eles criam diferentes agentes e posições no mercado, tornando possível traçar relações de dominação no momento em que são dinamicamente estabelecidas.

Hagberg (2015, p. 2, tradução nossa¹⁰) relaciona o conceito de agenciamento às práticas, como, “um processo no qual a agência é adquirida e sustentada pela organização contínua dos elementos das práticas, acompanhada pelo ajuste contínuo desses elementos em relação a outros elementos das práticas em que estão incluídos”.

Essa conjunção entre arranjos e práticas de mercado considera que as relações são realizadas por coletivos híbridos, que se articulam e se aparelham para realizar as trocas, conforme seus interesses. Na visão de Callon (1998, 1999), essas relações ocorrem em arenas, onde existe cooperação, mas, também ocorrem confrontos e disputas de interesses, num conjunto conflitante de práticas. Assim, explica-se, para TAR, a formatação de mercado, utilizando a perspectiva construtivista, de que o mercado nunca está pronto, com uma construção não linear, não harmoniosa, aleatória, turbulenta e instável, pois há uma corrida para equipar as redes de atores que duelam; e dependendo do agenciamento que constroem, superam-se ou se justapõem uns aos outros, portanto conexões se formam e apresentam propriedades distintas, não previsíveis, que buscam se equilibrar com diversos dispositivos para agir (Latour, 1994, 1997; Callon, 1998).

A princípio, o próprio Callon (1999) refere que, no contexto das relações sociais, a indeterminação do ator constitui agravantes conceituais, pois a teoria não tem caráter preditivo, por considerar *ex-ante* o ator como anônimo; o mesmo ocorre para as relações, as redes que se originam e os dispositivos agenciados. Dessa forma, investiga-se esses elementos *ex-post* ao seu surgimento. Assim, os atores podem assumir indefinidos papéis, dominante ou dominado, ativo ou passivo. Vale ressaltar, porém, que, para a TAR, a questão do poder não é observada pela dominação e, sim, pelas alianças realizadas entre os atores (Callon, 1999).

Como ambiente social e econômico, mercado apresenta elementos calculáveis (Callon, 1986), e isso requer a formação de agentes que utilizam a calculatividade para a realização de suas trocas. A interação existente entre os atores precisa ser desenvolvida por meio de um agenciamento de mecanismos que produzem informações compartilhadas. Para isso, a rede de atores cria um espaço para se relacionar e desempenhar suas ações. Nesse interim, transformam-se em agentes calculistas, que, ao fazer uso de agências calculativas, obtêm ganhos e benefícios (Callon & Muniesa, 2005). Andrade (2004) afirma que, neste contexto, a capacidade da agência não é a causa, mas o efeito gerado pelas redes em atividade.

¹⁰ *Is a process in which agency is acquired and sustained by the continuous arranging of the elements of practices, accompanied by continuous adjusting of these elements in relation to other elements of the practices in which they are included* (Hagberg, 2015, p. 2).

Essa visão confere às abordagens da TAR caráter estratégico, de natureza performática, que evidencia os movimentos de translação (Law, 1992, 1999; Andrade, 2004; Leme, 2015), em que os atores mudam de lugar para melhor se ajustarem. Essa forma simétrica adquirida nos arranjos permite que os atores experimentem uma maior aderência com o ambiente de ação e, assim, concretizar suas demandas. Porquanto, o arranjo recorrente, também, promove uma transmutação nesses de atores, são modelados e passam a se manifestar de acordo com o meio.

Cumprir evidenciar que, a TAR está permeada por proposições que atestam que as práticas detêm a capacidade de intervir, e que, particularmente em mercados, essas práticas respondem de acordo com as intenções do coletivo de atores para enquadrar suas ações em pontos determinados do mercado. Portanto, seus agenciamentos manifestam as agências combinadas de diferentes atores para fins específicos no meio social (Latour, 1999; Law, 1999).

2.2.2.1 *Sobre enquadramentos e transbordamentos (framing/overflowing)*

Callon (1998), no contexto da TAR, denomina enquadramento e transbordamento (*framing* e *overflowing*) os fatores resultantes da ação exercida pela rede de atores. São provenientes de externalidades, efeitos gerados pela dinâmica das práticas (Cochoy, 2015). A conceituação desses fatores é central para entender os cálculos realizados pelos atores na construção de mercado. O processo de enquadramento está associado à forma como os atores se articulam para realizarem cálculos (Callon & Muniesa, 2005); é fruto do agenciamento de dispositivos, que vão integrar a prática e realizar os movimentos de translação; assim, tem-se que o processo de construção de práticas corresponde ao que fora planejado pelos atores, numa tentativa de garantir que os efeitos esperados, sejam obtidos com o enquadramento (Kjellberg & Helgesson, 2006).

Callon denomina externalidades o resultante das práticas; *a priori*, esse resultado é concebido para se enquadrar (*framing*) na realidade que se propõe, dentro de limites predeterminados. As externalidades são baseadas nas experiências dos atores, no compartilhamento de informações e de outros meios materiais; por exemplo, na elaboração do planejamento de uma estratégia de vendas, de maneira geral, são determinadas as ações, os recursos e as metas a serem alcançadas. Todavia, em meio ao planejado, podem surgir outras ações e efeitos não previstos, podendo ser ou não decorrentes do que foi planejado, constituindo-se nos transbordamentos (*overflows*). Sobre o transbordamento, Callon (1998, p.

250, tradução nossa¹¹) alega: “o enquadramento é a norma – no duplo sentido de algo desejável e também estatisticamente predominante – e os transbordamentos são exceções que devem ser contidas e canalizadas com a ajuda de investimentos apropriados.”

Assim, os transbordamentos são identificados a partir dos enquadramentos (Callon, 2010); são falhas e imperfeições do processo de enquadramento, mas também ações adicionais, situações imprevistas ou alheias à intenção dos atores originais. Todavia, esses reflexos igualmente performam o meio com seus efeitos (Callon, 1998). Portanto, pode-se considerar que os transbordamentos surjam dos movimentos de translação dos atores, na tentativa de se enquadrar às externalidades, implicando que o enquadramento total nunca se realize. Desta maneira, os limites de mercado encontram-se traçados por determinados produtos, agentes e outras propriedades justapostas (Oliveira, 2013). As quais, entretanto, estão constantemente sujeitas a transbordar, a qualquer tempo e por qualquer novo arranjo de atores.

Nessa lógica, Araujo e Kjellberg (2015) concordam que agências nem sempre são coordenadas para um único objetivo estratégico, e uma vez que objetivos fiquem expostos, estão sujeitos a gerar transbordamentos decorrentes deles, como atrair outros atores que os deslocam em direções diferentes à proposta inicial. Callon (1998) afirma que os transbordamentos têm várias fontes e podem seguir por diferentes direções. Assim, é possível considerar a existência de uma infinidade de possibilidades de entrelaçamentos de atores. Isso dá uma perspectiva, de uma fonte inesgotável de condições para que mercado se configure.

Nesse contexto, os autores também afirmam que alguns produtos são capazes de incentivar o surgimento de novas agências, as quais, por sua vez, geram múltiplos agenciamentos; alguns derivados do original, outros, porém, totalmente adversos e inusitados como, por exemplo, a sacola de compras, estudada por Hagberg (2015), e em cujo processo de agenciamento o objeto se moveu para dentro de outras práticas e se tornou um objeto multiuso.

2.2.3 Teoria da Performatividade

A partir dos estudos da Sociologia Econômica, o conceito de performatividade passou a fazer parte das discussões acerca de como mercado se comporta, influenciado pelos efeitos das práticas dos atores. Callon (1998) primeiramente discute que a Economia não apenas teorizava Economia, mas a criava. Logo, a mesma lógica foi aplicada a marketing e, da mesma

¹¹ *That framing is the norm-in the double sense of something that is desirable and also statistically predominant-and that overflows are exceptions which must be contained and channelled with the help of appropriate investments* (Callon, 1998, p. 250).

forma, percebeu-se o caráter performático deste na formatação de mercado (Cochoy, 1998; Kjellberg & Helgesson, 2006; Mason et al., 2015).

O conjunto de características da teoria da performatividade permite considerar que a área de Marketing, como a Economia, seja também performativa. O debate sobre as práticas das redes relacionais que atuam no mercado é coerente com as abordagens teóricas da disciplina, quando se trata das práticas de marketing usadas no meio mercadológico (segmentação; estratégia; pesquisa; marca). Nesse aspecto, as práticas de marketing são realizadas no mercado e para construí-lo (Araujo et al., 2010).

O termo performatividade, na língua portuguesa, deriva do verbo *performar* que, por sua vez, é uma forma derivada da palavra inglesa *performance*, usada para expressar a ação de atuar, desempenhar, interpretar e representar e cuja base conceitual aparece nos escritos do filósofo inglês John L. Austin: “O nome deriva, é claro, de ‘performance’, o verbo usual com o substantivo ação: indica que a emissão do enunciado é a realização de uma ação – normalmente, não se pensa que está apenas dizendo algo.” (Austin, 1962, p. 6-7, tradução nossa).¹²

Austin (1962) concebe enunciados para o entendimento das formas performáticas, a saber: ilocucionárias, que produzem novas realidades (o que é feito) e perlocucionárias, que correspondem aos efeitos originados dessas realidades construídas (as alterações sofridas, consequências do que foi feito). Essa distinção permeia as discussões teóricas que frequentemente remetem à teoria *austiniana* para amparar seus argumentos. Por exemplo, Latour (1986) ocupa-se desses enunciados, ao apresentar as conexões entre atores; esses aspectos são percebidos em atores que exercem poder (performatividade ilocucionária), enquanto outros executam (performatividade perlocucionária).

Com base nesse raciocínio, e para este trabalho, a visão de performatividade é compartilhada com o uso de práticas de mercado e de marketing e, por isso, é compreendida a partir dos apontamentos de Cochoy (1998, p. 218, tradução nossa¹³) de que: “Uma ciência performativa é uma ciência que descreve e constrói simultaneamente seu assunto. A esse respeito, a ‘performance’ da economia por marketing refere-se diretamente ao duplo aspecto da ação de marketing: conceituar e encenar o fenômeno ao mesmo tempo.”

¹² *The name is derived, of course, from 'perform', the usual verb with the noun 'action': it indicates that the issuing of the utterance is the performing of an action – it is not normally thought of as just saying something.* (Austin, 1962, p. 6-7)

¹³ *A performative science is a science that simultaneously describes and constructs its subject matter. In this respect, the 'performance' of the economy by marketing directly refers to the double aspect of marketing action: conceptualizing and enacting the economy at the same time* (Cochoy, 1998, p. 218).

Na TAR, a adição de objetos e instrumentos, por parte do ator, contribui na ação performática de práticas realizados. Callon (1998, 2010), por sua vez, considera o entrelaçamento dos conceitos de performatividade com a Sociologia Econômica, entendendo que a economia produz ação e conhecimento quando se realiza. Do mesmo modo, a performatividade no mercado pode ser examinada com a observação da ação dos atores que usam práticas provindas de modelos e teorias para moldar o ambiente (Çalişkan & Callon, 2010). A teorização da performatividade tende a ser realizada a partir de uma análise empírica, uma vez que seu nexos é centrado na ação. Neste caso, a análise da performatividade compreende desde agenciamentos sociotécnicos, passando pela aplicação de práticas, até o resultado obtido.

As práticas originadas no caso de mercados são capazes de influenciar na formatação de sua natureza estrutural, relacional e também conceitual. Entende-se que todo esse movimento de translação, gerado e orquestrado pela rede híbrida de atores, tem por objetivo reformular o sistema de dentro para fora, considerando o ambiente e as regras provindas dele (Callon, 1998, 2010; Cochoy, 1998; Kjellberg & Helgesson, 2006; Geiger & Finch, 2009; Mason et al., 2015; Neris Jr, Almeida, & Fucidji, 2015). Todavia, o interesse da análise da performatividade está no aspecto processual em que as práticas são configuradas, na sua ação, e não propriamente nos resultados que produzem (Leme & Rezende, 2018).

Diante do exposto, sugere-se a visão de que a performatividade envolve modelos teóricos que permeiam ações dos atores que formatam mercados. Os autores Kjellberg e Helgesson (2006, 2007b) expressam que se tratam de práticas ligadas a práticas que geram efeitos sobre a realidade, destacando a importância da mesma: “Aqui, acreditamos que a disciplina acadêmica de marketing é um parceiro particularmente apto para ampliar o campo de estudo sobre a performatividade das teorias de mercado na formação de mercados.” (Kjellberg & Helgesson, 2007b, p. 155, tradução nossa)¹⁴.

Nessa linha de raciocínio, a performatividade é um olhar na forma como a ação da rede de atores é negociável e ajustável, como a prática é realizada, e depois como ocorre a aplicação da ação. Nesse aspecto, não se trata da *performance*, do desempenho de atores individuais, mas, sim, como a prática é incorporada no evento em si, tornando-se ele, e isso independe do resultado obtido. À luz das teorias de mercado, que Cochoy (1998, 2007, 2009, 2010) chama de *callonianas*, as trocas são percebidas como relações e interações entre atores que dão plasticidade a mercado. Essa constatação se justapõe aos argumentos relacionados a mercado, reforçando o caráter performático das práticas que lhe são incorporadas e o configuram.

¹⁴ Here, we believe that the academic discipline of marketing is a particularly apt partner in enlarging the field of study on the performativity of market theories in the shaping of markets (Kjellberg & Helgesson, 2007b, p. 155).

Portanto, no contexto da disciplina de marketing, também a performatividade pode ser explicada como um dos efeitos decorrentes da ação gerada – a práticas de *market [ing]*, conforme Mason et al. (2015) se referiram. A disciplina é performativa no sentido de que é partícipe da criação da realidade em que se situa, e, nesse esforço, igualmente produz teorização de marketing. Para Diaz Ruiz (2012), os mercados são resultados moldáveis das práticas em andamento, nisto é dada a noção de coletivo híbrido, assim qualquer dispositivo pode ser recrutado, entre os quais, ferramentas, técnicas e modelos de marketing.

Neste cenário, vale lembrar que os conceitos de práticas de mercado e práticas de marketing são distintos, mas convergem quando performados. Para Kjellberg e Helgesson (2007a, 2007b), Araujo et al., (2008) e Nogami et al., (2015), as práticas de mercado são provenientes da interface de múltiplos atores que adquirem diferentes agências e interferem no mercado com suas práticas, a fim de construir sobre ele um mercado pensado. As práticas de marketing, ao serem operadas em determinado mercado, causam o efeito pretendido (modelos, teorias e ferramentas de marketing), mas também afetam a estrutura de mercado.

É ponto pacífico nos EMC, que o caráter performativo das práticas de mercado produz mercado e teoriza seus fundamentos (Callon & Muniesa 2005; Azimont & Araujo, 2007; Geiger, Kjellberg, & Spencer, 2012; Cochoy, 2015; Hagberg, 2016; Leme & Rezende, 2018). Esse entendimento é concebido por meio da identificação das conexões e arranjos que múltiplos atores constroem entre si, pelo mapeamento do agenciamento que realizam e pelo uso das agências calculativas que adquirem ao longo do tempo (Çalışkan & Callon, 2010). Neste nexo, seus movimentos permitem identificá-los e descrevê-los. Observa-se, contudo, que tal análise só pode ocorrer *ex-post* ao seu aparecimento como arranjo; muitas vezes, posteriormente à aplicação das práticas, já na análise dos resultados alcançados no ambiente de mercado.

2.3 Metaorganização (MO)

Justin Greenwood escreve, na introdução de seu livro¹⁵: “Os empresários têm plena consciência de que o mundo em que operam está cheio de indústrias que são “gigantes econômicos e ainda anões políticos” e estão ansiosos para encontrar maneiras de maximizar o desempenho de suas organizações representativas.” (Greenwood, 2002, p. 3, tradução nossa)¹⁶.

¹⁵ *The Effectiveness of EU Business Associations* (Greenwood, 2002).

¹⁶ *Business people are acutely aware that the world in which they operate is full of industries which are 'economic giants and yet political dwarfs', and are anxious to find ways of maximising the performance of their representative organisations* (Greenwood, 2002, p. 3).

A dimensão teórica de MOs centra-se na ideia de que elas são um tipo de organização com maior amplitude de atuação, formadas por um quadro associativo de organizações (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008) cujo destaque no cenário global deve-se à crescente importância da ação coletiva para a tomada de decisões, numa escala superior à das organizações tradicionais.

O termo “metaorganização” foi usado nos estudos organizacionais, pela primeira vez, por Ahrne e Brunsson (2005); mais tarde, em 2008, o livro “*Meta-Organizations*”, dos mesmos autores, acrescenta, ao meio acadêmico, um novo cenário para teorizar organizações. Mesmo os autores seminais e outros autores, envolvidos com pesquisas sobre MOs, como Berkowitz e Dumez (2016), alegam que ainda há muito para explorar sobre esse tipo organizacional.

O recorte conceitual feito por Ahrne e Brunsson (2005, 2008), sinaliza que o ambiente do mundo globalizado tem sido mais favorável para a operação desse tipo de organização. Pois, para os autores, uma habilidade especial de MOs é de contribuir para a globalização, pela sua capacidade de unir e recrutar organizações além das fronteiras físicas e culturais. Nesse sentido, uma MO, como organização, desempenha um papel de associação de atores organizacionais, já estruturados e representativos nas suas áreas, sendo que algumas delas são facilmente reconhecidas no cenário mundial, como: ONU, FIFA, UE, FIEP, FENABRAVE.¹⁷

Nesta tese, MOs são apresentadas como um fenômeno organizacional que atuam no cenário socioeconômico globalizado. Contudo, nas pesquisas de Ahrne e Brunsson (2008) foi revelado que algumas MOs são centenárias e mais de 90% delas, foram estabelecidas após 1950, nessa pesquisa foram contabilizadas cerca de dez mil MOs ativas no mundo; desse número, os pesquisadores selecionaram um grupo de dez MOs¹⁸ para serem investigadas com maior profundidade em termos da sua natureza e finalidade, suas características e os ambientes em que operavam.

Também, outros estudos de caso relacionados MOs foram considerados na construção desta tese, como o de Nogueira, Brelàz e Alves (2011), que descreveram as diferenças existentes na governança entre duas MOs brasileiras – Associação Brasileira de organizações não governamentais (ABONG) e Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS); de Berkowitz, Bucheli e Dumez (2016), que abordaram a ação coletiva de uma MO

¹⁷ ONU – Organização das Nações Unidas; FIFA – Federação Internacional de Futebol; UE – União Europeia; FIEP - Federação das Indústrias do Estado do Paraná; FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores.

¹⁸ BirdLife International; International Cremation Federation (ICF); International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM); Community of European Management Schools and International Companies (CEMS); Swedish Parking Association (SVEPARK) and European Parking Association (EPA); Swedish Floorball Federation (SFF); Swedish Association of Temporary Work Businesses and Staffing Services (SPUR); The Federation of Swedish Industries; The Swedish Association of Local Authorities (SALA); European Union (EU).

de petróleo e gás, em questões de responsabilidade social corporativa; de Cropper e Bor (2018), que avaliaram a dinâmica da *MO Partners in Pediatrics* na composição de membros da sociedade e sua relação com o ambiente em mudança; de Carmagnac e Carbone (2019), que pesquisaram o papel de MOs nas gestão sustentável das cadeias de suprimentos de óleo de palma.

O entendimento de MOs está ligado à mesma gênese das organizações, considerando seu contexto conceitual e estrutural, pois mescla os mesmos aspectos e propriedades e, até mesmo, alguns padrões e processos, comuns nas associações de membros individuais (Young, 2001; Ahrne & Brunsson, 2005; Fries, 2008, 2010; Nogueira & Alves, 2014; Berkowitz & Dumez, 2016).

Especialmente, Nogueira e Alves (2014, p. 4) oferecem um conceito operacional para associações: “Uma associação é uma organização privada, sem fins lucrativos, constituída de forma voluntária por uma base ativa de associados dedicados a promover uma causa ou interesse comum”. O conceito remete ao entendimento que tanto associações, como MOs constroem relações com seus membros humanos e o que representam. Por outro lado, Ahrne e Brunsson (2005) inferem que MOs por não serem associações comuns, essa relação é construída entre os membros organizacionais, e não, necessariamente, com os representantes dessas organizações, que podem ser substituídos a qualquer tempo.

Portanto, uma MO é o tipo de associação que difere de associações baseadas em indivíduos, associações empresariais e industriais. Nogueira e Alves (2014) explicam que a maioria das associações têm cunho associativo, têm caráter endógeno e se dedicam exclusivamente aos seus membros (clubes, associações de classe, sindicatos, cooperativas, movimentos sociais, ordens e Conselhos profissionais); e que as associações empresariais e industriais, têm sua constituição pautada na afinidade dos membros (mesmo setor, mesma atividade, tecnologia etc.). Por outro lado, MOs são criadas para atender propósitos globais, complexos e de alta abrangência (Berkowitz & Dumez, 2016). A Figura 3 mostra as principais diferenças entre uma associação tradicional e MO.

ELEMENTOS	ASSOCIAÇÃO TRADICIONAL	METAORGANIZAÇÃO
Membros	Pessoas	Organizações
Perfil dos membros	Homogêneos, predominantemente.	Heterogêneos, predominantemente.
Identidade	Baseada na especificidade dos membros.	Baseada na identidade de suas organizações-membros.
Autoridade	Forte; hierárquica	Fraca; consenso
Decisão	Escolha da maioria	Lenta, sob persuasão.
Atuação	Coordenação local, restrita e limitada; baseadas em interesses.	Coordenação global, ampla e de longo alcance; baseadas em padrões, similaridades.

Objetivo	Tornar-se forte internamente; buscar garantias e benefícios aos membros.	Ter influência externa; estabelecer princípios; representar e defender interesses coletivos e globais.
Produção	Produtos e serviços.	Informações, treinamentos e <i>lobby</i> político.
Adesão dos membros	Livre escolha; impor a participação dos membros; atrair com incentivos; filiação com custo.	Voluntária sem custo ou baixo custo de participação; podem criar e moldar suas próprias organizações-membros.
Concorrência	Outras associações.	Membros coopecem ¹⁹ entre si ou com a própria MO.
Arrecadação de Receita	Contribuição permanente; realização de eventos.	Contribuições baixas; patrocínio; abundância de recursos.
Finalidade	Causas predominantemente econômicas: foco em interesses e garantias da classe, setor ou categoria.	Problemas globais complexos: causas sociais; desenvolvimento sustentável; direitos humanos; responsabilidade social e corporativa.
Vantagens	Membros trabalham alinhados.	Cooperação inter-organizacional; compartilhamento de ferramentas e conhecimentos; proteger seus membros; melhorar o status dos membros; poucos <i>free riders</i> ; eficazes a longo prazo.
Desvantagens	Fraca aderência dos membros; presença de <i>free riders</i> .	Forte dependência das organizações-membros; autonomia reduzida; diferenças geram conflitos entre membros e uma MO; poucos membros; dificuldade de saída; forte tendência ao monopólio; ineficazes a curto prazo.
Estratégia de sobrevivência	Ter muitos membros; manter a maior quantidade de membros.	Manter as organizações-membros mais fortes.
Exclusividade dos membros	Normalmente, participam de uma associação	Podem participar de mais de uma MO.
Regulação	Rígida	<i>Softlaw</i> ; autorregulação de princípios.
Dependência dos membros	Fraca	Forte
Custo de manutenção	Alto	Baixo
Rotatividade dos membros	Alta	Baixa
Autonomia dos membros	Baixa	Alta

Figura 3. Associação tradicional versus Metaorganização

Nota. Fonte: elaborado pela autora a partir de Ahne e Brunsson (2005, 2008), Berkowitz e Dumez (2016) e Cropper & Bor (2018).

Berkowitz e Dumez (2016) evidenciam que MOs são um entrelaçamento de uma gama de estruturas pertencentes a empresas, instituições políticas ou ONGs que agem coletivamente, demonstrando a diversidade de ideologias, políticas, formas e tamanhos que estão mesclados em uma única organização. Esse tipo de organização, hoje em dia, está presente sob variados âmbitos e finalidades, podendo resultar da união de simples associações ou clubes locais, até a união de federações internacionais, conglomerados econômicos ou mesmo de países (Carmagnac & Carbone, 2019). MOs podem ser de ordem pública ou privada, com e sem fins-lucrativos, ou conter ambas as características, dependendo de como são dimensionadas e

¹⁹ A coopecção é um neologismo que define um comportamento híbrido de cooperação e concorrência dentro de uma organização, entre as organizações ou em escala de redes (Lorgnier & Su, 2014).

organizadas. Um exemplo de MO é a FenaSaúde²⁰, entidade não governamental, que representa 15 grupos de operadoras de planos e seguros privados de assistência à saúde e planos exclusivamente odontológicos no Brasil.

Também, MOs podem acontecer em diferentes níveis, podem ter graus variados de atuação e assumir uma ampla diversidade de formas e camadas (Brunsson et al., 2018, Cropper & Bor, 2018). Estas são características gerais, contudo sua análise efetiva dependerá da identificação de cada nível, grau, forma e camadas que se apresentam. Quanto à atividade de MOs, Berkowitz e Dumez (2016) destacam que a entidade se ocupa com a produção de informações, indicadores e estatísticas do setor ou área, fornece relatórios, guias, assim como analisa conjuntos de práticas, ou um apanhado das melhores práticas envolvidas dentro e fora de sua atuação. Parsons e Shils (2001) têm a visão de que MOs assumem uma postura interorganizacional para agir, remetendo-se à ideia de atuarem num sistema aberto, onde interação e estabelecem trocas e mudanças entre seus membros e o ambiente externo, a fim de se configurar para o propósito a que se destinam.

Segundo Ahne e Brunsson (2005), o surgimento de MOs permitiu que organizações conhecessem outras organizações, e com isso iniciassem uma troca e compartilhamento de informações, para fortalecer afinidades, interesses ou para o intuito de se autopreservar. Essa conjuntura propiciou o enlace de atores e dispositivos comuns; características essas, condizentes as discussões da TAR, visto que nas suas abordagens, uma rede é construída para atender objetivos comuns de atores organizados numa rede relacional, que somam capacidades de agência para agir (Callon, 1998).

Outra consonância com a TAR, é de que os integrantes de MOs podem ser heterogêneos ou apresentar semelhanças, mas todos devem se adequar aos padrões da MO escolhida e buscar os mesmos objetivos (Ahne & Brunsson, 2008). Por conta disso, MOs tendem a ser estáveis e propensas a gerar novas MOs, podendo ocorrer sobreposição. Porém, segundo Berkowitz e Dumez (2016), a maior ameaça para uma MO é sua inatividade, comparadas a “conchas vazias”, cujos membros já não veem razão para agir coletivamente.

Nesse sentido, se estabelece que as organizações-membros se reconhecem e compartilham de características, por isso estão predispostas a integrar uma MO, porque desejam fazer parte e contribuir com ações coletivas mais abrangentes. Esse impulso facilita a cooperação inter-organizacional, pois as organizações estão em acordo para combinar seus instrumentos, agrupar recursos e informações, e construir capacidade (de agência) para que a

²⁰ FENASAÚDE – Federação Nacional de Saúde Suplementar. Constituída em fevereiro de 2007. Recuperado de: <https://fenasaude.org.br/conheca-a-fenasaude/a-federacao/a-fenasaude.html>

MO atue (Berkowitz & Dumez, 2016). O caso da indústria de petróleo e gás investigado por Berkowitz et al. (2016), corresponde a essa relação, pois foi dada a uma MO a incumbência pela elaboração de padrões de responsabilidade socioambiental. Os autores constataram que a atuação dessa MO gerou efeitos que impactaram na crença das próprias organizações-membros, que mudaram as próprias práticas para algo melhor.

Sobre a heterogeneidade de seus membros, Ahrne e Brunsson (2005, 2008) apontam uma importante característica paradoxal de MOs, pois, quanto mais estruturalmente fraca, em razão de membros heterogêneos, mais forte e relevante uma MO se apresenta, consequência do alto nível de diferenciação, que tende a promover uma integração forte, em vez de fraca. Em contrapartida, é mais propensa a conflitos e a coopetição entre as próprias organizações-membros, ou com a própria MO, Greenwood (2002) explorou essa característica quando estudou a União Europeia, e observou os conflitos gerados entre países, ou entre países e a União Europeia.

Entretanto, a ação coletiva pode atenuar comportamentos predatórios de competitividade e de velhos paradigmas de mercado, como o monopólio. A lógica de existência de uma MO é criar um lugar comum, previsível, equilibrado e controlado (Ahrne & Brunsson, 2008), tal como pensou Callon (1998), quando analisou o mercado de morangos, e constatou a existência empírica do equilíbrio do sistema de mercado. Outrossim, os ganhos com alianças e cooperação são mais efetivos que os provindos da competição, tanto que, na agenda de práticas de MOs, prevalecem questões sociais, de desenvolvimento, inovação e responsabilidade social. Os atores que se posicionam para sua construção são condicionados a compartilhar e a oferecer aquilo que mais corresponde aos seus princípios e valores. MOs, neste sentido, são voltadas para gerar autonomia e distinções, para que seus interesses sejam contemplados prioritariamente (Ahrne & Brunsson, 2008). Sobre esse aspecto, Ahrne e Brunsson (2008, p. 56, tradução nossa²¹) argumentam que MOs são organizações capazes de transformar e coordenar ambientes com alguma previsibilidade.

Muitos livros populares de gerenciamento falam sobre mudanças futuras, incontroláveis e dramáticas nos valores das pessoas e nas condições de mercado, que o ambiente é turbulento e que as empresas precisam simplesmente se adaptar. É discutível se essa imagem de um ambiente altamente incerto e incontrolável é sempre realista. Talvez os ambientes modernos às vezes sejam mais controláveis (Galbraith 1967) e mais

²¹ *Many popular management books talk about future, uncontrollable, and dramatic changes in people's values and in market conditions, that the environment is turbulent, and that companies must simply adapt. It is debatable if this picture of a highly uncertain and uncontrollable environment is always realistic. Perhaps modern environments are sometimes more controllable (Galbraith 1967) and more predictable (Ohlsson and Rombach 1998) than the bulk of the literature would have us believe.* (Ahrne & Brunsson, 2008, p. 56).

previsíveis (Ohlsson e Rombach 1998) do que a maior parte da literatura nos faria acreditar.

Quanto ao avanço da agenda de pesquisa referente MOs, Berkowitz et al. (2018) apresentam que esse tipo de organização ainda apresenta muitas lacunas conceituais, principalmente em relação a governança que realiza em ambientes econômicos (desenvolvimento, inovação), políticos (*lobby*) e sociais (responsabilidade social). O desafio lançado para futuras pesquisas é definir qual o foco de investigação para MOs, pois tratando-se desse tipo de organização, a pesquisa rapidamente atinge um limite de complexidade maior do que se possa lidar teoricamente (Berkowitz & Dumez, 2016). Por ser um fenômeno de estudo recente, os postulados que explicam MOs estão em desenvolvimento, carecem de mapeamento, melhor caracterização e análises mais aprofundadas.

2.4 Relações Teóricas

Para melhor discutir as práticas de mercado foram considerados os pressupostos teóricos dos EMC, da TAR, de performatividade, de marketing e de MOs. Nesta condição, constata-se que há uma harmonia em se construir o argumento que irá relacionar o quadro teórico para apresentar a formatação de mercado.

O mercado é um sistema aberto onde diversas esferas da sociedade convergem e divergem seus interesses, onde coexistem diferentes versões, é propenso ao debate e ao conflito; apresenta interações e refina posicionamentos, por isso se constitui em um elo de muitas visões teóricas que o descrevem por diferentes vieses. Muitos autores aqui citados evidenciam o caráter paradoxal de mercado, sendo possível observá-lo em todos os lugares e em lugar nenhum (Araujo et al., 2010). É multidisciplinar, interdisciplinar e multifacetado, podendo estar presente em todas as instâncias da sociedade. Portanto, é pouco provável defini-lo com um conceito absoluto.

Nesse aspecto, a disciplina de marketing procura compreendê-lo a partir das práticas que o constroem. Cochoy (1998) mostra que marketing exerce efeitos performativos na organização dos mercados. Mason et al. (2015), igualmente pensam a disciplina de marketing como performática, pois não só descreve fenômenos, mas produz fenômenos. Contudo, por muito tempo, marketing é considerado por seu fator instrumental, focou-se no seu uso para atender às demandas gerenciais dos negócios, segmentação, consumo, marcas e comunicação, provocando uma corrida para entender como “se faz” marketing e não “o que faz” marketing.

Em decorrência a isto, Araujo et al. (2010) reuniram uma série de narrativas que atestam, teoricamente, que marketing não só explica mercado, como o produz. Dessa forma, mercado também pode ser compreendido pela disciplina de marketing (Araujo, 2007; Araujo et al., 2008). O autor oferece um conceito que coloca marketing na perspectiva para entender mercado, e vice-versa: “Marketing pode ser entendido como um conjunto distribuído e heterogêneo de agências envolvidas no processo de facilitar a troca de mercado e de construir instituições de mercado.” (Araujo, 2007, p. 212, tradução nossa)²².

Nos EMC, considera-se também a convergência das teorias de base – Sociologia Econômica, Teoria Ator-Rede e Performatividade, as quais detêm os fundamentos pelos quais é possível acrescentar marketing no enredo que descreve mercado. Essas teorias são centrais nos estudos de autores como Luis Araujo, Hans Kjellberg, Claes-Fredrik Helgesson, Franck Cochoy e Johan Hagberg, cujos trabalhos contemplam marketing como peça chave para esclarecer pontos e fechar lacunas conceituais da dinâmica de construção de mercados.

Na visão de Muniesa, Millo e Callon (2007), mercados são considerados uma forma de agenciamento econômico, onde uma rede organizada de atores humanos munidos de dispositivos, ou combinados com dispositivos, são motivados a desempenhar práticas capazes de intervir na forma do mercado. São agentes calculativos (Callon, 1986) que, ao realizar cálculos, coordenam a extensão de suas ações, quando se articulam, criam redes de cooperação e buscam alguma garantia de resultado nos enquadramentos previstos; um exemplo foi o caso ocorrido no mercado de café, na África, quando o uso da marca foi conscientizado e intensificado, com o tempo alavancou o mercado do produto (Onyas & Ryan, 2015). A agência adquirida pelos atores desse mercado – produtores, intermediários, reguladores, comerciantes e compradores, e a marca considerada um dispositivo com agência, propiciaram a essa rede híbrida de atores que colocasse em operação uma gama de práticas coordenadas capaz de formatar mercado a seus propósitos. Para Mason et al. (2015), práticas equipam os atores para objetivos específicos.

Isso é demonstrado, sobretudo, porque as práticas de mercado derivam da intenção da rede de atores em fazer o melhor uso de seus recursos e dispositivos para propor práticas no ambiente de mercado. Kjellberg e Helgesson (2006, 2007) problematizaram tais práticas e identificaram que as mesmas atendem a uma classificação, dimensionadas como:

- a) **Práticas de troca:** provindas da raiz econômica, pois, remetem às trocas econômicas entre as partes que negociam, envolve elementos calculativos como:

²² *Marketing can be understood as a distributed and heterogeneous set of agencies involved in the process of facilitating market exchange and constructing markets institutions.* (Araujo, 2007, p. 212).

preço, custo, oferta, demanda, bens de consumo e serviços. Também referem-se ao poder de cálculo dos atores e suas motivações econômico-sociais pelo que é transacionado (Callon & Muniesa, 2005). Para Nogami et al., (2015), essas práticas são fruto da cocriação de valor dos bens de troca e dizem respeito tanto à calculatividade com que os atores dispõem para que a troca aconteça, como também apela a um viés sociológico, em que o valor não é só baseado em preço, custo e lucro.

- b) **Práticas normativas:** tratam de crenças e valores, códigos, regras, normas e leis pelas quais um mercado é sustentado. Remete aos conceitos institucionais (Fligstein, 1996), nos quais o mundo é gerido por regras formais e informais de onde nascem práticas institucionalizadas que ordenam o ambiente social, econômico e político. Tem-se que as práticas normativas são elaboradas pelos atores que estão dispostos a seguir suas próprias regras no mercado. A capacidade de agência influencia órgãos reguladores que legitimam tais regras (Dalmoro & Fell, 2020). Portanto, é de acordo com a capacidade de agência desses atores que se dará a implantação de leis e normas que irão regular mercado (Fries, 2008, 2010).
- c) **Práticas representacionais:** produzem e retratam imagens pelas quais o mercado e sua operação podem ser descritos (Nogami et al, 2015). Essas imagens, representações, símbolos e referências são provenientes da ação de atores e dispositivos que as incorporam nas suas práticas, e que, por fim, acabam por construir uma identidade, informações e conhecimento reconhecíveis por outros atores participantes. Para Leme e Resende (2018), quando atores realizam trocas no mercado, há uma diminuição das distâncias temporais e espaciais por conta dessa interação, o que vai resultar em imagens desse mercado, e que podem, dada a sua performatividade, (re)configurá-lo.

Foram incluídas como parte desta discussão as **práticas estruturantes** (Leme 2015; Guimarães, 2019; Souza, 2019; Souza & Leme, 2019; Maciel, Leme & Guimarães, 2020), por entender que são práticas que explicam mercado também no contexto de MOs. Esse tipo de práticas, preconizadas por de Leme (2015)²³, foram inicialmente consideradas como práticas de gestão, pois são concebidas para dar suporte à gestão das organizações. O seu entendimento possibilitou compreender que são práticas que produzem arranjos que se ajustam para criar

²³ Esta categoria de prática de mercado foi proposta pelo autor no seu estudo sobre as práticas e os arranjos de mercado da certificadora de cafés UTZ (Leme, 2015). Por entender que, tais práticas são parte do processo de construção das demais práticas que formatam mercado.

outras práticas (de troca, normativa e representativa) para realizarem os enquadramentos previstos no mercado, e possíveis transbordamentos.

Tem-se que, as práticas formatam mercado e, nesse interim, o composto de práticas serve também para operar mercados, sendo resultado dos arranjos realizados pelos atores, teoricamente, denominados agenciamentos (Leme, 2015). Muniesa et al. (2007) interpretam que os agenciamentos realizados pela combinação de diferentes atores (humanos e dispositivos) adquirem determinada capacidade agência para atuar, Fries (2008) cita múltiplas agências geradas decorrentes desses arranjos. Entende-se que a agência gerada é compartilhada entre os atores em rede e suas práticas são construções coletivas (Callon, 2015).

Muitos atores permanecem inativos em relação ao mercado, contudo estão incorporados aos domínios de mercado (Granovetter, 1985); uma vez despertados, são atraídos para esse domínio e iniciam uma relação simbiótica com mercado, tanto oferecem como recebem melhores condições de se manterem beneficiados socialmente. Esse envolvimento e integração a redes induz, providencialmente, que diferentes atores se mostrem receptivos e dispostos a contribuir para essa construção comum.

Segundo Andrade (2004) há uma construção social dentro das instituições econômicas e que, por consequência, a rede é formada pela dinâmica das relações produzidas pelos atores; não é um evento estanque, mas um processo de operação e circulação de práticas em diferentes níveis, graus e escalas. Leme (2015) faz referência que os EMC atestam que entidades participam de arranjos realizados pelo coletivo híbrido de atores de mercado, não somente para constatar que podem ser imbricados socialmente, mas que podem realizar práticas para formatar mercado em favor de si mesmos.

Por conseguinte, considera-se que se mercado é moldado pela ação de atores, outros atores passam a agir de acordo com a imagem que o mercado reproduz, e todos, também são moldados e passam a seguir tal representação. Esta lógica pode ser considerada a raiz da conexão do híbrido de atores com as práticas de mercado que formatam mercado. Por isso, se aplica a categorização de práticas de mercado auferidas por Kjellberg e Helgesson (2006) e Leme (2015), que explicam diferentes atitudes dos atores e do significado das ações que realizam na arena do mercado.

Do ponto de vista de MOs, essa arena poderá assumir uma posição mais harmoniosa, haja vista que MOs contam com a representatividade de seus membros para realizar seus agenciamentos, com isso, ajustam interesses gerais, promovem o consenso e estipulam padrões de ação (Ahrne & Brunsson, 2005) para resolver situações conflitantes que envolvam questões sociais, econômicas ou políticas. De mesma forma, mas em outra perspectiva, Callon e Muniesa

(2005) afirmam que o agenciamento é uma ação conjunta de todas as partes de um todo constituído, sendo que a prática exercida é sustentada da combinação dessas partes.

Nesse contexto, as organizações que constituem uma MO (que “emprestaram” seus representantes, atributos e recursos) concordam em assumir a identidade de um único ator e, mesmo sofrendo os efeitos dessa configuração, se ajustam aos padrões dessa MO (Ahrne & Brunsson, 2005) e passam a agir seguindo suas diretrizes. Esse movimento de transmutação do ator, muda a natureza de seu ser e muda sua capacidade de ação e interação com o ambiente (Law, 1992, 1999). Hagberg (2016) considera os arranjos de atores híbridos como pontos de cruzamento que conectam práticas a novas práticas, também explica que essa condição, de atores “combinados”, já não pode ser pensada como portadora de características individuais. Agora, são resultados do relacionamento com os demais.

Por outro lado, associações naturalmente realizam agenciamento, porque têm maior disponibilidade de recursos a seu dispor e, conseqüentemente, estão melhor equipadas para formar múltiplas agências, no decorrer de sua atividade (Fries, 2008, 2010). Por conta da sua natureza coletiva, as associações empresariais, investigadas por Fries (2008), têm o agenciamento já predisposto a surgir pelo entrelaçamento de informações, conhecimento e práticas dos seus membros, com capacidade de cálculo, que ora convergem, ora se complementam, para gerar agências, que influenciam nas práticas de mercado.

Ao abordar o contexto mercadológico das associações e as fronteiras nas quais atuam, Fries (2008, 2010) abre caminho para olhar para além desses limites, permitindo confirmar que alguns tipos de associações são sistemas abertos, com características multifuncionais, receptivas e com alta adaptação ao meio. São sistemas abertos, porque, *a priori*, seus membros não são escolhidos, mas atraídos para a conexão e ação coletiva, uma vez que se reconhecem no meio. Fries, baseou sua pesquisa na compreensão do mecanismo que as associações empresariais utilizaram para moldar o mercado de serviços; analisou a dinâmica de como diferentes atores com o uso de dispositivos técnicos, orquestraram decisões e inserção de regras e práticas para produzir efeitos no meio.

Esse estudo confirma que o mercado foi receptivo a essas atuações, consolidando que ações desempenhadas pelas associações são capazes de intervir em mercados, com relativo êxito. Neste raciocínio, quando as organizações-membros se dispõem a vincular-se à identidade de uma MO, também tendem a mimetizar suas práticas em seus ambientes particulares, pois assumem seus mesmos princípios, crenças e valores, evidenciando a natureza performativa de MOs. Para Kjellberg e Helgesson (2006), a performatividade é representada

pela ação gerada das práticas decorrentes dos atores envolvidos, dentro de seus contornos gerais.

As contribuições acerca da performatividade, feitas por Latour (1986) para a TAR, demonstram que as maneiras de conectar pessoas partem de suas identidades, do que representam e das informações que agregam em determinadas esferas. A colaboração dos atores e o compartilhamento de recursos e instrumentos só ocorreram pela concretização de relações e arranjos (Çalışkan & Callon, 2010). No caso de MOs, essa contextualização torna-se complexa, porque, em lugar de pessoas, considera-se organizações e seus dispositivos sociotécnicos (humanos e não humanos).

Nessa condição, as agências pelas quais MOs atuam tendem a agregar mais força, maior credibilidade e legitimidade, podendo obter maior aceitação, quando suas práticas são lançadas externamente (Ahrne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Dumez, 2016). Desta forma, a compreensão da performatividade reside também no processo de ruptura e transmutação que as organizações-membros passam para se adequar a uma só identidade; e com isso realizar agenciamentos com uma única denominação, a de uma MO. A UE é um exemplo disso, há países que se beneficiam com a identidade da UE; outros, porém, beneficiam a própria UE com o *status* de sua identidade.

Na pesquisa de Fries (2010), foi confirmado que as práticas de mercado resultantes da ação de associações empresariais foram cruciais para entender a forma que prevaleceu no mercado de serviços da Suécia. Nas argumentações, ficou claro a posição política que as associações assumiram para operar, significando que o cenário político é fundamental para a legitimação das práticas no mercado. Segundo a autora, é uma tentativa de que práticas (autointeressadas) possam contribuir para a realização de políticas públicas e padrões de conduta. Para Fries (2008, 2010), trata-se de uma forma efetiva de autorregulação, ainda que de interesse privado, mas com motivações para o bem comum. Nesse aspecto, Callon (2010) propõe que a performatividade do meio econômico exacerba a política, colocando-a tanto como mediadora, como também finalizadora para a adoção de práticas no mercado.

Para Fries (2008), a agência é resultado das ações dos atores e dos meios de que se utilizam para agir (ferramentas, instrumentos e dispositivos); não são as propriedades desses elementos que explicam agência adquirida, mas, sim, a combinação conseguida com todos eles, a qual fornece aos atores capacidade performativa para atender mercados. Desta forma, o surgimento de diferentes tipos de agências está ligado à forma como as combinações entre elementos são feitas por diferentes práticas, gerando novas práticas de mercado. Esta dinâmica

mantém o mercado estável, para ocorrer os enquadramentos, porém, não livre de propensos transbordamentos (Callon, 1998).

A lógica apresentada nos EMC acerca de enquadramentos e transbordamentos é compatível as propriedades apresentadas por MOs, primeiramente porque essas organizações são condicionadas a manter padrões de atuação (Ahrne & Brunsson, 2005); essa condição atende ao que Callon (1998) denomina de calculatividade do ator, pois o ator realiza cálculos para realizar conexões com outros atores, para construir arranjos e para projetar suas práticas no mercado; isso requer investimento e mensuração de recursos a serem utilizados. Assim, o enquadramento, por estar previamente demarcado, é custoso e raro, e, na maioria das vezes, o resultado da configuração é incompleto e ocasiona o transbordamento. Por consequência, ocorre a regra do transbordamento (Callon, 1998), pois, neste caso, provem de muitas fontes e fluem em várias direções.

Por ser formada por organizações com maior representatividade no ambiente, essa condição capacita uma MO a realizar arranjos com maior capacidade de agência, condição que lhe permitirá obter certa aderência para operar suas práticas e produzir enquadramentos previstos. Neste caso, em razão de sua representatividade, uma MO pode conquistar apoio de entidades externas, como o Estado, para respaldar suas práticas. Este aspecto é sugerido por Berkowitz e Dumez (2016), que propõem investigar as relações de MOs com outros atores, afim de explorar de compreender seu desempenho no ambiente.

2.5 Tabela Síntese do Referencial Teórico

Com base na discussão teórica, foram selecionados alguns dos termos mais associados ao trabalho, listados e definidos na Tabela 1.

Tabela 1
Principais termos teóricos

Termo	Definição	Autores
Mercado	São considerados redes de relação de troca. São arenas construídas socialmente, nas quais ocorrem repetidas trocas entre compradores e vendedores sob um conjunto de regras formais e entendimentos informais que regem as relações entre concorrentes, fornecedores e clientes.	Harrison e Kjellberg (2014); Fligstein e Calder (2015).
Metaorganização	Um tipo de organização com maior amplitude de atuação, formadas por um quadro associativo de organizações. Organizações formadas por organizações.	Ahrne & Brunsson (2005, 2008).
Ator	É o elemento humano ou não-humano, que faz parte de uma rede e cria relações com outros elementos dessa mesma rede.	Callon (1986); Callon (1998, 1999); Hagberg (2015); Cochoy (2015).

	São elementos heterogêneos ajustados uns aos outros. A origem da ação.	
Dispositivo	Ator não-humano utilizado como meio para interagir com mercado (objetos, instrumentos, técnicas, leis etc.).	Latour (1994, 1997); Callon (1998).
Rede	Realiza a conexão entre os diferentes atores humanos e dispositivos, possuem interesses comuns e se combinam para o alcance de objetivos.	Callon (1986); Latour (2001).
Calculatividade	É existente nas relações de troca realizadas no mercado, as quais comportam interesses sociais e econômicos. É a capacidade que atores têm de analisar, avaliar, mensurar e classificar outros atores, práticas, modelos e elementos de mercado para serem utilizados.	Granovetter (1985); Callon (1998); Callon e Muniesa (2005).
Agência	Capacidade dos atores para operar em vários espaços.	Muniesa et al. (2007).
Agenciamento	É a ação conjunta de todas as partes do todo constituído (humanos e objetos materiais).	Callon e Muniesa (2005).
Práticas	São concebidas como conjuntos de atividades humanas centralizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados.	Diaz Ruiz (2012).
Movimento de translação	Processo social básico, por meio do qual alguma coisa - uma ideia, uma regra, um texto, um produto - se estende por tempo e espaço.	Kjellberg e Helgesson (2007); Leme (2015).
Externalidades	São resultantes das práticas exercidas pelo coletivo de atores ocasionando enquadramentos e transbordamentos.	Callon (1998).
Enquadramento (<i>framing</i>)	É quando um resultado é concebido para se ajustar na realidade, dentro de limites predeterminados.	Callon (1998).
Transbordamento (<i>overflow</i>)	São ações e efeitos não previstos, podendo ser ou não decorrentes do que foi planejado	Callon (1998).
Performatividade	É uma ciência que descreve e constrói simultaneamente seu assunto. Consiste em conceituar e encenar o fenômeno ao mesmo tempo. Nos EMC, é a ação de uma rede de atores que instituem uma conexão duradoura, para produzir uma “nova” prática; a aplicação dessa prática gera efeitos que moldam o mercado.	Cochoy (1998); Kjellberg & Helgesson (2006).

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram usados para a construção deste estudo de caso. Tais procedimentos permitiram avançar na investigação proposta, pois, propiciaram a pesquisadora conhecer a história através de pessoas-chave, assim como aprofundar as análises de assuntos de forma longitudinal e sequencial, inclusive quebrando a linha do futuro, já que verificou-se que muitas práticas de mercado têm prazos determinados para serem iniciadas. Foi devido aos documentos históricos e registros técnicos realizados pelo Codem e pela imprensa em geral, que o estudo pode contar com um volume considerável de informações, as quais após selecionadas e classificadas, permitiram a correlação com as categorias teóricas de análise do trabalho, condição que veio a garantir maior validade e confiabilidade para a análise dos resultados da tese.

3.1 Posição Epistemológica – “na teoria e na prática”

Para este trabalho, ao invés de contextualizar o jargão: “na teoria ou na prática?”, foi escolhido debater a afirmação: “na teoria e na prática”, que implica no entendimento de que são discursos teóricos materializados (Onyas & Ryan, 2015), posto que os EMC estão baseados na performatividade dos modelos teóricos para conceber práticas materiais de mercado (Kjellberg & Hagberg, 2015). Essa materialidade de postulados teóricos constitui a base para que uma ação no meio empírico seja corroborada como produtora de conhecimento.

O contexto proposto considera que tanto a teoria como a prática são coparticipantes na construção da ciência, não necessariamente numa relação de causa e efeito, mas, de convergência. Para Cooper e Schindler (2011, p. 67), “uma teoria é um conjunto de conceitos, definições e proposições sistematicamente inter-relacionados, que são antecipados para explicar ou prever fenômenos (fatos)”. Enquanto que o conceito de prática é o utilizado por Kjellberg e Helgesson (2006), em que práticas são práticas sociais (associações), que estão ligadas por meio de cadeias de translações, envolvendo vários intermediários, tais como informações, normas, ferramentas e processos para encenar diferentes realidades. Portanto, entende-se que a relação existente no enunciado – “na teoria e na prática”, liga ideias e realidades de maneira concreta (Araujo, 2007).

Cochoy (1998) atenta para o fator performativo e alega que há disciplinas “disciplinadas”, em que não se separa ciência da prática, pois o conhecimento da disciplina é também a execução da disciplina, assim a ciência surge na e pela prática. Da mesma forma,

Mason et al. (2015) ressaltam que essa visão performativa encoraja a investigação teórica e empírica de como as teorias de marketing dão mais atenção ao mercado, se considerá-lo como um fenômeno que incorpora suas práticas e delas se constitui.

Ademais, o enunciado, “na teoria e na prática”, também compreende a concepção epistemológica e metodológica da pesquisa, que Creswell (2010) chama de “Concepção Construtivista Social”²⁴, que prevê que os indivíduos desenvolvam múltiplos e variados significados para suas experiências e objetos que participam da ação. Essa concepção concerne que a pesquisa e o pesquisador são igualmente partícipes da construção da realidade, uma vez que o tratamento dos significados identificados na e para a pesquisa irá moldar as teorias resultantes dela. O conceito promove a compreensão de como espaços sociais são construídos (Oliveira, 2010).

Essa concepção construtivista de pesquisa aproxima-se da visão do construtivismo dos EMC, que Nøjgaard e Bajde (2020) denominam “Construtivismo Prático”, porém, aqui, o debate é centrado em mercados, igualmente considerados espaços sociais, ou conforme Fligstein e Calder (2015, p. 1) nomeiam: “mercado são arenas socialmente construídas”. Essa visão tem origem na TAR, que atribui que as redes de atores são arranjos sociotécnicos que geram práticas que produzem significados e conceitos para mercado.

Harrison e Kjellberg (2016) referem que os usuários de mercado participam da sua cocriação de valor, identificam que o envolvimento dos atores na construção de mercado é empiricamente observável, portanto, afirmam que mercado pode ser formatado por práticas performáticas conduzidas por esses arranjos. Sobre as práticas sociais, Cochoy (2015) salienta que algumas delas são, muitas vezes, destinadas a organizar e estabilizar o mundo, o que diz respeito a coordenar esforços para identificar problemas e propor soluções, realizar arranjos e reunir recursos para ação de transformar o mundo. Entretanto, como bem observam Onyas e Ryan (2015), as práticas não são necessariamente harmoniosas; quando performadas, podem produzir divergências, conflitos, disputas e lutas de interesses entre atores (Çaliskan & Callon, 2009).

Nøjgaard e Bajde (2020) salientam que os EMC constituem um modelo analítico de mercados como práticas, no qual é adicionada uma abordagem *calloniana* (mercados como redes), principalmente pela noção de translação, presente na TAR, e que analisa o estabelecimento de redes de atores heterogêneos (Callon, 1986). Assim, nessa agenda de pesquisa sobre mercados, cabe tanto investigar mercados constituídos, mas, tão importante

²⁴ Neste contexto, concepção é uma orientação geral sobre o mundo e a natureza do fenômeno escolhido para a pesquisa (Creswell, 2010).

quanto, é buscar entender sua origem, todo o sistema construído para torna-lo real (atores, dispositivos, práticas, objetivos etc.). Sobre isso, Cochoy (2015) postula que o mercado pode ser melhor compreendido e descrito, a partir do “rastros” deixado pela ação de redes quando atuam.

Esse indício da ação das redes, à semelhança de pesquisas arqueológicas, requer um minucioso olhar, uma viagem atemporal, por espaços que permanecem, mas que já não são os mesmos, a fim de revelar fatos e práticas que se mantêm conectados no decorrer do tempo, que se transformam em conhecimento. Que quando interpretados se transformam em teoria e em prática novamente, constituindo-se, assim, num ininterrupto ciclo de performatividade, em razão da própria natureza performática da sociedade (Latour, 1986).

3.2 Realização da Pesquisa

O estudo foi realizado entre o segundo semestre de 2019 até o primeiro semestre de 2022. As etapas da pesquisa de campo iniciaram em 2020; a coleta dos dados primários ocorreu no primeiro semestre de 2021, embora os dados secundários continuassem sendo levantados até a conclusão das análises, de maneira que se prezou manter o estudo o mais atualizado possível, tendo em vista o acompanhamento da atividade do Codem.

A construção deste estudo de caso, em parte, se beneficiou do fato da cidade de Maringá, ser uma cidade planejada e também por conta disso, mantém registros detalhados de muitos eventos ocorridos desde a sua origem. Para os fins aqui propostos, foi providencial obter tais informações, pois assim foi possível delinear as práticas realizadas, a articulação dos atores e dispositivos que influenciaram a cidade, incluindo seu mercado.

A realização do estudo seguiu procedimentos metodológicos típicos dos estudos qualitativos, que abordam temas e objetos a partir de um caso que chama à atenção por suas práticas e resultados e que contrastam com o comum e o regular (Sá-Silva, Almeida & Guindani, 2009); nas palavras de Rocha é retratado (2021, p. 10): “os estudos qualitativos objetivam compreender o que causou determinado efeito”. Portanto, a natureza qualitativa é baseada em análises, interpretações e constatações. Por conta disso, prezou-se por adquirir o maior número de fontes sobre o Codem, onde foi possível encontrar registros históricos de sua atividade; Leme (2015) chama esta abordagem de historiografia e destaca sua utilidade para a pesquisa de marketing.

O caminho para a exploração do campo revelou outros estudos realizados no Codem ou com referência a este (Apêndice A). Constatou-se, posteriormente que a história do Codem está

ligada a história de Maringá, assim, dados, fatos e relatos coletados a época, registrados por historiadores e acadêmicos, também apresentaram, ainda que não intencionalmente, a história de seu mercado. Moura e Rocha (2017) explicam que a história é algo retratado coletivamente para preservar a informação e, atribuem à memória coletiva e social uma forma de construir a história. Foram inúmeras as fontes localizadas: publicações disponíveis em bibliotecas e na Internet, provenientes da imprensa em geral, de órgãos públicos e privados, em forma de notas, notícias, apresentações, relatórios, documentos, entrevistas, artigos, reportagens, áudios e vídeos.

Na sequência, iniciou-se o processo de coleta de dados primários, com a realização de entrevistas em profundidade (Leme, 2015; Moura & Rocha, 2017; Rocha, 2021) com pessoas-chave, conhecedoras, da memória e história; Moura e Rocha (2017) consideram que a memória trata de fatos passados individuais associados ao indivíduo que viveu aquele momento. Portanto, o depoimento de membros, ex-membros, diretores e funcionários do Codem traz à tona particularidades não constantes em documentos formais. Diferentemente do estudo de Kaartemo et al. (2020), onde os pesquisadores complementam dados de entrevistas com registros em documentos, para esta pesquisa são informações dos entrevistados que completam a história registrada nos documentos, permitindo antever decisões que se concretizaram.

Assim, foi utilizada uma combinação de técnicas de pesquisa para o trabalho de campo: levantamento bibliográfico, pesquisa documental, seguido de entrevistas em profundidade, semiestruturadas e individuais. Devido ao agravamento da pandemia de Covid19²⁵, que obrigou o distanciamento social e a suspensão de muitas atividades presenciais, as observações de campo na entidade não puderam ser realizadas, até mesmo as entrevistas, tradicionalmente presenciais, foram realizadas de forma remota, via internet.

Quanto aos instrumentos utilizados, foram utilizados os seguintes aparatos tecnológicos: computadores e aparelhos celulares com câmera de vídeo e microfone, gravador de mão, navegador de Internet, programas e softwares para as reuniões virtuais.

A Tabela 2 apresenta a estruturação dos procedimentos metodológicos da pesquisa de acordo com os objetivos geral e específicos propostos.

²⁵ COVID19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (<https://www.paho.org/pt/covid19>, recuperado em 11 de janeiro de 2021).

Tabela 2
Procedimentos metodológicos de acordo com os objetivos da pesquisa

	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	ATIVIDADES
GERAL	Compreender como uma MO, como o Codem, constituída de tripla agência, realiza práticas que formatam mercado.	Pesquisa bibliográfica e documental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião, classificação e exame da literatura disponível sobre formatação de mercado com base nos EMC e MO. ▪ Coleta e exame de publicações e documentações disponíveis sobre a cidade de Maringá e o Codem.
		Observação de campo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não realizada (restrições da Covid19).
		Entrevista em profundidade semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração roteiros de entrevistas. ▪ Seleção de pessoas-chave que participaram das entrevistas: membros do Codem, ex-membros e/ou funcionários do Codem, agentes públicos, empresários, entre outros. ▪ Agendamento de entrevistas. ▪ Realização de entrevistas remotas, com gravação de áudio e vídeo. ▪ Realização da transcrição total das gravações das entrevistas, com numeração de páginas e linhas. ▪ Classificação dos trechos da entrevista, conforme os objetivos e categorias de análise.
ESPECÍFICOS	Caracterizar uma MO, como o Codem.	Pesquisa bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reunião e exame da literatura que trata de MOs.
		Análise de documentos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção e análise de documentos e fatos empíricos que evidenciavam características do Codem como MO.
	Descrever a tripla agência utilizada para formatar mercado por uma MO, como o Codem.	Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exame de documentos e demais publicações sobre a atuação do Codem.
		Entrevistas em profundidade semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas com pessoas que conhecem ou conheceram, participam ou participaram das atividades do Codem.
	Apresentar as práticas de mercado identificadas para formatar mercado numa MO, como o Codem.	Pesquisa de campo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exploração, em diversas mídias e fontes, de informações e eventos que divulgaram ações atribuídas ao Codem. ▪ Identificação de práticas voltadas para mercado e, dentre elas, as que se relacionavam com o Codem. ▪ Descrição de como ocorre a adesão de membros e as relações no Codem. ▪ Análise dos resultados dos planos e projetos do Codem no mercado.
		Entrevistas em profundidade semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de roteiros de entrevistas. ▪ Agendamento de entrevistas. ▪ Entrevista com empresários locais, representantes de entidades que possam relatar sobre as ações e a influência do Codem no mercado.
Analisar a performatividade de uma MO, como o Codem, no mercado.	Pesquisa de caráter longitudinal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Investigação de fatos históricos da cidade e do Codem que confirmam a performatividade das práticas no mercado de Maringá. 	
	Entrevistas em profundidade semiestruturadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboração de roteiros de entrevistas. ▪ Entrevista com pessoas que conhecem a história econômica de Maringá e a trajetória do Codem. 	

Nota. Fonte: Elaborado pela autora com base nos procedimentos metodológicos apresentados por Cooper e Schindler (2011).

O recorte espacial da pesquisa foi unicamente a cidade de Maringá, mesmo que, em alguns registros, haja a atuação do Codem em outras cidades e países, porquanto, essas ações

sempre estão relacionadas à Maringá. Em consonância a esses fatos, realizou-se um estudo de caso descritivo-interpretativo (Godoi, 2010), com o levantamento dos dados, numa perspectiva temporal transversal, mas com olhar longitudinal, para o melhor entendimento do todo, a partir do encadeamento de fatos e eventos. A operação do Codem é um processo longitudinal (Cooper & Schindler, 2011), que neste caso, acompanha a história da cidade, considerando que a pesquisa buscou entender o mercado, um fenômeno social permanente ao longo do tempo. Portanto, eventos que ocorreram no passado podem ter sido participantes, conscientes ou não, da construção do mercado no presente. Entende-se que certos fatos ocorridos relevantes ao problema de pesquisa podem se constituir, ou ter-se constituído, a qualquer tempo, dentro do processo de enquadramento e transbordamento da movimentação das práticas de mercado (Callon, 1986, Leme, 2015).

O estudo analisou o pressuposto de que o Codem vivenciou várias mudanças no seu cenário de atuação, interno e externo, e que alterou o ritmo e o comportamento das suas ações, inclusive, para o enfrentamento de distúrbios ocasionais. Alguns entrevistados admitiram que, em algumas situações, nem tudo saiu com o resultado esperado. Também, esses fatos serviram para evidenciar os transbordamentos ocasionados de práticas de mercado, que foram interrompidas (projetos suspensos), mas que, da mesma forma, a teoria sugere que afetam o mercado, o formatando.

Godoi e Balsini (2010) afirmam que é na percepção do meio físico e social, onde o fenômeno e a pesquisa se situam e interagem, que as respostas são reveladas e os objetivos alcançados. Nesta lógica, a análise do conteúdo exige que o pesquisador permaneça atento às mudanças no cenário e identifique os atores pertencentes a redes de cooperação, firmadas para determinados fins – noção de *embeddedness* de Granovetter (1985). Lembrando que, na formação de redes, atores heterogêneos, passam a ter comportamentos e interesses semelhantes (Callon, 1999; Callon & Muniesa, 2005).

A pesquisa permitiu obter a percepção ampliada da linha temporal e contínua do Codem em Maringá, de maneira que a observação estrutural e comportamental desse ator ofereceu inúmeros *insights* para a construção desta tese; principalmente, no que tange sua capacidade de agência, de agenciamentos e à efetividade na aplicação de suas práticas, situações que oportunizaram interpretações e conclusões de como mercados são formatados.

3.2.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental

Na pesquisa bibliográfica, os estudos científicos já se encontram aprovados e publicados, disponíveis em repositórios reconhecidos, permitindo o contato direto do pesquisador com as análises e resultados. Para Sá-Silva et al. (2009), a pesquisa bibliográfica tem um fator diferenciador da pesquisa documental, a qualificação de suas fontes, uma vez que a bibliográfica é fruto de análise e interpretação de outros pesquisadores com domínio de saberes científicos diferentes, sobre o mesmo assunto.

À revisão da literatura, aliou-se uma pesquisa bibliográfica, envolvendo o Codem, uma instituição longeva, que incorpora representações sociais da cidade. Por representações sociais, Cavedon (2008) explica serem estes frutos socioculturais, que se interligam por meio dos significados partilhados, onde a subjetividade se constrói e se consolida mediante as relações que se estabelecem entre os diferentes atores sociais que compõem um determinado grupo, em razão de uma significação construída, comum aos mesmos. Portanto, ao se considerar o Codem, a entidade incorporou, ao longo do tempo, representações sociais que a liga à Maringá, como a de ser responsável pelo estabelecimento das políticas de desenvolvimento e por se estabelecer como uma espécie de relações públicas que promove a cidade e suas potencialidades. Por conta disso, a atividade do Codem chamou à atenção, tornando-se estudo de caso para acadêmicos e um *case* de sucesso para gestores. Esses estudos acadêmico-científicos foram levantados e apresentados no Apêndice “A” desta tese.

Com relação à pesquisa documental, durante o desenvolvimento do estudo, além das produções científicas, constatou-se a existência de um vasto conteúdo sobre o Codem, compatível à realização de uma apurada pesquisa documental. Esses conteúdos foram divulgados e disponibilizados pela imprensa, por órgãos públicos, instituições de ensino, outras entidades e organizações privadas. Essa condição propiciou traçar a trajetória de atividades do Codem, através de curtos espaços de tempo, entre um e outro evento, o que beneficiou o concatenamento das informações no todo. Aliás, foi possível seguir essa linha, desde antes da criação do Codem, sendo que alguns fatos são históricos, outros formalizados por lei, a maioria foi registrada em fotos, vídeos, entrevistas e em notas disponibilizadas pelo próprio Codem, imprensa, prefeitura e outras instituições.

A pesquisa documental amplia o entendimento do fenômeno e a possibilidade de acompanhá-lo numa linha longitudinal de tempo, permitindo reconstituir sua atividade em períodos, locais e condições diferentes (Sá-Silva et al., 2009). Contudo, para realizar a análise efetiva do conteúdo de documentos e outros registros, foi necessário a aplicação de métodos de

exploração, seleção e organização do material, com atenção e rigor para não haver enviesamento de dados e informações. Para os autores Sá-Silva et al. (2009), esse método consiste de cinco etapas:

1. Avaliar o documento encontrado, considerando sua conjuntura socioeconômica, cultural e política, assim são identificados os atores, os grupos, os locais e os fatos que participaram do evento;
2. Identificar a fonte e o autor, assim é possível compreender os interesses de um texto e sua publicação;
3. Assegurar pela autenticidade e a confiabilidade do documento. Por exercer uma atribuição pública, a maioria dos textos e registros do Codem provem de fontes fidedignas;
4. A finalidade do conteúdo, a que público se destina, no caso do Codem pode ser de cunho econômico, social e político;
5. A identificação de conceitos-chave que irão dar uma sequência lógica aos argumentos empregados no estudo.

O conjunto de dados secundários utilizados para a análise somaram 312 registros, entre documentos e material de imprensa, conforme classificados e ordenados na Tabela 3.

Tabela 3

Relação de materiais coletados sobre o Codem entre 1996 – 2021

ANO	QUANTIDADE DE MATERIAIS	FONTE/MEIO	LOCAL DE PUBLICAÇÃO
1996 - 2009	8	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CODEM (site, Facebook) ▪ Prefeitura (portal; imprensa) 	Maringá, Londrina, Curitiba, Campo Mourão, Andradina, Apucarana, Foz do Iguaçu, Cascavel e Ponta Grossa (PR); Marília (SP); Goiânia e Rio Verde (GO); Volta Redonda (RJ); São José dos Campos (SP); Janaúba (MG); Florianópolis, Criciúma e Mafra (SC), Caxias do Sul (RS), Paranaíba (MS); Palmas (TO).
2010	10	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ACIM (site, revista eletrônica) 	
2011	15	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associações (periódicos e sites) ▪ Governo estadual (portal; 	
2012	34	<ul style="list-style-type: none"> secretarias) ▪ CIM (site) 	
2013	36	<ul style="list-style-type: none"> ▪ OAB (site) 	
2014	19	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universidades – UEM; UFMS; Unicesumar 	
2015	39	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rádio (entrevistas/<i>podcasts</i>) – CBN; Antena Sul 	
2016	25	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Jornais e revistas 	
2017	22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Blogs 	
2018	16	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sites (textos, fotos, vídeos e <i>podcasts</i>) 	
2019	49	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anuários ▪ Maringá Histórica (site; 	
2020	17	<ul style="list-style-type: none"> YouTube) 	
2021	22	<ul style="list-style-type: none"> ▪ RPC, RIC e outras TVs locais; YouTube 	

Nota. Os arquivos dos documentos, completos e com os respectivos endereços e *links*, foram armazenados em pastas, identificadas por ano; no interior de cada pasta, foram organizados em ordem cronológica mensal.

Obter esses registros e documentos propiciou confirmar muitos dos pressupostos teóricos, os registros auxiliaram na construção do texto, criando imagens e representações de como as práticas são aplicadas no ambiente de mercado. Também porque os registros servem para identificar e corresponder o Codem a uma MO, considerando que a entidade não se autodenomina e, tampouco é reconhecida como tal. Por conta disso, Berkowitz e Dumez (2016) motivam a pesquisa de MOs, que em sua agenda são necessários mais relatos e análises acerca de MOs, pois quanto maior o entendimento de sua operação, melhor serão teorizadas para estudos futuros.

O alto volume de informações disponíveis do Codem, sinaliza que a comunicação desempenha um papel preponderante nas suas práticas. Estudos como o de Leme (2015) e de Onyas e Ryan (2015), evidenciaram que o uso de fontes de comunicação, divulgação e promoção, que disseminam informações, são consideradas dispositivos que possuem agência para construir conexões com o público, para a tomada de decisão e para influenciar a operação de mercados. Portanto, a existência desse volume de registros, além de favorecer as análises do estudo, são consideradas uma evidência empírica das práticas estratégicas que o ator usa.

Entende-se que ferramentas de comunicação são utilizadas como dispositivos para alcançar resultados, ou ajudar a alcançá-los (Leme, 2015). Nesse raciocínio, importa que todas as formas de comunicação e registros realizados para o Codem, quanto possíveis, sejam analisados e revisadas, pois estão relacionadas com imagens e símbolos, compatíveis com as práticas de mercado representacionais (Nogami et al., 2015). Assim, o ator procura se expressar, apresentar, (re)apresentar e representar ao mercado e a sociedade em geral, a sua atuação. Nesse interim, foi constatado que o Codem faz notícia da notícia, quando quer tornar sua ação significativa para o público. Cita-se, como exemplo, a imagem reproduzida na Figura 4, a imagem de um jornal de outro Estado, que foi reapresentada no site do Codem, com o título: “Projeto do Codem é mencionado em jornal de São Paulo”²⁶.

²⁶ Na nota no site do Codem, publicada em 08/10/2012, é informado que uma comitiva do Estado de São Paulo veio até Maringá para conhecer o trabalho do Codem e o desenvolvimento do município (<https://www.codem.org.br/> Recuperado em 16 de junho de 2021).



Figura 4. Divulgação de Maringá em mídias nacionais

Nota. Foto da reportagem do jornal “O Vale” – de São José dos Campos – SP, na edição de 07 de outubro, 2012, domingo. Fonte: imagem, www.codem.org.br. Recuperado em 16 de junho de 2021.

3.2.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada inteiramente a partir de entrevistas em profundidade semiestruturadas (Leme, 2015; Moura & Rocha, 2017; Guimarães, 2019; Rocha, 2021). Também, para esta pesquisa, o interesse era nas práticas de uma MO, representada pelo Codem. Por conta disso, houve necessidade de realizar entrevistas em profundidade, com pessoas-chave, atores que conhecem, entendem e são ou foram partícipes das memórias e atividades do Codem. As entrevistas em profundidade para a pesquisa qualitativa, não se legitimam pela quantidade de participantes e, sim, pelo seu nível de ligação com o fenômeno, a qualidade, profundidade e nível de detalhamento de suas informações.

Para Batista et al. (2017) as entrevistas em profundidade oferecem abertura para que o entrevistado possa desenvolver seu relato de acordo com o tema dado pelo pesquisador, revelando significados e pontos de vista próprios. Segundo Rocha (2021) a análise qualitativa foca nas singularidades e na intensidade das informações reveladas e não na identificação de um padrão. A autora também, evidencia que o nível de profundidade atingido influencia a validade dos dados, e esses fatores estão ligados à ética (transparência, confidencialidade e não colocar em risco a integridade do entrevistado); à validade (a convergência entre a temática e as informações recebidas); à confiabilidade (a consistência das informações recebidas), por conta disso, a seleção dos participantes foi condicionada a alguns critérios:

- Pessoas que exerçam algum cargo, num dos níveis setoriais do Codem;

- Pessoas que sejam representantes de alguma entidade-membro do Codem, pública ou privada;
- Pessoas que tenham participado, em algum período, do Codem;
- Pessoas que mantenham algum tipo de vínculo, direto ou indireto, com o Codem;
- Outras pessoas (empresários, profissionais, agentes públicos, representantes de entidades, pesquisadores e cidadãos) que conheçam o Codem e estejam dispostos a contribuir com a pesquisa.

Buscou-se, então, o protagonismo de cada um dos entrevistados no seu local de ação dentro do espaço pesquisado; o acesso as suas considerações, vivências e experiências individuais e coletivas nesse meio, trouxe à tona informações específicas e reveladoras do assunto que não estavam, na forma literal, nas fontes documentais já investigadas. Na ocasião das entrevistas, coube a pesquisadora apenas controlar o fluxo dessas informações. A intenção das entrevistas foi conduzir as narrativas para o entendimento da formatação do mercado influenciada pelo ator, por meio de questionamentos diretos como na pergunta: “*No seu ponto de vista, o mercado sofreu ou sofre influência da atuação do Codem?*”

Foi elaborado um roteiro estruturado, composto de 24 questões, a partir do qual as entrevistas foram realizadas. As questões foram elaboradas, integrando o referencial teórico ao contexto empírico do objeto. O ordenamento visava ao conhecimento ou esclarecimento de assuntos relacionados a – 1) ator; 2) agência; 3) agenciamento; 4) prática; 5) formatação de mercado; e 6) performatividade; contudo, as perguntas foram feitas com enunciados claros e objetivos, na forma do entendimento do interlocutor, sem menção da teoria ou de termos técnicos. Por exemplo: questão 15 do roteiro: “*Sobre os projetos realizados pelo Codem, quais os recursos empregados (recursos humanos, materiais, tecnologias, comunicação, entre outros) e como são utilizados?*” A resposta irá contemplar a questão teórica: “*Sobre as práticas de mercado realizadas pelo ator como se dá o agenciamento de dispositivos sociotécnicos?*”

As questões, ou a ordem delas, tiveram poucas alterações para cada entrevista; algumas foram ajustadas, suprimidas ou incluídas por conta de alguma característica do cargo ou papel exercido do entrevistado no meio – funcionário público, empresário, membro e não membro do Codem. A pedido de alguns entrevistados, o roteiro foi enviado para seu conhecimento prévio. Vale ressaltar que, mesmo com um roteiro semiestruturado e direcionado, os entrevistados compartilharam outras informações, novas e pertinentes, para a pesquisa.

Para a realização das entrevistas, que iniciaram em dezembro de 2020, foram selecionados os possíveis entrevistados, considerou-se para a escolha, as suas participações nas atividades do Codem (membros antigos e atuais da diretoria, funcionários da entidade,

participantes das câmaras técnicas e comissões de trabalho, funcionários públicos e empresários membros e não-membros). O contato para o agendamento das entrevistas foi feito por telefone, mensagem ou e-mail. A partir da primeira entrevista, foi solicitado para o próprio entrevistado indicar outras pessoas a serem entrevistadas; essa técnica, metodologicamente, chamada de *snowball* (Malhotra & Birks, 2007), propicia ganho de tempo no processo de busca e contato de entrevistados, considerando que, por conta da indicação, aumenta o nível de confiança das pessoas para concederem a entrevista.

O período das entrevistas coincidiu com o período da pandemia de Covid19, que exigia o afastamento social para evitar o contágio da doença, por isso todas as entrevistas foram realizadas de forma remota. Na data e horário combinados, as entrevistas foram feitas via internet, pela plataforma de videoconferência *Google Meet*²⁷; o registro das mesmas foi feito com a gravação em áudio e vídeo, com a autorização expressa dos entrevistados, antes do início da entrevista – todos permitiram. Todas as entrevistas foram realizadas individualmente, a exceção de uma, onde duas pessoas foram entrevistadas em conjunto, respondiam a mesma questão ou intercalavam conforme o conhecimento do assunto.

Para a organização das entrevistas optou-se por um roteiro completo (Apêndice “B”), que auxiliava a pesquisadora a manter-se no assunto, caso o entrevistado se alongasse muito em alguma explanação; para a condução da entrevista em tempo real, foi elaborado um roteiro on-line (Apêndice “C”), mais sintético, com apenas sete perguntas abertas, esse roteiro foi informado ao entrevistado logo no início, a fim de dar maior agilidade na entrevista. Essa estratégia serviu como regulador do tempo da entrevista, tanto para entrevistador, quanto para entrevistado, pois o número da questão os situava com relação ao tempo de duração da entrevista. Essas questões gerais, na verdade, subliminarmente, contemplavam as respostas das questões específicas, contidas no roteiro completo, que assegurava o atendimento das questões necessárias.

Durante a produção textual optou-se por manter sigilo dos dados pessoais dos entrevistados: nome, gênero, cargos específicos e localização. Entendeu-se que tais

²⁷ Google Meet é um recurso para realização de videochamadas por dispositivos conectados à Internet, está incluso no Google Workspace e no Google Workspace for Education.

https://workspace.google.com/intl/pt-BR/products/meet/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=latam-BR-all-pt-dr-BKWS-all-all-trial-p-dr-1011272-LUAC0016027&utm_content=text-ad-none-any-DEV_c-CRE_540029765731-ADGP_Hybrid%20%7C%20BKWS%20-%20PHR%20%7C%20Txt%20~%20Meet_Meeting-KWID_43700065784883141-kwd-301799800681&utm_term=KW_google%20meeting-ST_google%20meeting&gclid=Cj0KCQiAuP-OBhDqARIsAD4XHpdffKjbbC83C2S7XE3XDS1aWcsfxWjyuqy517UTVMbbgrmHRjL8FgaAttoEALw_wcB&gclsrc=aw.dshttps://workspace.google.com/products/meet/. Recuperado em 13 de janeiro de 2022.

informações poderiam provocar, ainda que improvável, algum tipo de viés na leitura, por tratar-se de algumas pessoas públicas da cidade. Portanto, para a identificação dos entrevistados, utilizou-se a codificação “E” (entrevistado), seguido do número correspondente à ordem cronológica da entrevista, sendo: E1, E2, E3, sucessivamente. Foram realizadas nove entrevistas; a Figura 5, apresenta as informações dos entrevistados.

CÓDIGO IDENTIFICADOR	DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO	DATA	DURAÇÃO
E1	Vereador do município de Maringá.	14/12/2020	45 min
E2	Funcionário da Prefeitura de Maringá.	20/03/2021	1h 04 min
E3	Ex-diretor do Codem. Prestador de serviço do governo estadual.	25/03/2021	53 min
E4	Empresário, presidente de outra entidade de classe. Membro da plenária e ex-presidente do Codem.	30/03/2021	59 min
E5	Empresário. Membro da plenária e ex-presidente do Codem.	12/04/2021	54 min
E6	Empresário, presidente de outras entidades de classe. Membro da plenária e da CT do Turismo do Codem.	26/04/2021	1h 06 min
E7	Empresário de TI, membro da associação Software by Maringá (SBM). Não-membro do Codem.	07/06/2021	34 min
E8	Empresário. Presidente de outra entidade de classe. Membro da plenária, da CT da educação e vice-presidente do Codem.	06/05/2021	54 min
E9	Funcionário da Prefeitura e membro da secretaria executiva do Codem.	10/06/2021	1h:14 min
E10	Funcionário da Prefeitura e membro da secretaria executiva do Codem.		

Figura 5. Relação de entrevistados e informações das entrevistas

Nota. E9 e E10 realizaram juntos a entrevista, estavam no mesmo local.

Conforme explicado por Favero (2020) e Rocha (2021), a coleta de dados foi realizada até o ponto de saturação teórica, quando o pesquisador percebe que o conteúdo das entrevistas já não acrescenta novas informações e os dados começam a ser repetidos. Após o término das entrevistas, para ser possível referenciá-las neste estudo, as mesmas foram transcritas na íntegra, com linhas e páginas numeradas, totalizando-se 3.571 linhas de texto, 87 páginas (espaço simples e em fonte tamanho 12).

Em razão da ligação que a maioria dos entrevistados tiveram ou têm com o Codem, suas contribuições foram relevantes para a triangulação dos dados, no sentido de validar muitas das informações do Codem, já obtidas nas fontes secundárias (Vergara, 2005). O método da triangulação é a capacidade de usar diferentes fontes de dados, considerando o estudo do objeto a partir de diferentes momentos, locais e atores relacionados a esse objeto. A técnica propiciou uma maior aderência da evidência empírica com as proposições teóricas do trabalho. Como, também, serviu para esclarecer alguns pontos sobre a atividade do Codem, e desmitificar outras, como a polêmica em relação a participação popular no Conselho. As narrativas trouxeram à

tona, a confirmação da performatividade do Codem, que vem se sustentando há quase 30 anos, com uma lógica de desenvolvimento e modernização para a cidade e seus atores, que, ao que tudo indica, tem profundas implicações no funcionamento do mercado.

A percepção da pesquisadora, durante a realização das entrevistas, foi que os entrevistados apresentaram muito interesse e entusiasmo para falar do Codem, alguns deles, mesmo já não participando do Conselho demonstraram orgulho de terem feito parte do Codem. Malhotra e Birks (2007) sinalizam os pesquisadores que, quando esse comportamento é perceptível, a entrevista poderá acontecer de forma mais honesta, aberta e reflexiva por parte dos entrevistados. Isso irá proporcionar um ambiente mais propício para que o pesquisador possa explorar e desenvolver questões que considere mais relevantes. Neste sentido, Onyas e Ryan (2015) mencionam que o processo de entrevistas deve tomar o tom de uma conversa natural, em que o entrevistado possa falar livremente e o pesquisador possa sondar as informações, buscando esclarecimentos. De fato, a informalidade da conversa criou um ambiente capaz de suscitar memórias de acontecimentos e favorável à explicação de fatos que complementaram entendimentos.

3.2.3 Definição da Unidade de Análise e das Categorias de Análise

É comum, em estudos qualitativos, quando o pesquisador adentra o campo de pesquisa, ver-se envolto por uma profusão de dados sobre o tema e o objeto de pesquisa. Diante desse impasse e para se ter um maior controle na triagem desses dados, é preciso ter em mente por onde iniciar e que direção seguir. Tanto a definição da unidade de análise, quanto das categorias de análise servem para guiar o início, o meio e final da pesquisa, de maneira a proporcionar a melhor apreciação dos dados captados, permitir contemplar desvios e falhas não detectadas na coleta, rever alguns conceitos, esclarecer pontos teóricos e até redirecionar objetivos. Enfim, ajudam na seleção do que será útil ou não, para o estudo.

Segundo Vergara (2005), a escolha pela Análise de Conteúdo deve-se considerar uma sequência de etapas, sendo a primeira etapa, definir a unidade de análise do estudo e, na sequência, determinar as categorias de análise. Para o estudo de caso proposto, recorreu-se a essa estratégia; foram definidos os parâmetros na pesquisa e elegeu-se, como unidade de análise, a prática de mercado. Na lógica dos EMC, a prática exerce um papel central na criação de diferentes formas de mercado (Araujo, 2007). Na sequência, foram apresentadas as categorias de análise.

Paradoxalmente, entende-se que as categorias, ao mesmo tempo que são limites para a análise, tornam a análise ilimitada, e cabe ao pesquisador, identificar seu ponto de chegada. Vergara (2005) sugere, para isso, que, na implantação das categorias sejam creditadas a um tipo de grade de análise, aberta, fechada ou mista. Na primeira opção, as categorias vão surgindo no decorrer da pesquisa; na segunda, as categorias são estabelecidas de forma rígida, imutáveis no decorrer do estudo. Já, o terceiro tipo, a grade mista permite tanto a determinação de categorias fundamentadas na teoria, como também a subdivisão, a inclusão ou a exclusão de novas categorias; essa reformulação ocorre devido a novas evidências encontradas, ou mesmo, pela maturidade teórica que o pesquisador adquire com o trabalho.

Enfim, o uso desse último método minimiza o risco de distanciamento dos objetivos propostos, agiliza o processo de coleta, o tratamento, a classificação e, principalmente, a análise e interpretação final dos dados. A grade mista utilizada nesta pesquisa considerou essas possibilidades, situação que se mostrou real, pois à medida que novos dados eram analisados, novas conexões se revelaram, tendo como resultado uma diminuição considerável das categorias anteriormente definidas, em relação as definitivas, conforme demonstra a Figura 6.

CATEGORIAS DE ANÁLISE PRELIMINARES	CATEGORIAS DE ANÁLISE DEFINITIVAS
1. Mercado 2. Práticas de mercado 3. Formatação de mercado 4. Movimentos de translação 5. Enquadramento 6. Transbordamento 7. Ator (es) de mercado 8. Metaorganização 9. Agenciamento de dispositivos 10. Masterplan 2047 11. Performatividade	1. Ator 2. Agência 3. Agenciamento 4. Práticas de mercado 5. Performatividade 6. Mercado

Figura 6. Categorias de análise preliminares e definitivas

3.2.4 Definições Constitutivas e Definições Operacionais

Na linguagem científica, Freitas (1994) explica que o conceito das palavras e suas respectivas definições assumem contextualizações próprias, rigor no uso e descrição do que é teórico, assim como, na interpretação do que é observado, lido e ouvido empiricamente. O autor chama esses termos de “rótulos”, que servem para descrever os fatos observados e para estabelecer concepções, e propõe que a linguagem científica deve objetivar o ajuste de termos e adequações, de acordo com o que é apresentado pela realidade, deve ser racional, objetiva, analítica, clara, precisa, verificável, sistemática, explicativa e aberta.

Nesse raciocínio, faz-se necessário a compreensão do significado de termos conforme o vocabulário científico, entre os quais, conceito e definição, segundo (Freitas, 1994, p. 105): “Conceito são denominações abstratas, convencionais, substantivas, dadas aos objetos, visando a expressá-los por meio de símbolos verbais. São formulados em níveis variáveis de abstração. ... Definir é a ação de especificar os significados.”

Para o termo definição, exige-se uma elaboração mais detalhada acerca do fenômeno que está representando, portanto, deve ser mais precisa e objetiva. A especificação das definições dos principais termos empregados dentro de um mesmo contexto da pesquisa auxiliam o entendimento do pesquisador em como usá-los no decorrer do estudo, também assume um fator complementar, quando correlacionado aos demais dados coletados durante a análise e a interpretação dos resultados.

Kerlinger (1980), a fim de distinguir os conceitos, emprega as nomenclaturas constitutiva e operacional, em uma visão do teórico e o empírico para um mesmo conceito. A definição constitutiva ou nominal apresenta os termos com seu significado usual, Kerlinger (1980) refere-se a definições de dicionário como instrumento para esclarecer o termo com outras palavras para ser possível utilizá-lo, ou seja, “palavras definidas com palavras” como explica Freitas (1994, p. 106). A definição operacional é dada para categorizar o conceito, uma ligação entre o conceito teórico e o empírico observado. Segundo Kerlinger (1980), a definição operacional é o manuseio do conceito no mundo real. Freitas (1994) por sua vez, afirma que a definição operacional indica os limites ao quais o pesquisador chegou na pesquisa, e que podem constituir parte dos resultados que se pretende apresentar.

A Tabela 4 agrupa os principais termos utilizados e respectivas definições constitutivas e operacionais utilizadas na tese.

Tabela 4
Definições constitutivas e operacionais da tese

TERMO	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA	DEFINIÇÃO OPERACIONAL
Agência	Capacidade dos atores para operar em vários espaços (Muniesa et al., 2007).	Quando uma rede híbrida de atores de determinado mercado – produtores, intermediários, reguladores, comerciantes e compradores – realiza uma gama de práticas que formata esse mercado conforme seus propósitos.
Agenciamento	É a ação conjunta de todas as partes do todo constituído (humanos e objetos materiais) (Callon & Muniesa, 2005).	Surge pelo entrelaçamento de informações, conhecimento, práticas e dispositivos dos seus membros, que convergem ou complementam para gerar agência ou múltiplas agências, que influenciam nas práticas de mercado.
Atores	É o elemento humano ou não-humano, que faz parte de uma rede e cria relações	Formam uma rede organizada de humanos e dispositivos necessários,

	com outros elementos dessa mesma rede. São elementos heterogêneos, humanos e não-humanos, ajustados uns aos outros (Callon, 1986, 1998, 1999; Hagberg, 2015). A origem da ação (Cochoy, 2015).	motivados por interesses comuns para realizar práticas que formatam mercado.
Calculatividade	É existente nas relações de troca realizadas no mercado, as quais comportam interesses sociais e econômicos (Granovetter, 1985). É a capacidade que atores têm de analisar, avaliar, mensurar e classificar outros atores, práticas, modelos e elementos de mercado (Callon, 1998; Callon & Muniesa, 2005).	A forma como os atores se articulam para obter agência, realizar planos, projetos e propostas de ação com outros atores e dispositivos para construir arranjos e intervir no mercado.
Dispositivo	Ator não-humano utilizado como meio para interagir com mercado (objetos, ferramentas, instrumentos, leis etc.) (Latour, 1994, 1997; Callon, 1998).	São recursos técnicos, objetos materiais e imateriais como: sistemas, equipamentos, documentos, projetos, modelos, banco de dados, utilizados como meios de realizar práticas de mercado.
Enquadramentos	Provenientes das externalidades, resultantes das práticas exercidas pelo coletivo de atores. Enquadramento (<i>framing</i>) é quando um resultado é concebido para se ajustar na realidade, dentro de limites predeterminados (Callon, 1998).	O enquadramento provém dos resultados das ações dos atores, são fatores centrais para entender o quanto o planejado foi realizado e foi efetivo no propósito. Os atores sempre buscam enquadrar suas ações, mas também podem gerar situações não previstas, os transbordamentos.
Mercado	Arenas construídas socialmente, nas quais ocorrem repetidas trocas entre compradores e vendedores, em um conjunto de regras formais e entendimentos informais que regem as relações entre concorrentes, fornecedores e clientes (Fligstein & Calder, 2015).	São redes formadas por coletivos híbridos de atores habilitados por agências calculativas que realizam um conjunto de práticas.
Metaorganização (MO)	Organizações formadas por organizações (Ahrne & Brunsson, 2005).	Uma associação de entidades e seus representantes que assumem uma única identidade para combinar e realizar ações que impactam o ambiente em que atua.
Movimento de translação	Processo social básico, por meio do qual alguma coisa - uma ideia, uma regra, um texto, um produto – se estende por tempo e espaço (Kjellberg & Helgesson, 2007, Leme, 2015).	É a dinâmica realizada pelos atores que mudam para melhor se ajustarem e enquadrar as práticas, o que permite a eles ter maior aderência ao ambiente de ação para alcançar seus objetivos e garantir seus resultados.
Práticas de marketing	São aquelas que, ao ser operadas em determinado mercado, causam o efeito pretendido (modelos, teorias e ferramentas de marketing) e afetam a estrutura de mercado (Araujo, Finch, & Kjellberg, 2010, Nogami et al., 2015).	Relação existente entre atores e dispositivos com algumas práticas existentes no mercado e que estão ligadas ao conhecimento de marketing, como: pesquisas de mercado, estratégias de segmentação e posicionamento, branding, entre outras.
Práticas de mercado	São concebidas como conjuntos de atividades humanas centralizadas em torno de entendimentos práticos compartilhados (Diaz Ruiz, 2012).	Derivam da intenção da rede de atores que opera dentro de um modelo de governança em fazer o melhor uso de seus recursos e dispositivos para propor práticas no ambiente socioeconômico, no intuito de garantir o alcance das metas de desenvolvimento.
Práticas estruturantes	São ações que viabilizam que outras práticas de mercado ocorram, dão suporte	É o processo de gestão da organização que organiza os atores e os processos que irão

	e intermediam os arranjos das demais práticas (Leme, 2015; Souza, 2019).	criar práticas que serão aplicadas para formatar mercado.
Práticas representacionais	Representações do mercado que servem para descrever os mercados e / ou como eles funcionam. Produzem imagens de mercados e enquadram modelos mentais de atores que antecedem aos modelos de negócios (Kjellberg & Helgesson, 2007, Díaz Ruiz, 2012, Leme, 2015).	São ações que apresentam, comunicam, expressam, descrevem, mensuram e conduzem atividades, processos, estratégias e condutas que fornecem imagens de como o mercado deve ser e funcionar. Exemplo: diretrizes dos planos de desenvolvimento socioeconômico.
Práticas normativas	Crenças, valores, códigos, regras formais e informais, normas e leis; nascem de práticas institucionalizadas que ordenam o ambiente social, econômico e político (Fligstein, 1996).	Conhecimento, participação e chancela do poder público para legitimar práticas realizadas pelos atores de mercado, por meio de decretos, leis, eleições, audiências públicas, sessões plenárias, auditorias, comissões e projetos de políticas públicas.
Práticas de troca	Trocas econômicas entre as partes que negociam, envolvem elementos calculativos como: preço, custo, oferta, demanda, bens de consumo e os direitos de propriedade (Callon & Muniesa, 2005).	São práticas econômicas que possibilitam que transações sejam realizadas para a execução de objetivos que formatam mercado, tais como: contratação de profissionais, publicidade, viagens, custeio e rateio de despesas, financiamento de empreendimentos.
Performatividade	É uma ciência que descreve e constrói simultaneamente seu assunto. Consiste em conceituar e encenar o fenômeno ao mesmo tempo (Cochoy, 1998). Nos EMC, é a ação de uma rede de atores que instituem uma conexão duradoura, para produzir uma “nova” prática; a aplicação dessa prática gera efeitos que moldam o mercado (Kjellberg & Helgesson, 2006).	Criada a partir de ideias e afirmações sobre mercado, que influenciam na sua construção e também fazem parte dele.
Transbordamentos	Transbordamento (overflow) são ações e efeitos não previstos, podendo ser ou não decorrentes do que foi planejado (Callon, 1998).	O transbordamento provém das ações praticadas pela rede de atores, são fatores centrais para entender o quanto o planejado realizado foi efetivo na formatação de mercado. Apesar dos atores buscarem enquadramentos previstos, podem ocorrer situações não previstas, provenientes de muitas fontes e fluindo por várias direções, com resultados diversos.

3.3 Tratamento de Dados

Na etapa de tratamento de dados foram utilizados métodos e técnicas compatíveis com a pesquisa qualitativa (codificação, análise de conteúdo, triangulação, entre outros). Esse tipo de pesquisa requer que o empírico e o teórico sejam relacionados, o mesmo, entre dados primários e secundários, de maneira que, ao serem interpretados, tais relações possam ser explicadas (Vergara, 2005). No campo de pesquisa, os dados encontrados são brutos e mesmo que representem práticas sociais, atividades e comportamentos (Mozzato & Grzybowski, 2011), pedem um significado, uma explicação. Cabe, portanto, ao pesquisador realizar esse

refinamento e extrair a essência desses dados, a fim de os tornar compreensíveis. Para facilitar a esquematização e início do tratamento, Mozzato e Grzybovski (2011) recomendam que o pesquisador, previamente, selecione, como peças de um quebra-cabeças, todos os elementos e assuntos mencionados pelos entrevistados que possam levar a uma compreensão do tema, ou que possam contribuir para a complementação de conceitos, aspectos e conhecimentos já adquiridos na literatura.

Seguindo essa dinâmica, os dados coletados, primários e secundários, foram agrupados e codificados. Após serem organizados, deu-se sequência à análise de conteúdo com o uso da triangulação para dar maior credibilidade e rigor às inferências obtidas. A fim de melhorar o desempenho da análise das informações, recorreu-se ao suporte de um software para o tratamento do volume de dados gerados, específico para pesquisas qualitativas, o ATLAS.ti.

3.3.1 Uso do Software ATLAS.ti

Em razão do grande volume de publicações e dados existentes do Codem, incluindo áudios (podcasts), vídeos (Youtube) e as transcrições das entrevistas, optou-se pelo uso do software ATLAS.ti²⁸, na última versão 9.1.5.; o programa permitiu uma classificação mais precisa dos dados, separando-os, primeiramente, em grupos. Com isso, a codificação foi realizada de maneira ampla e segmentada, favorecendo a visualização das ocorrências e coocorrências entre os dados. Outra particularidade do programa é a possibilidade de correlacionar os códigos em redes, facilitando a análise do conteúdo pelo cruzamento de informações.

Segundo Silva Junior e Leão (2018), o uso da computação e de sofisticados softwares para o tratamento de dados trouxe um considerável avanço para a determinação de resultados científicos, além da possibilidade de trabalhar com otimização de tempo e espaço. A Figura 7 ilustra que os termos mais frequentes nos textos selecionados, estão em conformidade com as categorias de análise definidas para a pesquisa, resultando, numa maior acurácia para os resultados.

²⁸ ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH – é uma plataforma de trabalho de origem alemã, utilizada para a análise qualitativa de grandes corpos de dados textuais, gráficos, de áudio e vídeo. (<https://atlasti.com/product/what-is-atlas-ti/> Recuperado em 13 de janeiro de 2022).



Figura 7. Relação entre palavras mais frequentes e as categorias de análise.

No decorrer do estudo, novos documentos foram adicionados, de acordo com as categorias de análise e considerando o princípio de saturação, os documentos pertinentes foram inseridos no sistema. Alguns arquivos, de uma mesma fonte, possuíam mais de uma nota/notícia, neste caso, foram separados por data de publicação. Ao todo, foram incluídos 221 arquivos de documentos, neste montante estão todos os registros coletados na pesquisa documental (312 registros, Tabela 3, item 3.2.1), os quais foram classificados e agrupados por afinidade de assunto, em cinco grandes grupos.

Na sequência do processo de tratamento dos dados, à medida que as citações eram selecionadas, também eram associadas aos códigos correspondentes, ou novos códigos eram gerados; ao todo, foram criados 46 códigos que igualmente, foram categorizados a cinco grandes grupos de códigos: agência, ator, mercado, performatividade e práticas. Cada grupo foi identificado por uma cor específica, facilitando a identificação dos códigos e respectivos assuntos. A leitura e análise do conjunto de documentos geraram 727 citações (trechos ou parágrafos), as mesmas foram identificadas e associadas a um dos 46 códigos. Houve citações que foram classificadas com mais de um código, sendo possível realizar múltiplas análises da mesma informação (Figura 8).

The screenshot displays the ATLAS.ti software interface. The top menu bar includes options like 'Arquivo', 'Início', 'Pesquisar & Codificar', 'Analisar', 'Importar & Exportar', 'Ferramentas', and 'Ajuda'. The 'Gerenciar Citações' tab is active, showing a toolbar with various citation management tools. The main workspace is divided into three panes: 'Explorador' (left), 'Gerenciador de Códigos' (middle), and 'Gerenciador de Documentos' (right). The 'Explorador' pane shows a tree view of documents under 'Tese', with 'Documentos (221)' highlighted. The 'Gerenciador de Documentos' pane displays a table of selected citations with columns for 'ID', 'Referência', 'No...', and 'Conteúdo de Texto'. A callout box on the left points to the 'Documentos (221)' label, and another callout box at the bottom points to the '727 citações' status indicator.

Figura 8. Visualização da página do programa que informa a quantidade de documentos e citações da pesquisa

Nota. Cópia da página de resultados do gerenciador do programa que apresenta a totalidade de documentos inseridos e citações selecionadas no software Atlas.ti. Fonte: ATLAS.ti, 9.1.5 (2021).

Com o auxílio do ATLAS.ti, as citações foram ordenadas e classificadas de acordo com as categorias de análise, dando maior clareza e agilidade ao processo. A Figura 9, apresenta o gráfico geral, com os códigos e a quantidade de citações associadas a cada um. Observa-se que os códigos com maior densidade de citações foram, respectivamente: práticas, agência e performatividade.

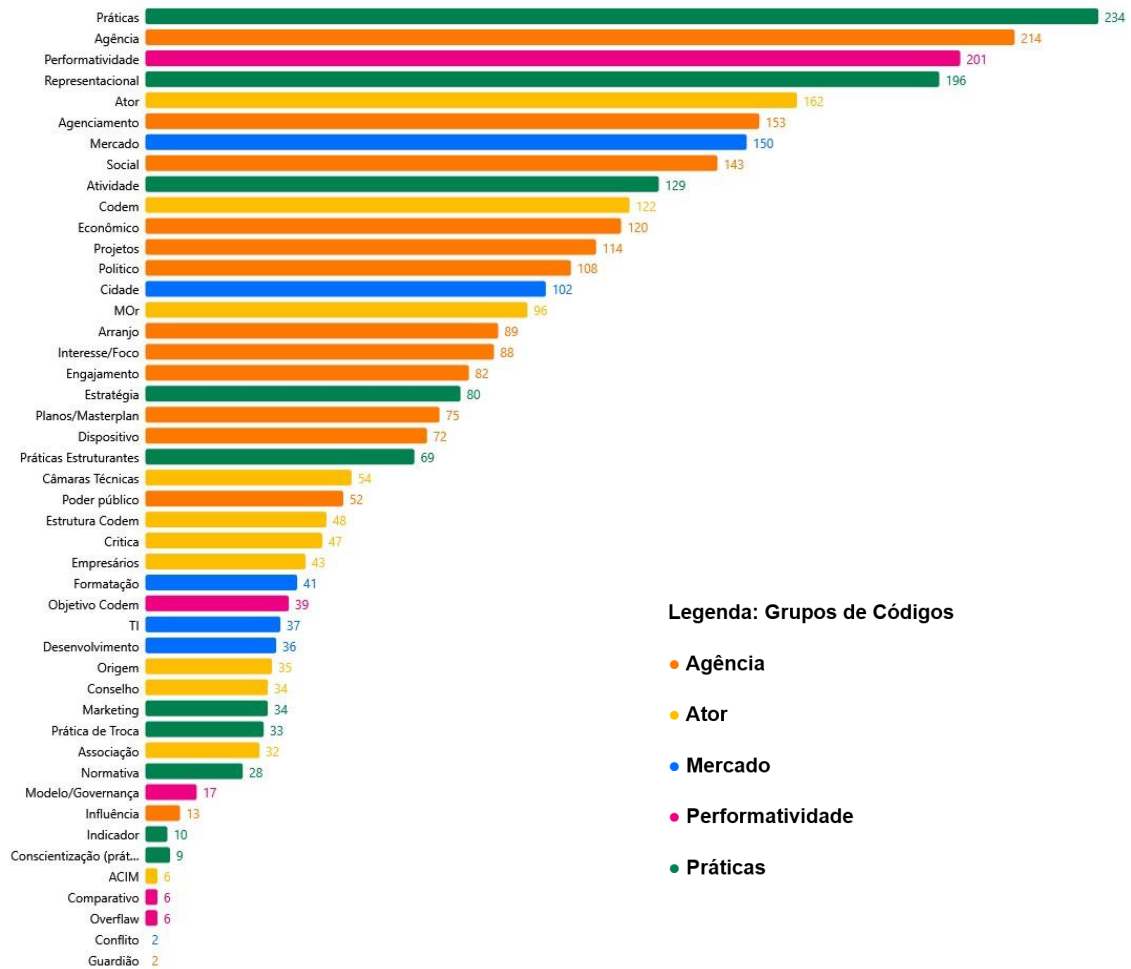


Figura 9. Gráfico da quantidade de citações por código

Nota. Fonte: ATLAS.ti, 9.1.5 (2021).

3.3.2 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo não deve atender a um início de etapa predefinido no trabalho, pois é um processo de interpretação desde o início da construção da tese (Santos, Costa & Silva, 2019); essa conduta permite ao pesquisador interpretar os dados do início ao fim da pesquisa, identificando pontos referenciais que poderão ser acessados a qualquer tempo para novas inferências e conexões.

O uso do software de tratamento de dados permitiu obter o conhecimento, em profundidade, do conteúdo dos documentos da pesquisa. Para Vergara (2005), as interpretações ocorrem após o tratamento dos dados, quando os dados categorizados e ordenados mostraram-se suficientes para atender aos objetivos e permitam a triangulação com as bases teóricas. Desta triangulação, surge um conjunto interpretativo que revelará os resultados e as conclusões do estudo (Vergara, 2005; Flick, 2009; Zappellini & Feuerschütte, 2015).

Concluída as etapas sugeridas por Vergara (2005), com a identificação dos dados em suas respectivas categorias, iniciou-se a realização das análises, que foram estruturadas em cinco seções subsequentes, em que a análise de uma complementa o raciocínio para análise da próxima:

1. Objeto de estudo: (a) A análise descritiva da história da cidade, contextualizada, com a explanação dos fatos que possibilitaram identificar o processo de construção do mercado local que concerne a fatos ligados à própria história do Codem; e (b) Descrição da dinâmica de operação do Codem com foco na análise de sua principal ferramenta de atuação, os planejamentos socioeconômicos e seus projetos;
2. Metaorganização (MO): a análise dos aspectos, elementos e do comportamento que respalda o Codem a assumir esse tipo de organização; os resultados são amparados na literatura expoente de Ahrne e Brunsson (2005, 2008);
3. Tripla agência: a análise da construção da capacidade de agência de MOs, articulada para atuar em diferentes esferas. As explicações, fundamentadas na TAR (Callon, 1998, 1999), contemplam as relações (articulações, engajamentos e arranjos) nas redes estabelecidas pelos atores, para o uso da agência de mercado (Kjellberg & Murto, 2021), em consonância com as demais. Também, foram analisados os agenciamentos de dispositivos sociotécnicos, na governança compartilhada e na ação realizada pelo Codem;
4. As práticas de mercado: o olhar nas práticas desempenhadas por MOs, ilustradas nas práticas do Codem, de acordo com a classificação de Kjellberg & Helgesson (2006) e Leme (2015). A análise revelou pressupostos para considerar a existência das práticas norteadoras;
5. Performatividade: a análise do ator Codem facilitou o entendimento do fator performativo de suas práticas ao serem introduzidas no mercado (Cochoy, 2015).

O quadro analítico proposto nos procedimentos metodológicos expôs objetivamente uma nova dialética para mercado e organizações, um olhar para mercados como frutos de práticas preestabelecidas e materializadas e outro, para MOs, que adquirem alta capacidade de agência para atuar direcionadas para ambientes sociais, como mercado (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008; Berkowitz & Dumez, 2016).

4 Resultados: análises e discussão

4.1 Contextualização do Objeto: Codem como MO

Esta tese é um estudo de caso do Codem, um órgão da sociedade civil organizada da cidade de Maringá. A entidade, compreendida como uma MO, se constituiu o objeto de análise escolhido, tendo como pano de fundo, o mercado de Maringá. Pelo estudo adentrar o ambiente de mercado local, foi considerado realizar uma análise mais abrangente, da cidade e do Codem. Foram selecionados e descritos alguns fatos e eventos que transcorreram no ambiente, e que hoje, explicam algumas correlações existentes na realização de práticas de mercado, especialmente na sua continuidade e precedência.

A delimitação do campo de pesquisa se ateve a cidade de Maringá, origem e sede do Codem, situada no noroeste do Estado do Paraná, sul do Brasil (Figura 10).

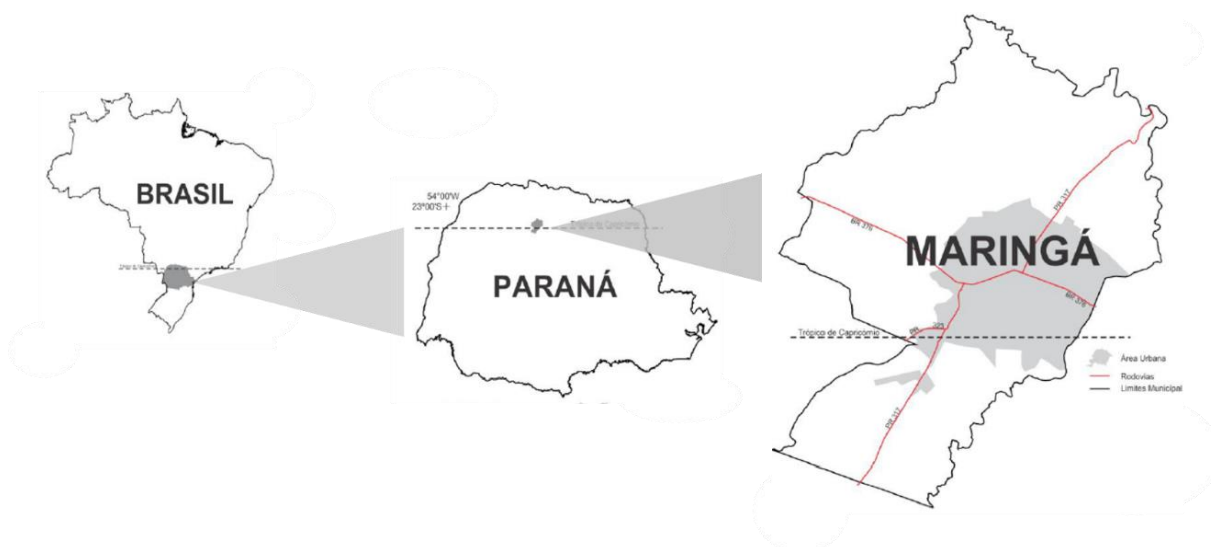


Figura 10. Localização do município de Maringá

Fonte: Elaborado a partir de Terassi & Souza (2015).

4.1.1 Maringá: formação do mercado

Segundo dados do Anuário de Economia 2019-2020 (2020), a cidade de Maringá²⁹, com 75 anos, possui uma população estimada em 427.600 habitantes, é a 56ª maior população do

²⁹ É uma fusão do nome Maria com Ingá (fruto do ingazeiro), provavelmente inspirado na canção de Joubert de Carvalho de 1935 – “Maringá, Maringá”. A história conta que, por volta de 1940, Raul da Silva, Chefe do Escritório de Vendas da Companhia de Terras do Norte do Paraná – CTNP, deu o nome de Maringá a um córrego da região, prática frequente das empresas que demarcavam a região. Quando a cidade surgiu nas imediações, assumiu o nome do córrego (Leal, 2016).

Brasil, a 7ª da região sul e a 3ª do Paraná. É considerada uma das cidades com a melhor qualidade de vida do Brasil, essa fama lhe é atribuída e constatada, principalmente, pelas posições que alcança em *rankings* nacionais que a avaliam em diferentes indicadores de qualidade, a Tabela 5, apresenta alguns desses indicadores nos quais a cidade figura.

Tabela 5

Posicionamento de Maringá conforme diferentes *rankings* nacionais entre 2018-2021

POSIÇÃO NO RANKING	DESCRIÇÃO	FONTE/ANO
#1	Melhor cidade para se viver no Brasil	Macroplan (2020)
#2	Cidade com maior número de empresas com certificado de qualidade tecnológica	Inmetro (2021)
#6	Aeroporto com maior potencial econômico	Urban Systems (2020)
#8	Melhor cidade para criar filhos	Delta Economics & Finance (2018)
#9	Maior valor (US\$) de exportações	MDIC (2020)
#21	Melhor cidade para fazer negócios	Urban Systems (2019)
#23	Melhor IDH do Brasil	PNUD (2010)
#24	Cidade mais conectada do Brasil	Urban Systems (2020)
#33	Cidade mais empreendedora do Brasil	Endeavor (2020)
#42	Cidade com maior potencial de consumo	IPC Marketing Editora (2021)
#49	Cidade mais bem preparada para a população idosa	Instituto Longevidade- Mongeral Aegon (2020)
#50	Cidade com maior PIB do Brasil	IBGE (2018)

Nota. Fonte: Codem, www.codem.org.br, recuperado em 30/10/2021.

Muitos são os fatos que justificam a posição econômica da cidade de Maringá no cenário nacional, um deles, contudo, destaca-se, ser e manter o status de cidade planejada desde sua criação (Rodrigues, 2004; Cordovil, 2010; Töws, 2015; Silva & Gomes, 2016). A preocupação inicial com sua expansão beneficiou a trajetória da cidade ao longo do tempo, além de fornecer um registro detalhado de sua história (Maringá, 2018), sendo que planejamentos anteriores se tornaram marcos históricos para a cidade, sendo sucessivamente substituídos por novos planos.

Ainda na fase embrionária a cidade já tinha sido planejada³⁰, Maringá é uma das 65 cidades, do norte e noroeste do Paraná, planejadas e fundadas pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná - CTNP³¹, empresa de capital britânico que atuou na colonização da região, a partir de 1925 (Silva & Gomes, 2016). O interesse estrangeiro, em parte, foi devido à constatação de que o solo da região possuía alto grau de nutrientes para o plantio de café e

³⁰ Maringá, tradicionalmente, é conhecida em nível nacional como “cidade planejada”, a expressão está ligada à sua história. Iniciou quando a CTNP passou a usar a expressão para promover a cidade e atrair investidores e trabalhadores para a região (Rodrigues, 2004, Cordovil, 2010; Töws, 2015, Silva & Gomes, 2016).

³¹ Estudos publicados, por Ebenezer Howard, sobre o solo da região e sua alta concentração de nutrientes, motivaram a visita do escocês Lord Lovat (Simon Joseph Frase) à região, que ainda não fora explorada por dificuldade de acesso. Assim, um grupo de investidores ingleses, com apoio de fazendeiros locais, fundou a *Parana Plantations Ltd.*, tendo como subsidiária, no Brasil, a CTNP e a Companhia Ferroviária São Paulo - Paraná. A CTNP adquiriu cerca de um quarto do Estado do Paraná (Silva & Gomes, 2016, CODEM, 2017b; Maringá, 2018). Em 1951, a CTNP passou a se chamar Companhia Melhoramentos Norte do Paraná - CMNP.

outras culturas, a conhecida “terra roxa”³², e também, pela possibilidade de escoar a produção por ferrovia até o Estado de São Paulo, principal centro comercial brasileiro. Aliado a isso, houve uma estratégia publicitária para promover vendas imobiliárias, uma tentativa de atrair mais investidores para as terras férteis, não só a brasileiros, mas também a estrangeiros. Os anúncios da empresa (Figura 11), traduzidos em diversos idiomas, ofertavam uma representação, neles havia expressões como “Eldorado” e “Nova Canaã”. Desta perspectiva, pode-se considerar que tais fatos já se configuram como práticas, realizadas para iniciar uma vocação para o mercado local.



Figura 11. Anúncios publicitários da CTNP

Nota. Os anúncios eram publicados em jornais como O Estado de São Paulo. Fonte: Sapata e Cordovil (2019) e Uehara (2012).

Com investimentos para atrair mais investimentos, a urbanização da região norte e noroeste do Paraná sofreu grande aceleração e inicialmente doze cidades despontaram: Londrina, Cambé, Rolândia, Aricanduva, Arapongas, Apucarana, Pirapó, Jandaia, Mandaguari, Marialva, Sarandi, Maringá. Passados 20 anos, essa investida imobiliária proporcionou um crescimento de 368% da população da região (Silva & Gomes, 2016).

³² Na verdade, o solo tem coloração vermelha, “terra roxa” é como a população entendia a expressão *terra rossa*, usada pelos imigrantes italianos que, ao se referirem à cor da terra da região, falavam “rossa”, vermelho na língua de origem deles (Anuário, 1971, Silva & Gomes, 2016).

Até a emancipação, em 1951, o poder público de Maringá estava centrado em outros municípios: de 1936 a 1943, em Londrina; de 1943 a 1947, em Apucarana; e até 1951, foi distrito de Mandaguari (Luz, 1997). Em 1942, três eventos conjuntos marcaram a cidade na sua fase embrionária: o lançamento da pedra fundamental (a demarcação oficial da cidade), a inauguração do Hotel Campestre e a chegada da picada (estrada) Maringá - Porto São José (Figura 12); na ocasião, a CTNP, além de sua diretoria, convidou para o evento várias autoridades políticas. A intenção da empresa foi transformar o fato num evento político e comercial, uma forma de articular os próprios interesses para aumentar a ocupação das áreas à venda, pertencentes à companhia e ainda não habitadas (Silva & Gomes, 2016).



Figura 12. Lançamento da pedra fundamental de Maringá em 1942³³

Nota. A foto faz parte do acervo da Gerência de Patrimônio Histórico de Maringá / Museu Bacia do Paraná - UEM. Fonte: recuperado de Silva e Gomes (2016).

Maringá, assim como ocorreu com Londrina, teve seu primeiro plano de desenvolvimento urbano encomendado pela CTNP. O projeto foi solicitado ao engenheiro urbanista Jorge de Macedo Vieira (Cordovil & Rodrigues, 2010), que já havia projetado inúmeros loteamentos em São Paulo e no Rio de Janeiro; o profissional seguia modelos europeus e norte-americanos em seus projetos, inspirado no modelo de cidade-jardim³⁴. Morelli

³³ A fotografia é considerada a “certidão de nascimento” de Maringá, divulgada oficialmente por múltiplos veículos de comunicação, e carregada de simbolismos (Maringá, 2018). Foi publicada pela CNTP para promover o Patrimônio de Maringá a potenciais investidores de terras. Nela está registrado o lançamento da pedra fundamental e a inauguração do primeiro hotel da cidade. Porém, a data coincidiu com a chegada da obra estadual da Estrada Maringá – Porto de São José; na mesma foto é possível ver uma faixa que informa esse evento, que contou com a presença do interventor Manoel Ribas, principal representante do governo do Estado. A imagem faz parte do acervo da Gerência de Patrimônio Histórico de Maringá / Museu Bacia do Paraná – UEM.

³⁴ O termo cidade-jardim é um conceito europeu do século XIX, idealizado por Charles Fourier (1722-1837), Robert Owen (1771-1858) e Ebenezer Howard (1850-1928), para referenciar uma cidade autônoma, com traçados que seguem a topografia do terreno, com um cinturão agrícola e grandes áreas verdes no interior da cidade (Cordovil, 2010; Uehara, 2012).

(2010) relata que, com o intuito de seguir o plano urbanístico de Vieira, a CTNP coordenou as vendas de lotes; por vezes, reduzia a oferta de uma região e, para outras, aumentava. Para muitos pesquisadores, essa maneira de organizar a cidade refletiu uma forma de segregação socioespacial (Rodrigues, 2003, 2004; Cordovil 2010; Morelli, 2010; Töws, 2015; Silva, 2016; Kitazawa, 2017). Essa ação, desde o princípio, teve como objetivo assuntos econômicos – venda de lotes de terra – e também envolveu questões político-sociais para a cidade. Cita-se como exemplo a definição da data oficial da fundação e aniversário da cidade, 10 de maio de 1947, sendo que o marco desse evento foi o início da venda dos lotes urbanos pela CTNP (Maringá, 2018). Destaca-se aqui o relato de Silva e Gomes (2016):

O evento aconteceu já na nova área, ... atual Praça Raposo Tavares. Um pequeno palanque foi improvisado para a festividade que reuniu algumas centenas de pessoas. Houve hasteamento da bandeira do Brasil, ... pronunciamentos de autoridades e membros da diretoria da colonizadora e a benção do padre. ... depois da solenidade, a CTNP realizou um grande churrasco seguido de baile numa estrutura. ... Era um grande barracão armado para aquele fim.” (Silva & Gomes, 2016, p. 40).

Nesse período, a população de Maringá já excedia a do seu município-sede, Mandaguari, e já estava na 13ª posição em arrecadação de impostos estaduais (Silva & Gomes, 2016; Codem, 2017b; Maringá, 2018). Essa rápida expansão e os resultados gerados, acima da expectativa da própria companhia (agora CMNP), não comportavam mais a condição de distrito. Nesse ínterim, conforme registra Silva & Gomes (2016), um grupo local de empresários organizou-se e foi até o governo estadual requerer a emancipação municipal de Maringá; esse movimento ficou chamado de “Comissão Pró-Emancipação de Maringá”. Os autores explicam que houve uma intensa articulação política, junto à Assembleia Legislativa do Paraná, para que a emancipação fosse executada. Na sequência, transcreve-se trecho do então deputado Rivadávia Vargas que retrata tal postura:

Seria óbvio encarecer à ilustrada Comissão Especial, o que, social, econômica e intelectualmente, o novo município de Maringá representa para o nosso estado. Sua sede, traçada com todos os requisitos da moderna engenharia urbanística, apresentando largas e extensas avenidas, ruas bem traçadas e esplêndidos logradouros públicos, com seus numerosos estabelecimentos comerciais e industriais, casas residenciais de apurado gosto etc., está fadada a muito em breve, apresentar se como uma das mais belas cidades do Paraná. A alta capacidade do seu comércio e da sua indústria e, o que mais avulta, dos seus imensos e esplendorosos cafezais, são a garantia iniludível do seu inigualável futuro na vida brasileira. (Silva & Gomes, 2016, p. 58).

O primeiro prefeito de Maringá foi eleito em 1953, porém a cidade não tinha estrutura pública ou recursos; assim, foi criada uma instituição não governamental, denominada Sociedade Amigos de Maringá - SAM, formada por um grupo de empresários, que levantaram fundos para as primeiras obras da cidade, até que a prefeitura começasse a arrecadar tributos.

Muitos conflitos surgiram entre o público e o privado em razão do recolhimento de impostos, ocorreram rompimentos institucionais, incluindo fortes divergências com a CMNP (Silva & Gomes, 2016). Nesse cenário, foi preciso a interferência e as articulações da comunidade empresarial para realizar diálogos e ajustar a gestão municipal. Desta iniciativa, originou-se a Associação Comercial de Maringá, em 1953. Por iniciativa da referida associação, novos investimentos foram realizados: introdução de rede bancária (20 agências), lançamento de um plano paisagístico urbano e a construção da icônica catedral em forma de cone. Em 1957, a Associação Comercial incita as autoridades públicas a realizar um congresso municipal regional com a finalidade de discutir problemas regionais. Este documento foi publicado pelo jornal local (Silva & Gomes, 2016), do qual se destaca o trecho:

Os municípios da região formam um contingente considerável de forças econômicas e eleitorais que têm problemas comuns; que somente da união dessas forças poderá surtir benefícios de grande envergadura que podem desenvolver a região; que qualquer serviço público de alçada federal ou estadual, jamais tem vindo espontaneamente... e a execução das obras ou serviços sempre primam pela morosidade e imperfeição. (Silva & Gomes, 2016, p. 95).

No início da década de 60, Maringá contava com 535 estabelecimentos comerciais, seis associações de classe e quatro sindicatos e com a população de 104.131 habitantes, sendo 45% da zona urbana (Silva & Gomes, 2016). Nesse período, o aumento da população urbana exigia uma melhor infraestrutura, os autores apontam que, em parte, essas necessidades surgiram como consequência das práticas da CMNP, da migração em massa, resultado da propaganda da companhia.

No decorrer dos anos 60, várias indústrias se instalaram na cidade, incluindo a criação da Cocamar³⁵ e centrais de distribuição de mercadorias; no comércio, aumentou a prestação de serviços. Em 1965, foram discutidas questões sobre a industrialização local e, a pedido da prefeitura, a associação comercial buscou estratégias para divulgar a cidade junto aos mercados da média indústria, nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Nesse período, iniciou-se um debate para a erradicação do café; em parte, por causa das superproduções de café armazenadas e sem preço competitivo, e também por se antever uma crise econômica pela predominância dessa monocultura. Foi relatado que, na época, em Maringá, para cada pé de

³⁵ A Cocamar foi fundada em 1963 com o nome de Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda, no início da década de 80, acrescentou ao nome a expressão “Agropecuáristas”. Também, a sigla Cocamar foi acrescentada ao nome, que ficou sendo Cocamar - Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuáristas de Maringá Ltda. Atualmente, passou para Cocamar Cooperativa Agroindustrial. Recuperado de: <https://paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/comunicacao/2011-12-07-11-06-29/ultimas-noticias/62044#:~:text=Na%20C3%A9poca%2C%20a%20sigla%20Cocamar,passou%20para%20Cocamar%20Cooperativa%20Agroindustrial.>

café erradicado pelo produtor, era pago um bônus pelo Banco do Brasil, desde que houvesse a substituição por outro modo de produção (Andrade, 1979). Essa conduta dos atores, se avaliada, na perspectiva dos EMC já se configura como o uso de agência para interferir no mercado, realizando arranjos e cálculos (Callon, 1998; Callon & Muniesa, 2005) para compor práticas de mercado representacionais e de troca (Kjellberg & Helgesson, 2006).

Em consonância aos fatos anteriormente relatados, decorrente do interesse do governo do Paraná em desenvolver a industrialização do Estado (Kitazawa, Borges, & Gonçalves, 2016), foi realizado o primeiro Plano Diretor de Maringá, em 1967. O Estado pretendia estabelecer polos regionais, porém, para tanto, era preciso planos diretores para cada um desses polos, e Maringá era um deles.

Quando o Paraná sofreu os efeitos da “Geadas Negras”³⁶, em 1975, Maringá já contava com um programa efetivo para atrair indústrias. A ACIM, com outras entidades, políticos da região e a comunidade acadêmica discutiam estratégias para concretizar a visão econômica para uma cidade moderna e industrializada, compatível com outros centros urbanos, como Londrina e Cascavel. Entre as iniciativas para esse fim, destaca-se a realização do Seminário sobre Industrialização³⁷, promovido pela ACIM, que reuniu, em Maringá, várias lideranças, incluindo o governador, Ney Braga, além de, acadêmicos e a comunidade (Figura 13).



Figura 13. Seminário sobre Industrialização, 1979

Nota. Foto 1 (à esquerda): mesa de honra composta na esquerda por Sidney Meneguetti (presidente da ACIM), Ney Braga, governador do Paraná e João Paulino Vieira Filho, prefeito de Maringá. Foto 2: Público do evento no auditório do SESC Maringá. Fonte: Acervo ACIM, recuperado de Silva e Gomes (2016).

³⁶ Geadas negras foi uma forte geada (abaixo de -7°C), ocorrida em 18 de julho de 1975, destruiu todas as plantações de café do Paraná, provocando, entre outras consequências, o êxodo de cerca de 2,6 milhões de pessoas para as áreas urbanas. No ano anterior ao ocorrido, o Paraná tinha colhido 10,2 milhões de sacas de café, 48% da produção brasileira, correspondendo ao maior centro cafeeiro mundial; no ano seguinte à geada, a produção caiu para 0,1% (Panobianco, 2010).

³⁷ O evento foi realizado nos dias 19 e 20 de outubro de 1979, no auditório do SESC Maringá.

Na década de 80, Maringá já tinha aproximadamente 170 mil habitantes e contava com cerca de 2400 estabelecimentos comerciais, 650 indústrias, 53 escolas, uma universidade e 49 agências bancárias, segundo dados do Codem (2017b). Ocorreu a verticalização da cidade, e oportunizou a expansão do setor da construção civil.

Nos anos 90, a cidade contava com mais de 240 mil habitantes, superando seu último planejamento populacional, 200 mil habitantes. Como o resto do Brasil, enfrentou a crise econômica durante o governo Collor, que resultou em falências, queda no número de novos empreendimentos e desemprego. A ACIM mobilizou-se para realizar diferentes eventos que pudessem amenizar os efeitos da crise e do desemprego, contudo o momento era mais abrangente, e o quadro exigia ações emergenciais mais profundas e duradouras. Diante do cenário, a sociedade civil organizada reuniu-se e criou o Movimento Repensando Maringá (Gomes, 2020), para que ações concretas fossem pensadas e implementadas na cidade; assim, foram criados o Instituto para o Desenvolvimento Regional - IDR, o Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico – FMD e, na sequência, o SICOOB (cooperativa de crédito) e o Conselho de Desenvolvimento Socioeconômico de Maringá – CODEM³⁸.

Em 2000, ocorreu a inauguração do novo Aeroporto Regional de Maringá e a instalação de 14 empresas importadoras na cidade, atraídas pela Zona de Processamento Aduaneiro (ZPA). Entre 2004 e 2005, a cidade possuía três shoppings de varejo e sete de atacado; na área de serviços, despontou o atendimento à saúde, tornando-se, mais tarde, um polo regional. Também em 2005, foi criado o Observatório Social de Maringá - OSM, órgão de trabalho voluntário, destinado a analisar os gastos do município, e o uso das receitas públicas³⁹. Em 2006, foi lançado o último Plano Diretor⁴⁰ da cidade (Maringá, 2006).

Após 2010, houve melhoramentos na malha rodoviária ligada a Maringá, aprimorando a rede de empresas de logística, inclusive para o comércio exterior, tornando sua balança comercial uma das maiores do Estado. Com relação à quantidade de indústrias de transformação, entre 2008 e 2012, Maringá ficou somente atrás da capital Curitiba (Borges, 2015), sendo que o PIB do setor é superior ao de Londrina. Contudo, o autor explica que a indústria, representava, para Maringá, 19,17% de sua renda, a liderança ficava a cargo do setor

³⁸ O primeiro Conselho de Desenvolvimento Econômico - CODEM - foi aprovado pela Câmara de Vereadores e sancionado pelo prefeito em 1993, lei nº 3.335. Contudo, esse Conselho não prosperou, e não corresponde ao mesmo Codem, objeto empírico deste estudo, ativo desde 1996.

³⁹ Essa iniciativa, criada em Maringá, foi premiada e serviu de inspiração para a criação do Observatório Social do Brasil (Silva & Gomes, 2016; Gomes, 2020).

⁴⁰ Lei Complementar nº 632/2006, fundamentada na Constituição Federal, na Constituição Estadual, na Lei Orgânica do Município de Maringá, na Lei Federal nº 10.257/2001 - Estatuto da Cidade, na Carta Municipal pelo Direito à Cidade e demais legislações (Maringá, 2006).

de serviços com 80,17%. Borges (2015), por sua vez, destaca que em 2012, Maringá tinha o quinto maior PIB do Paraná, e o IDH médio passou a ser 0,808, superando a média estadual de 0,749. Até 2014, havia mais de 100 mil alunos no ensino superior, posicionando a cidade também como um polo universitário (Tonin, 2016). Atualmente, as lideranças de Maringá definiram os setores-chave que devem ser alavancados e desenvolvidos – educação, saúde, serviços financeiros e tecnologia de informação, sugeridos pelo plano de desenvolvimento Masterplan Maringá 2047 (Codem, 2017b). No último Anuário de Economia 2019-2020 (2020) da cidade de Maringá, foi informado número atual de empresas da cidade, um total de 38.904 empreendimentos, destacando-se o setor de serviços (Figura 14).

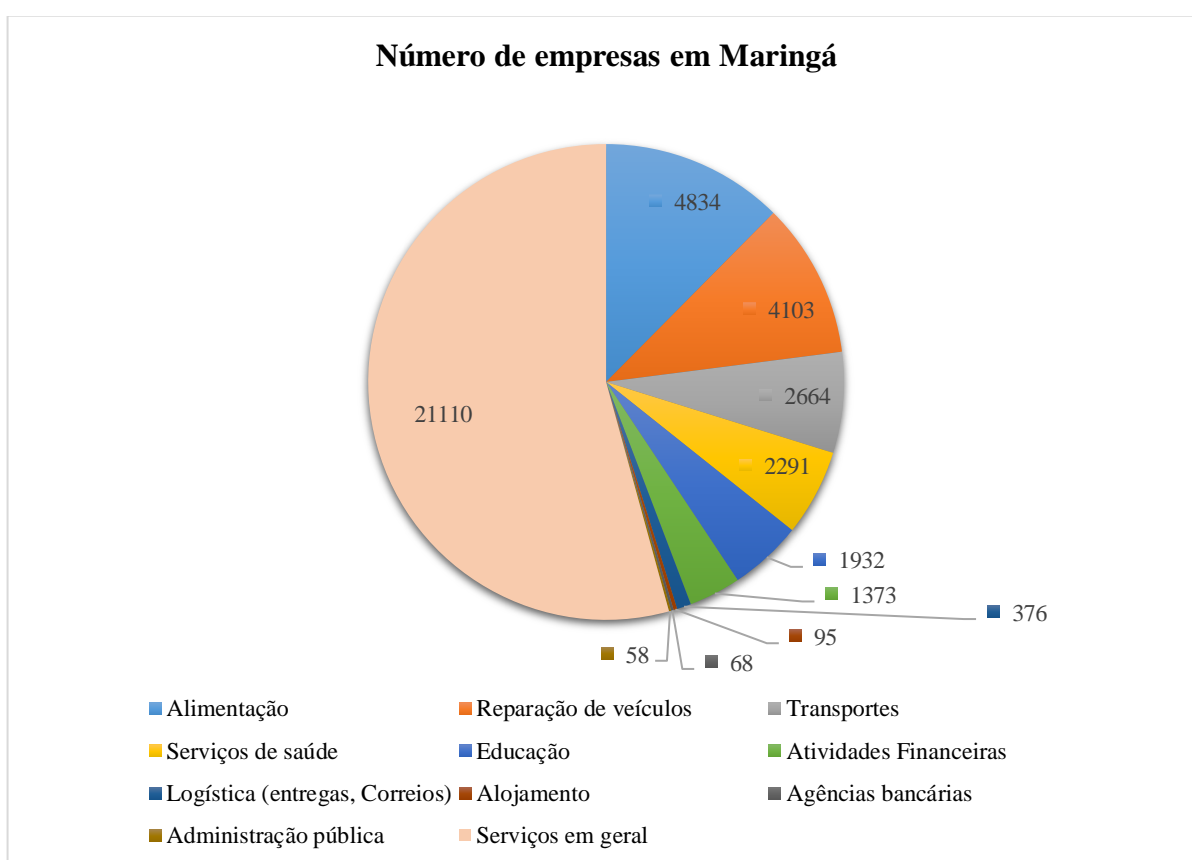


Figura 14. Número de empresas nos principais setores de serviços de Maringá em 2019

Nota. Elaborado pela autora a partir do Anuário de Economia 2019-2020 (2020, p. 33).

A história de Maringá, desde a sua origem, foi sendo registrada desde os primeiros moradores e investidores que se estabeleceram e iniciaram seus trabalho e negócios, hoje recebem o título de “pioneiros”, considerados figuras simbólicas e tradicionais para a cidade, homenageados com nomes de ruas, praças, bairros e escolas. Ao tomar conhecimento de alguns desses fatos, observa-se que algumas ações foram sistematizadas e coordenadas pela sociedade civil organizada, atores que tinham noção de sua capacidade de agência para atuar, realizavam ações calculativas (Callon & Muniesa, 2005) para incrementar o mercado local; para tanto

articulavam linhas de crédito, promoviam a expansão imobiliária, a melhoria na infraestrutura urbana e incentivavam a instalação de novos *players* (fornecedores, prestadores de serviço, comércio e indústria). Se por um lado historiadores citam que Maringá teve uma gestão tecnocrata e desenvolvimentista que evitou, em muitos casos, descaminhos políticos-administrativos. Por outro lado, outros pesquisadores, atribuem que esse tipo de planejamento da gestão urbana também serviu para delimitar e segregar tudo aquilo que não estava ou está previsto nos planos das lideranças, como posicionado por Cordovil e Rodrigues (2010, p. 2):

A política de desenvolvimento sempre foi elaborada por via do planejamento e, portanto, a tecnocracia ocupou lugar de destaque em toda a história da cidade de Maringá. Foram diretrizes técnicas que definiram a cidade, mas é preciso destacar que os elementos técnicos não são neutros e atendem à implementação de concepções econômicas, políticas e sociais.

4.1.2 CODEM – Conselho de Desenvolvimento de Maringá

O Codem foi criado com o propósito de acompanhar o desenvolvimento socioeconômico de Maringá, incorporando, na sua práxis, o que parece ser uma vocação “nata” de Maringá, o planejamento. Ser considerada uma cidade planejada se tornou um título com o qual Maringá é apresentada externamente, característica institucionalizada antes de sua fundação. Assim, a finalidade do Codem também é de conciliar e manter essa visão à realização de ações que concretizem o desenvolvimento local. Dessa forma, o Conselho se considera o maior representante da sociedade civil organizada, e tomou para si a responsabilidade pela articulação e definição dos novos planos municipais. Nessa perspectiva, coube ao Codem, engajar, orientar e propor ações e ajustes para apoiar a gestão municipal na implantação de projetos e políticas públicas que reflitam um desenvolvimento sustentável para a cidade.

Essa foi a solução encontrada para a retomada do crescimento econômico de Maringá, no início da década de 90, consequência, em grande parte, da perda de força econômica e das incertezas geradas pelo Plano Real⁴¹. Tal situação despertou as lideranças da cidade, principalmente do empresariado, ao perceber que precisava intervir e repensar as diretrizes do município, atuando diretamente na construção do futuro maringaense. O entrevistado E2, vivenciou o período e relatou a fase inicial desse processo:

Bom, então a ACIM e a FIEP, elas encomendaram estudos sobre a cidade, e concluíram que realmente a economia estava estagnada, e elas começaram a convidar setores da sociedade, para discutir, para apresentar esses estudos e a discutir saídas, discutir

⁴¹ Plano Real foi um plano de estabilização da economia brasileira, iniciado em 1993 e anunciado em 1994, no governo de Itamar Franco, sua principal finalidade foi de combater a inflação por meio de reformas como abertura comercial, privatizações e desregulamentação do Estado (Ferreira & Lopes, 2007).

soluções para isso. E assim, a partir das primeiras reuniões, nós percebemos que era preciso que esse movimento tivesse uma cara, né... então nós demos o nome de “Repensando Maringá”, era preciso repensar a cidade de Maringá e foram feitas, ... talvez seja um pouquinho mais, um pouquinho menos, mas foram feitas 144 reuniões com todos os segmentos da sociedade (E2, P. 3, L:122-129).

De acordo com Gini (2007) e Gomes (2020), o Movimento Repensando Maringá criou as bases para o surgimento do Codem e sugeriu a criação do Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico – FMD, para respaldar o Conselho que atuaria junto à Secretaria Municipal da Indústria, Comércio e Agricultura. O Movimento também intencionava se posicionar junto ao governo estadual para acompanhar o destino dos recursos arrecados e como os mesmos eram geridos em favor de Maringá e região. Importante informar que o Movimento Repensando Maringá não empreendeu somente atividades intelectuais, reuniões e discussões, mas se respaldava com um suporte técnico, que executava pesquisas, cronograma e projetos por meio do IDR – Instituto para o Desenvolvimento Regional.

As propostas elencadas pelo Movimento foram entregues ao Legislativo e Executivo (Gini, 2007), que, prontamente, reconheceram que a união entre empresários e políticos era fundamental e eficaz aos propósitos da cidade. O prefeito da época aprovou o projeto e encaminhou-o para ser votado na Câmara. A votação ocorreu em 16 de setembro de 1996, originando a Lei n. 4275/1996⁴², que chancelou a atividade do Codem cuja implantação ocorreu em maio de 1997, em sessão solene, presidida pelo governador do Estado (Codem, 2011a). Juntamente com o Codem, também foi criada a Lei Municipal n. 4.274/1996, que instituiu o FMD, que prevê o repasse de 2% do total de receitas do município, montante este destinado à elaboração de projetos do Codem⁴³, cuja execução cabe à Secretaria de Desenvolvimento Econômico ⁴⁴ (Codem, 2011a).

Posteriormente aos fatos mencionados, o Conselho passou a elaborar estudos de potencialidades que pudessem solucionar problemas locais e proporcionar um maior

⁴² Em fevereiro de 1993, o prefeito Said Ferreira instituiu o primeiro Codem, pela Lei n. 3335/93, cuja diretoria seria composta por representantes públicos, entidades de classe, religiosas, assistência social e de bairros. Contudo, essa entidade, que só teria caráter consultivo, não vingou, segundo Gini (2007), por falta de regulamentação e recursos da prefeitura. O autor revela que o atual Codem teve como premissa a mesma ideia do antigo Codem – auxiliar na tomada de decisões, quanto ao desenvolvimento econômico. O projeto foi retomado e aprimorado pelo Movimento Repensando Maringá, passando a ser uma solução viável contra a crise econômica que Maringá sofria.

⁴³ Vários dos entrevistados alegaram que esse repasse nunca foi efetivado para o Codem. O ofício 1822/2015, da Prefeitura Municipal de Maringá, dirigido em resposta à Câmara de vereadores, informa que não houve repasse de verbas ao Codem, em 2014 a 2015.

⁴⁴ O Art. 42 da Lei Municipal n. 4.274/1996 informa que “Os recursos do Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico serão destinados para: I - Financiamento de atividades nas áreas industrial, comércio e serviços do Município, observadas as prioridades aprovadas pelo Conselho de Desenvolvimento Econômico;”. Sobre este assunto, houve um Projeto de Lei n. 13460/2015, que dispunha sobre o repasse de recursos na monta de 0,02% da receita municipal e a cessão de servidores públicos para o Conselho, que revogaria a Lei n. 4.274, de setembro de 1996, porém o mesmo foi rejeitado em 2016.

desenvolvimento para a cidade, com ajuda dos planos concebidos a longo prazo (Codem, 2017a, 2017b). Resumidamente, algumas das atribuições do Codem, conforme seu Regimento Interno (Codem, 2022), são:

- Conselho consultivo e deliberativo da gestão pública;
- Articulação institucional;
- Elaboração de estudos de potencialidades do município;
- Elaboração de propostas de projetos e planos para a cidade;
- Elaboração e controle de indicadores e metas.

Conceitualmente, o Codem é uma entidade da sociedade civil organizada de Maringá, que serve à coletividade de forma cooperativa, que envolve e é composto por organizações públicas e privadas e seus representantes. Atua na articulação de propostas para prover e viabilizar o desenvolvimento socioeconômico local, cuja missão confere: “Promover o desenvolvimento econômico sustentável com a articulação da sociedade” (Codem, 2016, 2017a, 2017b, 2018). Tem como primazia realizar uma governança que possa converter as reivindicações da sociedade, trazidas e conhecidas através dos próprios representantes da sociedade civil organizada, para que sejam transformadas em ações concretas (Codem, 2017b), destacam-se aqui, as intenções que focam exclusivamente aspectos de incremento para mercado, entre as quais:

- a) Desenvolvimento socioeconômico sustentável;
- b) Capacidade de investimentos;
- c) Ampliação de segmentos econômicos e;
- d) Inserção de novos segmentos.

O Conselho apresenta algumas características estruturais especiais, que o difere de outras associações e, que o aproxima das características observadas em MOs, tais como:

- É sem fins lucrativos;
- Não há cobrança de taxas compulsórias;
- Composto por membros organizacionais indicados e aprovados;
- A adesão dos membros é voluntária;
- É apartidário, neutro em relação a posições e partidos políticos.

O Codem possui a seguinte estrutura administrativa, que atende aos requisitos da legislação de sua constituição (Figura 15).

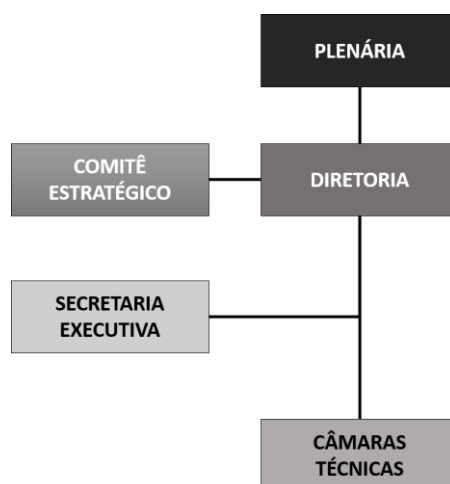


Figura 15. Representação da estrutura administrativa do Codem

Fonte: Codem (2017b).

Cada segmento possui composição própria, e o número de voluntários varia de acordo com a necessidade do Conselho. A plenária, regulada por lei, conta com 22 cadeiras⁴⁵ (Tabela 6), sendo quatro destinadas a prefeitura municipal; e as outras 18 compostas por entidades e organizações, que indicam seus membros representantes (Codem, 2018).

Tabela 6

Entidades participantes do Codem e quantidade de cadeiras

ENTIDADES	CADEIRAS
ACIM	4
PREFEITURA	4
FIEP	3
SETOR RURAL	2
SEBRAE	1
REITORIA UEM	1
APRAS	1
SINDUSCON/NOR	1
SECOVI	1
SINDICATOS PRATONAIIS	1
SINDICATOS PROFISSIONAIS	1
VEÍCULOS DE COMUNICAÇÃO	1
PROFISSIONAIS LIBERAIS	1

Nota. Fonte: Codem (2018).

⁴⁵ A plenária é composta por membros públicos e 155 privados que estão regulamentados no artigo 4º, da Lei nº 4275/96 do município de Maringá: I - O Prefeito Municipal, como presidente de honra; II - Um Secretário Municipal, representando os setores da Indústria, Comércio, Turismo e Agricultura; III - O Secretário Municipal de Planejamento; IV - O Secretário Municipal de Fazenda; V - Um representante do Sindusconor, um do Secovi e um da Apras; VI - O Reitor da Universidade Estadual de Maringá; VII - Um representante do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas - Sebrae; VIII - Quatro representantes da Acim, sendo o seu Presidente e representantes dos setores do comércio, indústria e serviços, por ela indicados; IX - Três representantes da Coordenadoria Regional da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP; X - Dois representantes do setor agropecuário, sendo um indicado pela Sociedade Rural de Maringá e outro pelo Sindicato Patronal Rural; XI - Um representante dos sindicatos patronais; XII - Um representante dos sindicatos de trabalhadores no comércio, indústria e agricultura; XIII - Um representante dos veículos de comunicação; e XIV - Um representante dos profissionais liberais, eleito dentre as entidades representativas de classe.

A diretoria é eleita pela plenária e composta pelo presidente, pelo presidente de honra (o prefeito municipal em exercício), o vice-presidente e o secretário, as reuniões da plenária são mensais e da diretoria semanais. A secretaria executiva é regulada por um regimento interno (Codem, 2017c), sendo composta por um quadro de executivos, gerentes e assessores. Já, o comitê estratégico é formado por ex-presidentes do Codem.

As câmaras técnicas – CTs são grupos de pessoas identificadas por uma especialidade ou competência em determinado assunto. São aprovadas pela plenária, em princípio, os representantes dos membros do Codem escolhem em qual CT querem participar, ou indicam outras pessoas, de acordo com as afinidades e os interesses pela respectiva temática (Codem, 2018). Conforme o regimento interno do Codem, as CTs são destinadas à realização de estudos e à elaboração de projetos que têm como foco principal o desenvolvimento econômico de Maringá. Cada CT responde por um dos setores-chave, considerados eixos impulsionadores para o desenvolvimento da cidade: educação, saúde, tecnologia e financeiro, porém estes eixos podem se alterar, conforme a prioridade do período ou por apresentar maior potencial (tendência) de crescimento que favorecerá a cidade. Em consequência disso, a quantidade das CTs pode variar em alguns períodos.

As comissões de trabalho possuem a finalidade de desenvolver os projetos e estudos específicos, em um tempo predeterminado, sendo organizadas pelas CTs; cada uma é composta por um coordenador e demais membros. Em média, as CTs podem envolver até 80 entidades, com mais de 200 voluntários. As reuniões são quinzenais ou conforme a necessidade dos trabalhos solicitados. Após o cumprimento de um projeto ou trabalho, caso não haja outro, a CT ou as comissões de trabalho podem ser dissolvidas. Atualmente, o Conselho possui as CTs da educação, saúde, intermediação financeira, tecnologia da informação e da comunicação, urbanismo e *smart* (Figura 16). Após as CTs discutirem os assuntos em pauta – projetos, estudos, análises e propostas – os documentos são encaminhados à diretoria executiva do Codem. Se aprovados, seguem para deliberação na plenária.

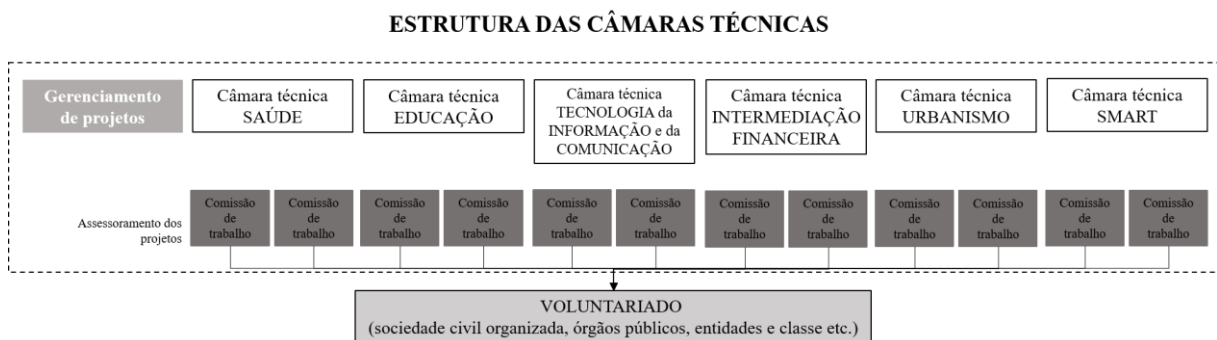


Figura 16. Estrutura das câmaras técnicas do Codem em 2021

Nota. As CTs são ligadas diretamente a diretoria (comitê gestor), já o gerenciamento de projetos, por sua vez, está ligado à secretaria executiva. As CTs são compostas por duas comissões de trabalho formadas por profissionais voluntários providos da sociedade. Fonte: elaborado a partir do documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017b).

A equipe executiva exerce um suporte técnico especializado, visto que é responsável pela revisão das propostas, encaminhamento e acompanhamento dos projetos realizados pelas CTs, também atua na análise, compilação e divulgação de indicadores econômicos e outras informações do município. Realiza expediente de 40 horas semanais, sendo mantida com recursos da prefeitura municipal, conforme previsto em lei. Foi observado que o restante dos participantes do Codem, as CTs e Comissões de Trabalho atuam de forma voluntária, sem qualquer tipo de remuneração, caso vierem a necessitar de recursos para realizar atividades – reuniões; pesquisas; eventos; visitas; locações; viagens; – estes recursos devem ser provenientes das entidades-membros do Codem. Essa questão foi abordada pelo entrevistado E4:

Esse tipo de suporte político, vamos dizer assim, né, o Codem ajuda a prefeitura, ... dar suporte técnico e político sem custo nenhum para prefeitura, porque quem participa do Codem, só dos técnicos, ... que a prefeitura paga os salários, porque ninguém no Codem ganhava salário, ... presidente não tem remuneração nenhuma. É os órgãos que participam, são todas as entidades de Maringá, são 150 entidades, ACIM, UEM, Cesumar, os clubes de serviço, tipo *Rotary*, a sociedade organizada, ... então se fazia as reuniões, ... são todos trabalhos voluntários, né, normalmente, nós fazíamos uma reunião por semana, aí a gente fazia um almoço, então a única coisa que a gente ganhava do Codem, era o almoço (risos), um almoço na ACIM. (E4, P. 1, L:26-39).

O Codem atua em um modelo de governança compartilhada⁴⁶; assim sendo, após cumpridas as atribuições cabíveis ao órgão, os projetos e estudos são entregues ao executor, ator integrado à rede no início do processo, quase sempre a Prefeitura, que passa a viabilizar os recursos e a implementação dessas ações. Em situações extraordinárias, o Codem aciona outros órgãos para demandas atípicas, como exemplo, foi citado a formação de comitês que buscam recursos e verbas junto aos governos estadual e federal para atender demandas municipais. Assim, o Codem é uma das partes que formula as diretrizes e políticas públicas da cidade, e a efetivação deve considerar esse compartilhamento de responsabilidades entre sociedade e governo municipal. Isso é realizado por meio de um modelo de governança, como comenta o entrevistado E9:

Então a ideia que ele não seja um Conselho, só da sociedade civil, ou só um Conselho municipal, mas, um Conselho de governança compartilhada, o que torna algo inovador,

⁴⁶ Governança compartilhada – o termo foi usado pelos executivos do Codem para explicar o modelo de coordenação das atividades do Conselho. Uma pesquisa, específica para contemplar esse conceito utilizado pelo Codem, revelou, segundo Roth et al, (2012), que o modelo de governança compartilhada é o modelo mais simples de governança, consiste em grupos de organizações que trabalham coletivamente como uma rede, sendo que seu ponto forte é a inclusão e o envolvimento de todos os parceiros na tomada de decisões, bem como a flexibilidade e responsividade da rede às necessidades dos participantes. Outras, demais informações encontradas sobre o termo, se distanciam do escopo do estudo.

nós somos o primeiro do Brasil, hoje nós temos mais de 40 Conselhos que estão implantando ou que querem se desenvolver como o nosso. (E9, P. 1, L: 26-29, 31-32).

Na prática, dentro da estrutura do Codem, a governança compartilhada ocorre da seguinte maneira: a partir de assuntos relacionados à cidade, prioridades e potencialidades, elencados pelos membros do Codem, os mesmos são debatidos, sintetizados e direcionados às CTs, que iniciam um planejamento para atender às reivindicações da plenária, contemplando projetos e as propostas para se atingir os objetivos pretendidos. O próximo passo consiste em entregar esse planejamento aos executores, normalmente já integrado à rede.

Por ser um órgão deliberativo, os projetos oriundos do Codem precisam de chancela pública, por isso são tramitados na câmara de vereadores e na prefeitura, podendo ou não ser sancionados. Após aprovação, os projetos passam a ser majoritariamente de responsabilidade da prefeitura municipal, cabendo às respectivas secretarias, a execução dos mesmos, entretanto alguns projetos podem ser executados conjuntamente com entidades privadas, caso de parcerias com cooperativas, instituições de ensino, hospitais, entre outras. Durante a execução dos projetos, a equipe executiva do Codem acompanha as ações; para isso, mantém um BI⁴⁷, com o mapeamento de cada um dos projetos até a finalização deles. Essa rede de atores, com ações articuladas, sequenciais e sistematizadas, passa a conduzir, de forma conjunta, o gerenciamento dos projetos os quais devem ir ao encontro dos interesses da cidade, com todos os envolvidos, *a priori*, igualmente compartilhando os resultados.

Importante destacar que, na trajetória do Codem, o Conselho agregou expertises e experiências em gestão, aspectos que o tornou apto a desempenhar algumas atividades de ordem de utilidade pública, como pesquisa, análise, classificação e publicação dos principais indicadores socioeconômicos da cidade. Esse papel atribui a este órgão credibilidade, e maior proximidade com o público, pois o Codem é citado constantemente pela mídia como fonte de dados das informações do município, em estudos, relatórios e estatísticas, usados por inúmeros atores e instituições. Esta característica da entidade será explorada para descrever teoricamente uma das práticas de mercado identificadas na sua atuação.

⁴⁷ BI (*Business intelligence*) é um processo analítico, apoiado em tecnologia, que reúne e transforma dados fragmentados de empresas e mercados em informação ou conhecimento sobre objetivos, oportunidades e posições de uma organização. (Wieder & Ossimitz, 2015).

4.1.3 Planejamento, Vocação e Legado

Maringá tornou-se tradicionalmente conhecida no Brasil como “cidade planejada” e recebeu este título. A imagem começou a ser construída, antes mesmo de ser cidade; primeiro, pela colonizadora CTNP. Na sequência, pela prefeitura, pela ACIM e pelo Codem, sendo que cada um ofereceu, ao seu modo, um planejamento que refletia interesses e necessidades locais. Especificamente cabe ao Codem, constante no seu regimento interno (Codem, 2017c), elaborar um Plano Plurianual para o município, considerando que essa atribuição sempre fez parte de suas atividades, então, pode-se afirmar que o Conselho vem mantendo a vocação de planejar o desenvolvimento da cidade.

No que compete ao Codem, os planos propõem ações de médio e longo prazo, paralelos ao Plano Diretor Municipal de 2006. Todavia, apesar de os planos serem independentes, os mesmos podem abarcar projetos concomitantes, convergentes ou complementares. Essa condição é compatível com a explicação do entrevistado E9:

Então, a gente por exemplo, tá muito envolvido com a revisão do plano diretor, nós temos conselheiros que são engenheiros, de notório saber, nessa área de desenvolvimento urbano, que fazem parte do grupo, estão representando o Codem dentro do grupo técnico da revisão do plano diretor. Então o Codem, ele tá inserido hoje, em mais de oito instituições que trabalham o desenvolvimento específico de algumas áreas, aqui dentro de nosso município. (E9, P. 8, L:308-312).

Na visão de alguns dos entrevistados, o Codem exerce o papel de “guardião” dos projetos de desenvolvimento da cidade, uma vez que a posição deste órgão permanece inalterada, frente a não continuidade da gestão de prefeitos, vereadores, deputados e de outras autoridades, pelo encerramento de seus mandatos. Desta forma, o Codem permanece na missão de promover o desenvolvimento econômico, mediante a articulação da sociedade e dos poderes constituídos (Codem, 2018). Essa missão é, sobretudo, viabilizada por meio da elaboração de planos que traçam as diretrizes para o desenvolvimento, conforme explica o entrevistado E2:

O objetivo era criar projetos, metas e objetivos de médio e longo prazo, era assim, ... nós sonhamos, primeiramente com a Maringá de 2020, então o que nós podemos fazer hoje para que a Maringá que nós sonhamos seja viabilizada, então nós colocamos: nós queremos uma cidade com 40 mil universitários, nós queremos uma cidade sem indústria poluente, nós queremos uma cidade que tem empregos, nós queremos uma cidade sustentável, nós queremos uma renda per capita X. Eu acho que o grande objetivo foi esse, foi preparar Maringá para o futuro, foi planejar a Maringá do futuro” (E2, P. 5, L: 218-219).

Desde o início das atividades do Codem, o intuito consiste em dar suporte à gestão econômica de Maringá (Codem, 2017a), trabalho que resultou em três planos sequenciais – Maringá 2020, Maringá 2030 e Maringá 2047, sendo este último implementado como um

Masterplan. A Figura 17 demonstra essa trajetória, cada plano apresenta um recorte temporal predefinido para sua conclusão. O último plano, Maringá 2047, recebeu a denominação Masterplan Metrópole Maringá 2047.

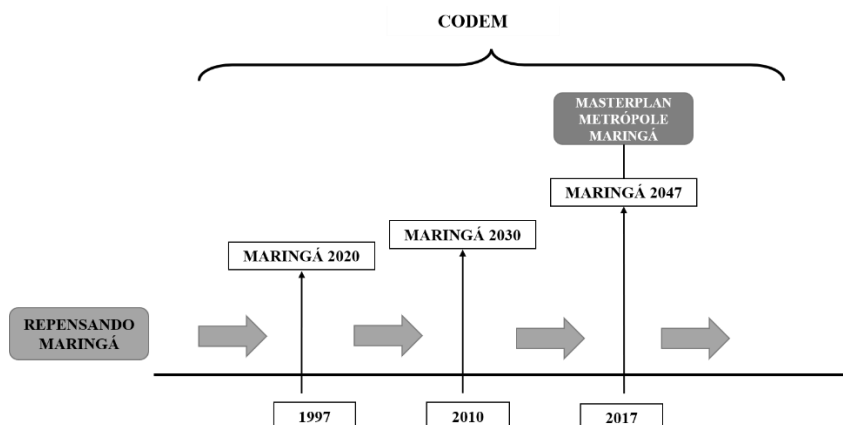


Figura 17. Evolução do planejamento municipal realizado pelo Codem

Nota. Sequencialmente, a partir do Movimento Repensando Maringá (1996), foram criados planos de desenvolvimento. No processo, o plano anterior era incorporado ao plano atual e o anterior, descontinuado. Fonte: elaborada a partir de Codem (2018).

4.1.3.1 Maringá 2020

Este plano é considerado o primeiro planejamento da cidade de Maringá executado pela sociedade civil organizada. Em setembro de 1996, foi realizado um seminário promovido pelo Movimento Repensando Maringá, com a presença da maioria dos representantes da sociedade e políticos (Gomes, 2020), que entenderam ser a hora de definir propostas para o desenvolvimento da cidade para os próximos 24 anos. No mesmo período, ocorreu a criação do Codem, com a incumbência da formulação das propostas e condução dos projetos, desde a articulação dos recursos, como também a viabilização dos meios legais e os mecanismos para a execução dos mesmos, portanto, é atividade do Codem transformar as propostas em planos exequíveis.

Gini (2007) e Gomes (2020) oferecem um relato dos bastidores da criação do Maringá 2020, com a exposição dos principais organizadores do Movimento Repensando Maringá, entre eles, ACIM, UEM, Sebrae, entidades de classe e igrejas. Entre algumas informações, Gini (2007) esclarece que a construção desse plano teve como destaque a participação do Sebrae, que, segundo o autor, foi o vetor técnico que traduziu as ideias em algo concreto e válido.

O plano foi traçado a partir de discussões de diretrizes macro, que comportariam tanto os segmentos produtivos, quanto o plano social da cidade, abordando os seguintes temas: indústria, comércio, prestação de serviços e agricultura, qualidade de vida, educação, saúde e

lazer. Algumas dessas diretrizes representam formas de articulação de mercado, demonstrando que o Codem buscou, dentro de um período de tempo determinado, realizar arranjos e práticas para direcionar o mercado no intuito de atender e garantir que certos objetivos de desenvolvimento locais ocorressem de acordo com o planejado. A Figura 18 apresenta as principais diretrizes do Maringá 2020, as quais foram dispostas em três dimensões temporal – de curto, de médio e de longo prazo.

PERÍODO	DIRETRIZES – PROJETOS E AÇÕES
Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zona de Processamento Aduaneiro (ZPA); ▪ Cinturão Verde; ▪ PRODEM – Programa de Desenvolvimento Econômico de Maringá; ▪ Incubadora Tecnológica; ▪ Selo de Qualidade e de Controle Sanitário de Produtos Artesanais para Consumo Humano, de Origem Animal ou Vegetal; ▪ Polo da Indústria Têxtil e da Confecção; ▪ Audiência pública para corrigir problemas de impacto ambiental; ▪ Proposta de ocupação do Novo Centro e do Aeroporto Gastão Vidigal; ▪ Revitalização da ZPA; ▪ Implantação do Maringá “<i>Convention and visitors Bureau</i>”; ▪ Projeto de abordagem estratégica para a reciclagem do lixo de Maringá; ▪ Censo Econômico em Maringá.
Médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agência de Desenvolvimento Regional; ▪ Cursos Profissionalizantes de Nível Pós-Médio; Centro Tecnológico de Maringá – CTM; ▪ Programa de Industrialização do Interior do Paraná; ▪ Região Metropolitana de Maringá - RMM. Lei a regulamentar; ▪ Cidade Industrial de Maringá e Distritos Industriais das cidades da RMM e <i>Business Park</i>; ▪ Aeroporto Internacional de Maringá/Parque de Negócios; ▪ Trem de passageiros Maringá/Londrina (VLT); ▪ Maringá-Tecnópolis (incubadoras; laboratórios; facilidades físicas, infraestrutural, financeira e logística); ▪ Construção e análise de Indicador de Atividade Econômica; ▪ Matriz Insumo-Produto para a RMM.
Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilizar a oferta de cursos de formação de empreendedores, pela UEM e pelo SEBRAE, destinados a alunos de graduação; ▪ Apoio institucional e participar das negociações para viabilizar a oferta dos cursos de graduação pela UEM na área de tecnologia (engenharias); ▪ Processo de viabilização dos recursos para as edificações do Campus da UEM; ▪ Projeto que visa adequar os currículos dos cursos oferecidos pelas IES de Maringá, para oportunizar a formação de empreendedores, objetivando alertar as IES para a incluir em seus cursos, conteúdos programáticos que contemplem tal formação. ▪ Criação do CTM, o qual viabilizará a oferta dos cursos de formação profissional de níveis médio e pós-médio. Os cursos devem ser ofertados em parceria com o Senai.

Figura 18. Relação das diretrizes do Plano Maringá 2020 de acordo com o prazo

Fonte: Quadro elaborado a partir dos dados de Gini (2007).

4.1.3.2 Documento Maringá 2030

De maneira geral, o plano Maringá 2020 forneceu informações que possibilitaram entender alguns dos parâmetros iniciais e as direções que deveriam ser tomadas, que à medida se seguiram foram concretizando a forma do mercado como é atualmente. O plano sequencial, denominado “Documento Maringá 2030” (Codem, 2011a), tinha como missão: “Promover o

desenvolvimento econômico sustentável mediante a articulação da sociedade organizada e dos poderes constituídos.” Sobre a criação do Maringá 2030, o entrevistado E5, explica os motivos:

É, esse é um fato muito fácil da gente relatar, né, porque lá nos anos 98/99 foi construído Maringá 2020 em 2008, 2009, 2010 a gente já fez a análise, e grande parte daquilo que foi desenhado e fazia sentido de ser executado, já estava construído e a outra parte já não fazia muito sentido com as mudanças que o mundo teve, já não faziam mais parte do contexto, tanto que foi desenhado o Maringá 2030. (E5, P. 5, L:193-197).

Na mesma linha de pensamento, o entrevistado E3, confirma a necessidade de atualizar o planejamento, nas diretrizes e no prazo:

Se não me falha a memória, o presidente falou “não, a gente tem que revisar o Maringá 2020, porque 2030 vai ter um novo sentido”, eles pegaram várias ações do 2020 e fizeram uma análise e acabaram descobrindo que uma boa parte dos objetivos já tinham sido alcançados e refizeram Maringá 2030”. (E3, P: 5, L: 178-182).

A construção do plano iniciou-se em maio de 2007 e foi finalizada em fevereiro de 2008, sendo que as propostas aprovadas continham um rol de ações estratégicas, estudos e projetos que se tornariam políticas de desenvolvimento. O documento foi dividido em dois capítulos: o primeiro retoma o planejamento anterior, reavaliando a continuidade de propostas e projetos, e o segundo trata especificamente do conjunto de propostas pretendidas. Esse conjunto foi ordenado em três dimensões distintas (Codem, 2011a):

1. Objetivos – visão geral de futuro;
2. Diretrizes – gerais para cada área predefinida, permanentes dentro do período do plano, mas que podem sofrer revisões e revalidação;
3. Estratégias – no plano têm caráter ilustrativo, serão retomadas e desenvolvidas pelas CTs, conforme o cenário se apresentar.

No Maringá 2030, foram estabelecidas as áreas-chave de atuação, com o objetivo de delimitar onde os esforços deveriam ser concentrados. Para cada área, foram definidos os objetivos, as diretrizes e as estratégias. Mais uma vez, o plano demonstra a atuação do Codem para realizar ações que redirecionam o mercado para cada uma das dimensões que são contempladas no plano. As áreas ficaram assim definidas, respeitando-se a ordem de prioridade: (I) Desenvolvimento Econômico; (II) Meio Ambiente; (III) Cidadania; e (IV) Cidade. A Figura 19 sintetiza cada uma dessas áreas, com algumas das estratégias que constituem cada uma das dimensões do plano.

ÁREAS	DIMENSÕES		
	Objetivos	Diretrizes	Estratégias
Desenvolvimento Econômico	Tornar-se uma cidade economicamente desenvolvida, com elevados níveis de emprego e riqueza e com renda mais equitativamente distribuída, com modelo econômico que garanta forte crescimento, ambiental e tecnologicamente sustentável.	Infraestrutura; Tecnologia; Atratividade Locacional; Empreendedorismo; Desenvolvimento regional; Emprego e renda; Agricultura; Indústria; Comércio e serviços.	Criar uma plataforma logística internacional. Consolidar os parques industriais. Dotar o aeroporto de estrutura para operação internacional. Ampliar a estrutura de turismo e de cultura. Priorizar a atração de empresas de base tecnológica e/ou incorporadoras de elevado valor agregado. Criar um polo de biotecnologia e medicina, desenvolver os polos de software, TIC, energia, fármacos e agroalimentares. Incentivar o turismo em saúde.
Meio Ambiente	Alcançar status de cidade ecologicamente correta e ambientalmente desenvolvida de modo a ser capaz de exportar o conhecimento ou servir de exemplo para outras cidades.	Políticas ambientais, baseadas em tecnologia e inovação. Atividades ambientalmente sustentadas e alimentadas por fontes de energia limpa. Atividades de redução de passivos ambientais.	Integrar o planejamento urbano ambiental de todos os municípios da RMM. Criar mecanismos de incentivo e de promoção de investimentos para a adoção, por parte de empresas, de matrizes energéticas limpas. Criar mecanismos para a redução gradativa de veículos usados em transporte individual. Implantar a coleta seletiva e o reaproveitamento dos resíduos.
Cidadania	Propugnar por uma cidade em que o ser humano seja valorizado, participativo da definição e responsável pela construção do futuro de sua cidade, pelo bem-estar dos cidadãos e pela preservação ambiental.	Segurança pública. Serviços públicos. Saneamento básico. Serviços de saúde. Acesso a esporte, cultura, lazer e turismo. Educação em todos os níveis. Responsabilidade social. Representação política. Nível de bem-estar geral.	Implantar programa de treinamento em práticas humanizadas para o sistema de saúde. Criar políticas públicas e regionais de segurança, integrando a polícia da RMM. Implantar um sistema de ciclovias. Ressocializar as famílias em situação de risco. Promover investimentos em atividades de esporte, cultura, lazer e de turismo interno na cidade.
Cidade	Ser uma cidade que proporcione alto nível de qualidade de vida, com qualidade urbana, preservação ambiental, sistema de transporte de alto padrão, segura e moderna, exportadora de <i>know-how</i> em planejamento urbano.	Planejamento urbano. Transporte coletivo. Distribuição de serviços públicos na malha urbana. Restringir a especulação imobiliária. Integração de políticas de educação e de saúde com a RMM. Interação com Conselhos Municipais.	Revisar para modernizar as leis de zoneamento, parcelamento, uso e ocupação do solo. Elaborar plano diretor para a RMM. Definir metas básicas de desenvolvimento para os municípios da RMM. Promover estudos com fundamentação técnica e científica para as reais necessidades educacionais, culturais e de lazer. Investir na malha viária urbana e rural.

Figura 19. Principais propostas do plano Maringá 2030

Nota. Elaborada a partir do documento Maringá 2030. Fonte: Codem (2011a).

Segundo Codem, por meio das iniciativas do Maringá 2030, importantes projetos foram concluídos na cidade, promovendo o seu desenvolvimento econômico (Codem, 2017a), entre os quais estão:

- Internacionalização do Aeroporto Regional de Maringá;
- Viabilização de 11 novos cursos para a UEM;
- Criação da Região Metropolitana de Maringá - RMM;
- Estabelecimento da ZPA (Zona de Processamento Aduaneiro);
- Viabilização do Projeto Novo Centro;
- Centro de Inovação de Maringá - CIM.

4.1.3.3 *Masterplan Metrópole Maringá 2047*

Seguindo a mesma linha dos planos Maringá 2020 e do Maringá 2030, o Codem inicia a discussão de um plano mais arrojado que os anteriores, segundo os entrevistados envolvidos na sua elaboração, e dessa incorporação e complementação surgiu o atual Masterplan Maringá 2047. O Codem vê esse plano como a: “Realização de amplo conjunto de estudos, como os de alternativas viáveis de desenvolvimento socioeconômico sustentáveis, capacidade de investimentos, necessidade de ampliação de segmentos econômicos já existentes e inserção de novos segmentos.” (Codem, 2017a, p. 22).

O Masterplan é considerado um plano mais abrangente que os planos anteriores, como o próprio documento atesta: “Trabalhamos as diretrizes . . . aumentando o nível de ambição das diretrizes de Maringá 2030” (Codem, 2017b, p. 64). Esta também é a percepção externada pelo entrevistado E3, que descreve a fase inicial de criação do plano Masterplan:

Ocorreu da mesma forma, o sentimento de fazer um projeto grande, agora levando em consideração a questão da infraestrutura considerando também a região metropolitana de Maringá. Então, foi criado o Masterplan Metrópole Maringá. ... O Masterplan, ele foi um trabalho muito difícil, porque você já tinha uma avaliação anterior de um projeto de desenvolvimento participativo e, quando você olhava para o Brasil, você não via nada, você via, ou relatórios técnicos, ou era difícil você conhecer um projeto que tinha cooperação, ... Então, todo esse tempo, foi muito longo, a gente pegou vários documentos, muitos *cases* internacionais: New Orleans, nós pegamos várias cidades japonesas, norte-americanas, inglesas, canadenses, alguns *cases* que ocorreram na América Latina também, então pegamos de 21 cidades, entendemos os modelos de desenvolvimento econômico, criamos uma matriz. (E3, P: 5, L: 182-196).

Pelos registros de Töws (2015), que estudou o planejamento urbano de Maringá, o plano começou a ser pensado em 2013. De fato, conforme trechos de entrevista realizada com o engenheiro José Carlos Valêncio, presidente do Codem (2013-2014)⁴⁸ a uma TV local, no seu relato ficou conhecida como se deu a gênese do plano:

⁴⁸ Entrevista com o Eng. José Carlos Valêncio, Programa Arquetetando, concedida à Angela Vicente, em 12 junho de 2013. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=27Ah7akWa4c>, transcrição realizada pela autora.

Quando você tem um número grande de entidades de classe, quando são organizadas dentro do Codem, você tem várias cabeças pensantes. . . . e nós, começamos a pensar nisso, . . . que ter essa parceria com o poder público, pra ter esse desenvolvimento, . . . eu acho que tudo deve ter projeto, . . . e nós estamos convivendo em uma cidade que tem planejamento, ela, por sorte teve sucessão de administradores que continuaram essa vocação, . . . então o planejamento da cidade tem que ser continuado, se nós temos exemplo de 66 anos de uma cidade . . . que ela é destaque em termos de planejamento no Brasil e até no mundo, porque não continuar esse planejamento, então se pensa a longo prazo. . . . O “master planejamento” é comum nas grandes cidades, o “master planejamento” não é uma novidade para Maringá, o master planejamento, o masterplan, popularmente dito, é uma necessidade de todas as cidades, então nós estamos viabilizando a possibilidade de termos um escritório de renome internacional. (Valêncio, 2013, junho 12).

Como sinalizado pelo presidente do Codem, entre 2012 e 2013, o Conselho entrou em contato com escritórios internacionais de consultorias, recebendo propostas de quatro escritórios de planejamento socioeconômico e quatro propostas de escritórios de planejamento urbanístico⁴⁹. Em 2014, a prefeitura e o Codem assinaram o contrato⁵⁰ do Masterplan, com a consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC)⁵¹. Em 2017, a empresa PwC concluiu a consultoria, entregando o documento denominado Suporte ao Planejamento Socioeconômico para Maringá 2047. Assim como no plano Maringá 2030, o Maringá 2047 baseou-se em três dimensões-mestre (Figura 20):

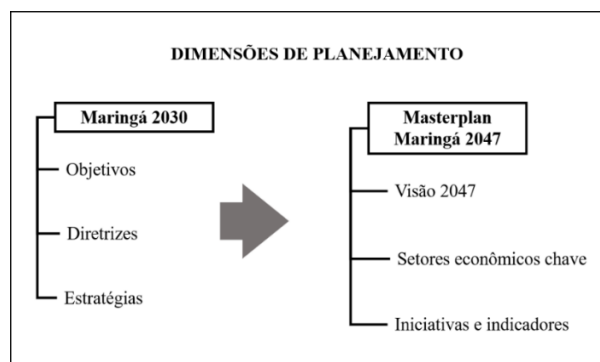


Figura 20. Dimensões de planejamento do Plano 2030 para o Masterplan Maringá 2047

Nota. A figura demonstra a mudança conceitual das dimensões consideradas no plano Maringá 2030 para o Masterplan Maringá 2047. Fonte: Elaborada pela autora com base no Documento Maringá 2030 (Codem, 2011) e no Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017a).

⁴⁹ As empresas participantes da seleção foram: Price Waterhouse Coopers, Deloitte, Ernst & Young, Hambalt StrategyConsultants, Arup, Archi5, Gehl Architects, Foster and Partners e Urbansystems (Yabiku, 2014).

⁵⁰ (<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2015/08/17/codem-assina-contrato-do-masterplan-com-pwc-brasil-nesta-segunda-feira/26908>, recuperado em 08 de janeiro de 2022).

⁵¹ PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. é uma firma-membro da *network* da *PricewaterhouseCoopers*, com sede inglesa. Possui escritórios em 157 países, é uma rede de serviços profissionais global que atua com organizações e indivíduos e que oferece serviços de auditoria e asseguarção, consultoria tributária e societária e consultoria de negócios. Cada firma-membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica, separada e independente (<https://www.pwc.com.br/> recuperado em 25 de janeiro, 2020).

Para construir o plano a partir dessas dimensões, foi concebida toda uma metodologia que incorporou elementos norteadores, com um apanhado de características e informações relevantes para Maringá, do âmbito local ao global. As três dimensões correspondem às três etapas do planejamento. Todas as etapas foram analisadas, a partir de três pilares comuns, mas aplicando-se, individualmente, a cada uma, métodos específicos que resultassem nas melhores soluções. Na Figura 21, é apresentada uma visão geral de como o Masterplan foi construído:

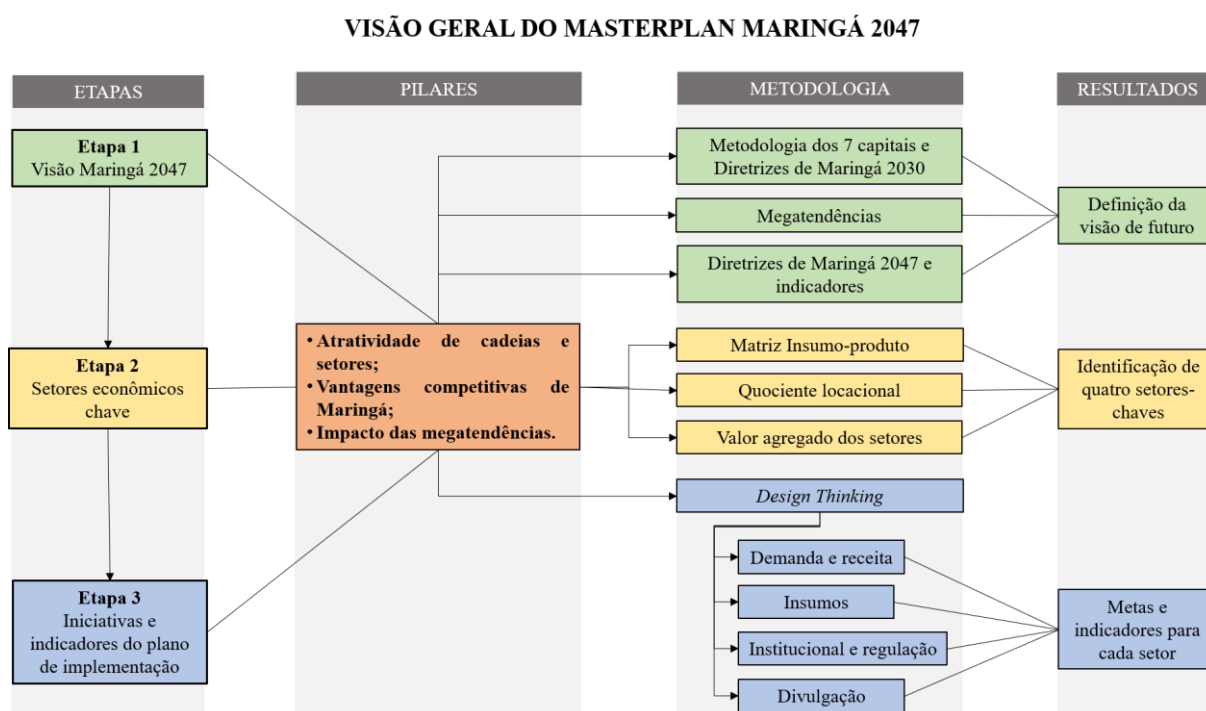


Figura 21. Visão geral da construção do Masterplan Maringá 2047

Nota. Elaborada pela autora com base no documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017b).

(a) Etapa 1 – Visão Maringá 2047

De acordo com o documento (Codem, 2017b), o processo iniciou-se com a delimitação da região de influência de Maringá, para que, assim, ficasse definido o alcance que se teria com essa primeira dimensão. Para se obter esses dados, foram cruzados os aspectos da mesorregião e a intensidade de relacionamento empresarial (dados do IBGE); a região de influência, especificada no plano, corresponde ao noroeste paranaense, centro-ocidental paranaense e norte-central paranaense, conforme mostra a Figura 22.

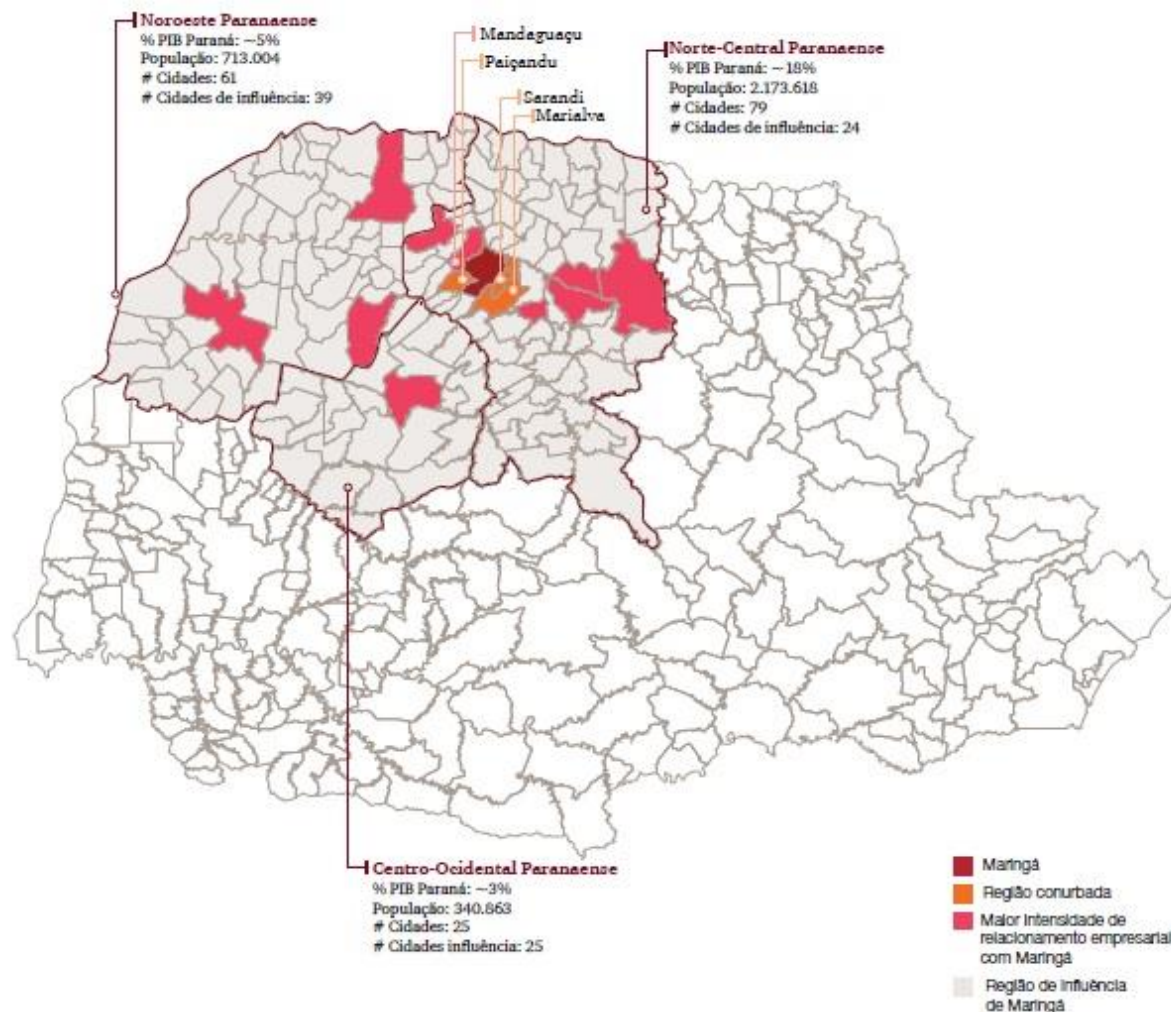


Figura 22. Região de influência de Maringá

Nota. A figura integra o documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017b, p. 11).

Essa análise permitiu o prosseguimento do trabalho para a conclusão da primeira etapa, a identificação dos “7 capitais”, também chamadas de “Sete Competências Estruturantes” da sociedade (Figura 23) que, somadas às diretrizes do Maringá 2030, garantiriam competitividade sustentável para Maringá. Esses capitais são resultantes de processos históricos, forças de mercado ou políticas de intervenção, também podem ser provenientes de ações governamentais, adotadas com a iniciativa privada, como explica a PwC (Codem, 2017b).

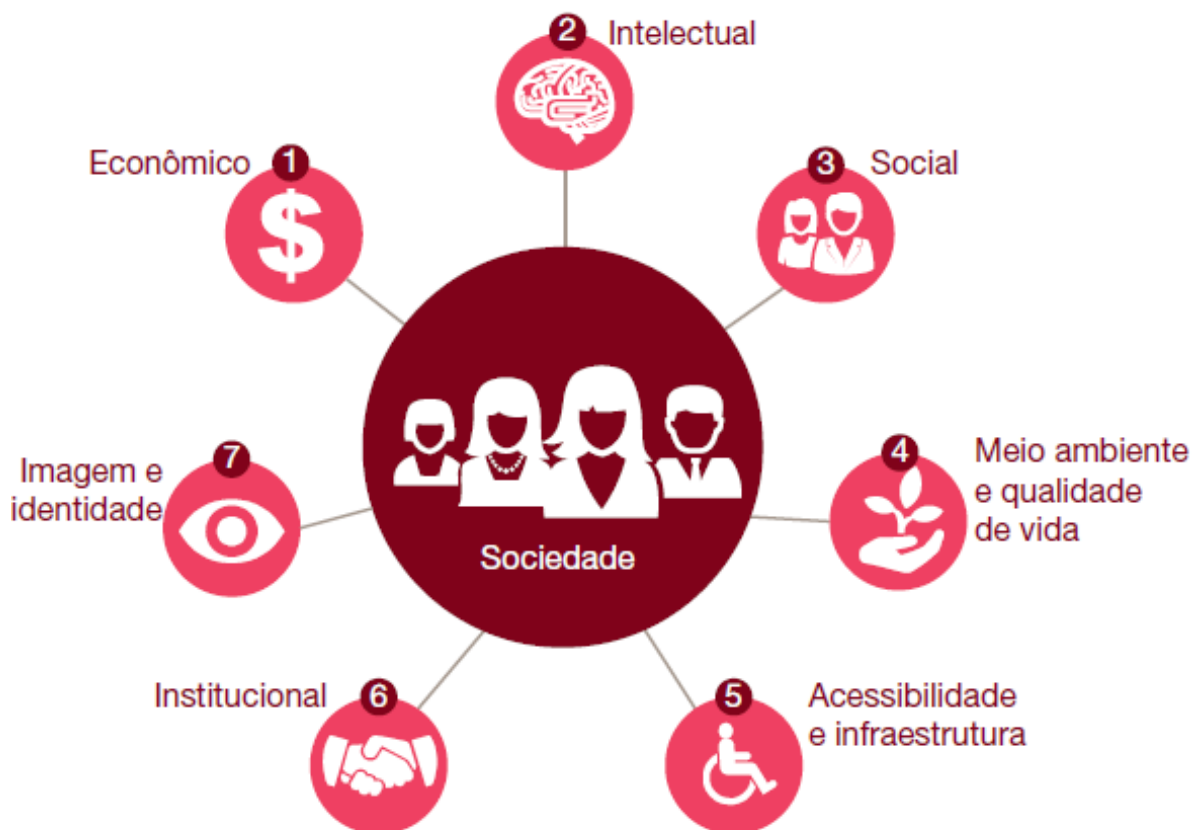


Figura 23. Os “7 capitais” do planejamento da PwC para o Masterplan Maringá 2047
 Fonte: Codem (2017b, p. 67).

Já, para a identificação das megatendências, essenciais à definição de visões de futuro (Codem, 2017b), as mesmas foram investigadas em âmbito mundial, buscando-se as mais relevantes tendências que poderão impactar a coletividade em amplas esferas da sociedade como: urbanização, demografia, clima, tecnologia e economia. Para fechar o corpo dessa etapa, foram definidas as diretrizes do Maringá 2047, segundo o documento: “aumentando o nível de ambição das diretrizes de Maringá 2030” (Codem, 2017b, p. 64), fundamentando-as com análises quantitativas de indicadores socioeconômicos e ambientais. Assim, delineado o alcance do plano, identificados os capitais envolvidos, considerando-se as megatendências futuras e o levantamento das diretrizes de Maringá, foi concebida a Visão de Maringá 2047:

Tornar-se a melhor metrópole do interior do Brasil, com elevada qualidade de vida, sendo referência nacional em atividades econômicas de alto valor agregado, com potencial de internacionalização, e com nível de integração da sociedade civil organizada com a gestão pública comparável ao das melhores cidades do mundo. (Codem, 2017b, p.12).

(b) Etapa 2 – Setores econômicos-chave

A visão 2047 direcionou as discussões para a determinação dos setores-chave, correspondente à segunda etapa do planejamento – plano estratégico. As respostas das questões

preliminares foram consolidadas a partir dos três pilares comuns e fazendo uso de ferramentas da economia como a Matriz Insumo-Produto⁵², que detectou a operação econômica dos setores existentes, do Quociente Locacional⁵³ e o valor agregado de cada setor indicado pelas análises anteriores, este por duas perspectivas: do valor agregado bruto (VAB) e da renda média do trabalhador. Assim, os setores foram classificados conforme a atratividade, percepção de vantagem competitiva e o impacto de megatendências. A Figura 24 apresenta o resultado obtido:

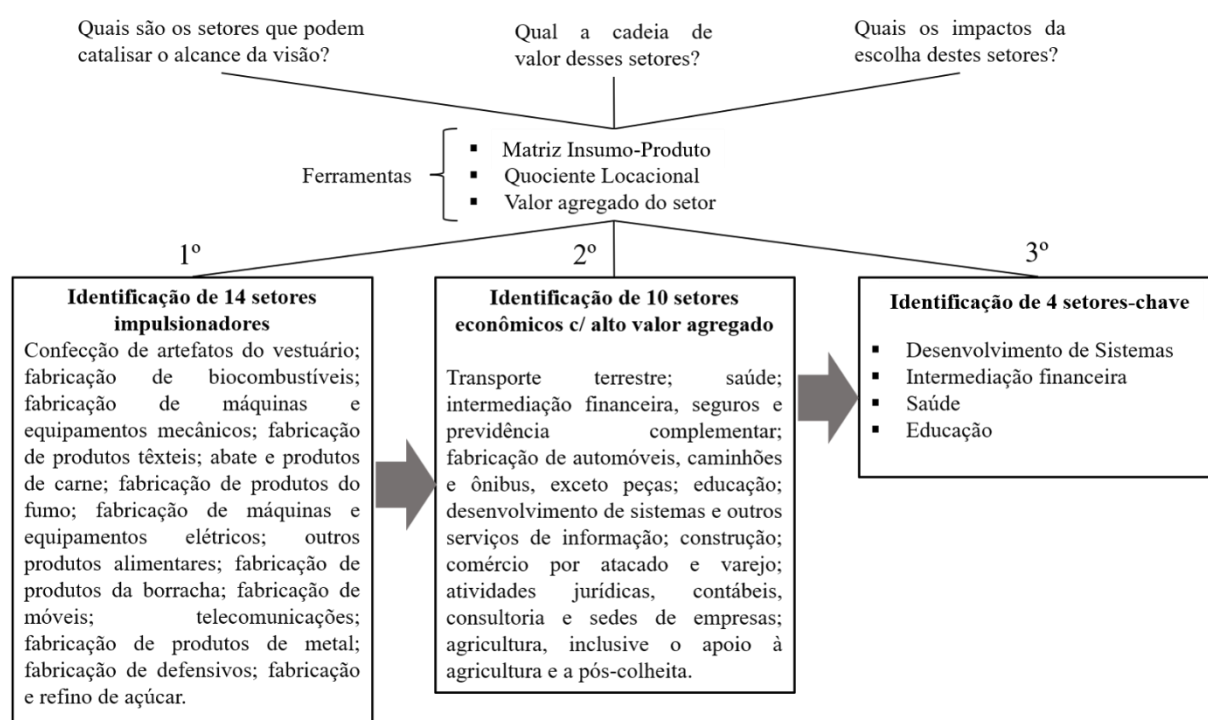


Figura 24. Processo de identificação dos setores-chave do Masterplan Maringá 2047

Nota. A figura apresenta como a análise dos setores foi realizada para a identificação e definição final dos setores-chave do Masterplan. As ferramentas de análise identificaram e classificaram: 1º - 14 setores-chave impulsionadores; 2º - 10 setores-chave econômicos c/ alto valor agregado; e 3º - 4 setores-chave. Fonte: Elaborada pela autora com base no documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017b).

Segundo os realizadores do plano, esses quatro setores, “têm alto potencial para adensar cadeias de valor, alto efeito multiplicador na economia e já são fortes em Maringá e na sua região de influência” (Codem, 2017b, p. 15). A Tabela 7 apresenta a potencialidade e as prioridades desses setores para o desenvolvimento econômico.

⁵² A Matriz Insumo-Produto é um instrumento da contabilidade social que permite conhecer os fluxos de bens e serviços produzidos em cada setor da economia, destinados a servir de insumos a outros setores e para atender a demanda final. Foi concebida nos anos 40, pelo economista russo, Wassily Leontief (Carvalho, 1998).

⁵³ Quociente Locacional (QL) indica a concentração relativa de determinado setor da atividade produtiva em uma região, após comparação com outras regiões. Quanto maior o QL, maior a especialização da região no referido ramo (Lima & Esperidião, 2014).

Tabela 7
Setores-chave identificados no Masterplan

SETOR	CENÁRIO/DIMENSÃO	PRIORIDADES
Educação	<ul style="list-style-type: none"> – 239 estabelecimentos educacionais; – 12.000 matrículas rede municipal; – 31.000 matrículas rede estadual; – 23.000 matrículas rede privada; – 43.000 matrículas ensino superior. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ampliação de linhas de crédito estudantil; – Melhoria dos indicadores do ensino fundamental e médio; – Utilização de novas tecnologias no ensino; – Capacitação contínua dos profissionais de educação.
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> – 2.291 empresas ligadas à área; – 1.562 estabelecimentos de saúde; – 1.462 leitos hospitalares; – 156.175 empregados (2017). 	<ul style="list-style-type: none"> – Sistema de compartilhamento de informações médicas entre instituições públicas e privadas; – Aumentar o nível de cobertura da população idosa; – Estimativa de que 44% da população tenha alguma cobertura de assistência médica privada.
Serviços Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> – 1.373 empresas ligadas às atividades financeiras; – 3.773 empregos no setor (2017); – 60 agências bancárias; – Adequação da grade curricular das instituições de ensino superior com a área; – Criação de plataforma de conhecimento sobre produtos e – Semana Maringaense de Educação Financeira. 	<ul style="list-style-type: none"> – Formar e aumentar profissionais qualificados; – Inclusão de finanças pessoais e empreendedorismo nas escolas públicas e privadas; – Despertar e popularizar os produtos financeiros na sociedade, por meio de atividades gratuitas.
Tecnologia de Informação	<ul style="list-style-type: none"> – Ecossistema de 400 empresas; – Incubadoras tecnológicas; – Entidade SBM (100 empresas e startups); – Faturamento R\$ 1,2 bi (2019); – 5000 profissionais empregados. 	<ul style="list-style-type: none"> – Geração de conhecimento; – Aumentar postos de trabalho; – Capacitar mão-de-obra; – Formação de parcerias entre empresas desenvolvedoras; – Construção do Parque de TI com área de 179 mil m² (terreno doado pela prefeitura).

Fonte: Codem (2017b) e Anuário de Economia 2019-2020 (2020).

(c) Etapa 3 – Iniciativas e indicadores do plano de implementação

Essa etapa consiste na definição do plano de implementação dos setores-chave e no modelo de governança ofertado pelos construtores do Masterplan e cuja finalidade consiste em levantar e reunir todas as possibilidades eficazes para desenvolver os setores econômicos-chave identificados. As principais iniciativas dessa etapa também estão apresentadas na Tabela 7, na coluna “prioridades”.

Por fim, a consultoria PwC sugere a adoção de um modelo de governança para o desenvolvimento do plano, para sistematizar o processo, dando ao mesmo maior transparência e fluidez nas atividades, de maneira a vincular a estrutura orgânica (plenária e comitê gestor,

CTs setoriais, comissões de trabalho e equipe técnica) à dinâmica de trabalho (atividades propostas no plano e como serão executadas).

O Masterplan Maringá 2047 apresenta uma análise abrangente no que tange à situação e às características atuais de Maringá e região, recorrendo a estatísticas, análises e com base em previsões com relação às tendências futuras. Com isso, a PwC fundamenta as ações sugeridas, sempre as alinhando aos setores-chave definidos. Deste modo, o plano deve ser projetado até 2047, sendo construído no decorrer deste tempo. O entrevistado E9 e E10 abordam a conjuntura pela qual o Masterplan foi instituído, para conduzir Maringá até 2047:

É, isso em termo de projeto social, um projeto urbanístico mesmo, né. Na verdade, todas as câmaras técnicas quando elas desenvolvem o seu planejamento estratégico, a visão, a missão de cada câmara técnica está ligada com a visão e a missão desenvolvida pela Price, no plano socioeconômico da cidade, para 2047, que é ser uma metrópole de referência, com alto valor agregado, salários mais altos, uma indústria que não é poluente, mas, que desenvolve inovação. Então, por isso querer trazer para a cidade indústria de medicamentos, que está dentro dessa linha, a indústria da tecnologia da informação também, enfim, isso a gente já começou a operacionalizar, né. A parte de planejamento, já começamos, mas o grande desafio é fazer o macro planejamento da cidade. (E9, P:16, L:651-659).

4.2 A MO Codem

O Codem pode também ser qualificado como associação, devido sua estrutura e o corpo de membros, mas as semelhanças se resumem a isso, o restante de suas características corresponde as de MOs. É uma associação da sociedade civil organizada, portanto formado exclusivamente por organizações representantes desta, característica fundamental de MOs (Ahrne & Brunsson, 2005; Fries, 2008; Nogueira & Alves, 2014; Berkowitz & Dumez, 2016; Carmagnac & Carbone, 2019). MOs surgem quando atores, representativos para uma causa ou objetivo, se unem para tratar assuntos de forma ampla, continua e longa. Os membros, assumem a identidade de uma MO e seus representantes assumem a execução de suas tarefas.

Apesar dessa constatação, nenhum documento, registro ou relatos na mídia ou dos entrevistados se dirigem ao Codem como MO. Deste modo, é nesta tese que o Codem é considerado uma MO pela primeira vez. Ao ser considerado uma MO, uma parte importante da explicação sobre como adquire e sustenta a sua capacidade de agência é esclarecida, assim como a articulação de práticas que vão intervir no mercado. Além do fato característico da

composição de sua plenária ⁵⁴, foram identificadas, pelo menos, oito características que apontam que o Codem exerce o papel de uma MO:

- 1) Surgiu dentro do contexto da globalização dos anos 90;
- 2) Propôs a criação de uma identidade coletiva;
- 3) Organiza ações coletivas com certa previsibilidade;
- 4) É constituído por lei própria e obedece a um padrão de conduta e operação (regimento interno);
- 5) Realiza governança compartilhada com o entrelaçamento de estruturas e *expertise* de instituições públicas e privadas;
- 6) Atua num sistema aberto;
- 7) Objetiva alcançar influência externa, com uso de dados e informações;
- 8) Envolve-se com questões econômicas, sociais e políticas de maior amplitude.

É proceder de MOs debater e se posicionar coletivamente, e de maneira ativa, em questões que envolvem crises e negócios com maior complexidade que envolvem seu ambiente de atuação; da mesma forma, o Codem se posicionou frente a estagnação da cidade nos anos 90 (Gomes, 2020), vendo como uma possibilidade de influenciar nos rumos da cidade, com ações de combate à crise e, por outro lado, criar oportunidades de desenvolvimento com a abertura e globalização dos mercados. O entrevistado E2 participou dessa articulação e relata:

Bom, então a ACIM e a FIEP, elas encomendaram estudos sobre a cidade, e concluíram que realmente a economia estava estagnada, e elas começaram a convidar setores da sociedade, para discutir, para apresentar esses estudos, discutir saídas e soluções, . . . praticamente todos os setores da cidade participaram dessas reuniões, . . . e aí, durante todas essas reuniões a gente, foi então, paralelamente, maturando a formação desse Conselho e chegou o momento, que toda a sociedade estava conscientizada de que ela tinha um papel importante no desenvolvimento da cidade (E2, P: 3, L:122-125, 133, 139-142).

Sobre os Conselhos, Assis e Godoi (2008) argumentam que esse tipo de instituição nasce com o propósito de assumir a criação de estruturas que irão nortear as relações entre atores e ambiente, num plano social econômico, político e cultural, e que representam arranjos e estratégias socialmente construídos para favorecer conquistas coletivas em detrimento de atitudes individuais. Como MO, essas instituições mesclam-se numa só identidade e numa só voz, suficientemente fortalecida em representatividade para atender ao que compete respectivamente a cada uma delas (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008; Berkowitz & Dumez, 2016; Cropper & Bor, 2018).

⁵⁴ Ver seção 4.1.2 desta tese.

Assim, o Codem é um ator que se vale da força conjunta de diferentes representações da sociedade civil organizada, para nortear relações socialmente construídas em favor de ações afins ao desenvolvimento da cidade, “o Codem, ele é formado por instituições, e não pessoas, . . . instituições já formalizadas, já muito enraizadas.”, completa o entrevistado E5 (P:3, L:96-97). Adiante, ele fala da personalidade do Codem: “O Codem, ele é um incentivador, um facilitador, é um espaço de debate para encontrar as melhores práticas, . . . em sinergia entre o poder público, o empresariado e a população de Maringá.” (E5, P:5, L: 158-161).

MOs tendem a criar um lugar comum para atuarem, que mantêm controlado e em equilíbrio, em relação ao comportamento de seus membros. Dessa forma, desenvolve ações coletivas com certa previsibilidade de resultados (Ahrne & Brunsson, 2008). Foi observado que, igualmente é parte da natureza do Codem atuar por meio de ações coletivas, as demandas são discutidas, decididas e implementadas em consenso e buscando atender objetivos mensurados (Ahrne e Brunsson, 2005, Carmagnac & Carbone, 2019). Essas ações, quando são planejadas já consideram os resultados e os efeitos que serão gerados. Berkowitz e Dumez (2016) explicam que os problemas contemporâneos exigem cada vez mais o esforço coletivo dos atores, que se colocam em condições progressivamente mais amplas para defender interesses. O trecho da entrevista do E6 ampara essa afirmação, ao descrever a articulação do Codem para pleitear benfeitorias para a região:

O quê que significou isso, todos nós da área empresarial e institucional, a gente levou todas as demandas de logística, de saúde, de educação, tudo o que envolvia a nossa região, elas foram pautadas e aí, a gente selecionou um grupo de empresários, e no momento certo a gente teve uma agenda para entregar isso de maneira coletiva, isso é importante? É importante, e é estratégico. Porque? Porque uma coisa é eu ir pelo segmento agro, outra coisa é ir a ACIM, outra coisa é ir o comandante do 4º Batalhão, a gente juntou todas as áreas, pegamos as nossas principais dores e projetos que precisavam de entendimento, . . . a gente pegou aqui, pegamos aqui, um pouco da região da AMUSEP, no último dia a gente fechou uma reunião com todos os prefeitos da AMUSEP, e as demandas elas foram entregues pessoalmente, então o governador não tem como dizer que ele não sabia, que não precisava fazer um pontilhão, que ele não sabia que precisava arrumar uma estrada rural, é esse tipo de situação que ajuda todo mundo. (E6, P:5, L:190-204).

O Codem obteve legitimação por meio de lei municipal, que assegura sua autonomia de ação e determina sua finalidade enquanto Conselho. E o seu regimento interno esclarece suas atribuições e o fluxo dos processos que cada unidade da estrutura deve seguir, isso ocorre por meio de: convocações, editais, pautas, reuniões, comissões, atas, eleições, protocolos, recomendações etc., de acordo com as demandas. Cropper e Bor (2018) mencionam que a gestão de MOs é estabelecida por uma conformidade de padrões, padrões de conduta, aos quais todo o corpo de membros se ajusta:

A hierarquia existe como um centro de autoridade: embora isso não seja mais do que um mecanismo para tomar decisões, pode igualmente ter o direito de emitir comandos e regras que prescrevem as ações dos membros. Tais direitos e regras são estabelecidos em constituições, que também podem descrever os objetivos ou tarefas da organização. (Cropper & Bor, 2018, p.2).

Segundo Ahrne e Brunsson (2005) o uso de padrões por MOs é comum nesse tipo de organização, ao invés de regras rígidas; os padrões são desenhados pelos próprios membros, tornando-os mais aceitos para serem seguidos, são chamados por *softlaw* “*lei branda*” (Ahrne & Brunsson, 2005; Berkowitz & Dumez, 2016; Carmagnac & Carbone, 2019). Um exemplo disso no Codem, é a entrada e saída de membros; os membros e seus representantes são indicados e convidados, todos participam de forma voluntária e, ao assumir o posto, devem estar comprometidos com a atribuição definida e sujeitos a cumprir prazos e tarefas diversas, as quais, ao finalizar, o participante é liberado. O entrevistado E9 fala desse aspecto:

A entrada é indicada pelos próprios membros, né, e a saída, a gente tem um regimento interno, a gente verifica se o membro não está participando das reuniões, se ele vem de vez em quando, a gente notifica a instituição, pra ver se a instituição quer mudar o membro e se ela quer continuar participando do Conselho. . . . Ninguém é obrigado estar participando do Conselho, e isso é um desafio muito grande pra gente, porque a gente tem que manter todos esses voluntários motivados, tem que gerar resultados pra eles, até para que eles possam querer, sabe, então esse é o nosso grande desafio. (E9, P:8, L: 316-318,320-323)

O Codem compõe seu quadro com membros que estão em conformidade com a finalidade e a dimensão de seu objetivo, em MOs, isso torna os membros homogêneos em seus interesses, mesmo que, na maioria das vezes, tenham perfis diversificados (Ahrne & Brunsson, 2005, 2008). A sociedade civil organizada da cidade é formada por entidades heterogêneas, característica que atribui maior representatividade à organização. Cada entidade participante espelha sua própria realidade nas discussões do Conselho, revelando suas demandas e ampliando o campo de visão para definição de estratégias. Essa questão é parte do esclarecimento de como o Codem adquire e atua com maior capacidade de agência para agir, se comparado a outros atores no meio, como, por exemplo, uma entidade de classe.

Na composição do Codem, a presença do poder público é estratégica, pois complementa o rol de membros, dando maior equilíbrio à estrutura, atribuindo credibilidade e impessoalidade ao tratamento de muitas questões tratadas. Essa participação não se resume a figura do prefeito, mas também das secretarias municipais, que oferecem um entendimento macro da cidade, favorecendo a governança compartilhada exercida entre o Conselho e o poder público.

Entre os objetivos do Codem, está promover o intercâmbio de experiências, integrando, principalmente, as entidades que pertencem às CTs. Bernstein, Shore e Lazer (2018)

denominam inteligência coletiva à capacidade de um coletivo resolver problemas em conjunto. Ahrne e Brunsson (2008) enfatizam que, para que as demandas sejam resolvidas, MOs precisam se munir de especialidades e habilidades, e sugerem a inclusão de especialistas capazes de conduzir investigações e amparar decisões significativas. No Codem, esse papel é delegado às CTs e às comissões de trabalho. O entrevistado E4 explica tal posicionamento:

Então, o que que é feito, são criadas comissões técnicas, grupos técnicos para cada coisa, TI tem um grupo, infraestrutura tem uma comissão técnica, você indica seis, sete pessoas que estão diretamente ligados naquele tipo de atividade, né, então pegando o exemplo, o Contorno Norte, o sindicato dos engenheiros da cidade, as construtoras, o sindicato, então, esse pessoal, participa desse grupo técnico, que é a câmara técnica. Dentro do planejamento, você indicava quais as prioridades que a cidade precisava no momento. (E4, P:3, L:110-119).

Assim, saberes, técnicas, modelos, formas e tamanhos, experiências, princípios e políticas mesclam-se em uma única organização (Berkowitz & Dumez, 2016). Em MOs, as diferenças dissipam-se, as competências e habilidades complementam-se e o consenso prevalece nas tomadas de decisões. Esse tipo de governança compartilhada ocorre dentro e fora do Codem, dentro quando integra e alinha a ação de cada um dos seus membros para a construção coletiva de uma ação específica, o entrevistado E9 relata sobre a referida prática:

Porque a gente tem em torno de 200 voluntários, público e privado, que temos que gerenciar, que temos que coordenar e muitas vezes, liderar líderes, né, que é um dos grandes desafios nossos aqui, como executivos, né, . . . a gente tem que colocar o público e o privado, que falam linguagens diferentes, juntos para pensar em algo que seja sinérgico, algo que seja comum para todos. (E9, P:2, L:76-77).

Quando a ação é desempenha fora do Codem, ela é coordenada em consonância com outras entidades, para também se tornar coletiva. Nesta condição, o Codem investe na governança compartilhada, assumindo uma postura interorganizacional para agir; assim, mantém-se presente em assuntos dos setores considerados chaves. Esse comportamento é previsível, quando se trata de MOs. Parsons e Shils (2001), do mesmo modo que Fries (2008), remetem à ideia de um sistema aberto, com competência e agência para interagir e estabelecer trocas e mudanças entre os próprios membros e o ambiente externo, com a finalidade de se configurar para o propósito que se destina.

Um exemplo desse tipo de evento, que ilustra essa postura, foi divulgado em nota no “Codem em pauta”, intitulada “Câmara da Educação”⁵⁵, quando uma ação da Comissão de Escola e Família, vinculada a CT da Educação, realizou a primeira reunião num bairro da cidade com outros representantes públicos (Secretaria de Assistência Social e Cidadania de Maringá,

⁵⁵Nota “Codem em Pauta” de 14 de setembro de 2016: <https://www.codem.org.br/autor/comunicacao>, recuperado em 10 de junho de 2020.

Secretaria Municipal de Educação e Núcleo Regional de Educação e escolas públicas de ensino municipal e estadual). O objetivo da Comissão consistia em destacar e desenvolver ações que pudessem ser implementadas em conjunto, e como seria possível sustentá-las em rede.

Desde a sua criação, o Codem procurou se posicionar na cidade como um vetor alternativo ao poder público, não contrário a ele; para isso, tem buscado aceitação da opinião pública, expondo sistematicamente suas intenções e atividades desenvolvidas, assim como fornecendo informações de interesse da coletividade. Ahrne e Brunsson (2008, p. 66, tradução nossa) relatam que isso é um dos objetivos reconhecidos em MOs:

Um objetivo comum entre as metaorganizações que examinamos em nossa pesquisa é que os membros forneçam informações uns aos outros e, assim, aumentem seu conhecimento total - por meio do desenvolvimento de estatísticas e medições conjuntas, por exemplo.⁵⁶

Desta perspectiva, Berkowitz e Dumez (2016) também confirmam que um dos propósitos de MOs é alcançar influência externa, geralmente produzindo informações, como estatísticas do setor, apresentando conjuntos de melhores práticas, elaborando relatórios etc. Essa constatação materializa-se no Codem, pois executa uma das principais atribuições, designada pela lei municipal (Anexo A) no Art 2º itens XI, XIII, XVI (Lei 4275/1996) conforme segue:

- Identificar e divulgar as potencialidades econômicas de Maringá, . . . ;
- Divulgar as empresas e produtos de Maringá, . . . ;
- Criar um sistema de informações, para orientar a tomada de decisões e a avaliação das políticas de desenvolvimento econômico do Município.

A Figura 25 reflete uma amostra do uso de dados e informações técnicas fornecidos pelo Codem, que respaldam as informações da reportagem. Segundo funcionário do Codem, a entidade, diariamente, coleta e atualiza os dados dos principais indicadores econômicos de Maringá e região; em seguida, disponibiliza-os em relatórios de BI, no site do Codem, para uso público:

⁵⁶ *A common aim among the meta-organizations we have examined in our research has been for members to provide information to each other and thereby increase their total knowledge – through the development of joint statistics and measurements, for instance.* (Ahrne & Brunsson, 2008, p. 66).



Figura 25. Notícia com dados socioeconômicos fornecidos pelo Codem

Nota. A notícia aborda dados econômicos de Maringá, fornecidos pelo Codem. Fonte: Redação Maringá Post, novembro 17, 2021. <https://maringapost.com.br/cidade/2021/11/17/13-terceiro-deve-injetar-r-406-milhoes-na-economia-de-maringa-preve-o-codem/> recuperado em 17 de janeiro de 2022.

Em estudos sobre MOs, observou-se que esse tipo de organização surge principalmente em ambiente empresarial instável, instituições políticas e organizações sem fins lucrativos. Nogueira et al. (2011) citam, em artigo, que, na década de 90, em plena crise, houve governos apelando à sociedade civil organizada para implementar projetos locais. Na concepção dos autores, os governos e a sociedade civil devem cooperar em diferentes níveis – local, regional, nacional e internacionalmente, e este relacionamento deve prezar pela conduta ética e dialógica, em busca do bem comum.

Essa conduta, muitas vezes, visa atender questões de RSE (responsabilidade social da empresa), de preservação da natureza e meio ambiente, esportiva, mas, de acordo com as pesquisas de Ahrne e Brunsson (2008), foi revelado que a maior atuação de MOs é na esfera de negócios, com objetivo central voltado às questões de desenvolvimento, incluindo-se nesse rol a própria ONU. Não obstante, é este também o propósito maior do Codem: o desenvolvimento socioeconômico de Maringá e região.

Sua missão busca enquadrar toda a conjuntura da cidade, mas, em especial, os assuntos econômicos, “para formular e fazer executar as políticas de desenvolvimento econômico”, registra a lei do Codem (Art 1º, Lei 4275/1996), pela perspectiva deste trabalho, estes são considerados assuntos relacionados a mercado. Mais adiante, no mesmo documento, entre outras atribuições, está o fator da abrangência de atuação: “Promover fóruns, seminários ou reuniões especializadas, com o intuito de ouvir a comunidade sobre os temas de sua competência,” (Art. 2º, item X, Lei 4275/1996). Fazendo jus a essa atribuição, o Codem tem desempenhado seu trabalho, principalmente, na forma de planos de desenvolvimento, planejamentos macros que englobam vários setores-chave e questões ligadas à sociedade, entre as quais: a RSE, ambientais, de sustentabilidade, de inovação e qualidade de vida (Anuário de

Economia 2019-2020, 2020). O plano de desenvolvimento vigente, Masterplan Maringá 2047, nas palavras do Secretário do Codem, projeta que:

A Maringá de 2047 será uma cidade tecnológica, porém humanizada. A preservação da sua qualidade de vida se converterá no seu grande capital social. Os desafios de hoje, tais como segurança, emprego, educação e saúde, serão os diferenciais que nos colocarão como referência entre as cidades centenárias do país. (Anuário de Economia 2019-2020, p. 43, 2020)

O livro “*Meta-organizations*” de Ahrne e Brunsson (2008), a visão de MOs se expande para um mundo globalizado, e, nessa dimensão, identificaram que também para essas organizações há desafios, dificuldades, rupturas e barreiras a serem superadas. Uma delas é a concepção de democracia, pois, no contexto de MOs, combinar redes, instituições e cultura com democracia é uma tarefa difícil, e, mais difícil ainda, é combiná-las com a crença de que a democracia são ordens decididas. Nas palavras dos autores,

Em estados democráticos, os principais políticos são responsáveis pelo que o estado faz e pelos resultados que alcança. Os cidadãos de tais estados podem destituir e nomear políticos através da realização de eleições gerais e podem, assim, exercer influência nas decisões. Nada exatamente equivalente pode ser organizado em nível global na ausência de um estado. . . . As . . . metaorganizações, . . . são organizações completas. . . . concentram responsabilidades e, ao fazê-lo, atraem protestos e movimentos de resistência. (Ahrne & Brunsson, 2008, p.168, tradução nossa).⁵⁷

Na explicação dos autores, MOs, na figura de seus membros, empresas e associações, e, também, dos órgãos do Estado, obtêm uma fonte de autoridade que compete com a do estado democrático. Assim, esse ator contribui para a diminuição do controle do estado o próprio território. Quando partes do aparelho do Estado estão engajadas no trabalho de uma MO, os arranjos realizados estão mais ligados à MO que ao restante da sociedade, e isso implica em disputas e visões conflitantes. O entrevistado E1, expôs essas considerações acerca do *status quo* do Codem:

É visto que no Codem não há abertura para algumas entidades, sua composição deve ser democratizada, para ver o que é prerrogativa e o que é atribuição, não atende aos princípios da democracia participativa, não há participação popular. Há muitos anos, o Codem vem construindo canais para o desenvolvimento privado, se apropria da competência política e legislativa para seus próprios interesses, ou interesses de uma elite seletiva. . . . Usa como prática um discurso técnico. Sua presença nas políticas e projetos públicos é realizada para mediar a execução de projetos de interesse privado. Se sobrepõe ao plano diretor da cidade e toma para si essa responsabilidade, independente do gestor eleito. . . . A lei deve ser revista, pois arbitra sobre a política econômica. É preciso deixar mais claro o conceito de desenvolvimento para o Codem,

⁵⁷ *In democratic states, top politicians are responsible for what the state does and the results it achieves. The citizens of such states can remove and appoint politicians by holding general elections and can thus exert an influence on the decisions. Nothing exactly equivalent can be arranged on the global level in the absence of a world state. . . . Meta-organizations, . . . are complete organizations. . . . concentrate responsibility, and in doing so attract protests and resistance movements.* (Ahrne & Brunsson, 2008, p.168).

pois, trabalha sob esse pressuposto. São interesses travestidos de desenvolvimento social. Em Maringá, as pessoas são capturadas por essa hegemonia do Codem, sob o discurso do desenvolvimento e do crescimento. (E1, P:2-3, L: 6-11, 15-19, 38-42).

Estudos como o de Gini (2007, 2020), Godoy (2011), Töws (2015), Silva (2016), Kitazawa (2017), Rodrigues, Souza e Silva (2018) confirmam as mesmas interações do entrevistado E1, atribuindo ao Codem o comportamento hegemônico das elites dominantes no tratamento dos assuntos de política urbana, principalmente aqueles relacionados a interesses imobiliários. Todavia, quanto a isso, Ahrne e Brunsson (2008) defendem o trabalho exercidos por MOs argumentando:

Existe um certo potencial democrático nas metaorganizações. Eles tomam decisões, concentram responsabilidades e dependem de legitimidade. Eles são alvos de pressão. Eles podem ser chamados a fornecer abertura e a possibilidade de transparência. Alguns de seus membros, como estados e associações, contêm elementos democráticos e uma certa influência pode ser obtida por meio dos membros. (Ahrne & Brunsson, 2008, p.169, tradução nossa).⁵⁸

Para Berkowitz e Dumez (2016), MOs surgiram para atender a questões ligadas a problemas sociais contemporâneos fundamentais: estagnação social (desemprego, escassez de recursos), problemas na saúde pública, educação, segurança, moradia e do meio ambiente, desafios de toda a sociedade e que precisam ser tratados coletivamente, principalmente no nível de organizações, que, por natureza, são estruturadas e orientadas para o desenvolvimento. Os autores ainda refletem sobre a “existência” de MOs: “Como geralmente acontece com as pessoas, é o nome de uma coisa que a torna perceptível em primeiro lugar . . . O novo rótulo abre um novo campo de pesquisa que ainda precisa ser amplamente explorado em todas as suas dimensões” (Berkowitz & Dumez, 2016, p. 151).

As argumentações e considerações aqui apresentadas possibilitam o entendimento de que o Codem é uma MO, com vocação para atender questões de maior amplitude social, econômica e política relacionadas à cidade de Maringá.

4.3 Tripla Agência

Na discussão dos EMC, nutrida pelos pressupostos da TAR e da Sociologia de Mercados, a agência é tratada como fator performativo de mercado (Callon, 1998, Callon &

⁵⁸ *There is a certain democratic potential in meta-organizations. They make decisions, they concentrate responsibility, and They are dependent upon legitimacy. They are targets for pressure. They can be called upon to provide openness and the possibility of transparency. Some of their members, such as states and associations, themselves contain democratic elements, and a certain influence can be obtained via the members.* (Ahrne & Brunsson, 2008, p.169).

Muniesa, 2005, Dias Ruiz, 2012). Por conseguinte, o entendimento dos parâmetros nos quais a agência é orientada para a prática dos atores é parte do processo que define também a formatação de mercado.

Dessa forma, para o escopo deste estudo, que propõe o entendimento das práticas de mercados formatados por MO, entender, em princípio, como a agência é adquirida e sustentada pelo ator Codem estabeleceu a linha mestra para a interpretação de outros elementos – agenciamentos, dispositivos sociotécnicos, práticas de mercado e a performatividade. Dada a complexidade do estudo empírico da agência, como observou Leme (2015), a análise fixou-se em dois eixos descritivos-interpretativos (Godoi, 2010); o primeiro trata do tipo de agências orientadas para as práticas do Codem, e o segundo, da materialidade dessa agência, por meio de agenciamentos e dispositivos (Callon, 1998).

As investigações e análises revelaram a tripla agência do Codem – de mercado, política e social, isso foi reconhecido pela forma de articulação dos agenciamentos realizada pelo ator, que por ser uma MO, usufrui do conjunto de representatividades provenientes de seus membros, e das conexões que realiza por conta dessa representatividade. Sobre os atores de mercado, humanos e não humanos arranjados em redes relacionais, Hagberg (2015) menciona que são elementos heterogêneos ajustados uns aos outros. Essa cooperação e compartilhamento de conhecimentos, habilidades e informações beneficia sua composição estrutural e a adesão de novos membros, assim como assegura a obtenção de maior capacidade de agência para operar as práticas de mercado. Essa condição visualizada no Codem é comum em MOs, conforme observado por Ahrne e Brunsson (2005, p. 445, tradução nossa⁵⁹)

Devido ao maior acesso a recursos e à capacidade de ação de que as organizações desfrutam, os membros de uma metaorganização podem fornecer capacidade de ação e recursos desde o início - capacidade e recursos que levariam muito tempo para a maioria das organizações baseadas em indivíduos criar.

Portanto, a capacidade de agência do Codem foi adquirida a partir da iniciativa de reunir diferentes entidades, as quais figuravam como as mais representativas integrantes de cada categoria social (ACIM, FIEP, UEM, SEBRAE, Cocamar, Rotary, sindicatos e associações de classe, igrejas e imprensa). Por conta do número de adesões realizadas, o Conselho iniciou sua operação contando com as especificidades e especialidades de cada membro, assim como, os recursos que poderiam disponibilizar para suas atividades. Essa conjunção de forças representacionais, variadas e abrangentes, propiciou que a agência adquirida fosse

⁵⁹ First, we have proposed that the differences between organizations and individuals as described in our first assertion are important in several ways. Due to the greater access to resources and action capacity that organizations enjoy, a meta-organization's members can supply it with action capacity and resources from the start—capacity and resources that would take a long time for most individual-based organizations to create.

redimensionada e redistribuída de acordo com as demandas. Tanto Muniesa et al. (2007) ao tratar da agência do ator quanto Ahme e Brunsson (2008) ao tratar das relações de uma MO, pontuam a união de capacidades para agir de forma coordenada e combinar recursos. Isso permite criar condições favoráveis para mudar o ambiente na direção desejada ou, salvaguardá-lo de possíveis riscos e ameaças.

Ao analisar a história do Codem, em quase 30 anos, verifica-se que a agência adquirida foi também sustentada no curso da ação, isso por conta da estabilidade das entidades-membros e da contínua renovação dos participantes que representam essas entidades-membros, ou que integram as CTs ou as comissões de trabalho. Após um projeto novo ser aprovado em plenária, a CT convida novos integrantes para compor a equipe de elaboração, estes por sua vez, terão à disposição os recursos materiais e outros aparatos que sejam necessários para o trabalho. Essa variedade de recursos (humanos e não-humanos) são providas e intercambiadas pelas entidades-membros ou conseguidas por influência dessas. Dessa forma, o Codem consegue dinamizar novas combinações sociotécnicas para realizar suas práticas, inclusive graduando a intensidade de atuação conforme o objetivo pretendido, por exemplo: há propostas que requerem viagens exploratórias internacionais, outras, que exigem conhecimento técnico qualificado, caso de projetos da área da saúde. Latour (2005) explica que, quando o estado das coisas é mudado, existe a ação de atores, o que significa a existência de agência.

A dinâmica apresentada pelo Codem permite realizar muitas variações de agenciamentos, o que lhe possibilita transitar por diversas esferas da sociedade, construir relações e novas redes de cooperação. Isso favorece e amplia sua capacidade de agência para intervir com práticas de mercado para desenvolver áreas sociais como cultura e turismo, acelerar a implantação de políticas públicas e estabelecer metas de crescimento econômico direcionadas a determinado setor, todas essas ações, são realizadas em prol de um todo, do desenvolvimento sustentável da cidade. Latour (1986) discute como a sociedade pode ser constituída, o autor argumenta das coisas sobre as quais a sociedade é feita e que dá forma à mesma. Por fim, ele responde, que não é por ações sociais, mas por associações fortes; assim, é possível entender porque há grupos que permanecem unidos e outros não.

Verificou-se que a ação do Codem está relacionada com os princípios da TAR, pois permite obter uma visão multidimensional da realidade experimentada, por conta das várias frentes de atuação, do aparato usado, das redes construídas, dos resultados de quem dá e de quem recebe. Andrade (2004, p. 7) observa: “Além de permitir uma integração analítica do relacional com o estrutural, outro atrativo da Teoria Ator-Rede parece estar na sua capacidade de análise conjunta das dimensões econômica, social e política e seus imbricamentos”.

4.3.1 Agência de Mercado

A agência mercado é peculiar de uma sociedade de mercados, em que os atores possuem comportamentos calculistas e são munidos de capacidades criativas e inovadoras para realizá-los (Callon, 1998; Fries, 2008; Çaliskan & Callon, 2009; Cochoy et al., 2016; Cochoy, Trompette, & Araujo, 2016; Nøjgaard & Bajde, 2020; Kjellberg & Murto, 2021). Em consonância com essa afirmação, prevista nos EMC, a MO Codem é primordialmente um ator econômico, isso foi observado em razão de sua criação, quando os esforços dos integrantes deveriam ser direcionados para a recuperação do mercado e a retomada do desenvolvimento. Tanto que esse propósito foi a orientação central para que fosse regulamentado por lei.

O documento Maringá 2030 (Codem, 2011, p. 17) reitera a referência ao desenvolvimento econômico: “O tema central é o objeto do Codem, ou seja, a área de Desenvolvimento Econômico, mas que tem por fim último o desenvolvimento social. Portanto os objetivos das outras três áreas são decorrentes do principal e guardam estreito relacionamento com este.” As outras três áreas a que o texto se refere são: meio ambiente, cidadania e cidade. Também, é possível delinear aqui que a agência de mercado se sobressai, ou pelo menos tem prioridade à agência social, nos agenciamentos e práticas do Codem.

A interpretação dessa abordagem é que MOs que operam a partir de ações no ambiente econômico, tendem a obter, primeiramente os resultados nessa esfera, sendo que os efeitos se estenderão para as demais. No caso do Codem, as práticas são direcionadas primeiramente para o desenvolvimento econômico, para mercado, criando uma rede de eventos consonantes e sequenciais a esse. Desta perspectiva, os atores firmam suas redes e realizam suas práticas para impulsionar o mercado, e pela forma que o mercado passa a funcionar, ele dinamiza o desenvolvimento dos demais ambientes (Çaliskan & Callon, 2009).

A respeito desse aspecto, Latour (1999) concebe que esse tipo de redes são entidades em circulação, definidas pela dinâmica das associações que constroem. Nessas circunstâncias, Law (1992, p. 391) postula que a ação acontece do relacional ao estrutural, pois deriva de uma rede de atores que atendem a um mesmo propósito e, isso, segundo o autor, “desmistifica o poder do poderoso”. Portanto, a agência de mercado corresponde aos preceitos da TAR, quando atribui maior ou menor capacidade de agência às redes com agências calculativas (Callon & Muniesa, 2005). Essa característica reflete nas ações do Codem, pois elas partem da união de atores, que juntos, calculam as consequências de suas práticas para ajustar o mercado e torná-lo mais atrativo e competitivo.

Ao reconhecer os efeitos (positivos) das práticas de mercado, o ambiente social usufrui dos benefícios direcionados à população, e o político responde, com maior interesse e apoio, a essas práticas, a exemplo do que ocorreu quando o Codem orientou o mercado de Maringá para o setor de Tecnologia de Informação. No *blog* do deputado federal Enio Verri, há o destaque para a fala de Edson Cardoso, então presidente do Codem (2015-2016), que se refere à estratégia delineada para beneficiar tanto o mercado como a sociedade:

Para o presidente do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá (Codem), Edson Cardoso, a chegada da UTFPR é positiva para a região. “Nós temos um viés novo em Maringá, voltado para a tecnologia de informação. A UTFPR vem, então, com cursos nessa área. E por ser uma universidade federal atrai realmente estudantes do Brasil todo e também acaba fomentando o comércio e os serviços da cidade”, avalia. (<https://enioverri.com.br/construcao-de-campus-da-utfpr-em-maringa-deve-comecar-em-2016/> recuperado em 08 de janeiro de 2022).

4.3.2 Agência Política

É visto que os membros alocados na constituição de uma MO, assim como outros possíveis parceiros externos são todos atores com agência política, que se relacionam para utilizar as estruturas de poder já estabelecidas em favor do atendimento de interesses comuns e coletivos. Essas relações realizam, no tamanho de suas capacidades, os cálculos necessários para articular e ajustar da melhor forma possível os agenciamentos intencionados antes de aplicá-los no mercado. Para um ator obter agência política, é preciso interagir dentro dessa esfera e apresentar os recursos que a rede necessita para agir.

Para Fries (2010) a entidade política reconhecerá tal capacidade no ator, da realização de agenciamentos políticos. As informações que esse ator detém do seu meio, possibilita que esse ator acione e articule conjuntamente com o meio político, potencializando sua capacidade de interagir e firmar compromissos políticos que irão intervir na aplicação de práticas orientadas para qualquer esfera, com efeitos que incluem ou refletem em mercado.

Há várias menções do uso da agência política por parte do Codem, demonstrando sua capacidade de intervir no curso de mercado quando participa decisões para determinado setor econômico. Quando realiza comitivas para pleitear verbas para projetos junto ao governo estadual/federal, quando realiza *lobby* com deputados e senadores ou quando é convidado a compor mesas de discussões para definição de políticas públicas. Foi o que ocorreu num caso envolvendo a rede de transporte coletivo maringaense, na pesquisa realizada por Souza e Silva (2018), o Codem foi mencionado como um ator que possui alto grau de centralidade e intermediação, equiparando-o ao do prefeito municipal. A discussão afirma que, em Maringá,

há “grupos centrais”, que concentram a comunicação da rede e interferem na elaboração de políticas públicas, tanto nas tarifas do transporte, como em outras políticas públicas estruturais e, como conclusão, o estudo destaca a atuação do Codem, por entender que a entidade detém poder político, que vai além do econômico.

Nesse panorama, a investigação revelou e confirmou existir essa capacidade de intermediação do Codem, que usa de agência política para conseguir apoio e respaldo para concluir suas demandas. O entrevistado E9 relata como ocorre essa atuação:

A cada quatro anos, a gente faz um planejamento, um trabalho, igual a gente fez o ano passado, de levantar propostas e a gente envolve o setor público atual, juntamente com as câmaras técnicas setoriais . . . então a gente entregou para o prefeito, para todos os candidatos a prefeito, um plano do que a sociedade espera para a área da saúde, para área do urbanismo, meio ambiente, retomada econômica, logicamente aquilo lá são objetivos, metas a serem atingidas né, tinham mais de 158 propostas, que aí o prefeito, o secretário que faz parte da pasta, ele pode transformar aquilo num plano de governo, então assim, eu acho até que, a gente facilita a vida, porque ele já sabe o que fazer, porque todas essas propostas, elas são muito estudadas. (E9; P: 12; L: 465-474).

Sobre a agência política, estudos como o de Fries (2010), foi deduzido que a legitimação de uma ação é um dispositivo de enquadramento de práticas desejadas pelo ator. Da mesma forma Kaartemo et al. (2020) pontuam que tais atores tem capacidade de orientar as relações com novos atores individuais e coletivos, conseguindo firmar e garantir compromissos. De acordo com Kaartemo et al. (2020), essa agência beneficia o ator para operar suas práticas, pois constrói relações com atores políticos que tomam decisões e têm responsabilidade regulatória. Em se tratando de mercado, tais atores exercem um papel normalizador da economia, seja na liberação de crédito, na intervenção de outros ativos, no incentivo ao consumo, ou seja, exercem plenamente sua agência política, capazes de definir limites e regras de mercado. Diante disso, é compreensível o quanto importa para uma MO, que já possui alta representatividade, adquirir e fazer uso de agência política sempre que necessário.

Na pesquisa de Fries (2010) a autora expõe quatro maneiras com que organizações, assim como o Codem, incrementam sua capacidade de agência política para se aproximar e interagir com atores políticos: 1) reunir atores políticos; 2) criar atores novos; 3) mudar a identidade dos membros; 4) oferecer *know-how* em processos e normas do sistema político. Na análise realizada para esta pesquisa, foi identificado que o Codem utiliza, pelo menos, oito outras maneiras para obter agência política, são elas:

1. Possui base legal para atuar em caráter deliberativo e consultivo: a chancela pública permite que as atividades do Codem tenham apreciação, respaldo e

tramitem em órgãos públicos, secretarias, câmara de vereadores, deputados e senadores;

2. É apartidário: essa propriedade atribui ao Codem abertura e acesso a diferentes grupos políticos;
3. Pode atuar, sem interrupção, entre as gestões de diferentes agentes públicos (municipais, estaduais e federais), dando continuidade a projetos de uma gestão para outra;
4. Faz uso de um modelo de governança compartilhada que permite que possa transitar entre outros atores públicos e privados, como o trabalho conjunto com o Observatório Social de Maringá (OSM), que acompanha e fiscaliza as contas públicas da cidade;
5. Trata assuntos de ordem pública geral, quando é chamado para audiências e consultas públicas, podendo participar da criação de nova legislação;
6. Possui representatividade, é constituído de membros de diferentes categorias;
7. Mantém uma cadeira fixa para a prefeitura e três secretarias, sendo o prefeito, permanentemente, o presidente de honra do Conselho;
8. A prefeitura, majoritariamente, é o braço executor do Codem.

Em referência a essa última situação de agência política, foi reproduzido trecho de publicação realizada em 2016, pela Prefeitura Municipal, quando anuncia o lançamento do Masterplan (projeto articulado e desenvolvido pelo Codem).

“O estudo vai servir de base para o Masterplan, que vai ser um grande diferencial para Maringá, pois vai traçar perspectivas urbanísticas e de desenvolvimento social que vão direcionar o crescimento da cidade com sustentabilidade”, explica o presidente do Codem, Edson Cardoso. . . . Depois de pronto o Masterplan vai direcionar todas as ações e projetos da administração pública (Maringá, 2015)⁶⁰.

4.3.3 Agência Social

Em se tratando do Codem, por força da coletividade representativa de seus membros, e a respeito do entrosamento alcançado por esse ator na cidade, tem-se que sua agência vai além daquela de mercado e da política, assumindo, inclusive, a salvaguarda de questões sociais e legais, conquistando, assim, também capacidade de agência social. Recentemente, Gomes

⁶⁰Prefeitura Municipal de Maringá. <http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2015/08/17/codem-assina-contrato-do-masterplan-com-pwc-brasil-nesta-segunda-feira/26908> recuperado em 08 de janeiro de 2022.

(2020, p. 20) publica depoimento de empresário maringaense, que corresponde ao uso da agência social:

A sociedade maringaense é diferenciada. Quando há necessidade ela puxa para si algumas responsabilidades semelhantes às executadas pelos poderes Legislativo, Executivo e até de um Tribunal de Contas. Nós fazemos isso muito bem, seja com o OSM, com o Conselho de Segurança (CONSEG), Conselho de Desenvolvimento (Codem), ou Masterplan, entre outras iniciativas. Quando a sociedade puxa para si a responsabilidade que, em tese, seria do poder público, as coisas tendem a melhorar porque ela dá sua contribuição de forma voluntária, sem se preocupar com interesses políticos. É tudo feito privilegiando o cidadão.

Essa postura também foi verificada em algumas entrevistas realizadas para esta pesquisa, atestando que o Codem utiliza de agência social para introduzir suas ações sociais, podendo influenciar o mercado que está ligado ao setor social beneficiado. Situação relatada pelo entrevistado E5:

Nas questões de construir uma sociedade onde a gente tenha um modelo econômico, um modelo de ambiente social econômico e bem-estar da sociedade como um todo, porque quando você trabalha infraestrutura, você não trabalha só economia, você trabalha todo o sistema de bem-estar né, uma câmara de saúde né, uma câmara importantíssima, foca no desenvolvimento econômico da saúde, mas o resultado é da sociedade, quando você tem uma qualidade em saúde, . . . o que reverte né, para a população da cidade, . . . a gente tem uma outra qualidade de vida. . . . Então eu acho que esse é o grande dote que até hoje norteia o trabalho do Conselho. (E5; P:2; L: 41-49).

Tendo que esta é finalidade maior do Codem, o desenvolvimento socioeconômico, entende-se que o fator desenvolvimento é tratado como uma causa (positiva) que afeta toda a sociedade; nesse sentido, é aceitável que haja o assentimento e apoio público por práticas que priorizem o desenvolvimento, como aquelas que remetem à inovação, a melhoria ou ao crescimento de algum setor produtivo de bens ou serviços. Portanto, quando uma MO trata de desenvolvimento, significa que uma grande parcela de interesses da população será atendida, gerando aumento de expectativas por maiores e melhores oportunidades de sucesso. Enfim, o ator que desenvolve essa agência, gera motivação e esperança noutros atores, essa condição atribuída ao desenvolvimento foi dimensionada por Furtado (1964, p. 26-27, como citado em Silva & Paraná, 2017, p. 194), trata-se,

desenvolvimento econômico como um processo de mudança social pelo qual um número crescente de necessidades humanas – preexistentes ou criadas pela própria mudança – são satisfeitas através de uma diferenciação no sistema produtivo decorrente da introdução de inovações tecnológicas.

Compreende-se, a partir dessa lógica, que ações de desenvolvimento são multifacetadas e, uma vez implantadas, “dali para a frente”, vão afetar, de formas diferentes, todas as esferas da sociedade, especialmente a população. Os atores que movimentam essas ações têm alta

capacidade de agência para intervir no ambiente e são corresponsáveis pelos resultados e efeitos decorrentes do processo realizado, independente, se forem positivos ou negativos.

Desse modo, o Codem, ao trazer a responsabilidade para si mesmo, ou dividi-la com o poder público, assume junto os resultados e usufrui deles. Nesse aspecto, o Codem tem liberdade para desempenhar seus propósitos, sob a égide do desenvolvimento possibilita muitas variações e combinações de ação, sejam elas econômicas, políticas ou sociais. Podem ser sociais com vistas ao econômico, podem ser econômicas com vistas a alianças políticas e, podem ser políticas com respaldo social e com vantagens econômicas a determinados setores do mercado. Sendo assim, a agência social obtida pelo Codem permite que adentre as questões sociais por diferentes meios, introduzindo sua visão, intervindo no processo e nos objetivos, oferecendo formas para conduzi-lo e obtê-los.

Cochoy (2015) cita a contribuição de Callon para esse entendimento, a agência permite organizar processos, atividades destinadas a selecionar, classificar, enquadrar, moldar, formatar, estabilizar e planejar o mundo. Isso influi para que cada diretriz pensada pelo ator possa contemplar a sociedade em alguma circunstância. Essa condição confere ao Codem certa adaptação com as questões sociais, as quais permite que suas práticas sejam aplicadas onde foi projetado o desenvolvimento. Isso explica a atenção que o Codem dispensa na criação dos planos de longo prazo, pois visam o desenvolvimento sustentável, o bem social e a qualidade de vida, uma forma estratégica de garantir que seus projetos sejam concluídos. A Figura 26 demonstra essa situação; nela é apresentada os objetivos do Codem orientados para o desenvolvimento social e econômico, e como evoluíram do plano Maringá 2020 para o plano Maringá 2030:

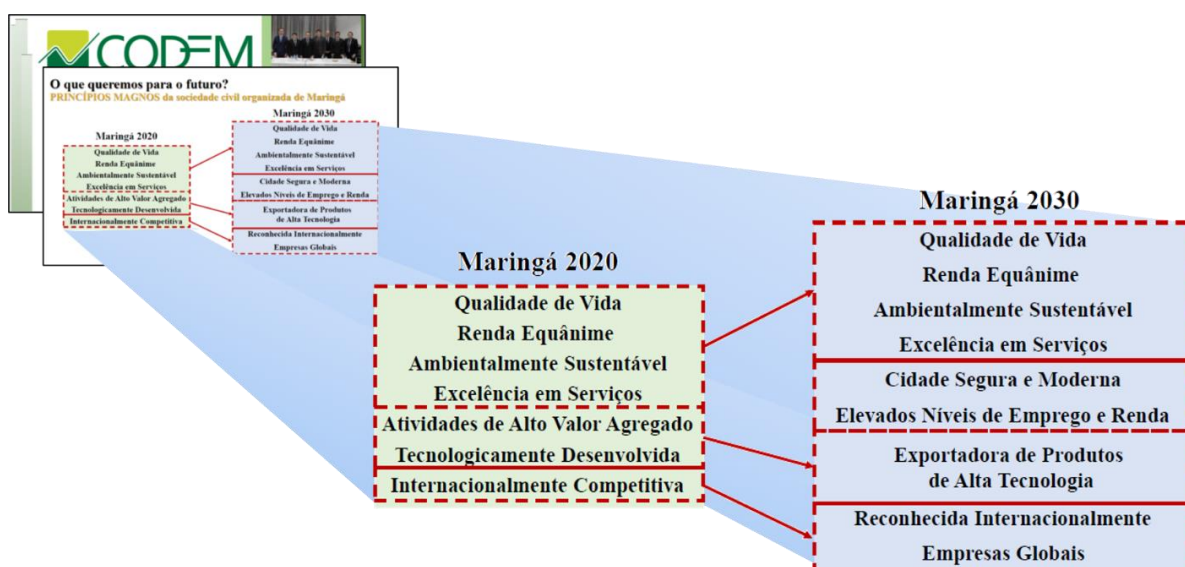


Figura 26. Evolução das diretrizes entre os planos Maringá 2020 e Maringá 2030

Nota. A figura apresenta um comparativo entre as diretrizes dos planos Maringá 2020 e Maringá 2030. Elaborado a partir de Codem (2017a, p.14). Recuperado de: <https://cbic.org.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/sites/22/2017/11/5-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Codem-Maringa-31.10.2017.pdf>).

Também o Masterplan Maringá 2047 confirmou as intenções de envolver toda a sociedade no esforço de consolidar as estratégias planejadas para o bem comum. Na época, o presidente do Codem (2014-2015), Wilson Yabiku, destacou a finalidade do Masterplan:

O estudo permitirá que todos os bairros tenham um crescimento com isonomia no que se refere à segurança, saúde, educação, trabalho e lazer, interagindo entre si, com um eficiente sistema de mobilidade urbana metropolitana. O bom desenvolvimento do Masterplan, porém, dependerá do envolvimento pleno de todos os setores da sociedade, que juntamente com os técnicos da Prefeitura irão preparar o termo de referência, ou seja, o programa das necessidades e anseios de Maringá e cidades conurbadas. (ACIM, 2014, p. 82).

Para o Codem, o desenvolvimento configurou-se no vetor que expandiu sua agência, operando para além das fronteiras do econômico e do político (Fries, 2008, 2010); com a agência social, abre-se caminho para novos recursos, novos engajamentos e novos agenciamentos.

4.3.4 O Mecanismo da Tripla Agência

Para compreender a tripla agência na *práxis* de uma MO, primeiro concebe-se que qualquer demanda da sua agenda é propensa a desencadear uma nova conexão entre os atores para tratá-la. Enquanto rede, os atores mantêm-se simétricos e unidos (Alcadipani & Tureta, 2009), utilizando seus aparatos e criando alternativas para construir e aplicar suas práticas. Uma vez atingindo os objetivos, ao findar o evento, os atores desconectam-se para formar novas redes, com outra orientação de agência e outros atores. Uma MO apresenta essa multifuncionalidade, além de ser um ator com maior amplitude de ação, pode utilizar-se de uma agência específica, ou usar todas juntas para outras ações, de acordo com a situação. Por exemplo, no caso do Codem, há períodos que um maior número de projetos é trabalhado, que outros, isso exemplifica sua flexibilidade para realizar agenciamentos necessários para intervir algumas questões pontualmente e com maior agilidade.

Na prática, no Codem, a situação ora citada é verificada na ativação e desativação das CTs. Nas comissões de trabalho do Codem, cada uma tem suas metas e se utiliza de diferentes “arsenais” para desempenhar e cumprir metas e prazos. Assim que o trabalho é concluído, a CT se desfaz e pode se reagrupar para outro projeto, em outra ocasião, ou finalidade nova; algumas,

porém, são suspensas, como a CT do projeto do trem de passageiros entre Maringá e Londrina, fato informado pelo entrevistado E4 (P:5, L: 182-183).

Essa plasticidade conferida às práticas de uma MO, em orbitar por diferentes “mundos”, evidenciada nas práticas do Codem, confere a possibilidade de atuar com tripla agência para viabilizar projetos. O estudo de Fries (2010) possibilita confirmar essa condição, ela explica que um ator pode adquirir múltiplas agências e que, conforme seja pertinente, esse ator pode transitar entre suas formas de agências, tendo em vista que o ator, em algum momento, realizou uma seleção de elementos (atores humanos e não humanos) e os combinou para possíveis enquadramentos.

Na análise documental, são várias dessas ocasiões em que o Codem realizou ações, nas quais deixa transparecer o uso de tripla agência nas questões pautadas. A Figura 27 reproduz o trecho de uma apresentação pública do Codem, em 2017, onde são pontuadas as metas econômicas, sociais e políticas para a cidade. Analisando cada uma dessas metas, constata-se que somente é possível as operar com capacidade de agência suficiente para tal:



Figura 27: Metas do Codem que indicam o uso de tripla agência

Nota. Indicadores e metas – Maringá 2017-2020. Fonte: Codem (2017a, p. 16-17). Recuperado de: <https://cbic.org.br/sustentabilidade/wp-content/uploads/sites/22/2017/11/5-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Codem-Maringa-31.10.2017.pdf>)

Ao analisar as metas aqui apresentadas, observa-se que estas associam o desenvolvimento a uma ação e ao resultado esperado. Assim, a agência de mercado irá articular as melhorias no sistema de educação, saúde e segurança, com a realização de investimentos, criação de empresas, treinamentos, aquisição de tecnologias e infraestrutura para o setor. A

agência social irá promover o aumento de emprego, da renda, do IDH, da qualidade e da expectativa de vida, do atendimento, da proteção e do bem-estar da população, a conscientização da preservação dos recursos naturais. A agência política irá articular (*lobby*) verbas e recursos, normatizar, acompanhar e fiscalizar essas ações.

A Figura 28 foi elaborada para ilustrar a dinâmica da tripla agência do Codem:

Maringá
(sistema aberto)

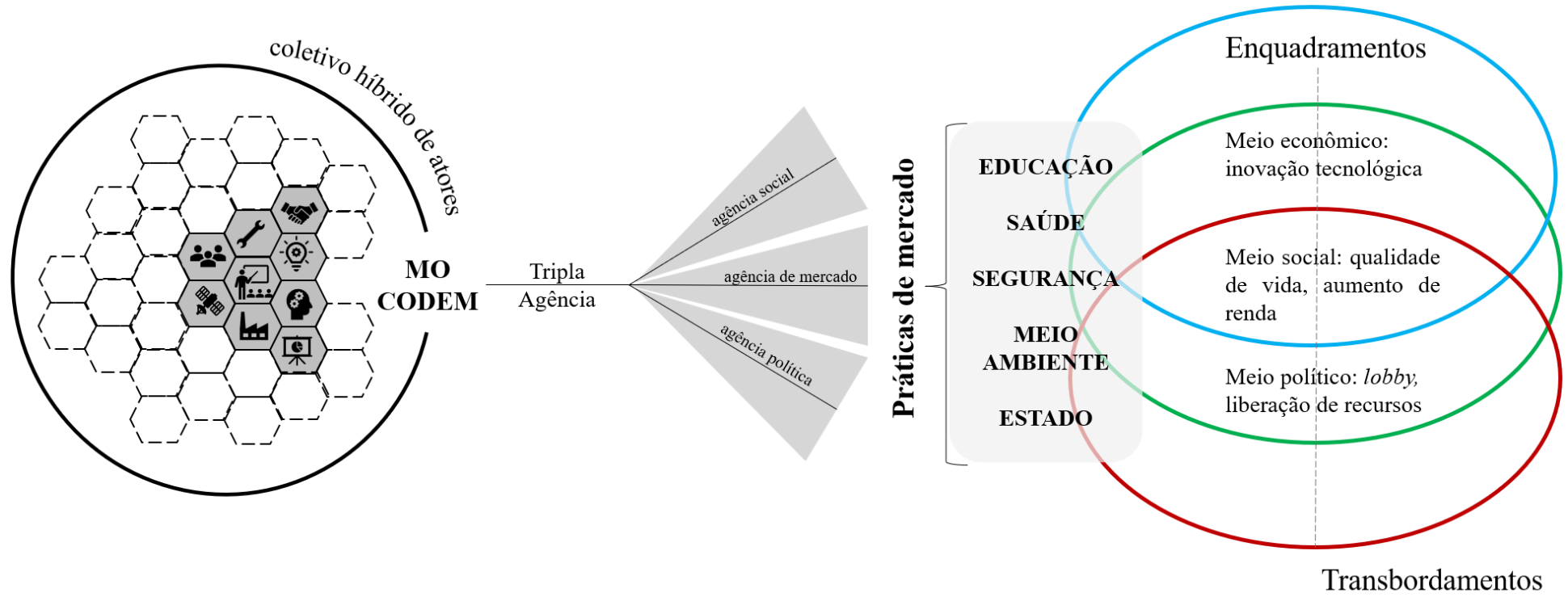


Figura 28. Tripla agência exercida pelo Codem

O referido esquema apresenta Maringá como um sistema aberto para ação da MO Codem, no qual opera com tríplice agência. O desenho demonstra o curso dessa ação, que tem início com a combinação de um coletivo híbrido de atores, que habilita de agência à MO; munida de múltiplas agências, identificadas como agências: de mercado, social e política, a MO realiza práticas direcionadas a setores-chave (educação, saúde, segurança e meio ambiente; e outras específicas, direcionadas ao Estado). Observa-se que essas práticas objetivam resultados para os setores afins, atendendo-os nos âmbitos econômico (inovação tecnológica para o mercado de educação, saúde...), social (qualidade de vida, aumento de renda com as melhorias da educação, saúde...) e político (articulação de *lobby* para captação de recursos para educação, saúde...), portanto esses meios estão relacionados, de maneira que o desenvolvimento em um meio acarreta o progresso nos demais. Assim, a liberação de recursos públicos para melhorias na infraestrutura da cidade incentiva as empresas a investir em inovação, expandindo o mercado que, socialmente, aumenta o número de empregos, a renda e a qualidade de vida da população. O aumento de renda possibilita maior arrecadação que viabiliza as políticas públicas voltadas ao meio ambiente e segurança. Essas práticas operam na cidade de acordo com o planejamento (enquadramentos) e, a partir das externalidades geradas, podem também ocorrer transbordamentos no ambiente, ações não planejadas, mas decorrentes das práticas do ator (Callon, 1998; Cochoy, 2015).

Empiricamente, este esquema pode ser explicado com o trabalho desenvolvido pelo Codem para transformar Maringá num polo de TI. O entrevistado E5 comentou sobre essa intenção do Conselho:

A câmara técnica de TI foi criada já depois, . . . acho que todos os presidentes, sempre tiveram uma atenção muito atuante para a área de TI, em Maringá. O Codem sempre teve uma visão estratégica para a área de TI. Maringá sempre teve uma vertente para encontrar novos horizontes econômicos, né, e TI foi um dos pontos mapeados lá no começo do Codem e, tanto que, Maringá se torna um polo, hoje importantíssimo, a nível nacional em TI (E5; P: 7-8; L: 285-292).

Para concretizar esse enquadramento de práticas, houve sucessivas mediações do Conselho em promover e preparar o ambiente para essa transição de mercado; nesse processo foi possível identificar o uso da tripla agência; principalmente, a agência de mercado serviu para incentivar, ajustar e alinhar atores de mercado, dispositivos e recursos que deram viabilidade ao setor. Essa atuação do Codem abriu caminho para iniciar a transição do polo de confecção, que vinha perdendo força, para o setor de TI; os esforços do ator, algumas vezes era para articular práticas para atrair novos investidores, outras, porém, eram práticas que visavam a área social, como a educação, no intuito de capacitar e desenvolver profissionais para prover o novo setor, enquanto noutras sua atuação, era firmar alianças políticas e convênios

institucionais para garantir liberação de crédito, incentivos fiscais e mesmo regulação, com leis que pudessem dar segurança e credibilidade ao processo. Muitas dessas práticas ocorriam simultaneamente, outras, eram sequenciais e coordenadas, e outras ainda, convergiam resultados para fortalecer o próximo passo, até a conquista da maturidade do setor. O entrevistado E2 lembrou como esse processo ocorreu:

Lá no início ele tanto lutou pelo Polo de confecções, como lutou pelo Polo de informática, né, hoje tecnologia da informação, é... só que assim, o mercado, ele tem seus movimentos próprios e isso depende da economia mundial, principalmente. Então, o Polo de confecções, ao longo do tempo, a gente foi percebendo que nós tínhamos que agregar valor e lutar por um polo de moda, tanto que foram feitas diversas feiras de moda, investimentos nesse setor, posteriormente, esse segmento caiu, porque os produtos chineses começaram entrar no Brasil, com preços muito baixos e isso fez com que muitas indústrias fechassem, muitas indústrias diminuíssem. Então é esse, é o movimento do mercado, ao mesmo tempo em que isso acontecia com esse Polo, o setor de TI, ele foi ganhando com o avanço da tecnologia, ele foi ganhando uma importância maior. O setor de TI é transversal a todos os segmentos, dentro de qualquer empresa o setor de TI, ele tá desde a portaria, passando pela linha de produção, até a contabilidade até a gestão, ele tá em todos os setores e, quanto mais a tecnologia evolui, mas ele ganha a importância. Então ele foi naturalmente crescendo, e ele foi também naturalmente criando a sua própria estrutura... várias instituições, elas se fortaleceram e passaram a não depender mais do Codem. A partir de 2008/2009, nasce um arranjo produtivo local, é criada a Software by Maringá, que é uma associação e que passa a lutar e a defender os interesses do setor. Mais ou menos, acompanhei todo esse crescimento, conforme o setor crescia mais eles investiram nessa Associação, até ter condições de chegar, de conversar com o Codem, de conversar com associação comercial, de conversar com a prefeitura, de conversar com a câmara municipal (E2; P:8; L:316-344).

Mas adiante esse mesmo entrevistado, dá importantes informações sobre os desdobramentos das práticas do Codem, como os resultados dessas práticas retornam e passam a integrar o mecanismo sociotécnico do Conselho e aumentar sua capacidade de agência. Para Callon (1998) esses resultados são as externalidades, são os enquadramentos necessários para a continuidade da operação da rede de atores constituída. O entrevistado E2 relatou.

A partir do momento que algumas instituições, elas ganham corpo, o Codem, passa a ver nelas um elemento importante nessa luta pelo desenvolvimento; então o setor de TI, a partir do momento que o Codem viu que esse setor estava crescendo e se tornando cada vez mais importante, convida ele para participar é..., foi criada, acho que uma cadeira, nessa área de tecnologia, aí, essas pessoas passam a participar também do Codem, não só, pela importância do setor, mas pela importância também das pessoas, pelo grau de comprometimento das lideranças com um determinado setor. Então, a partir do momento que o Codem vê que existe um membro que trabalha voluntariamente pelo crescimento de um setor, ele pensa..., olha podemos trazer aqui, porque se trabalha pelo setor, vai trabalhar pela comunidade também. Vai trabalhar pelo setor dentro desse organismo que trabalha pela comunidade (E2; P:8-9; L:349-362).

Como o Codem está estruturado nos moldes das MOs e, por conta disso, é capaz de agregar múltiplas agências, em parte, devido à alta representatividade lhe dada pelas entidades-

membros, assim, considera-se que, nessa configuração, o Codem tem alta capacidade de agência para operar e escolher quais recursos melhor se ajustarão aos agenciamentos, e quais lhe darão maior possibilidade de enquadramentos. O entrevistado E6, confirma essa forma de atuação do Codem:

Então, eu acho que Maringá é uma cidade que se desenvolveu de maneira estratégica, e que para qualquer área que a gente queira implementar ou fortalecer os segmentos de mercado, a gente tem uma facilidade enorme, porque a gente tem a presença de instituições representativas. (E6; P:3; L: 116-118).

4.3.5 Agenciamento e Dispositivos

Os fatos que envolvem o Codem demonstram que a tripla agência observada nessa MO, foi materializada nos agenciamentos realizados para concepção das inúmeras práticas para contemplar o que foi planejado. Para tanto, como se refere Latour (1986, p.276, tradução nossa)⁶¹, o ator vale-se das “melhores metalinguagens para definir sua ação coletiva”. Nesta seção são apresentados os agenciamentos e o coletivo híbrido de atores utilizados pelo ator Codem para formatar mercado, fazendo uma ligação com os pressupostos teóricos pertencentes aos EMC (Callon, 1998; Callon & Muniesa 2005; Azimont & Araujo, 2007; Muniesa et al., 2007; Geiger, Kjellberg & Spencer, 2012; Fries, 2010; Cochoy, 2015; Cochoy et al., 2016; Hagberg, 2016).

Dessa perspectiva, o ator Codem é único, seus membros agem sob a sua identidade, portanto, é uma MO que interage com outros atores de mercado conforme suas necessidades e interesses; muitas redes relacionais são criadas entre o Codem e atores externos, como órgãos públicos, empresas privadas e outras entidades, como ONGs e associações; ficou entendido, que nesse processo o Codem procura firmar suas conexões, principalmente, com o ator que será responsável pela execução das práticas no mercado intencionadas.

O agenciamento “é o ato de organizar diferentes elementos em uma ordem” (Fries, 2010, p.151, tradução nossa)⁶²; nesse sentido, foi analisada a composição da estrutura do Codem, a organização e o curso da operação para o desempenho das atividades, principalmente, o aparato sociotécnico utilizado pelas CTs – profissionais especializados, técnicas, modelos e recursos financeiros, materiais, equipamentos, serviços, entre outros dispositivos, que, ao se combinarem dão agência para a ação (Callon, Law, & Rip, 1986; Latour, 1987; Callon, 1998,

⁶¹ *The best metalanguages to define collective action.* (Latour, 1986, p. 276).

⁶² *Agencement is the act of organizing different elements into an order.* (Fries, 2010, p.151).

1999; Cochoy, 2009; Hagberg & Kjellberg, 2010; Leme, 2015; Onyas & Ryan, 2015; Acosta et al., 2020; Favero, 2020).

A pesquisa documental revelou que os muitos agenciamentos feitos pelo Codem são furtos das incontáveis combinações dos dispositivos que tem a sua disposição, oriundos das próprias entidades-membros. Neste contexto, as CTs trabalham com uma gama de dispositivos para criar os projetos intencionados e ainda podem contar com os demais dispositivos provenientes dos demais atores (externos) que constituem a rede. Os atores humanos, são agenciados voluntariamente, sem remuneração, e são indicados para determinado projeto por possuir *know-how*, experiência ou outro recurso indispensável para o desenvolvimento da tarefa. Hagberg e Kjellberg (2010) especificam que há atores chamados à ação e que são “feitos” sob medida para uma determinada prática de mercado. O entrevistado E9 (P:2, L:56-57) refere-se a este aspecto: “a gente sempre leva para as CTs pessoas que são de notório saber da área, ou que são líderes de instituições.” Esta premissa do Codem também é uma das características de MOs; especificadas por Berkowitz e Dumez (2016, p. 3, tradução nossa): “em meta-organizações, atrair as categorias certas de membros e recrutar, e, manter as mais fortes, são questões estratégicas cruciais”.⁶³

Essa prática é explicada pela preocupação do Codem em criar e apresentar à sociedade, projetos de alta relevância social, muitas vezes de alta complexidade que, por serem mais sofisticados, necessitam de conhecimentos técnicos e modelos teóricos para serem elaborados. Por isso, a maioria dos projetos do Codem requerem a “assinatura” de um grupo de profissionais habilitados, capazes de responder por ações e decisões tomadas.

Çaliskan e Callon (2009) explicam que no tocante a isso, os atores se dispõem a criar dispositivos e inovações para lidar com problemas práticos. Além do que, esses projetos possuem a característica da plasticidade, pois, quando executados, tendem a vincular, progressivamente, mais uma série de outros atores e dispositivos, que, além de ser dispendiosos (de recursos públicos, na maioria das vezes), morosos (de longo prazo), vão impactar, de forma significativa no resultado final, e no que o mercado irá se tornar. Enfim, todo esse processo implica em se constatar que a construção de mercados é realmente uma construção sociotécnica.

Essa questão foi também observada no estudo realizado por Gond e Brès (2019), sobre serviços de consultoria, no qual os autores destacaram a ferramenta PDCA⁶⁴ como um

⁶³ *In meta-organizations, attracting the right categories of members, and recruiting and keeping the strongest ones, are crucial strategic issues.* (Berkowitz e Dumez, 2016, p. 3).

⁶⁴ PDCA – Plan do check act, Tools to design, implement, and/or monitor an organization’s CSR policy (Gond & Brès, 2019, p. 6).

dispositivo de construção de mercado, por ela ser utilizada para desenvolver a gestão de negócios, que, sequencialmente, vai envolver outros agenciamentos como treinamentos, padronização etc. Da mesma forma, na elaboração do Masterplan, a PwC verificou-se a utilização de uma metodologia que incorporou diferentes modelos teóricos na construção do plano, como: Matriz Insumo-Produto, Quociente Locacional, *Design Thinking*⁶⁵, estas ferramentas, ao serem aplicadas na formulação do plano, iniciaram sua participação na ação de formatar mercado (Cochoy, 2015), na concepção deste estudo, essas são consideradas práticas norteadoras.

A Tabela 8, expõe informações sobre os atores humanos e não-humanos identificados no quadro operacional da MO Codem:

Tabela 8

Principais dispositivos sociotécnicos na atividade do Codem

DISPOSITIVO	FORMA DE AGENCIAMENTO	IMPACTOS	EVIDÊNCIA DOCUMENTAL
Consultorias, técnicos e especialistas.	Por contratação, parcerias público-privadas e adesão voluntária para tarefas específicas.	Excelência, qualidade e confiabilidade nos trabalhos e propostas oferecidas.	Maringá 2030 (Codem, 2011); Masterplan Maringá 2047 (Codem, 2017b); Programa Prosperingá (Codem, 2020).
Planos, projetos, propostas e ações.	Participação voluntária nas CTs e comissões de trabalho.	Implantação de melhorias e inovações em setores-chave na cidade.	Maringá 2030 (Codem, 2011); Masterplan Maringá 2047 (Codem, 2017b).
Pesquisas de dados, estudos, censos, rankings, indicadores econômicos e estatísticas setoriais de Maringá e região. Programas de computador.	Contratação de equipe especializada.	Atualização de informações para a tomada de decisões. Transparência e validação.	Equipe técnica do Codem custeada pela prefeitura (Regimento Interno do Codem). Contratação de consultoria internacional para o estudo do Masterplan Maringá 2047 (Codem, 2017a).
Comunicação (texto, foto, áudio e vídeo).	Interação com outros atores; prestação de contas; solicitações e pedidos de resposta, realização de audiências públicas e reuniões, divulgação de ações, acesso a imprensa e mídias.	Aumento de credibilidade, confiança e reputação do trabalho do Codem. Aumento da participação do Conselho em assuntos regionais.	Registros de relatos, notícias, reportagens e matérias do Codem (sites, revistas, artigos, livros).
Modelo de gestão	Criação de uma governança compartilhada.	Fortalecimento da interação e do trabalho conjunto do Codem com o poder público.	Entrevista com funcionários da equipe executiva do Codem.
Missões (visitas e viagens), ações beneficentes	Convite para compor comitativas técnicas e políticas para	Captação de recursos e verbas junto ao Estado; realização de parcerias; atração de investimentos e empresas,	Comitativa visita o governador do Estado; comitativa visita o Ministério da Educação;

⁶⁵ O *design thinking* é um processo exploratório de ideias e novos direcionamentos e que, enquanto forma de pensar estrategicamente nas organizações, aborda três fases: a inspiração, a ideação e a implementação. (Mendonça & Griebeler, 2016).

	discussão e negociações.	doações de recursos públicas e privadas.	comitiva visita Medellín, Colômbia (site Codem).
Ferramentas de marketing (eventos, campanhas, programas, cursos, palestras, fóruns, reuniões, <i>workshops</i>)	Conscientização.	Aumento de <i>network</i> . Maior acesso, aproximação e apoio da comunidade as causas e projetos.	“Prefeitura e sociedade civil organizada lançam campanha Maringá Mobilizada” (site prefeitura, 28/02/2021).
Secretaria Municipal	Por lei	Chancela pública para propor e acompanhar a execução de projetos.	Lei 4275/1996 e Regulamento Interno do Codem.

Çaliskan e Callon (2009) inferem que nos processos de construção, particularmente, de mercado, exige-se instituições adequadas, que “doam” atores com habilidades específicas nesse meio. Uma das características do coletivo de atores do Codem é que prezam para atender as demandas, com vistas à transparência, qualidade, precisão e regularidade dos projetos, assim, aumentam a possibilidade de que os agenciamentos alcancem os enquadramentos desejados. Essa condição, aumenta ainda mais sua capacidade de agência para que as práticas tenham maior aderência e receptividade pela sociedade e opinião pública. Para mercado, essas incursões de arranjos bem articulados, restaura aos mercados a dimensão política que lhes pertence, possibilitando tornar sua organização um objeto de debate, questionamento e mudança (Callon & Muniesa, 2005).

4.3.5.1 Um diagnóstico do Masterplan

Na análise dos registros que descrevem as atividades realizadas pelo Codem, sua linha de operação tem como foco principal o uso de mecanismos capazes de garantir a definição, a elaboração e a implantação das estratégias inseridas nos planos como o Masterplan, afim de, conforme dita o Anuário Econômico 2019/2020 (2020, p. 42): “potencializar o que já havia sido pensado e planejado, . . . no sentido de consolidar a vocação econômica da cidade e da região em seu entorno.” Tem-se que a realização do Masterplan obedece, desde sua estruturação, um contínuo de práticas, com consequências já previstas e resultados sustentáveis. Assim, o conjunto de dispositivos sociotécnicos que serão utilizados nos planos de ação do Masterplan já foram mapeados para que oportunamente sejam operados dentro de uma metodologia própria. Essa metodologia, apresentada pela consultoria PwC, compreende três etapas: Visão Maringá 2047; setores-chaves; e iniciativas e indicadores do plano.

Na primeira etapa – Visão Maringá 2047 – foram analisados os sete capitais, diretrizes qualitativas e quantitativas, identificados como competências estruturantes, que garantem uma competitividade sustentável da cidade (Codem, 2017b). O plano apresenta esses elementos para

nortear as práticas futuras, visando a sua manutenção e crescimento; são dispositivos e mecanismos que serão utilizados para se transformar em resultados concretos e vantajosos à cidade. Na Tabela 9, os “7 Capitais” foram apresentados, cada um com o respectivo aparato de dispositivos agenciados para a ação do Masterplan.

Tabela 9

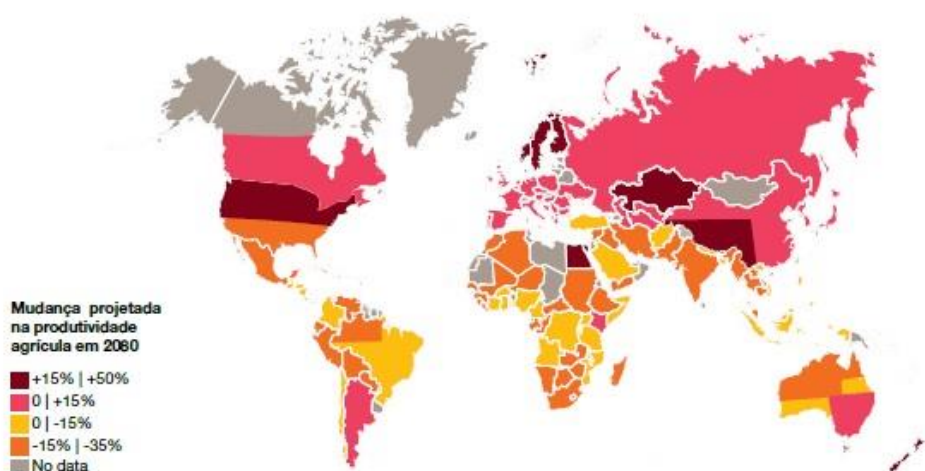
Dispositivos sociotécnicos de acordo com os 7 Capitais identificados

CAPITAIS	FOCO DE AÇÃO	DISPOSITIVOS SOCIOTÉCNICOS
1. Capital econômico	Agronegócio	▪ Certificações; análises especializadas; financiamentos; identificação de riscos; feiras setoriais.
	Prestação de serviços	▪ Projetos para comunicação, tecnologia, transporte, logística, eventos e gastronomia.
	Cadeias industriais	▪ Projetos de logística e armazenagem.
2. Capital intelectual	Profissionais	▪ Ferramentas de formação, atração e retenção de profissionais com qualidade técnica; métodos inovadores.
	Instituições de ensino superior	▪ Planos para o direcionamento de atividades acadêmicas para pesquisa e inovação; mecanismo de transferência de conhecimento gerado nas instituições para o mercado de trabalho local.
	Inovação	▪ Criação de estruturas para ambientes de inovação.
3. Capital social	Prestação de serviços públicos	▪ Indicadores de qualidade nos serviços de educação, saúde e segurança.
	Benefícios sociais	▪ Remuneração para melhorar a distribuição de renda e capacidade de consumo.
	Emprego da tecnologia	▪ Uso de tecnologia para a prestação de serviços públicos.
4. Capital de meio ambiente e qualidade de vida	Consolidar o desenvolvimento socioeconômico	▪ Ranking do IDH (ficar entre as dez primeiras cidades do país em qualidade de vida).
	Desenvolvimento de aspectos de cultura e lazer	▪ Investimentos em parques, ciclovias e espaços culturais; manter uma agenda cultural (peças teatrais, shows e eventos).
	Melhorar indicadores de sustentabilidade ambiental.	▪ Campanhas para uso consciente da água; fontes alternativas de geração de energia elétrica; métodos e técnicas para o tratamento de resíduos e para a redução de passivos ambientais.
5. Capital de acessibilidade e infraestrutura	Atrair negócios, pela eficiência de mobilidade e acessibilidade.	▪ Infraestrutura logística multimodal, de telecomunicações e urbanística diferenciada – alternativas para moradia, locomoção de pessoas, escoamento da produção.
6. Capital institucional	Reunir e mobilizar diferentes agentes econômicos.	▪ Estratégias de gestão de instituições capazes de integrar os poderes público e privado.
	Utilização do poder de influência.	▪ Métodos de transferência de experiências de Maringá para cidades conurbadas.
7. Capital de imagem e identidade	Promover a imagem de Maringá	▪ Formas de atração de negócios; infraestrutura de ponta; meios para realizar ampla oferta de serviços. ▪ Participação de profissionais em fóruns nacionais e internacionais de planejamento urbano.
	Selecionar parceiros	▪ Métodos de seleção de parceiros; Estratégias para a promoção da cidade a públicos-alvo e para atração de investidores e profissionais qualificados.
	Definir estratégias de promoção da cidade.	▪ Projetos de revitalização urbana, de cultura e de eventos para propagar a imagem da cidade no meio externo.

Nota. Elaborada pela autora a partir do documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá (Codem, 2017b).

Na segunda etapa – setores-chave: os quatro setores-chave identificados para serem desenvolvidos no Masterplan foram: educação, saúde, intermediação financeira e desenvolvimento de sistemas, de maneira que o Masterplan já identificou o caminho e apontou a direção a ser seguida. Para serem escolhidos, cada um desses setores foi analisado com auxílio de ferramentas técnicas de economia e gestão: Matriz Insumo-Produto; Quociente locacional; Valor Agregado dos Setores. Também foi incluído, nesta etapa, um estudo global denominado de “Megatendências”, utilizado para apontar tendências que devem impactar a Maringá do futuro, em dimensões como urbanização, demografia, clima, tecnologia e economia. A Figura 29 demonstra uma dessas análises de megatendência realizadas, o cenário global agrícola de 2080, na mesma figura, estão resumidas as oportunidades e desafios que esse cenário representa para a cidade.

Mudança projetada na produtividade agrícola em 2080 por causa da mudança climática



Fonte: Estudo da University of Michigan por Hellar and Keoleian (2000) baseado em dados do EUA; Análise PwC

Oportunidades e desafios para Maringá

- Liderar a adoção e o desenvolvimento de tecnologias sustentáveis.
- Garantir acesso a recursos básicos, como água, e alavancar a adoção de tecnologias sustentáveis.

Figura 29. Análise de cenário para o desenvolvimento de Maringá

Nota. A figura aponta as oportunidades e desafios que a cidade de Maringá poderá adotar, frente às mudanças da produtividade agrícola, decorrentes de mudanças climáticas. Recuperada do documento Suporte ao Planejamento Socioeconômico de Maringá. Fonte: Codem (2017b, p. 59).

Com esses exemplos de dispositivos técnicos agenciados, combinados ao conhecimento técnico dos atores humanos, ao serem aplicados, constata-se que os mesmos adquirem agência para formatar mercado cujos resultados gerados são utilizados para tutelar a realização e os

projetos para investimentos futuros, para atração de novos negócios e empreendimentos nesses setores, assim como para a implantação de políticas públicas e legislação correspondentes.

A terceira etapa – iniciativas e indicadores do plano – dentro da estrutura do Masterplan, trata do processo operacional do plano, em dois itens: plano de implementação dos setores-chave e modelo de governança. Em termos de análise de agenciamentos e dispositivos, destaca-se o uso de alguns recursos para a tomada de decisão, quanto à estrutura que o Conselho deverá implementar para trabalhar as diretrizes do plano no decorrer de sua vigência, até 2047.

Nessa etapa, foram realizadas dinâmicas setoriais, envolvendo grupos de líderes estratégicos dos quatro setores, as quais utilizaram, como linha condutora, o método *Design Thinking* e cujos resultados foram agrupados em quatro dimensões: 1) Demanda e receita; 2) Insumos; 3) Institucional e regulação; 4) Divulgação. A partir dessas dimensões, o plano de implementação foi estruturado, nesse foram elencadas as iniciativas prioritárias de cada setor-chave, já prevendo que tipo de atores e os dispositivos necessários à ação, assim como, as metas e os indicadores de acompanhamento. Cada uma dessas iniciativas é desdobrada em planos de ação com a finalidade de atender os objetivos de cada setor (Codem, 2017b).

Por fim, a PwC sugere um modelo de governança, uma forma eficiente de organização estrutural para o Codem trabalhar. Conforme declarado por Cochoy (2015), o agenciamento não está relacionado à estrutura, mas à capacidade de agir como tal. Portanto, o modelo sugerido foi adaptado à estrutura já existente do Codem (plenária, comitê gestor, CTs, comissões de trabalho e equipe técnica executiva), entendendo que, mudanças reconfiguram a capacidade de agência dos dispositivos. Assim, cada CT setorial tem a incumbência de desenvolver Planos Estratégicos Setoriais (PES), com a apresentação de um plano plurianual de planejamento dos temas setoriais (que corresponde as iniciativas), com prazos de início e fim.

O Masterplan é, atualmente, o dispositivo pelo qual é possível identificar o uso da tripla agência para o desempenho das práticas no meio, seja mercado, governo ou sociedade. Esse tipo de dispositivo, tem adquirido capacidade de agência para realizar uma governança compartilhada com a gestão municipal; o que poderá, estrategicamente, garantir que os projetos iseridos sejam concluídos e culminem no desenvolvimento socioeconômico a que se destinam. Para manter esse compromisso, o Codem resguarda-se de continuamente revisar e recalcular suas práticas em relação ao que foi projetado; para isso, vale-se de um painel atualizado de informações, estatísticas, indicadores, provenientes de relatórios, pesquisas e análises socioeconômicas que indicam tendências, oportunidades e ameaças.

A Figura 30 apresenta a visão geral dos agenciamentos criados pelo Codem, para desempenhar diferentes propósitos no mercado, seja através do Masterplan, por meio do modelo

de governança compartilhada ou por outros arranjos, que realiza com a prefeitura municipal e outros atores.

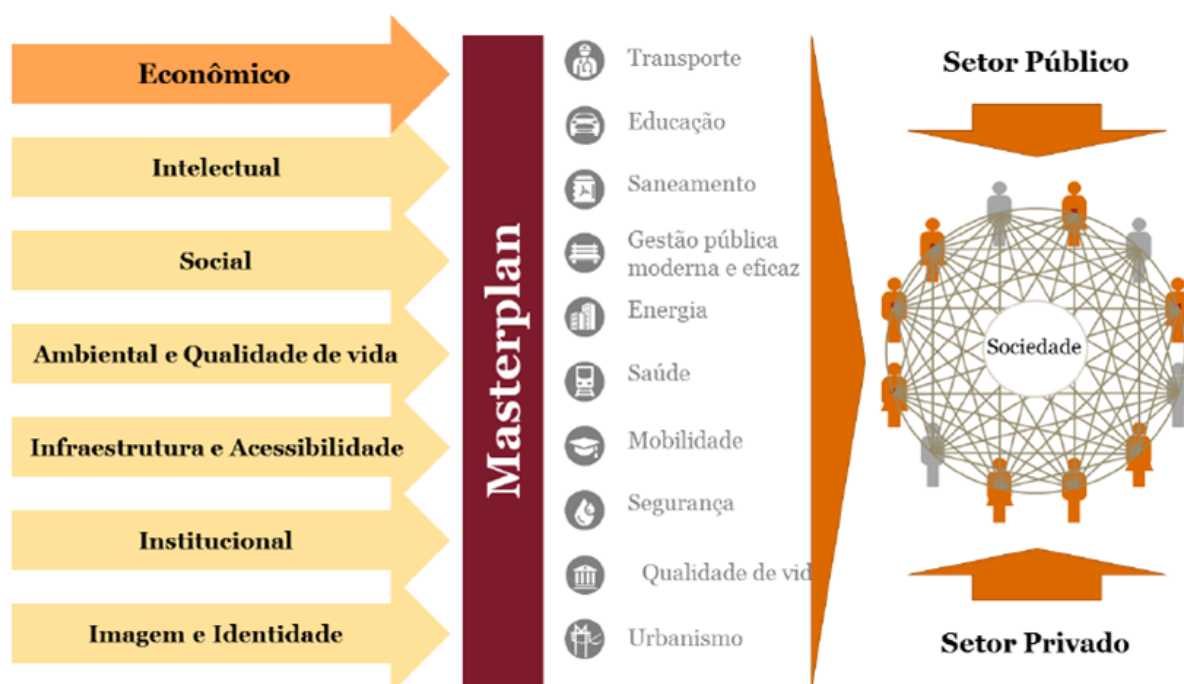


Figura 30. Visão geral dos agenciamentos do Codem

Fonte: Codem (2017a, p. 21)

4.4 Práticas de Mercado

Para avançar na discussão proposta nesse estudo, a prática tem papel central, escolhida como a unidade de análise que propiciará entender como ocorre a formação de mercado. Para este propósito, Kjellberg e Helgesson (2007) sugerem uma abordagem mais reflexiva para mercados, por meio de duas questões: 1) uma caracterização rica do que está sendo moldado por meio da prática; e 2) uma melhor compreensão dos processos que levam a esses resultados.

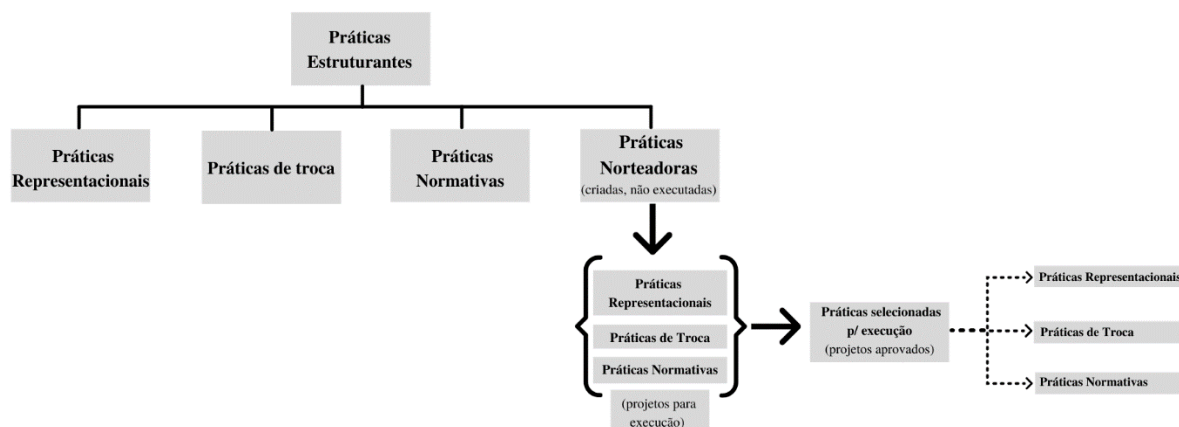
A resposta para a primeira questão sugerida pelos autores, começa com as práticas de mercado realizadas, antes mesmo de Maringá se tornar cidade. Esse retorno ao passado revelou práticas que explicam como o mercado daquela época foi moldado e como se tornou o que é hoje, porque a performatividade daquelas práticas as mantiveram ligadas, presentes as práticas atuais. A segunda questão foi analisada a partir da explicação dos movimentos de translação (Callon, 1986; Law, 1992, 1999; Andrade, 2004; Leme, 2015) que definem as práticas como aquelas que se realizam na tentativa de enquadramento (Callon, 1998; Kjellberg & Helgesson, 2006) de seus objetivos no ambiente de mercado.

Foi constatado que atores, como MOs, podem enquadrar práticas que alteram consideravelmente o mercado; Ahrne e Brunsson (2008) estudaram o padrão de ação de, pelo menos, dez diferentes MOs, e puderam constatar que uma MO age coordenadamente com seus membros, de forma a realizar práticas para salvaguardar a forma organizacional compartilhada entre a MO e outros atores externos aos quais se conecta. Assim como ocorre no Codem, as práticas desempenhadas conectam os membros numa cooperação mútua, para juntos encontrarem soluções para questões de ordem social, política e econômica, desde que, estejam voltadas para o desenvolvimento socioeconômico. Entre algumas práticas que alimentam esse mecanismo está o fornecimento de estatísticas econômicas, a oferta de cursos, palestras e discussões de temas voltados a interesses, a condução de campanhas de *lobby*, a realização de consultorias e aconselhamento para assuntos estratégicos, entre outras.

Portanto, o Codem produz subsídios para articular arranjos variados, com práticas direcionadas a determinados enquadramentos intencionados, que vão ocasionar mudanças e transformações no meio, inclusive, transbordamentos. Sobre isso, a investigação demonstrou que o Conselho não apresenta ações ou interações quando ocorrem esses transbordamentos, uma vez que seu foco é no objetivo e no alcance desses resultados. Algumas práticas, mesmo sendo cooperativas, podem gerar tensões e interesses conflitantes entre os membros, como a atração de concorrentes e o aumento da competitividade. Portanto, para entender a formatação de mercado, a análise vai além das descrições de práticas, mas também como ocorrem esses movimentos e os efeitos que geram translações e externalidades (Callon, 1998).

É frequente, nos EMC, o uso da classificação de Kjellberg e Helgesson (2006) para identificar as práticas de mercado de troca, representacionais e normativas no contexto empírico. Contudo, no decorrer da interpretação dos dados, ao analisar as evidências, foram identificadas as práticas estruturantes propostas por Leme (2015), por entender que na atuação de MOs, tais práticas ocorrem como uma preparação dos atores para formular outras práticas que serão translacionadas. Contudo, a análise também evidenciou um outro conjunto de práticas *ex-ante* as translações no ambiente de mercado; essas práticas não se encaixaram como representacionais, de troca, normativas ou estruturantes. Em princípio, por elas existirem somente no plano subjetivo e conceitual, criadas para influenciar, orientar e nortear, para essa nova categoria de prática, foi dado o nome de **prática norteadora**. Para o contexto deste estudo baseado nas práticas do Codem, a visão que explica esse conjunto de práticas de mercado está representada na Figura 31.

PRÁTICAS DE MERCADO (Codem)

**Figura 31. Fluxo das práticas de mercado na operação do Codem**

Nota. O esquema apresenta as práticas de mercado e o fluxo realizado no meio. Inicia-se pelas práticas estruturantes que intermediam as demais práticas, incluindo a norteadora; as práticas norteadoras indicam quais as práticas deverão ser projetadas, somente após a seleção e aprovação dos projetos serão executadas. As linhas tracejadas representam que esses projetos, nas translações, podem operar qualquer um dos três tipos de práticas. Fonte: elaborada a partir de Kjellberg e Helgesson (2006) e Leme (2015).

4.4.1 Práticas Norteadoras

São práticas geradoras de outras práticas. Na análise empírica, um trecho do Masterplan (Codem, 2017b, p. 62) chamou à atenção para a existência desse tipo de prática: “A Visão Maringá 2047 e suas diretrizes serão utilizadas como direcionadores para a seleção de setores econômicos e devem servir como guia para a tomada de decisão dos agentes públicos e privados”. Teoricamente, Araujo et al. (2010) afirmam que mercado são configurações ou ambientes idealizados em que trocas acontecem. Essa idealização de mercado, antes de torná-lo real, são as práticas norteadoras, identificada na operação da MO Codem, principalmente na formulação dos planos de desenvolvimento.

A própria natureza de MOs visa na ação coletiva a tomada de decisão sobre assuntos pertinentes à sua finalidade que, posteriormente serão implementados; sua agência é voltada para criar propostas e atender a demandas do seu meio, oferecendo respostas e soluções para situações com maior abrangência de tempo e espaço, podendo refletir esses efeitos para outras esferas. No caso do Codem, a concepção dessas intenções, diretrizes, propostas e projetos é pensada, articulada, gerada e estruturada em forma de um planejamento macro. As propostas desse planejamento macro não são executadas pelo Conselho, mas orientam o executor quais ações e como devem ser realizadas até sua conclusão, no processo de execução essas práticas transmutam em práticas de troca, representacional ou normativa. Dessa forma, as práticas

norteadoras são realizadas pelo ator, como parte de um planejamento, projetadas para serem realizadas no futuro e permanecerão como tal, válidas (pertencentes ao plano) até que sejam aprovadas ou descartadas pelo executor.

Optou-se por adicionar essa nova categoria de prática de mercado, pelo fato que esse tipo de prática também foi identificado nos planos Maringá 2020 e Maringá 2030, muitas delas foram executadas no decorrer do tempo, outras incorporadas no Masterplan 2047. Essas práticas não se encaixavam na descrição das práticas já conhecidas – de troca, representacional, normativas e estruturante, mas, por constatar sua ocorrência e recorrência, a prática norteadora foi categorizada como uma prática factível que passa por um processo de formalização. Enquanto que, as demais devem ser operacionalizadas, manuseadas e ajustadas pelos atores de mercado, a norteadora serve como um diretriz dessa ação. A exemplo, uma das práticas norteadoras previstas no Masterplan é transformar o aeroporto de Maringá num *hub* logístico, contudo, para que essa meta seja exequível, várias práticas deverão ser executadas para cumprir tal objetivo. Esse conjunto de práticas, incluindo a precursora, a norteadora, irão formatar o mercado mediante a adequação do aeroporto.

Neste contexto, as práticas norteadoras projetam o mercado a ser construído, e o ator que as formula tende a repassar ou recomendá-las para que outros atores as implementem. Dessa forma, para serem realizadas são redimensionadas e detalhadas em projetos específicos, podendo ser transformadas em políticas públicas, leis, parcerias, campanhas e ferramentas de comunicação e marketing, entre outros usos.

O Masterplan, como já mencionado, é o dispositivo que centraliza as intenções do Codem para consolidar suas práticas no mercado. A sua longevidade, as possibilidades de agenciamentos, aliado ao modelo de governança que o Codem exerce, possibilita cumprir o que está planejado. No estudo realizado pela PwC (Codem, 2017b), as práticas norteadoras foram localizadas na descrição da terceira etapa do Masterplan, que trata especificamente do plano de implementação dos setores-chave no mercado. Nele, são apresentadas as metas e indicadores para cada setor, de acordo com os principais fatores de impacto no mercado (mesmos para todos os setores): demanda e receita, insumos, institucional e regulação e divulgação, de maneira que, para cada fator, foram incluídas as iniciativas priorizadas.

Observou-se que as diretrizes para a implantação e aprimoramentos dos setores-chave do Masterplan correspondem as práticas norteadoras de mercado, aqui apresentadas que no futuro serão concretizadas pela ação de outras práticas conforme apresentado na Tabela 10.

Tabela 10

Correlação entre as práticas de mercado do Masterplan

PRÁTICAS NORTEADORAS	PRÁTICAS DE MERCADO (EXECUÇÃO)	FINALIDADE
Demanda e receita	Práticas de troca	Trata dos meios de estimular a demanda, de conectar o setor a novos mercados e de aumentar o valor dos produtos e serviços.
Insumos	Práticas de troca e representacional	Refere-se aos meios para aumentar a disponibilidade de insumos, serviços, mão de obra, infraestrutura etc., e como desenvolver vantagens competitivas para o setor.
Institucional e regulação	Práticas normativas	Envolve como facilitar a operação do setor e como desburocratizar as estruturas de apoio ao setor.
Divulgação	Práticas representacionais	Voltado para prospectar e atrair recurso e como dar destaque ao setor nos níveis regional, nacional e internacional.

Nota. Elaborada pela autora, com base em Codem (2017b, p. 146); Kjellberg e Helgesson (2006).

Deste modo, no processo do planejamento, o conjunto de práticas norteadoras é construído após as práticas estruturantes (Leme, 2015), e antes das demais práticas de mercado; apesar de formuladas para serem práticas representacionais, de troca e normativas, só se tornarão tais práticas, quando essas forem incluídas em algum projeto e encaminhadas para a execução. Nos EMC, esse processo corresponde ao movimento de translação para se obter enquadramentos desejados (Callon, 1998; Kjellberg & Helgesson, 2006, 2007; Leme, 2015).

Quando o processo ocorre e o projeto é concretizado, a prática norteadora que o originou assegura performatividade, que produz ação e conhecimento quando se realiza (Cochoy, 1998, Kjellberg & Helgesson, 2006, Mason et al., 2015). No trecho de uma entrevista ao jornal O Diário, em 2015, João Tonin, economista do Codem, fala sobre os projetos futuros para Maringá. Identificou-se que esses projetos, são práticas norteadoras, irão influenciar mercado e gerar performatividade.

— Existem grandes projetos que vão ocorrer nos próximos 5 anos com uma previsão de investimentos que representam 40% do PIB de Maringá. . . . Claro que no setor privado pode haver um prolongamento do tempo de execução, mas vão ocorrer. E temos os investimentos públicos que a Prefeitura de Maringá vai manter a aplicação de recursos. Há projetos em andamento e, o mais importante, acredito que a situação atual da economia não terá influência direta em projetos de longo prazo. . . . A visão de investimento de longo prazo não é afetada.” (Codem, 2015).

Em se tratando de um planejamento já formalizado, pode-se considerar que nas informações prestadas o representante do Codem assegura que, apesar da crise, os projetos terão continuidade, dentro do prazo de cinco anos. Um desse projetos era implementar o polo de TI de Maringá, projeto do Maringá 2030 e depois integrado no Masterplan 2047. Para confirmar a análise da efetividade das práticas norteadoras utilizadas pelo Codem, buscou-se fontes documentais que pudessem atestar que os projetos formalizados foram executados de fato. A

Figura 32 é a reprodução de uma nota de 30/09/2019 da Prefeitura de Maringá que divulga a instalação do Parque de TI.

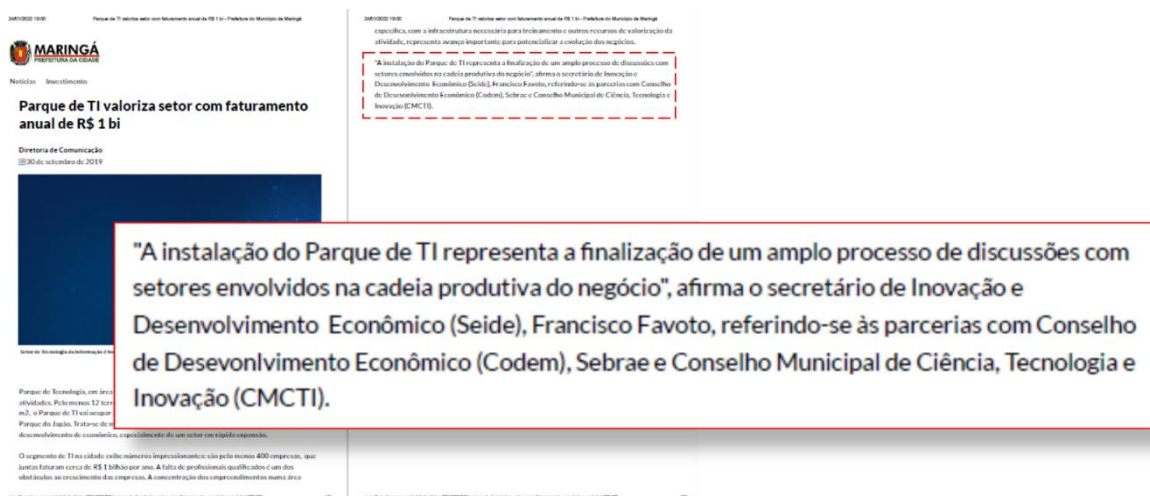


Figura 32. Execução de projeto do setor de TI

Fonte: Elaborada pela autora a partir de

<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/index.php?sessao=c0e7cf81a355c0&id=35468>, recuperado em 09/01/2022.

Recentemente, em 2021, também foi possível constatar outras práticas norteadoras, que avançaram a partir da formalização no Masterplan 2047, tornando os projetos ações concretizadas, conforme apresentado na Figura 33, que apresenta uma notícia sobre o desenvolvimento do setor de TI em Maringá, divulgada no site “Hoje mais – Maringá-PR”. Neste caso, o texto comprova que o projeto foi executado no prazo proposto (cinco anos), e também o relaciona como sendo parte do Masterplan (grifo nosso).



Figura 33. Ações desenvolvidas no setor de TI em Maringá

Fonte: Elaborada pela autora a partir de <https://www.hojemais.com.br/maringa/noticia/ciencia-e-tecnologia/programa-vai-mapear-ecossistema-de-tic-em-maringa>, recuperado em 09/01/2022.

A partir da análise realizada nos documentos, interpretou-se, empiricamente, como práticas de mercado adotadas para implantação das iniciativas do plano de implementação do Masterplan, no fluxo: orientação no estudo do plano, confirmação do economista, instalação do Parque de TI e resultados para a cidade, verificando-se que se trata do uso do conjunto das quatro práticas concatenadas para formatar mercado, iniciando com as práticas norteadoras.

A intenção desse item foi apresentar a prática norteadora como uma prática de mercado a ser considerada junto à classificação existente de Kjellberg e Helgesson (2006), pelo menos no que tange a operação de MOs. Sua análise coincide com a discussão dos autores supracitados acerca de não haver separação entre o mundo abstrato das ideias e o mundo concreto. Nesse sentido, a prática norteadora, como retratada no estudo, corresponde há um conjunto de práticas interrelacionadas e interdependentes por uma cadeia de translações que ainda serão desempenhadas pelos atores, mas que no futuro irão se enquadrar na visão planejada para o mercado.

Portanto, é uma prática de mercado condizente com atores que operam com tríplice agência, capazes de envolver diferentes meios nessa dinâmica. Observou-se que esse ator tem maior capacidade de agência, por conta do alto nível de representatividade (organizações líderes de mercado), longevidade, credibilidade (da sociedade e opinião pública) e legitimidade (chancela para atuar) no meio, características que se aplicam a organizações como MOs (Berkowitz & Dumez, 2016), órgãos do Estado e grandes empresas de consultoria; particularmente, estes são atores que formulam práticas de mercado para que outros atores as executem. Esta prática está intrinsecamente ligada à realização de planejamentos. Este estudo, contudo, não estimou se as práticas norteadoras podem ser criadas e aplicadas por atores com menor capacidade de agência de mercado, como associações de classe, grupos de empresas e organizações não-governamentais.

4.4.2 Práticas Estruturantes

Esta categoria de prática de mercado foi proposta primeiramente por Leme (2015) no seu estudo sobre as práticas e os arranjos de mercado, seguido por outros pesquisadores dos EMC (Guimarães, 2019; Souza, 2019; Souza & Leme, 2019; Maciel, Leme & Guimarães, 2020) por entenderem que tais práticas fazem parte das práticas que moldam mercados. Estas práticas viabilizam interações e comunicações de padrões entre os atores, permitindo uma maior

desenvoltura para realizarem articulações e a escolha de dispositivos para à ação. Segundo Souza (2019), pelas práticas estruturantes os arranjos são construídos e estabilizados para operarem estrategicamente, assim evitam transbordamentos e mantém o arranjo para novas translações.

Nos escritos de Callon e Muniesa (2005) os mesmos apresentam duas posições de cálculos de mercado, a econômica, pela natureza calculista dos atores, e a sociológica, pelas escolhas fundamentadas em lógicas. O entendimento desse raciocínio ajuda a dimensionar a ocorrência das práticas estruturantes de Leme, pois, nestas o coletivo de atores se utiliza de aparatos sociotécnicos para gerar cálculos estratégicos para realizar trocas, alinhar objetivos para depois performar mercado com práticas coordenadas, garantindo assim certos enquadramentos. As práticas estruturantes foram identificadas como catalizadoras de outras práticas de mercado (Souza, 2019), são intermediárias no processo de translação.

Na comparação entre práticas estruturantes e práticas norteadoras, pode-se afirmar que ambas ocorrem *ex-ante* as práticas apresentadas por Kjellberg e Helgesson (2006); contudo, verificou-se que enquanto a primeira dinamiza o processo de ação, a segunda opera como uma indutora desse processo, que provoca a sua realização. Na Tabela 11, foram pontuadas mais algumas características, a título de comparação, que ambas as práticas apresentam.

Tabela 11

Comparativo entre práticas estruturantes e práticas norteadoras

Práticas Estruturantes	Práticas Norteadoras
<i>Ex-ante</i> as práticas de mercado	<i>Ex-post</i> as práticas estruturantes; <i>ex-ante</i> as práticas de representação, de troca e normativas
Mediadoras	Determinantes
Materializadas	Projetadas
Ocorrem na gestão da organização	Ocorrem no planejamento de ações
Suporte para outras práticas	Direção para outras práticas
Planejadas e realizadas por ator determinado	Planejadas por atores indeterminados
Integram um processo organizacional	Devem ser aprovadas e normatizadas
Articuladas, planejadas e calculadas	Articuladas, planejadas e calculadas
Interesses individual do ator podendo visar o coletivo	Interesses coletivos do ator podendo visar o individual
Curto e médio prazo	Longo prazo ou indeterminado
Propiciam estrutura para as práticas	Utilizam a estrutura existente para as práticas

Nota. Fonte: práticas estruturantes (Leme, 2015; Leme e Rezende, 2018; Guimarães, 2019; Souza, 2019; Souza & Leme, 2019; Maciel, Leme & Guimarães, 2020); práticas norteadoras (elaborado pela autora).

Portanto, foi compreendido que tanto as práticas estruturantes quanto as práticas norteadoras fazem parte do papel desempenhado pelo MO Codem, em ações que atendem mercado; as práticas estruturantes estão presente no estabelecimento das estratégias de ação do Codem, por exemplo, na composição das CTs para determinado projeto, onde primeiramente

são definidos os profissionais participantes, os dispositivos materiais necessários, modelos e técnicas de abordagem do problema e a apresentação das soluções. A presença das práticas estruturantes no Codem é pertinente por conta do volume de atores e recurso que podem ser envolvidos na ação, que podem ser articulados e combinados. Sabe-se que o correto alinhamento desses atores irá potencializar os resultados à frente. Em entrevista, os participantes E9 e E10 comentam sobre as estratégias utilizadas para estruturação de projetos.

E hoje, como a gente tem vários projetos ativos e as CTs cada vez mais querem lançar novos projetos, a gente tem uma dificuldade de ritmo; ou seja, de conseguir fazer as entregas o mais rápido possível, . . . e tudo é indicador, tudo é *BI*, e a gente tem que fazer tudo muito bem estudado, tem que ser tudo muito bem planejado, e tudo tem que se transformar num *canvas*, tudo tem que ter um plano de ação. As nossas CTs, a partir desse ano, a gente mudou a forma de trabalhar com eles, eles entravam muito na ideia de dar ideias, de ajudar a planejar, mas aí a execução ficava muito só com os executivos... só com a gente, e agora eles estão também, executando projetos. O Conselho maior, a plenária é mais de articulação mesmo, mas os projetos são operacionalizados pelas CTs. . . . (E9; P:13-14; L:538-553). É que os desafios vão sendo mais elaborados, conforme você vence um desafio básico, você começa a encarar desafios cada vez mais elaborados, então, isso demanda mais equipe, demanda mais inteligência, demanda mais voluntariado, né. (E10; P:14; L:558-560).

Outra situação em que foi possível observar o uso de práticas estruturantes pelo Codem, foi o processo de escolha desempenhado pelo Conselho para a contratação da consultoria internacional PwC. O processo foi conduzido para garantir que a melhor empresa candidata pudesse ser selecionada, para tanto as empresas deveriam apresentar ao Codem, em reunião, um portfólio de projetos já realizados, incluindo sua proposta para Maringá. Optou-se que essas empresas fossem internacionais; essa estratégia, calculada pelo ator, foi com o intuito de atribuir maior respaldo, confiabilidade e visibilidade ao Masterplan, e assim, atrair maior atenção. Essa decisão foi comentada pelo presidente do Codem, gestão 2013-2014, José Carlos Valêncio:

Porque, que nós defendemos um renome internacional? Porque, se uma Price, uma Deloitte, uma Ernst & Young ou uma Norman Foster, tá atendendo os Estados Unidos ou a Arábia Saudita, ou algum lugar... e perguntam: “eu quero investir no Brasil, aonde você já fez projeto? Então se uma Price, uma Deloitte, uma dessas empresas grandes fala, “eu já planejei Maringá, então você tem uma ponte muito mais estreita entre o investidor que quer investir no Brasil, em uma cidade que tenha o mesmo nível, que ofereceu o trabalho a essas empresas (Valêncio, 2013, junho 12).

Já nas palavras de Wilson Tomio Yabiku, presidente do Codem gestão 2014-2015, a estratégia de contratar a consultoria internacional foi assim justificada:

O Masterplan será um instrumento eficiente de planejamento urbano, com base em tecnologia e experiência, na forma de assessoria e consultoria de alto nível, tanto para os planos da Prefeitura como para as empresas e sociedade. Colocará Maringá e região num plano destacado no Brasil e do mundo, atraindo investimentos e negócios nos

segmentos que forem apontados como competitivos e viáveis pelo Plano Socioeconômico (Yabiku, 2014, p. 82).

Portanto, o Codem faz uso de ações que são consideradas práticas de mercado estruturantes porque foram criadas para viabilizar um cenário que fosse favorável para que outras práticas de mercado, adiante, pudessem dar continuidade na formatação de mercado.

4.4.3 Práticas Representacionais

As análises identificaram uma série de práticas que formatam mercado pela classificação de Kjellberg e Helgesson (2006), sendo as práticas representacionais, as mais presentes e frequentes na ação do Codem no mercado. Por serem práticas que produzem imagens, identidades, valores, conhecimento, informações e representações físicas para mercado, esse tipo de prática associa o Codem à Maringá lhe dando maior liberdade para atuar localmente, facilitando contatos, relacionamentos e novos agenciamentos com outros atores.

Especificamente, no que tange à análise feita no Codem, considerando sua longevidade de atuação na cidade, constatou-se que as práticas representacionais são usadas para construir uma imagem, que funciona como ferramenta pela qual as práticas são legitimadas e reconhecidas na cena pública de Maringá. Berkowitz e Dumez (2016), ao tratar de MOs, esclarecem que muitas das práticas adotadas na gestão de uma MO geram efeitos que influenciam nas crenças e valores dos próprios membros e seus representantes. Que, por sua vez, passam a mimetizar e reproduzi-los nas suas próprias operações, neste caso, fora do Conselho. O entrevistado E3 comentou sobre esse efeito que o Codem exerce nos membros e seus representantes:

O Codem é quase uma religião, você entra lá, você tem dogmas que você segue. Um dogma, que eu acho que é muito importante, é o fato deles acreditarem que, o que você faz para cidade, a cidade te devolve, então eles têm essa visão de contribuição muito forte. (E3, P. 4, L: 149-152).

Por isso, o Conselho incorporou um conjunto de símbolos que espelham valores e imagens, como: ser apartidário, sem fins lucrativos, formado por voluntários, agir consensualmente, ter competência técnica, estar amparado e regulado por lei e, respaldado por uma missão que evoca o bem comum: “Promover o desenvolvimento econômico sustentável mediante a articulação da sociedade organizada e dos poderes constituídos” e um lema: “Sociedade e governo juntos, construindo nosso futuro.” (Codem, 2018, p. 8). Portanto, o Codem associa sua imagem a um objetivo, o desenvolvimento. Em diferentes registros apurados na pesquisa, o Codem foi mencionado como “guardião” do desenvolvimento da

cidade, ser um guardião significa estar à disposição e vigilante, ser prudente e protetor de algo. Esse tipo de imagem projeta maior credibilidade às ações que se pretende realizar.

A consolidação de uma identidade é um processo complexo, assemelha-se aos mesmos aspectos com que Onyas e Ryan (2015) analisaram as práticas utilizadas no esforço de construção da marca do café africano. Os autores identificaram que, nesse processo, há divergências e rupturas nas relações dos atores, e cabe, ao ator que coordena, o papel de realizar agenciamentos que busquem a interação do simbólico com dispositivos sociotécnicos para concretizar objetivos. Diante dessas considerações, compreende-se que um ator pode usar de práticas representacionais para projetar sua imagem entre os atores do meio, desde que esteja associada a ações e resultados reconhecíveis. Para o Codem, essa percepção atribui reconhecimento e prestígio, adesão de novos atores e maior cooperação no esforço de direcionar o mercado para seus propósitos.

Muitas vezes, durante o agenciamento para a construção de práticas representacionais, o ator recorre a dispositivos culturais, símbolos e imagens (Onyas & Ryan, 2015), para facilitar o enquadramento desejado. Um exemplo dessa prática é a associação das datas simbólicas de 1947 e 2047, ano de fundação e ano do centenário da cidade. Esses dispositivos (datas), têm agência para serem utilizados, pois acionam a memória cívica e afetiva dos atores, que é seu sentimento de pertencimento à Maringá. Figuram, portanto, como intermediários para atender aos objetivos e influenciar a ação (Latour, 1994, 1997; Callon, 1998, 2007; Cochoy, 2009; Hagberg & Kjellberg, 2010; Hagberg, 2015; Favero, 2020). Logo, a prática representacional aqui identificada é uma construção conceitual, que tem o efeito de agregar e envolver, pelo sentimento de compartilhamento que produz entre os atores (Onyas & Ryan, 2015).

Sobre o ano de fundação da cidade, 1947, o dia 10 de maio é feriado municipal desde então; comemorado anualmente, com um desfile cívico. O historiador João Laércio comenta sobre o desfile: “as paradas comemorativas do aniversário de Maringá são instituições e práticas das mais antigas e tradicionais da cidade, constituindo-se em verdadeira marca identitária do município (Maringá, 2018, p. 66). A contínua revalidação da data, com feriado, desfile e outros eventos comemorativos tornam esse símbolo uma prática de representação que fornece uma imagem particular àquilo a que for associada. Tal como, o presidente do Codem José Carlos Valêncio, se referiu numa entrevista em 2013, quando contava os desdobramentos das discussões do Masterplan: “E, nessa conversa com ele, ele comentou, porque 2040, porque não fazemos 2047, que coincide com os 100 anos da cidade, nós botamos esse slogan, nós temos que pensar, Maringá 2047” (Valêncio, 2013, junho 12).

Portanto, ao atrelar o Masterplan ao ano de 2047, reverenciando o centenário da cidade, o Codem aumenta as possibilidades de conectar, de criar afinidade e cooperação de outros atores para seus propósitos a longo prazo. Além de associar o Plano a uma imagem exitosa de Maringá aos 100 anos; neste ponto de vista, Diaz Ruiz (2012) consideram que as práticas representacionais projetam uma imagem futura de mercado e buscam enquadrar modelos mentais aos atores, antes de estes tomarem decisões e realizar negócios. Portanto, a utilização de práticas representacionais, como práticas de marketing, são formas de apresentar imagens de mercado, colocadas em ação a qualquer tempo, em qualquer meio, pois assim podem oferecer a própria ideia e influenciar comportamentos de outros participantes.

Durante a análise dos registros documentais, constatou-se que a realização de eventos em Maringá são práticas representacionais, comumente usadas pelos atores que precisam projetar, para outros atores, um assunto, uma situação ou condição a ser alcançada. Isso, vem ocorrendo antes mesmo da instituição do Codem. A estratégia dessa prática é recorrer a formas de transmitir informações para conscientizar, discutir questões, alinhar ou conciliar interesses.

Como exemplo dessa prática, cita-se, especialmente, um evento que ocorreu em 1979, o “Seminário sobre Industrialização”, pois, acredita-se que este tipo de prática foi responsável por lançar bases para redesenhar o mercado regional. Articulado pela associação comercial, que na ocasião reuniu várias lideranças empresariais e políticas para discutir estratégias para a expansão da industrialização do interior do Paraná (com foco para Maringá). O papel desempenhado pelos organizadores consistiu em buscar um alinhamento de interesses entre governo, empresários e demais grupos sociais para a solução apresentada. Os autores Silva e Gomes (2016, p. 206) resgataram trechos da fala dos representantes da ACIM – Ednei Ferreira e Sidney Meneguetti, que confirmaram as intenções do evento.

Vejo o seminário como oportunidade dos empresários, das lideranças comunitárias e dos homens responsáveis pela administração pública discutirem objetivamente o assunto para o delineamento de ações concretas, visando, se for o caso, realizar a industrialização do município. . . . A mudança na estrutura econômica atual é imperiosa. Vivemos na dependência exclusiva da agricultura, pecuária e comércio. Há um espaço no que tange à produção industrial. (Ednei Francisco Ferreira, diretor administrativo).

Portanto, a alternativa para industrializar Maringá, efetivamente, no meu modo de entender, é criar, antes, uma mentalidade empresarial no cidadão que detém o capital, ou por outras palavras, convencer o grande fazendeiro que aqui reside que é mais negócio possuir uma indústria em Maringá. Como conseguir isso? Depende essencialmente do poder público, criando incentivos reais, realistas, confiáveis, estáveis e imutáveis. ... Industrialização é um processo longo e natural. Ele aflora, conforme vai se criando a estrutura, a conscientização empresarial, o aprimoramento da mão de obra, a perspectiva de mercado, o fortalecimento do poder aquisitivo do povo e outros fatores inerentes ao processo (Sidney Meneguetti, presidente).

A análise do discurso (Vergara, 2005) dos atores revela que o evento teve a finalidade explícita de priorizar a industrialização, projetando um mercado mais promissor e lucrativo para a região do que o agrícola, na tentativa de influenciar os empresários participantes a aderir a essa orientação, uma vez que o risco estaria sob a gestão do Estado (liberação de capital e incentivos), enquanto que os empresários gerenciam a produção e o trabalho, que com o tempo geram benefícios a toda comunidade. A interpretação de algumas expressões sintetiza essa perspectiva: *“delineamento de ações concretas”, “mudança ... imperiosa”, “há um espaço ... à produção industrial”, “criar, antes, uma mentalidade empresarial no cidadão”, “é mais negócio possuir uma indústria em Maringá”, “criando a estrutura, a conscientização empresarial, o aprimoramento da mão de obra, a perspectiva de mercado, o fortalecimento do poder aquisitivo do povo”*.

No decorrer dos anos, verificou-se a performatividade dessa prática, tornando-se um modelo de articulação de atores. O próprio Codem originou-se de um evento, nos mesmos moldes do seminário de 1979, o Movimento Repensando Maringá, realizado em 1996. Desde então, essa é uma prática efetiva para se obter resultados, e muitos outros eventos são orquestrados pelo Codem ou por suas CTs, em parceria com outros atores públicos e privados, e destinados a diferentes públicos, como o movimento PROSPERAINGÁ⁶⁶, da CT Financeira e parceiros.

Entre as práticas representacionais selecionadas para a análise está a prática de fornecer BIs, realizada pela equipe do Codem, que consiste num conjunto de informações técnicas, indicadores e estatísticas que servem para consulta pública. Esses dados são tratados pelo Codem que os disponibiliza diariamente, atividade que agrega os serviços de pesquisa, coleta, estudo, análise e compilação dos dados socioeconômicos de Maringá e região, que em seguida são fornecidos publicamente. A atual diretora do Codem descreve esse serviço:

Esses dados são coletados nos institutos, e nós temos um BI, com dados de nossa cidade, no nosso site, todos de fontes públicas, a gente trabalha muito com dados de emprego, renda que é da RAIS, CAGED, DATASUS e outras fontes, dependendo do indicador. Eu mesma que coleteo e minha equipe constrói os BIs que são disponibilizados direto no nosso site, mas são todos de fonte pública.

Como resultado dessa prática, foi observado que esses indicadores e estatísticas são usados publicamente para consulta, em notícias, estudos, negócios, projetos, atração de investidores e empreendimentos para a região, entre outras finalidades. Portanto, considera-se

⁶⁶ PROSPERINGÁ é um movimento, envolvendo toda comunidade na disseminação da educação financeira como base para a criação de uma sociedade cada vez mais próspera, capaz de gerar recursos para si mesma e para todos. <http://www.prosperinga.com.br/> recuperado em 16/12/2021.

que essa prática, por ser subsídio para sustentar a tomada de decisão de diferentes atores para mercado, é interpretada como formadora de mercado. Favero (2020), ao tratar da construção da inovação de mercado por práticas de intermediários, entende que atores especializados podem representar mercado por meio de estatísticas, oferecendo uma opção aos demais atores. Chimenti (2020), por sua vez, identifica que, num ambiente digitalizado, pode haver alteração das práticas de mercado, onde as tecnologias atuam como amplificadores para a mudança e, portanto, podem ser adotadas pelos atores, com menor risco de transbordamentos.

Mason et al. (2015) oferecem duas considerações sobre a utilização dessa prática: a primeira, marketing, influencia os atores a se engajarem em diferentes tipos de ações de mercado, contribuindo para transformar e até multiplicar os objetos de troca; neste caso, por ter à mão informações seguras; a segunda, a performatividade, que, a partir de múltiplas ações desempenhadas com o uso dos indicadores, contribui para trazer à realidade aquilo que sugerem.

Outra prática representacional identificada é a governança compartilhada, um modelo adotado e relacionado com o compromisso assumido pelo ator em assistir a gestão municipal, nas questões do desenvolvimento da cidade, ou em outras entidades privadas, como associações e cooperativas. Isso exige, do ator, o uso de dispositivos que permitam estar atento e atualizado nas informações, nas movimentações do ambiente político e econômico global, nos conhecimentos técnicos e de gestão, ferramentas e modelos que possam ser acionados para conceber políticas públicas.

Esse tipo de governança envolve ações de pesquisa, planejamento e análise, redefinição de diretrizes, segmentação e posicionamento de mercado, tomada de decisão, levantamento das opções de recursos, investimentos e investidores, relações públicas e *lobby* político, *benchmarking*, entre outras fórmulas e possibilidades de inovação e soluções aplicáveis. Isso compreende um conjunto de práticas representacionais, empregadas como práticas de marketing (Araujo et al., 2010), usadas para apresentar e definir modelos de mercado, que se tornam mercados reais. O próprio Masterplan contempla essa visão, pois nele são descritas as iniciativas que direcionarão a vocação de mercado da cidade. A Figura 34 reproduz um trecho extraído de publicação da revista Exame, em 2013, cujo texto possibilita a análise de como as ações da governança podem ser identificadas como práticas mercado representacionais.



Figura 34. Percepção do uso de práticas representacionais pelo Codem

Nota. Reportagem da Revista Exame, de 20/12/2013 – “Maringá dá exemplo para combater desvio de dinheiro público”. Fonte: Furlan (2013, p. 64), <https://exame.com/revista-exame/uma-visao-em-comum/>, recuperado em 06/06/2021.

O título do quadro apresentado na reportagem já remete a uma imagem positiva atribuída a Maringá: “A fórmula de Maringá” sugere uma imagem, de que a gestão do desenvolvimento realizada pela governança compartilhada foi eficiente e gerou um modelo que pode ser reproduzido por outras cidades, considerando três fatores críticos de sucesso: planejamento, investimentos e fiscalização.

Nessa linha, o entrevistado E8 também comentou sobre a finalidade de empregar esse modelo de governança nas ações do Codem:

É tudo voltado para o desenvolvimento do município, a gente não faz projetos para iniciativa privada, a gente não faz projetos para o terceiro setor, mas a gente pode receber estes pra juntos resolvermos problemas que vão ser resolvidos pra cidade. . . . O município acaba levando mais os louros com certeza, não tem problema algum, o importante é que o município ganhe. (E8, P. 6, L: 238-241, 250-251).

Acrescenta-se que toda a atividade e resultados que o Codem realiza são registrados, comunicados e divulgados por diferentes meios, imprensa, internet, parceiros e pelo próprio Codem. A comunicação de informações estabelece conexões do ator com o público (Leme, 2015); esta presença constante atribui ao Conselho maior transparência, aproximando-o da sociedade, aumentando sua reputação e prestígio, tanto que passou a ser modelo de governança para outras cidades, um *case* de sucesso, com resultados verificáveis. A pesquisa documental

revelou, pelo menos, 20 cidades que buscaram conhecer o modelo aplicado pelo Codem ⁶⁷ e reproduzi-lo. Essa prática repercutiu, inclusive, em esferas superiores, como no governo estadual do Paraná (Figura 35), que se inspirou no modelo de governança do Codem para implantar um Conselho estadual, fato constatado na reportagem de Conegero (2020).

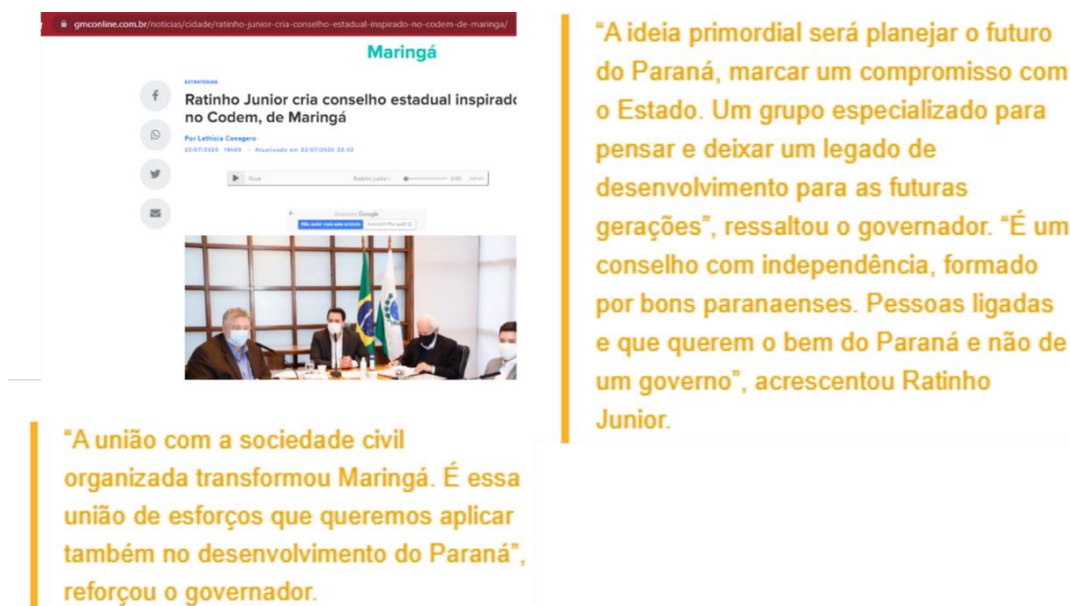


Figura 35. Codem serve de inspiração para outros Conselhos

Nota. A figura referência matéria intitulada: “Ratinho Junior cria Conselho estadual inspirado no Codem, de Maringá”, disponível em texto e áudio. Fonte: GMC on-line <https://gmconline.com.br/noticias/cidade/ratinho-junior-cria-Conselho-estadual-inspirado-no-codem-de-maringa/> recuperado em 11/08/2021.

O estudo demonstra que as práticas representacionais são as que predominam na atuação do Conselho, portanto, é visto que há um esforço conjunto e coordenado para mantê-lo presente nas principais discussões e decisões socioeconômicas da cidade e região, numa forma de gestão que define como governança compartilhada.

No contexto de MOs, as práticas representacionais validam sua posição como partícipe em assuntos de maior relevância para o meio, tornando-as performáticas, precursoras de enquadramentos que possam ser viabilizados (Kjellberg & Helgesson, 2006), pois fortalecem o ator no ajuste de outras práticas, como as de troca que se valem de imagens projetadas (informações, reputação, prestígio), como parte do processo de qualificação de bens para a troca (Araujo, 2007). Na Tabela 12, foram sintetizadas cada uma das práticas representacionais realizadas pelo Codem que foram descritas e analisadas nesta seção.

Tabela 12

⁶⁷ As cidades de: Criciúma (SC), Palmas (TO), Campo Largo (PR), Belo Horizonte (MG), Mafra (SC), Rio Verde (GO), Sobral (CE), Bauru (SP), Ponta Grossa (PR), Goiânia (GO), Patos de Minas (MG), Volta Redonda (RJ), Foz do Iguaçu (PR), Janaúba (PA), Bandeirantes (PR), Marília (SP), Novo Hamburgo (RS), Andradina (SP), Cascavel (PR), Caxias do Sul (RS), Rondonópolis (MT), Medianeira (PR).

Síntese das principais práticas representacionais realizadas pelo Codem

PRÁTICA REPRESENTACIONAL	COMO É EXECUTADA	OBJETIVO
Formação da imagem pública do ator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Associar a imagem a um objetivo. ▪ Atrair a atenção e a adesão de outros atores. ▪ Uso de símbolos de identidade para gerar conexão e afinidade. ▪ Constante presença no meio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar identificação e reciprocidade com membros e outros atores do mercado. ▪ Visar o aumento da credibilidade no trabalho para atrair investidores para a Maringá. ▪ Auferir maior representatividade, criando conexões e aceitação do público para com os projetos. ▪ Buscar reconhecimento de ações realizadas pelo ator em projetar benefícios econômicos.
Realização e participação de eventos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Convite e convocação direcionadas a atores-chave. ▪ Criação de palestras, cursos, treinamentos, programas e campanhas. ▪ Organização de reuniões, fóruns e <i>workshops</i> para discussão e articulação de soluções. ▪ Presença em eventos de terceiros, missões para visitas e viagens de negócios. ▪ Criação de equipes e comitivas técnicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar e divulgar os objetivos trabalhados para empresários e setores afins. ▪ Buscar o alinhamento de interesses. ▪ Incentivar decisões conjuntas e em consenso. ▪ Oferecer rapidez nas soluções de problemas. ▪ Apoiar o cumprimento de ações de interesse da coletividade. ▪ Atuar na diminuição e na mediação de conflitos no mercado. ▪ Firmar parcerias, alianças e acordos com outros atores de mercado. ▪ Esclarecer, conscientizar e capacitar outros atores do meio. ▪ Oferecer modelos, técnicas e ferramentas para a configuração de ações.
Fornecimento de informações – BIs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de equipe técnica especializada. ▪ Instrumentalização da tarefa. ▪ Divulgação contínua e de fácil acesso. ▪ Disponibilização de informações formadoras de opinião. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer informações precisas, válidas e atualizadas para o público em geral. ▪ Ser fonte de informação para a tomada de decisão, elaboração de projetos, atração e realização de negócios e empreendimentos. ▪ Obter maior visibilidade em assuntos relacionados ao mercado. ▪ Oferecer tendências e projeções para o mercado.
Governança compartilhada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assistir e participar de atividades e resultados com outros atores. ▪ Acesso à gestão pública e outras entidades. ▪ Integrar equipes e comitivas. ▪ Assumir tarefas. ▪ Elaborar propostas, planos e modelos de ação, projetos, metas, relatórios etc. ▪ Selecionar, oferecer e compartilhar ferramentas e recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apresentar transparência no desenvolvimento de projetos. ▪ Obter maior aproximação com o executor dos projetos. ▪ Ser coparticipante ou estar associado a questões de maior relevância na cidade e região. ▪ Acompanhar e monitorar a realização das metas dos planos até sua conclusão.

4.4.4 Práticas de Troca

Segundo o regimento do Codem (Codem, 2017c), não são previstas transações comerciais nas suas atividades; por ser uma instituição sem fins lucrativos, essa condição descaracterizaria a realização de trocas econômicas pelo ator. Porém, foi observado que a teoria prevê inúmeras formas de transações e motivações econômicas pelo que é transacionado (Callon & Muniesa, 2005). Principalmente como MO, é possível identificar que práticas de troca de natureza socioeconômica estão presentes nas suas atividades rotineiras; no sentido definido por Callon (1998) e Araujo (2007), de que mercados são calculativos pela relação que existe entre o *homo economicus* e o *homo sociologicus*, para atuar dentro de um contexto comum. Desta forma, atores heterogêneos adquirem agências calculativas que se combinam para realizar trocas de caráter econômico, como parte de um processo de enquadramento de mercado (Araujo, 2007).

Araújo (2007) refere que a transação só acontece, se houver a integração de um conjunto complexo de dispositivos calculativos, convergentes e divergentes, de ambos os lados, que vão além do mecanismo de preço. No caso de uma MO, as práticas de troca assumem cálculos diferenciados e complexos, não se caracterizando como uma simples transação de compra e venda de produtos (Callon & Muniesa, 2005). E, quando ocorrem, são subsidiárias de outras práticas, articuladas e calculadas para um objetivo específico.

Nesse aspecto, serviços são transformados em bens comercializáveis, pois envolvem propriedades que irão compatibilizar com o mundo projetado do comprador, utilizados para sua formatação. Essa questão foi identificada na contratação da consultoria PwC pelo Codem, para realizar um estudo socioeconômico para Maringá (Codem, 2017b). O Masterplan, teve o custo de aproximadamente R\$ 900 mil reais, integralmente pago por empresas da cidade (membros e não-membros do Codem). O entrevistado E3 lembrou essa situação, “os empresários se cotizaram e acabaram pagando o Masterplan com o dinheiro do seu próprio bolso, . . . os grandes pagamentos ocorreram em parcelas de 50 mil, dos grandes empresários, e parcelas menores para empresários menores” (E3, P: 5, L: 198-201). Sobre este fato, o Codem publicou na mídia⁶⁸:

O empresário Jefferson Nogaroli e o Secretário de Planejamento do Paraná Silvio Barros II, juntamente com a Acim, homenagearam todas as entidades e pessoas físicas que colaboraram com a primeira etapa do Masterplan. Além da arrecadação entre os empresários para a contratação da consultoria, a cidade recebeu a contribuição voluntária de postos de combustíveis, locadoras de veículos, taxistas, hotéis, bares,

⁶⁸ Nota publicada no site Codem intitulada “Lançamento do Masterplan Metrópole Maringá”, em 04 de março de 2016, recuperado de: <https://www.codem.org.br/> em 06 de junho de 2021.

restaurantes, meios de comunicação, doadores de milhagem aérea, o *Maringá Convention and Visitors Bureau*, entre outros voluntários. (www.codem.org.br/ recuperado em 06 de junho de 2021).

Araujo (2007) afirma que a troca é um evento que acontece no mercado, um cenário que congrega um grupo de atores dispostos a obter e a oferecer o que é desejado. Tem-se a percepção de que o Codem, ao discutir sobre o desenvolvimento a longo prazo, compreende que esse tipo de ação é uma construção complexa, com efeitos que podem impactar em definitivo o meio econômico, social e político. Por conta disso, para sua elaboração, seria necessário investir financeiramente num trabalho profissional de renome, o que implicou na realização do negócio com a consultoria internacional. Por conta disso, é possível considerar que o Codem se utiliza de calculatividade para movimentar práticas de troca para mercado (Araujo, 2007), nessa situação da consultoria privada, o resultado das práticas de troca está:

- No planejamento do processo (reuniões de estudos e discussões);
- No processo de seleção das empresas candidatas (reuniões para avaliação de propostas de diversas empresas de consultoria);
- Na captação de recursos para custear os serviços da empresa selecionada;
- Na percepção de valor do resultado do trabalho, a reputação obtida pelas partes.

No caráter calculativo das práticas de troca (Callon, 1998), as mesmas podem ser identificadas nos agenciamentos de mercado propostos pelo Masterplan, e que já vêm sendo operadas no mercado. Esse tipo de troca é detectado, principalmente, em movimentações que o Conselho realiza para atrair investimentos externos, direcionando-os para setores-chave predefinidos. Na verdade, essas práticas são fruto, resultados de práticas representacionais do esforço de divulgar Maringá como uma oportunidade de investimento (tal qual fora realizado pela CTNP, nos anos 30).

Na construção das práticas, pelo Codem, verificou-se que, em todos os projetos de implantação dos setores-chave, há propostas (metas) relacionadas exclusivamente fatores de demanda e receitas geradas no ambiente de mercado. São práticas de troca que influenciam o fluxo econômico das organizações, produtores e consumidores desse ambiente, pois têm o propósito de produzir, circular e agregar valor de produtos e serviços (Merabet, 2020). Assim como, aumentar a disponibilidade de insumos, recursos, mão de obra e infraestrutura que possam sustentar cadeias de translação, ou criar novos empreendimentos mercadológicos na cidade.

Por acompanhar a implantação dos projetos do Masterplan, a MO Codem, atua diretamente na configuração de algumas práticas de troca, por exemplo, quando deve prever

questões relacionadas a incentivos financeiros e fiscais para mercado, entre suas atribuições está a de acompanhar processos licitatórios, e mesmo participa de rodadas de negociações para acerto de montantes de verbas junto às esferas de governo; em outras situações participa ativamente, com outras entidades (associação comercial, cooperativas, bancos), para a realização de convênios e acordos com empresas e investidores que pretendem atuar em Maringá. Também institui comissões técnicas, para que conheçam e iniciem negociações com empresas que podem disponibilizar novas tecnologias e outras inovações para ampliar e melhorar a operação do mercado de Maringá.

Chimenti (2020) infere que mercado pode tanto expandir, como, constantemente, reemergir e se reestruturar. As práticas realizadas por MOs têm agência para desencadear efeitos no mercado como, por exemplo, as negociações que o Codem participou para a instalação de uma nova universidade em Maringá. O entrevistado E10 comentou sobre o assunto e os resultados econômicos provindos dessa ação:

Essa infraestrutura, . . . ela atrai novos negócios né, você coloca Maringá no mapa global, empresas vão querer vir pra cá se instalar, e sabem que aqui vão ter qualidade, o funcionário vai viver com qualidade de vida, seu filho vai crescer aqui, vai ter boas escolas, vai viver num ambiente seguro, então esse que é o princípio magno do Codem. (E10, P: 15, L:614-618).

Neste caso, quando a ação tem êxito, a curto prazo, movimentará o setor de empregos, imobiliário, bancário e o comércio em geral, que estará preparado para atender profissionais, professores e estudantes. A médio prazo, favorecerá a arrecadação do município, ocasionando melhorias na infraestrutura local, que também irá acelerar a competitividade entre empresas, desencadeando uma procura por financiamentos e linhas de crédito para aquisição de novas tecnologias e capacitação para atender novos negócios, ocorre o aprimoramento da produção e o aumento da qualidade produtos e serviços ofertados, em alguns casos a redução de preços. A longo prazo, verifica-se que o mercado incorpora tais ações e passa a atender as novas demandas ocasionadas pela movimentação desses atores.

Entende-se que o resultado dessas ações, após a realização dos agenciamentos necessários, gera externalidades pelo desencadeamento de inúmeras translações (Callon, 2009, Çalişkan & Callon, 2010, Leme, 2015), tanto quanto enquadramentos, há os transbordamentos, não evitáveis, mas rastreáveis (Latour, 2005) em sua origem e consequências. Foi nesse contexto, que o estudo de Kitazawa et al. (2016) previu essas externalidades decorrentes das práticas de troca realizadas para a vinda de uma instituição universitária à Maringá, uma das propostas do plano Maringá 2030 (Codem, 2011), os autores levantaram algumas pressuposições conforme trecho reproduzido.

Por exemplo, a vinda da UTFPR atenderá não somente as empresas ligadas ao setor de alta tecnologia, devido a uma maior qualificação de mão de obra, que é específica para cada empresa deste setor, mas também ao setor da construção civil, já que a área no entorno da universidade será especulada pelos promotores imobiliários (Kitazawa et al., 2016, p. 15).

No caso do Codem, os incentivos provisionados para os setores considerados chaves do mercado, como o de TI e seus produtos e serviços, amparam todo um sistema produtivo, abastecido pelo setor. O entrevistado E7 comenta sobre este aspecto: “Então, eu acho que o Codem veio nessa linha de desenvolver as entidades que oportunizaram essa relação de crescimento e, muito se dá, também, pela expertise dos empresários que procuraram, né, realmente, as melhores estratégias de mercado para alavancar também seus negócios.” (E7, P: 2, L: 47-50).

Essa visão de contribuição e retribuição é alimentada na operação de uma MO, pois seus membros são organizações munidas de recursos próprios e, muitas vezes, realizam trocas econômicas para prover a realização de outras práticas de uma MO, custeando recursos, serviços e produtos. No caso do Codem, algumas dessas práticas de troca são comuns como o patrocínio de palestras e cursos à comunidade, ou realizadas por parceiros e voluntários. Outra prática é a realização de campanhas de doação, para uma ação específica. Neste tipo de troca, na maioria das vezes, são os membros que devem doar recursos. A princípio, essa transferência de propriedade é unilateral, a doação é em prol do desenvolvimento da cidade; foi o caso dos recursos arrecadados para custear a elaboração dos planos Maringá 2020 e Maringá 2030, assim como o serviço da PwC, para o Masterplan, que contou com a doação de dinheiro, de milhas de viagem, diárias de hospedagem, corridas de táxi, refeições, entre outras, provenientes dos membros, e de outros atores da sociedade chamados a contribuir.

Portanto, ao tratar de práticas de troca que formatam mercado, uma MO realiza essa prática de acordo com sua participação ao longo do processo, conforme a demanda requer. Deste modo, no Masterplan, a intermediação financeira foi considerada um dos setores-chave para o desenvolvimento socioeconômico, pois concentra o maior valor agregado bruto (VAB) e renda média do trabalhador (Anuário de Economia 2019-2020, 2020). Para acompanhar o setor, foi criada uma CT Financeira, que tem como finalidade, entre outras, criar projetos para suprir a falta de profissionais qualificados na cidade e evitar que empresários busquem profissionais em outras regiões do país. E também promover um programa de disseminação de conhecimento financeiro para consumidores e futuros empreendedores, contemplando todos os níveis da sociedade, práticas que atendem desde o Ensino Fundamental, oferecido nas escolas, até apoio para altos investimentos junto às instituições financeiras locais. A Figura 36 apresenta

a esquematização desse setor e como formata mercado a partir da construção de um mecanismo de integração no mercado:



Figura 36. Cadeia do setor de Intermediação Financeira do Masterplan

Nota. Conforme legenda, estão sinalizados os setores do mercado que serão impactados direta e indiretamente pelos projetos desse setor. Fonte: Codem (2017b, p. 135).

4.4.5 Práticas Normativas

Sobre as práticas normativas que formatam mercados, Dalmoro e Fell (2020) explicam que as mesmas ocorrem por meio da formulação e reformulação de regras do meio, para ajustar o seu funcionamento. Desta forma, a regulamentação, quando alcançada, salvaguarda as atividades do ator, dando a ele respaldo para criar uma estrutura e um processo para agir em conformidade com as necessidades e demandas do mercado, inclusive normatizando algumas de suas práticas e resultados (Kjellberg & Helgesson, 2007b).

A maioria das formalizações pauta-se por diferentes dispositivos normativos, tais como: leis, estatutos, regimentos, ofícios, atas, pareceres técnicos, entre outros. O processo de agenciamento é realizado em reuniões, plenárias, assembleias, audiências públicas e em outros eventos formais que chancelam as práticas. Cochoy (1998), porém, atribui que a normatização também pode ser aplicada em estratégias de planejamento utilizadas por atores específicos, o que corresponde a ações desempenhadas por MO. No caso do Codem, o próprio documento Maringá 2030 pontua tal condição, ao afirmar: “As diretrizes têm caráter orientador, normativo e condicionante para as estratégias, ações, projetos e propostas de políticas, numa perspectiva de mais longo prazo.” (Codem, 2011a, p. 17).

Essa definição contempla que atores constituídos com caráter deliberativo, em que se prevê um trabalho conjunto entre a sociedade civil, o Executivo e o Legislativo, estabelecem-se para atuar em questões passíveis de regulamentação pública, para torná-las políticas públicas, para a desburocratização de estruturas e setores do mercado, de outros entraves e barreiras regulatórias, revisão de políticas e regulamentação fiscal, podendo, inclusive, obter e realizar certos agenciamentos com o uso de dispositivos já regulamentados, para operar em práticas de mercado. Porém, algumas práticas de normatização presentes na operação são decorrentes ou parte do processo de execução de outras práticas de mercado (representacionais e troca), que, em conjunto, efetivam a formatação de mercado (Kjellberg & Helgesson, 2007b, Leme, 2015).

Na análise de documentos e entrevistas, constatou-se que práticas normativas são usuais porque completam o processo de implantação de ações e propostas desenvolvidas pelo Codem. Como a realizada para a implantação da Lei da Inovação Municipal, uma regulamentação prevista no Masterplan para consolidar o setor de desenvolvimento de sistemas de Maringá (Codem, 2017b). Essa lei foi concretizada em 2017, conforme anuncia a matéria, no site da prefeitura de Maringá (Figura 37).

MARINGÁ
PREFEITURA DA CIDADE

Notícias > Desenvolvimento

Sancionada, Lei da Inovação estimula ciência e tecnologia

Diretoria de Comunicação
17 de abril de 2017

A Prefeitura de Maringá sanciona a Lei Municipal (nº10.407) da Ciência, Tecnologia e Inovação, de autoria do Executivo e aprovado por unanimidade pela Câmara de Vereadores. O prefeito Ulisses Maia e o vice-prefeito Edson Scabora, assinaram o documento na manhã de hoje na sede da Associação Comercial e Empresarial de Maringá (Acim), com a presença de representantes do Legislativo municipal e federal, entidades da classe empresarial e universidades.

O objetivo geral da lei é dinamizar o desenvolvimento econômico e social, bem como proporcionar maior eficiência aos serviços públicos municipais. A contrapartida das empresas é utilizar o caso de Maringá para implantar e aprimorar sua proposta de solução, tornando o seu produto vendável as demais instituições da iniciativa privada e pública.

A Prefeitura de Maringá sanciona a Lei Municipal (nº10.407) da Ciência, Tecnologia e Inovação, de autoria do Executivo e aprovado por unanimidade pela Câmara de Vereadores. O prefeito Ulisses Maia e o vice-prefeito Edson Scabora, assinaram o documento na manhã de hoje na sede da Associação Comercial e Empresarial de Maringá (Acim), com a presença de representantes do Legislativo municipal e federal, entidades da classe empresarial e universidades.

O objetivo geral da lei é dinamizar o desenvolvimento econômico e social, bem como proporcionar maior eficiência aos serviços públicos municipais. A contrapartida das empresas é utilizar o caso de Maringá para implantar e aprimorar sua proposta de solução, tornando o seu produto vendável as demais instituições da iniciativa privada e pública.

Durante o evento de assinatura da lei, o prefeito Ulisses Maia destacou a

Figura 37. Exemplo de prática normativa realizada por intermédio do ator Codem

Nota. A reportagem fornece informações sobre a criação e a finalidade da Lei da Inovação de Maringá, uma iniciativa prevista no Masterplan Maringá 2047.

Fonte: <http://www2.maringa.pr.gov.br/site/noticias/2017/04/17/sancionada-lei-da-inovacao-estimula-ciencia-e-tecnologia/30769> . Recuperado em 28/10/2021.

As práticas normativas podem ser coordenadas juntamente com outras iniciativas, no intuito de legitimar a ação do Conselho em determinada situação. Neste caso, são como um arremate para processos complexos construídos e considerados instáveis e passíveis de alteração. Um fato analisado e detalhado por Godoy (2011), contextualiza uma situação ocorrida em Maringá em que o Codem interviu ativamente; o caso trata da reestruturação do Conselho Municipal de Meio Ambiente de Maringá – COMDEMA, em 2001, por meio de um Fórum⁶⁹. A proposta da nova estrutura excluía o Codem como membro; seria composta somente por ONGs e o governo municipal. Em detrimento disso, Como consequência, o Codem mobilizou-se e criou estratégias para que os representantes de seus membros participassem das discussões do evento (práticas estruturantes), e uma das táticas foi indicar esses representantes do Codem para os cargos do COMDEMA.

A análise desse fato demonstra a forma que o Codem utiliza sua tripla agência para realizar o engajamento de seus membros e agir entre outros atores, articulando uma participação coordenada dos representantes, que ao se fazerem presentes em cada sala de discussão, participam das decisões também do interesse do Codem. Como resultado dessa investida do Codem, Godoy (2011) informa que um dos representantes do Codem foi eleito vice-presidente

⁶⁹ I Fórum Ambiental de Maringá, na Semana do Meio Ambiente em junho de 2001 (Godoy, 2011).

do COMDEMA. Após o Fórum, o Decreto 143/02 nomeou todas as organizações presentes na assembleia, inclusive o Codem, para o Conselho de Meio Ambiente de Maringá.

Da perspectiva das práticas normativas, o Codem, ao preencher os espaços no primeiro evento organizado pelo Fórum, utilizou-se de sua tripla agência para construir arranjos favoráveis a seus interesses, mobilizando atores e dispositivos para se inserir e formalizar sua atuação no COMDEMA, área relevante para decisões de mercado. Sobre o desfecho do Fórum, Godoy (2011, p. 128) relatou:

O Decreto 143/02, . . . nomeou todas as organizações presentes na assembleia do Fórum Ambiental, 37 ao todo. A estratégia executada pelos empresários resultou em um grande acordo, que anulou tanto as ações do governo quanto garantiu a presença de todas as organizações no Conselho, inclusive a do Codem.

Na “disputa” de interesses, o Codem se valeu de sua alta representatividade (agência) para se posicionar ante os demais atores, que pareciam não estarem tão articulados quanto. Godoy (2011) primeiramente se referiu ao Codem como “*parte desafiante*”; depois, como “*parte dominante*”, alegando que o ator se beneficiou por ser um grupo organizado e com habilidades sociais de convencimento e direcionamento de regras, e explicou: “Por outro lado, o grupo desafiante, formado por organizações empresariais fortes localmente, possuía direcionamentos organizados, discutidos pelas suas bases e o objetivo claro de participar de todos os níveis de decisão” (Godoy, 2011, p. 130). Essas características evidenciadas nessa situação são peculiares a ação de MOs (Berkowitz & Dumez, 2016).

Essa característica do Codem foi visualizada em outras situações; Borges, Tonella e Faria (2017, p. 37) descrevem o uso de agência do Codem para instituir práticas normativas: “O Codem ... consegue levar para o Conselho de Planejamento e Gestão Territorial o interesse dos empresários. Por outro lado, outras entidades têm vínculos muito fluídos com o coletivo que representa”. O entrevistado E1 justifica essa posição do Conselho, ao afirmar: “O Codem se apropria da competência política e legislativa para seus próprios interesses, ou interesses de uma elite seletiva.” (E1, P:1, L: 10-11).

Da perspectiva dos EMC, o ator que adquire agência para atuar com práticas normativas no mercado pode estabelecer objetivos de regulação, portanto, obtém resultados resguardados por lei pública (Kjellberg & Helgesson, 2007b), mais estáveis e duradouros; assim, direciona mercado e sua operação para fins já estabelecidos em projetos e propostas, que vão impactar de modo geral no desenho do mercado, em aspectos como – posicionamentos de segmentos; meios de produção; oferta e demanda; concorrência; alíquotas de tributação, entre outros.

É contundente considerar que são as práticas normativas que organizam as regras nas quais os mercados funcionam, ajustam o comportamento dos *players* no mercado e dão a eles

base e direcionamento. Desta forma, verifica-se que o Codem, no esforço de implantar o Masterplan, empenha-se em tramitar os projetos pelas vias Executiva e Legislativa e, após as aprovações, acompanha toda a execução, sendo uma forma de garantir a finalização até alcançar a institucionalização dessas práticas. Um exemplo a ser citado é a iniciativa de inserir disciplinas de educação financeira no currículo das escolas; primeiro, por força de lei; e depois, por princípios e valores instituídos no meio. Essa prática consta no Anuário de Economia 2019-2020 (2020, p. 28), conforme segue.

Alguns objetivos iniciais traçados para formar mais profissionais especializados e popularizar o tema já foram concluídos. Uma delas foi garantir que a grande curricular das instituições de ensino superior estivesse alinhada e adequada às novas exigências do mercado. Outras vieram no sentido de compartilhar o tema, como a inclusão de finanças pessoais e empreendedorismo nas escolas municipais e a criação de plataforma de conhecimento sobre produtos e serviços financeiros.

4.4.6 A Dinâmica de Translação, Enquadramentos e Transbordamentos

Nos estudos de Callon (1986), Latour (1999), Law (1999), é considerado que as translações existentes no ambiente de mercado são fruto da coexistência de mediadores que se conectam em rede para operar um conjunto de práticas interligadas. A TAR apresenta essa noção de movimento influenciado por uma rede condutora de atores, objetos e cálculos que se unem, porque estão adequados à situação, e estimulados por objetivos mútuos (Cochoy, 2015). Para essa cooperação, os atores buscam corresponder à rede, adquirindo agência para gerar efeitos que produzam práticas para os enquadramentos necessários ao mercado (Callon, 1998).

Latour (1986) fornece o entendimento de translação como a dinâmica das práticas que se estende por tempo e espaço num ambiente, tornando-o real. Fazendo-se uma analogia, as práticas são as danças; a translação é a música; atores são dançarinos; e mercado é o baile. Cada música tem uma duração e exige que os dançarinos dancem de acordo com o ritmo; se a música é lenta, os dançarinos adequam seus passos; se acelera, eles acompanham; alguns decidem parar de dançar; enquanto outros começam. Há os que dançam todos os estilos; alguns não sabem dançar; outros trocam seus pares e criam novas danças. Para que o baile exista, a música, os dançarinos e a dança têm que coexistir, pois estão todos interligados. Assim, é mercado, um conjunto de práticas, atores e translações coordenadas, que acontecem em diferentes circunstâncias.

A respeito dos enquadramentos e transbordamentos, Cochoy (2015) reconhece-os como o ponto nodal em que teoria, organização e economia se conectam, é onde se pode explicar que

as externalidades constroem mercado, considerando a efetividade do resultado no ambiente. Esses efeitos são mais evidentes e rastreáveis (Latour, 2005), se o ator apresentar maior capacidade de agência. Quando o ator opera com tripla agência, por longo tempo e por práticas coordenadas por regimento e amparadas por normatização, caso das MO, os efeitos de suas ações são passíveis de identificação e análise. Assim, quando enquadramentos são atingidos, os mesmos são validados, quantitativamente, por indicadores, estatísticas e índices econômicos ou rankings; e, qualitativamente, divulgados em eventos, premiações, notícias, matérias, reportagens etc. Hagberg e Kjellberg (2010) explicam que o ator, muitas vezes, é representado por outros atores (como a mídia), isso ocorre quando o ator não tem o domínio das práticas do outro, mas têm agência para fazê-lo. Muitos dos transbordamentos, originados das mesmas práticas, também podem vir à tona, por envolver outros atores, causando divergências, conflitos e críticas, de maneira que os atores originais podem realizar novos arranjos e novas práticas para combater essas externalidades.

Portanto, quando uma MO utiliza de sua capacidade de agência para buscar melhorias, os efeitos dos resultados são sentidos assimetricamente pelos atores do meio, gerando externalidades e recomeçando o ciclo de tentativas de enquadramentos. Hipoteticamente, numa situação de mudança da vocação turística de mercado, segmentando-o para um mercado gastronômico, as práticas buscam atrair investidores, mudar comportamentos de consumo, reestruturar os *players* existentes, oferecendo incentivos fiscais, linhas de crédito, composição de preços, especialização de mão de obra e prospecção de novos fornecedores. Cada uma dessas práticas gera novos agenciamentos, trazendo novos atores à ação, para realizar novos enquadramentos e estabilizar o mercado. Desta perspectiva, complementa-se com palavras de Cochoy (2015, p. 11, tradução nossa): “As organizações . . . como instâncias destinadas a “internalizar” e “esfriar” externalidades. Elas trabalham para domesticar, canalizar, racionalizar e estabilizar as várias entidades externas . . . que proliferam ao seu redor e a partir delas”⁷⁰.

As externalidades também geram transbordamentos, consequentes e decorrentes de enquadramentos bem-sucedidos, podendo até ser considerados naturais, transformadores, incertos e incontroláveis (Cochoy, 2015). Como o aumento do fluxo de veículos, no caso do crescimento ou fomento do turismo gastronômico, logo o mercado se movimenta para atender à falta de vagas de estacionamento. Dispositivos calculativos são acionados e transformados em práticas de mercado: terrenos centrais são transformados em empresas de estacionamento,

⁷⁰ *Organizations are thus better defined as instances aimed at ‘internalizing’ and ‘cooling’ externalities. They work at domesticating, channeling, rationalizing, and stabilizing the various, external, warm, wild, unstable, and moving entities which proliferate around them and from them.* (Cochoy, 2015, p. 11).

ao invés de prédios comerciais, o serviço é precificado por tempo e localização, normas públicas são implantadas (sinalizações, vagas especiais, carga e descarga). Também aparecem as atividades informais, ambulantes, estes considerados transbordamentos, que, por vezes, requerem o aumento do policiamento local, aumentando os gastos públicos.

Dessa forma, deduz-se que, o alcance das práticas no ambiente, que são realizadas por um ator com alta capacidade de agência, caso de MOs, os efeitos gerados pelas translações tendem a ser mais duradouros ou permanentes. Entende-se que suas práticas têm alta capilaridade, produzindo movimentos difusos e ilimitados. Na operação do Codem, na prática representacional identificada como BIs, que consiste no fornecimento de informações socioeconômicas, é possível vislumbrar o fluxo do processo translação ocasionado quando o ator movimenta (insere) no mercado um dado, por exemplo: aumento da taxa de desemprego. A Figura 38 representa esse processo e a onda de externalidades resultantes.

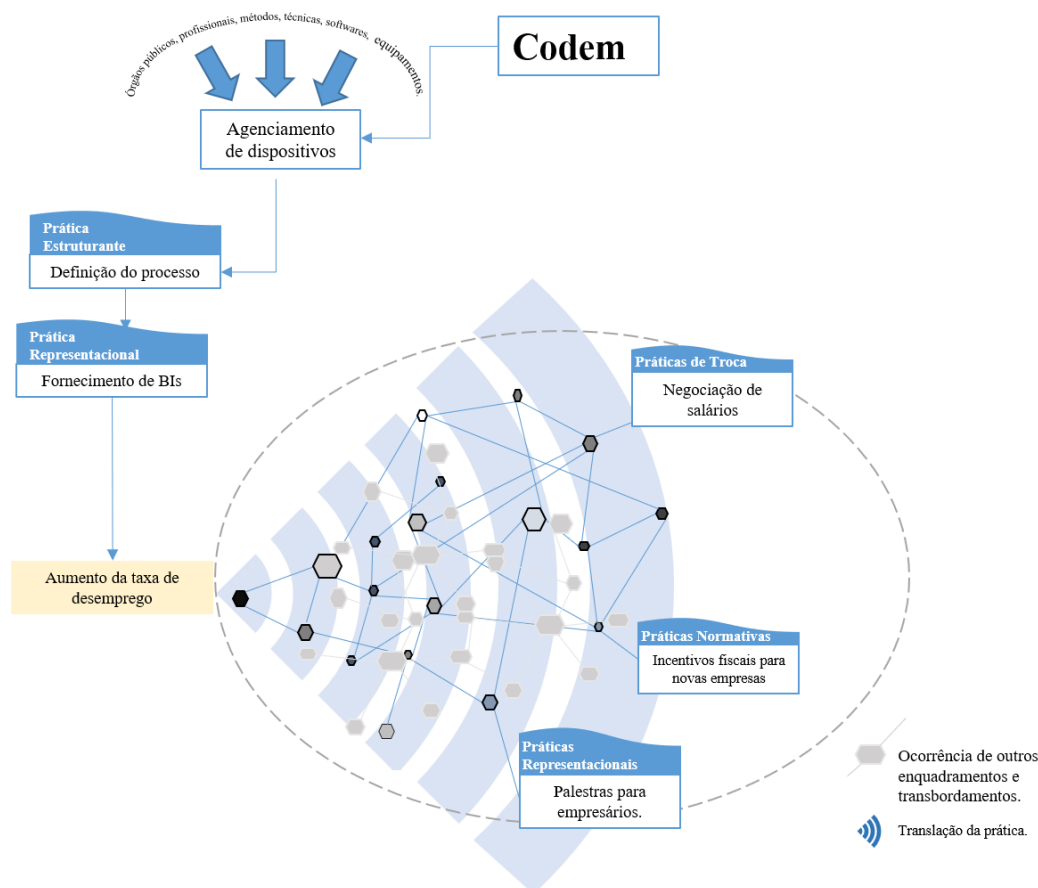


Figura 38. Representação do processo de translação de prática de mercado do Codem

Nota. A prática representacional é o fornecimento de informações para o mercado, as quais realizam movimentos e conexões entre os atores, originando enquadramentos e transbordamentos. Os enquadramentos são apresentados pelas conexões ativas que moldam mercado e originam novas práticas. Outros enquadramentos e transbordamentos são representados pelas linhas inativas e podem realizar incontáveis conexões no ambiente.

No exemplo dado, observa-se que a cadeia de translação, citada por Kjellberg e Helgesson (2007b), é ocasionada por um encadeamento das práticas que fornece resultados para

que o mercado realize e assuma o formato que as práticas intencionaram. Esse encadeamento é previsto e recomendado nos projetos provindos dos planos socioeconômicos de longo prazo, desde 1996. Esse tipo de planejamento é favorecido pelo fator tempo; por ser de longo prazo, o ator pode pesar as decisões, analisar e mensurar os efeitos dos agenciamentos, selecionar os atores e dispositivos, e mudá-los, antes da implantação; com isso têm-se maiores chances de atingir os enquadramentos.

Também foi observado que as iniciativas postuladas nos planos, as práticas norteadoras, podem ser ajustadas ou aprimoradas, de acordo com o cenário e suas tendências; podem ser sobrepostas a outras ou excluídas, porém, enquanto não forem acionadas, não geram efeitos reais no mercado. Um trecho do Masterplan confirma essa condição: “Esses temas deverão ter como base os temas e indicadores já definidos pelo Planejamento Socioeconômico, mas poderão ser alterados ou aprimorados de acordo com o julgamento das câmaras técnicas.” (Codem, 2017b, p. 199). Interpreta-se esta condição pelo viés de que a cadeia de translações de uma MO, que atua com práticas norteadoras inseridas nos projetos, que têm início e fim previsíveis (Kjellberg & Helgesson, 2006), mas que tem sua execução indeterminada, o que dependerá de outras decisões, agenciamentos e trâmites reguladores.

Nesse modelo, as práticas de mercado são concebidas com propriedades flexíveis, Kjellberg e Helgesson (2007b) afirmam que as práticas assumem um caráter plástico. A Figura 39, baseada no Masterplan, demonstra como as práticas de mercado são criadas, executadas e acompanhadas pela governança compartilhada dos atores públicos e privados, respeitando-se o escopo e a linha temporal do plano.

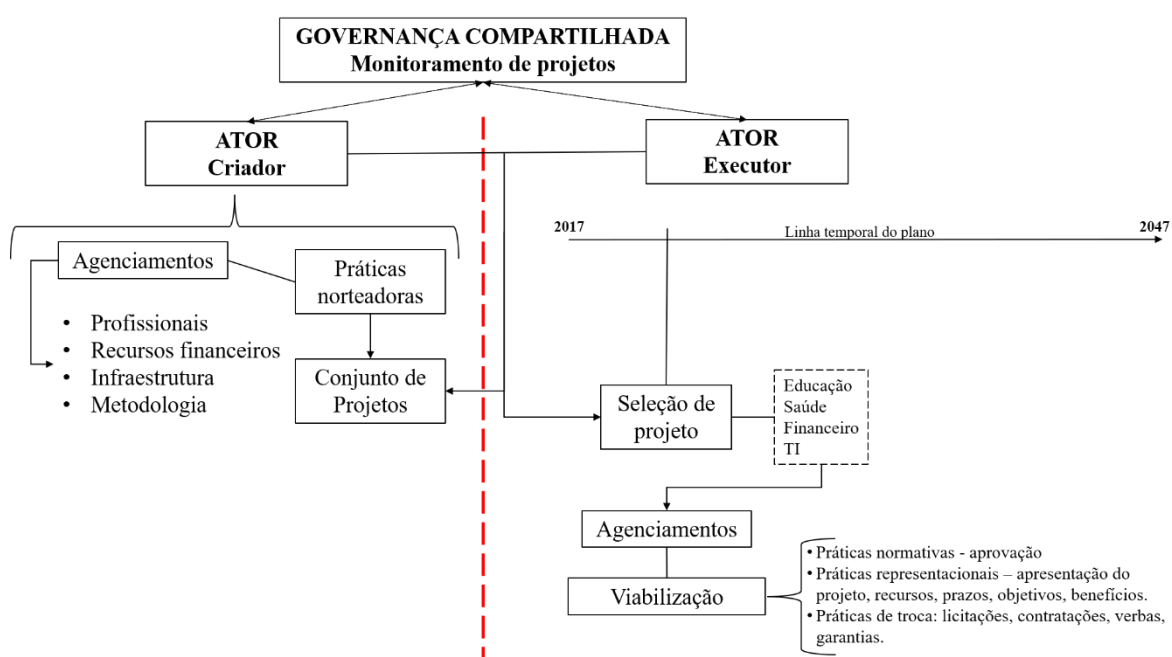


Figura 39. Processo de construção das práticas de mercado do Masterplan

Nota. O esquema demonstra que a governança compartilhada monitora as ações do ator criador, neste caso o Codem, e do ator executor, na maioria das vezes a Prefeitura Municipal. O primeiro é responsável pela formulação do conjunto de práticas norteadoras que compõe o plano; a linha vermelha tracejada representa a divisão de atribuições entre os atores, mas não rompe a relação existente. O ator executor, em determinado período, em consenso com o criador, seleciona um dos projetos já finalizados para um dos setores de mercado já previstos e viabiliza sua execução com a aplicação de diferentes práticas.

Nesse sentido, adota-se a visão oferecida por Leme (2015), de como as práticas de mercado, incluindo as estruturantes, estão ligadas aos eventos de translação num curso tridimensional, e que, nesse processo, ocorrem inúmeras cadeias de translações, observadas por meio de recortes aleatórios na linha longitudinal de tempo. Neste cenário, os cinco tipos de práticas podem aparecer e interagir, graças à capacidade de agência do ator. Especialmente na atuação de MOs, as práticas norteadoras são elaboradas e estabelecidas para orquestrarem a formatação de mercado e serão acompanhadas por uma governança compartilhada do Codem e Prefeitura, que consiste em: seleção de projetos, aprovação do Executivo e Legislativo, liberação de recursos, licitações, contratações, definição de prazos e metas, acompanhamentos, vistorias, comunicações e inaugurações, entre outras práticas que se conectam para cumprir o objetivo.

As externalidades (Callon, 1998, Cochoy, 2015) resultantes do movimento de translação são desempenhadas por práticas de mercado, principalmente as representacionais, que podem ser interpretadas de diferentes maneiras pelos atores. Assim, uma prática representacional pode criar efeitos positivos e negativos, gerar conflitos e disputas e ser colocada na centralidade das ações ou incitar a calculatividade dos atores, que formam novos arranjos, para novos enquadramentos. Neste cenário, também transbordamentos acontecem e podem ser identificados, podendo ou não serem relegados a um segundo plano, muitas vezes, nem são tratados, nem atendidos pelos atores dominantes, resulta em questões conflituosas, como a especulação imobiliária, que ocasiona a segregação socioespacial, criticada por autores como Gini (2007) e Töws (2015); ou por setores econômicos enfraquecidos e outros não atendidos. Sobre esses tipos de externalidades (negativas), consequentes da atuação do Codem, para ilustrar, foram selecionados trechos da entrevista de três representantes do mercado, os quais apresentam suas percepções justapostas e sequenciais que completam o argumento sobre ações e reações do mercado.

O entrevistado E2 fornece uma explicação acerca da mudança de foco do Codem, a qual ele chama de natural; de um mercado de confecção, para um mercado de TI:

... o CODEM, lá no início ele tanto lutou pelo polo de confecções, como ele lutou pelo polo de informática, hoje tecnologia da informação, só que assim, o mercado, ele tem seus movimentos próprios e isso depende da economia mundial, principalmente. Então,

por exemplo, o polo de confecções ele, ao longo do tempo, a gente foi percebendo que nós tínhamos que agregar valor e lutar por um polo de moda, tanto que foram feitas diversas feiras de moda, investimentos nesse setor de moda, posteriormente, esse segmento caiu, porque os produtos chineses começaram entrar no Brasil, com preços muito baixos e, isso fez com que muitas indústrias fechassem, muitas indústrias diminuíssem. Então é esse, é o movimento do mercado. Ao mesmo tempo em que isso acontecia com esse polo de confecções de moda, o setor de TI, ele foi ganhando com o avanço da tecnologia, ele foi ganhando uma importância maior, o setor de TI é transversal a todos os segmentos e dentro de qualquer empresa, o setor de TI ele tá desde a portaria, passando pela linha de produção, até a contabilidade, até a gestão, ele tá em todos os setores e quanto mais a tecnologia evolui mas ele ganha a importância, então ele foi naturalmente crescendo e, ele foi também naturalmente criando a sua própria estrutura, quando eu falei lá, que várias instituições elas se fortaleceram, e passaram a não depender mais do Codem. (E2, P: 8, L: 316 – 333).

Entrevistado E4, oferece sua percepção sobre a mudança de direção de mercado, orientada pelo Codem, ao se referir ao polo de confecção:

Se eu pegar especificamente a nossa área, a parte da confecção hoje, vamos dizer assim o Codem não atua muito né, é que na realidade a gente não precisa muito do Codem ... hoje por exemplo, nós atuamos mais em cima da Federação das Indústrias, da FIEP, ... não é tanto Maringá, Maringá já ficou complicado, Maringá a mão de obra é cara, ... Maringá tem muita opção, a confecção ela é uma atividade que basicamente utiliza muita mão de obra, então ela procura muitos locais onde você consegue mão de obra um pouco mais barata, ... hoje é muito, é quase que inviável você montar uma indústria de confecção em Maringá, é muito mais fácil você sair para uma cidade circunvizinha, ... essas cidades pequenas como a opção de mercado de trabalho é muito menor, é muito mais fácil você trabalhar a indústria. . . . Então, você trabalha, daí mais a nível do Paraná como um todo porque daí te ajuda . . . quais as cidades com a mão de obra mais intensa. Então, na nossa área, hoje vamos dizer assim, a gente não tem usado muito o Codem, mas, em função disso, porque aquele trabalho que tinha que ser feito, já foi feito em Maringá, entende, hoje o nosso, esse leque tem que ser ampliado, porque é normal, isso é um processo natural. (E4, P: 10-11, L: 369-383, 395-401).

O entrevistado E7 conclui o argumento, explicando sobre as escolhas do Codem para a alavancagem do setor de TI em Maringá:

Então assim, o Codem, né, quando a gente pensa em Codem, hoje a gente pensa uma gama de grandes empresários aí, que são de n setores, não só investidores de empresas de tecnologia, mas também de vários outros ramos. Mesmo para os outros ramos eles precisam muito de desenvolvimento de tecnologia, e perceberam que essa linha, era uma linha necessária, e... hoje, eu diria para você, as empresas de Maringá não atendem mais só o Brasil, elas já estão atendendo projetos do exterior, porque? Por essa representatividade que Maringá transpareceu lá, há muitos anos, né, que conseguiu realmente desenvolver esse ecossistema de empresas, têm condição de desenvolver projetos de grande valor, tá. . . . Eu acho, que na verdade isso não ocorre, essa relação de o foco, né, eu acho que o Codem estabelece as diretrizes do mercado econômico buscando na projeção de desenvolvimento maior, que pode ser é... base de investimento desses próprios empresários, né. Eu digo assim, não só a relação, então de TI, é uma área investida como também a área da construção civil, né, a gente pode ver aí que a atração de empresas mais robustas, inclusive de fora trouxeram para o mercado

maringaense uma grande evolução, hoje nós temos grandes empresas desenvolvendo obras, desenvolvendo n projetos daqui de Maringá, ... E a relação, abre aspas aí, da visibilidade que Maringá teve algumas áreas como construção civil, é um exemplo disso ai, né, que trazem essa oportunidade para que os profissionais e as empresas daqui também consigam se desenvolver de uma maneira mais organizada. . . . só que o Maringá se focou nessa parte de maior trabalho, a área de desenvolvimento de software, que é uma das áreas mais rentáveis também do mercado tecnologia (E7, P: 1-2, 5-6, L: 33-41, 186-196, 237-239).

Dentro do espaço temporal do Masterplan, poderão ser iniciados inúmeros projetos com prazo determinado, que contemplam o modelo de rede relacional da TAR (Callon, 1999); é comum o Codem utilizar-se de seu coletivo híbrido de atores e dispositivos para realizar múltiplos agenciamentos e cálculos, movimentando-se em diversas direções para englobar seus interesses e que, ao serem enquadrados resultarão numa reconfiguração do mercado, agem de acordo com o que foi planejado entre si (práticas estruturantes), assim, reposicionam o mercado para estabelecer suas práticas norteadoras, tendo como prioridade, as metas referentes aos setores-chaves (Codem, 2017b).

Um exemplo disso foi o relato do entrevistado E6, da CT do Turismo, que contempla as translações ocorridas na organização da feira agropecuária anual da cidade.

Então, meu desafio foi lutar para que meu objetivo final seja, . . . dentro do nosso segmento, foi trazer um conceito de feira agropecuária, muita gente acha que uma feira é um evento para você se divertir, para você ir lá passear e ver coisinhas diferentes. A gente trabalha o conceito de feira como negócios, como vitrine, como algo que você quer comprar um produto, . . . pode ser que a decisão final da tua compra não esteja ali naquele momento, mas você fez um contato. E aí, pensa-se no expositor que vem aqui, que traz um produto para expor, para vender ou para prospectar o cliente. Então são equações que você monta para que você tenha uma grande vitrine e que todos tenham acesso. Então, isso é muito reconhecido, fora de Maringá, em outros Estados, a gente recebe muita gente de fora por conta desse conceito da feira de segmentos. Então, por exemplo, eu tinha lá 20 eventos técnicos, hoje, eu tenho 140 eventos técnicos em 15 dias, porque? Porque a gente pensa o leite, a gente pensa a carne, a gente pensa a soja, a gente pensa o orgânico, a gente pensa a agricultura familiar, a gente pensa a irrigação, a gente pensa o cavalo, pensa o boi, para cada setor, a gente cria uma situação estratégica para a parte técnica e a parte comercial. A técnica de conhecimento e a parte comercial, elas possam se juntar, porque não se justifica você fazer um circo desse tamanho pra nada. E outra coisa, estabelecer uma relação institucional com as entidades, com o comércio, com o turismo, com a infraestrutura da cidade, com a presença de uma fala do prefeito, nosso folder, por exemplo, posso até te mandar um depois, tem uma fala do prefeito e tem uma fala do governador, porque? Porque o segmento agro, ele é importante e ele é estratégico. Se eu digo que vou fazer uma feira em Maringá, que é a melhor cidade para se viver, que isso, que é aquilo... o prefeito fala representando a cidade, e o governo do Estado fala do que representa o agro para o Paraná, e que parte disso está dentro da Feira. Então, eu entendo que nos últimos 10, 12 anos, a gente conseguiu trazer um conceito, e aí o que a gente alia, né. A Expoinga de 2019, o governador ficou 3 dias, ele fez a instalação do governo do Paraná, durante 3 dias, aqui em Maringá, dentro da feira, o quê que significou isso? Todos nós da área empresarial

e institucional, a gente levou todas as demandas de logística, de saúde, de educação, tudo o que envolvia a nossa região, elas foram pautadas e aí, a gente selecionou um grupo de empresários, e no momento certo, a gente teve uma agenda para entregar isso de maneira coletiva, isso é importante? É importante e é estratégico. Porque? Porque uma coisa eu ir pelo segmento agro, . . . outra coisa é ir a ACIM, é ir o comandante do 4º Batalhão . . . a gente juntou todas as áreas, pegamos as nossas principais dores e projetos que precisavam de entendimento, . . . no último dia, a gente fechou uma reunião com todos os prefeitos da AMUSEP, e as demandas elas foram entregues pessoalmente, então o governador não tem como dizer que ele não sabia, . . . é esse tipo de situação que ajuda todo mundo. (E6, P: 4-5, L: 154-203).

Essa referência consolida a natureza construtivista do Codem, pois apresenta no seu processo o conjunto de elementos dos EMC explorados nesta tese – tríplice agência, agenciamentos sociotécnicos, calculatividade, práticas de mercado estruturante, norteadora, representacional, normativa e de troca, translações, enquadramentos – que resultam na formatação de mercado. Inclusive, retrata como marketing está imbricado, pois converge nas práticas de mercado (Hunt, 1976)⁷¹, tais movimentos permitem identificá-los e descrevê-los, revelando seu caráter performático para mercado.

4.5 Percepção de Performatividade

A discussão da performatividade trata da identificação de como práticas são desempenhadas no ambiente; não necessariamente pela intensidade do desempenho que alcançam, mas pela capacidade de alterar aquilo em que são aplicadas. Isso está relacionado à capacidade de agência que é empregada nos agenciamentos para construir as práticas de mercado, as quais, por sua vez, irão intervir no meio onde são empregadas (Çalışkan & Callon, 2010). Foram identificadas algumas variáveis e fatores na operação do ator estudado, julgados determinantes à percepção da performatividade: tríplice agência, perenidade, competência técnica, capilaridade, plasticidade, representatividade, adaptabilidade e tempo.

Na operação do Codem, enquanto MO, sua tripla agência tem performatividade para atender eficientemente ao agenciamento do conjunto híbrido de atores necessários, para assegurar os resultados quando forem usados nas translações que formatam mercado como, por exemplo, o uso que se faz da governança compartilhada. Em favor dessa condição, os agenciamentos realizados são cuidadosamente calculados e articulados, antes que as conexões sejam realizadas; assim, as práticas são dimensionadas para se encaixar no objetivo pretendido.

⁷¹ Hunt (1976) sobre marketing, explica que a disciplina tanto pode descrever práticas de marketing existentes, como prescrever práticas mais apropriadas.

A performatividade, como compreende Favero (2020), espelha o domínio das ideias dos atores envolvidos para realizar agenciamentos na construção das práticas no mundo real. Em outras palavras, Hagberg e Kjellberg (2010) postulam que performatividade é uma transferência prática de ideias. Este raciocínio explica que uma MO, quando opera com tripla agência, produz uma série de agenciamentos que permitem ir transformando a expertise dos atores envolvidos em práticas que constroem a realidade.

Isso acontece, por exemplo, quando sobrevém a necessidade de o Codem lançar um projeto novo. Essa criação, inicialmente, é resultante de análises de dados socioeconômicos que indicam tendências, quedas e outros problemas econômicos que devem ser mitigados. O Codem, tende a acionar os demais participantes para integrarem essa rede de cooperação e juntos, debater as soluções e tomar decisões. Desta forma, a governança compartilhada passa a atuar, para, em consenso, definir o escopo do trabalho que será realizado. E, uma vez confirmada a necessidade da realização do projeto, articula-se a criação da CT responsável pela sua elaboração, que segue um fluxo, baseado em padrões e normas – reuniões, deliberações, eleições definições e formalizações quanto à estrutura, à finalidade e aos recursos humanos e materiais específicos. Após aprovada, a CT faz a escolha da comissão de trabalho com profissionais voluntários e especialistas na área do projeto; após o projeto validado pela plenária do Conselho, é tramitado para apreciação e aprovação do órgão executor e legislador. Este processo todo é performático e se repete quantas vezes mais for necessário. Foi o que ocorreu, por exemplo, no projeto de implantação do Hub Logístico de Maringá, previsto no Masterplan. O entrevistado E9 descreveu o trâmite:

Por que? Porque a gente faz o planejamento estratégico, no planejamento estratégico, a gente não faz um SWOT Empresarial, mas, a gente faz um SWOT setorial e dentro desse SWOT setorial, você levanta ali todos os principais pontos fracos, vamos estudar as principais causas, e normalmente, os projetos são para mitigar um problema, que ele tá muito mais para mitigar uma causa, que é um problema, que é uma coisa que faz a gente não crescer, do que uma potencialidade do município né. É um grupo técnico, agora que nós criamos, ele não é uma câmara técnica, mas, é um grupo técnico que veio ali, para o desenvolvimento de um hub logístico dentro da nossa economia, pra otimizar o nosso aeroporto e aquela região. Isso daí, foi uma demanda que veio da Prefeitura, e que a gente está articulando, trazendo pessoas aí, de notório saber para trabalhar e estudar, levantar indicadores, fazer benchmarking com outros hubs nacionais, para ver como que a gente pode fazer isso dentro da nossa cidade, mas, a grande maioria dos projetos, eles são criados dentro das reuniões de câmara técnica, dentro da nossa plenária, e as vezes ela vem das instituições que a compõem. (E9, P:11, L:426-439).

Destacando os elementos determinantes da performatividade das MOs, considera-se que MOs têm a seu favor a longevidade e o fator da perenidade, que lhes dão maior aderência, constância e continuidade nas suas atividades; assim, não há interrupção de projetos, a menos

que seja decidido pela própria MO. Isso quer dizer que uma MO, como ator principal, não interrompe a ação por causa de substituição ou saída de membros, pela troca de mandatos políticos, pela entrada e saída de parceiros ou outras alterações do cenário. Porém, tais mudanças, consideradas pontuais, implicam em rearranjos específicos, não alterando o curso das ações em desenvolvimento. Essa perenidade atribui performatividade às MOs para atuar sob os efeitos de ações exógenas do ambiente. No Codem, foi observada essa situação, e o entrevistado E10, da equipe executiva, relatou como esse fator ajuda a reequilibrar essas situações:

A gente se envolve com projetos de médio e longo prazo, para que quando haja uma mudança de prefeito, esses grandes anseios, esses grandes pleitos, eles não fiquem perdidos, né, porque você teve aí uma mudança do executivo. Então, já perguntam para mim assim, “Aí é fácil? É sempre fácil essa lida com o setor público?” “Não é!” Toda vez, mesmo que seja o mesmo prefeito, muda os secretários e a gente meio que começa esse namoro, tudo do zero. Logicamente, a gente tem um diferencial de outras cidades, dentro do nosso município, aqui o voluntariado maringaense, ele é muito proativo. (E10, P: 4-5, L: 162-168).

Com relação ao fator competência, ou a manutenção do nível de competência, no caso do Codem, é um fator que revela performatividade, pois trata-se de uma questão ligada à assertividade na estruturação dos agenciamentos e na escolha dos atores e dispositivos. Na concepção de Latour (1986), a sociedade é composta por uma lista que mistura elementos sociais e não sociais. Para os EMC, esse é o nexos dos agenciamentos sociotécnicos em mercados (Hagberg & Kjellberg, 2010; Hagberg, 2015), ou seja, criar modelos de ação para que esta efetivamente aconteça, da forma mais apropriada possível, para se enquadrar no objetivo. Neste ponto, a performatividade reside na capacidade de o ator principal agregar diferentes atores numa rede relacional e também destes, por sua vez, fundirem suas competências e habilidades para atender propósitos. O enquadramento irá sinalizar o nível da competência do ator principal, desde o agenciamento, no acompanhamento da execução das práticas e, por fim, nos resultados. Quanto mais sofisticada a prática for, maior será sua performatividade no ambiente onde é aplicada.

Desse modo, a performatividade também está relacionada com a manutenção do desenho de mercado, porque mercados buscam sustentabilidade para operar e expandir; assim, as práticas precisam ser articuladas para criar resultados mensuráveis e dedutíveis, que possam explicar o fenômeno que produzem. Essa condição permite entender a performatividade do ator, de como conduz suas práticas, as reações que acarretam no mercado (como responde ao efeito das práticas). Se a prática é arquitetada, baseada na competência dos agenciamentos, o enquadramento é alcançado, e o mercado incorpora a forma pretendida.

A estrutura organizacional do Codem permite que vários projetos sejam realizados simultaneamente, aumentando sua capilaridade no ambiente, em razão do modelo de gestão organizado em CTs e pelo grande número de voluntários disponíveis, o entrevistado E5 confirmou esse aspecto: “É uma rede né, uma rede que constitui a ligação, com mais de 600 voluntários, que trabalham dentro dessas instituições.” (E5, P: 3, L:101-102). Cada CT trabalha de forma independente e pode acionar quantas comissões de trabalho forem necessárias para atender a uma meta estabelecida no plano principal. No entendimento da TAR, as conexões dos atores atuam como redes temporárias colaborativas para realizar práticas (Callon, 1999), que podem ser ativadas e desativadas a qualquer tempo. Esse tipo de estrutura permite ao Conselho obter maior capilaridade na sua atuação, propiciando um retorno mais rápido dos resultados dos projetos, mesmo considerando que a execução destes é realizada por outro ator e em prazos diferentes.

Ligada à capilaridade, está a plasticidade que as práticas podem assumir durante sua aplicação; este fator está presente em práticas munidas de agências especializadas. Em razão da especialização dos agenciamentos, uma demanda, projeto ou ação, ao se desenrolar, pode abrir espaço para a introdução de novas ações concatenadas à principal, demonstrando a performatividade existente. Desta forma, as práticas estendem seus resultados para várias esferas, a razão de considerar que MO opera em sistemas abertos (Parsons & Shils, 2010). Ser um sistema aberto dá a possibilidade de estabelecer interações e trocas mais vantajosas e duradoura com o ambiente. Na TAR, essa visão corresponde à capacidade de análise que os atores têm de adequar diferentes aparatos para firmar relações colaborativas e realizar uma ou mais ações em conjunto (Granovetter, 1985). Na análise dos setores-chave priorizados pelo Masterplan, a capilaridade e a plasticidade das ações são previstas para incrementar mercado, criando performatividade pela recorrência de práticas, por exemplo, sempre que um determinado mercado está sendo articulado, automaticamente movimenta o mercado profissional, e estimula o surgimento de meios (cursos técnicos, agências de RH, instrutores (*coachs*)) para suprir as necessidades de mercado.

Sobre o fator representatividade, considera-se que as entidades-membros de uma MO já adquiriram certo nível de representação em seus setores de atuação. O entrevistado E6 complementa esta análise: “Para qualquer área que a gente queira implementar ou fortalecer os segmentos de mercado, a gente tem uma facilidade enorme, porque a gente tem a presença de instituições representativas” (E6, P: 3, L: 117-118). Ahrne e Brunsson (2005) postulam que um critério, para ter sucesso, consiste no tamanho dos membros (representativamente) que constituem uma MO. Assim, quando são chamados a compor uma única organização, sob uma

única identidade coletiva, sua representatividade não se anula em função desta; ao contrário, aumenta, assim como a representatividade da MO que o assentiu. Neris Jr. et al. (2015, p. 4) salientam que “quanto maior é a rede de influência de determinado ator, maior é também a influência de todos os subatores que integram essa rede”. Berkowitz e Dumez (2016, p. 3, tradução nossa) confirmam que “nas meta-organizações, atrair as categorias certas de membros e, recrutar e manter as mais fortes, são questões estratégicas cruciais”⁷².

Na MO, os membros apoiam e são apoiados nas atividades realizadas, as discussões buscam o consenso e as ações são baseadas em decisões coletivas; conseqüentemente, MOs são consideradas organizações estáveis (Berkowitz & Dumez (2016). A estabilidade existente na MO reforça sua representatividade, dando-lhe performatividade para atuar, pois o comportamento coletivo se vale da fusão de conhecimentos para estabelecer padrões repetidos de conduta e de funcionamento das coisas. Assim, quanto mais densa a representatividade dos membros, mais performática será uma MO; esta integração permite à MO realizar mais cálculos para conseguir seus enquadramentos.

Todavia, um fator preponderante de MOs é estar legitimada socialmente, não se trata somente de sua normatização legal, mas também da aprovação, do aval público que é conferido a ela por outros atores do meio. Essa legitimidade deve ser atingida pela precedência de práticas aplicadas, com resultados favoráveis que possam ser visualizados quantitativa e qualitativamente – imprensa, indicadores, rankings, dão performatividade, pois sugerem um padrão a ser seguido, influenciando outros grupos de atores a agir similarmente. Berkowitz e Dumez (2016, p. 4, tradução nossa) destacaram que “meta-organizações clássicas na forma de associações comerciais são originalmente definidoras de padrões”⁷³. Na pesquisa da performatividade do ator Codem, destaca-se sua influência sobre outras cidades que, motivadas pelos resultados aparentes no desenvolvimento de Maringá, buscam realizar as mesmas práticas.

Dessa perspectiva, a performatividade, criada por algumas práticas de representação e de troca, gera externalidades que excedem os enquadramentos esperados. A princípio, as práticas são realizadas para formatação do mercado de Maringá, atribuindo maior desenvolvimento econômico e reciprocidade ao Conselho. Porém, as externalidades geradas dessa dinâmica transbordam para outros espaços, que buscam mimetizá-los para objetivos

⁷² *In meta-organizations, attracting the right categories of members, and recruiting and keeping the strongest ones, are crucial strategic issues.* (Berkowitz & Dumez, 2016, p. 3).

⁷³ *Classic metaorganizations in the form of trade associations are originally standard setters.* (Berkowitz & Dumez, 2016, p. 3).

similares. Assim, o efeito gerado pelo Codem inspirou outras cidades a conhecer a fórmula do Codem e a criar os próprios Conselhos para atuar igualmente e com determinados resultados. Sobre esta condição de predecessor de um modelo de sucesso, o entrevistado E8 observa:

Porque as outras cidades veem o que você está fazendo, e querem fazer igual e daí, você tem que fazer melhor, para você continuar e, daí o que que a gente percebe, as comitativas que vêm, elas vêm para cá beber água na fonte, “o que que vocês fizeram?” “Como que vocês fizeram?” “Qual é aí, o DNA que vocês têm, que a gente quer aprender? Tanto que a gente tem pessoas que vendem a metodologia pra outras cidades, certo. É a metodologia Codem, né, então tem alguns consultores que fazem isso. Porque deu super certo. (E8, P: 6, L: 227-233)

Em consonância à fala do entrevistado, está um fato registrado em 2020. Durante a campanha política para a prefeitura de Andradina (SP), um dos candidatos a prefeito (mais tarde eleito), usou o modelo do Codem como plano estratégico para a cidade, prometendo aos eleitores criar um Conselho, um Masterplan e uma cidade como Maringá, conforme as próprias palavras de Mário Celso:

É louvável a missão do Codem em promover o desenvolvimento econômico sustentável, articulando a sociedade organizada e dos poderes constituídos com a finalidade de promover o desenvolvimento humano. Essa experiência de sucesso é possível em Andradina, e digo mais, quando a sociedade se organiza, além dos interesses pessoais, nada, nunca, é impossível”, disse Mário Celso (Leonardo, 2020).

Para completar a análise da performatividade de MOs, observou-se que a variável tempo é determinante para sua ocorrência. Dada a constatação da existência da capacidade de agência do ator, da realização de múltiplos agenciamentos de atores e dispositivos, do entrosamento de múltiplas práticas no ambiente (Fries, 2008; Araujo et al., 2010; Cochoy, 2015), tem-se que são ações pensadas e construídas para dar certo e funcionar no seu tempo. A análise do delineamento do Masterplan, a partir do seu título, Maringá 2047, já remete a um prazo-limite para ser contemplado, sendo que a completa efetivação sinaliza que o desenvolvimento intencionado para a cidade foi alcançado. Portanto, esse prazo é “anunciado” como um prêmio à sociedade, para que essa atribua credibilidade ao trabalho que está sendo realizado pelo Conselho.

A data 2047 é simbólica, contudo, o tempo que se leva até ela é significativo para os resultados do Masterplan, pois a mensuração dos resultados do plano não se dará somente em 2047, ela acontece durante o curso das ações e à medida que os resultados forem se consolidando. Desta forma, por se tratar de um “master planejamento” de longo prazo, cada meta terá uma parcela desse período para ser implantada no ambiente. O esforço do Conselho está no orquestramento estratégico para transformar cada uma dessas metas, em projetos viáveis para os setores-chave do mercado. Até que o plano seja contemplado, cada projeto fornecerá

um resultado ligado ao desenvolvimento da cidade e ao Masterplan. Consequentemente, esses resultados geram performatividade, que influenciará na descrição e aplicação de novas práticas de mercado. A Figura 40, demonstra como a performatividade pode ser percebida durante a implantação das metas do Masterplan no seu período de vigência, entre 2017 e 2047.

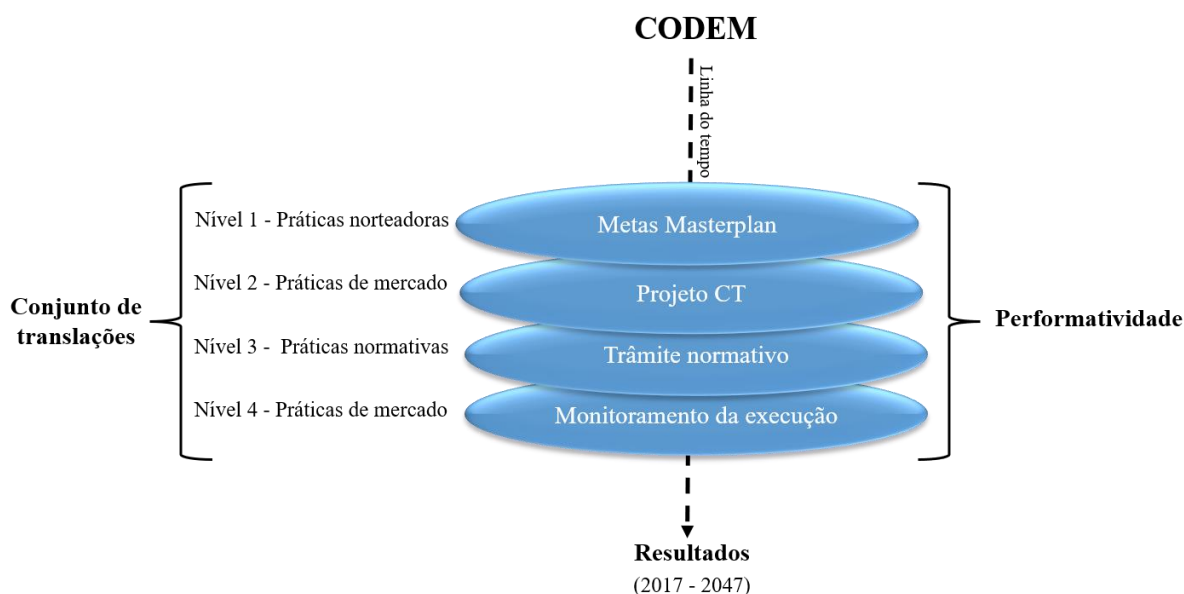


Figura 40. Performatividade das práticas de mercado ao longo do tempo

A completude do plano está condicionada ao cumprimento das metas o que explica porque o Codem concebe as diretrizes, mediante um criterioso agenciamento sociotécnico (atores especializados, estudos, recursos, conscientização, divulgação etc.). O ator estabelece a operação em níveis, sendo que cada nível é performático e conectado por um conjunto de translações. Conforme apresentado na Figura 40, esses níveis compreendem:

- Nível 1: práticas norteadoras são realizadas para definir e formalizar as diretrizes que o plano irá realizar nos próximos níveis;
- Nível 2: agenciamentos são articulados para criar práticas que objetivam contemplar projetos; assim, outras práticas de mercado são operadas (práticas estruturantes, de troca ou representacionais);
- Nível 3: uso da agência política para operar práticas normativas (*lobby*; reuniões; deliberações; acordos) no intuito de conseguir a aprovação dos projetos pelo Executivo e Legislativo;
- Nível 4: uma vez aprovado o projeto segue para a execução, novas práticas de mercado são operadas para atender o projeto original. Neste nível, o papel do Codem é de monitorar e garantir sua finalização.

A análise desses níveis estabelece um padrão a ser seguido, e a medida em que são operados dão performatividade no processo, instruem e aprimoram o caminho para que outros projetos sejam configurados. Então, foi compreendido que a variável tempo é um fator que determina o curso da ação; quanto mais tempo, maior será o ajuste da prática norteadora, e mais garantido será o seu resultado final, *a priori*. Latour, ao discutir sobre as práticas que se vinculam à sociedade ao longo do tempo, pontua:

Isso depende apenas dos recursos práticos que se pode mobilizar para que uma definição se mantenha ao longo do tempo. Todo o ônus de tornar a sociedade firme, passou da própria sociedade (que se tornou uma consequência) para as muitas tarefas materiais que pode impor ou reforçar os vínculos provisórios feitos pelos atores (Latour, 1986 p. 274, tradução nossa)⁷⁴.

Reconhece-se, aqui, que uma MO é uma organização que opera como uma espécie de catalizador do processo de construção de mercado, pois pode absorver as propriedades de seus membros e potencializá-las, quando usadas em conjunto. Esse conjunto de fatores, incorporados numa MO, podem ser usados, coordenadamente, para sua ação, dando-lhe performatividade, a Figura 41 ilustra essa relação.

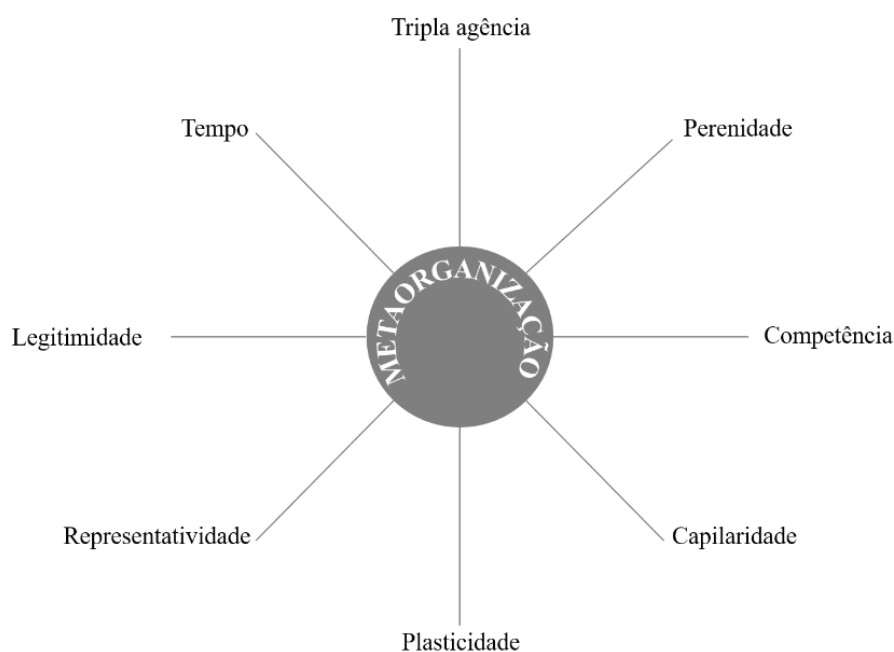


Figura 41. Conjunto de fatores performáticos atribuídos a MO Codem

Com isso é possível inferir que, assim como o Codem, outras MOs podem operar com múltiplos fatores e se tornarem performáticas no seu ambiente de atuação. Em se tratando de MOs, a interpretação dessa condição, é de que quanto mais fatores perfazerem esse conjunto,

⁷⁴ *This depends only on the practical resources one may mobilise in order to make a definition hold over time. The whole burden of making society firm has shifted from the society itself (which has become a consequence) to the many material tasks that may enforce or reinforce the provisional bonds made by the actors.* (Latour, 1986 p. 274).

maior será sua performatividade, o que favorece sua continuidade; e quanto maior a performatividade, mais profundamente suas práticas irão sustentar o formato do mercado.

Nesse sentido, o entrevistado E2 em seu relato, confirma o papel performático do Codem, reconhecendo que é um ator voltado para questões de mercado, que produzem reflexos em questões sociais, criando um modelo de ação reproduzível para outras demandas.

Eu tenho uns amigos que as vezes a gente fala sobre o Codem, e eles criticam o Codem, “ah, mas o Codem, ele é formado por empresários, e algumas questões sociais, o Codem não se preocupa”. O Codem... o Codem é mercado, o Codem entende o seguinte: que se eu crio empresas, se eu crio empregos de qualidade, eu vou gerar renda, eu vou gerar impostos, e eu vou melhorar a qualidade de vida da população, basicamente é isso. Ai o que eu digo pros meus amigos, “olha, os empresários se uniram e criaram o Codem, e eles têm um objetivo, e eles correm atrás desse objetivo, . . . que se preocupa com questões básicas do cidadão, porque o mercado não preocupa diretamente com a questão básica do cidadão, o mercado entende que criando empregos e renda, automaticamente a situação do cidadão vai ser melhorada. (E2, P. 7, L:281-294).

5 Conclusões

A partir da relação construída da teoria, dos dados primários e secundários conclui-se que, para os estudos de mercado, as MOs que operam em mercado atuam de modo a formatá-lo. Para isso, possuem agência, em parte por terem agregado de seus membros e dos arranjos que realizam com outros atores, para realizar práticas de mercado ao longo do tempo e por longo prazo. A curto prazo as MOs podem ser menos eficazes, contudo, tendem a ganhar importância a longo prazo, por aumentarem sua capacidade de agência para garantir seus resultados. Dessa forma, longitudinalmente apresentam condições de obter mais e mais agência para agir, numa agenda cada vez mais ampla e diversificada.

Tomando como base o caso do Codem, as MOs tendem a assumir ou tomar decisões ligadas ao mercado. O Codem tem sua atuação com foco predominantemente econômico, porém, concilia e articula sua dinâmica de práticas de mercado com a dinâmica de práticas que atendem questões de desenvolvimento social. Com essa prerrogativa, o Codem preocupa-se em fazer escolhas estratégicas e criam um acesso a espaços de poder para calcular e alinhar interesses coletivos que serão executados. Neste contexto, o agenciamento de dispositivos é uma combinação de esforços e ferramentas que devem ser pauta da governança compartilhada que possui com o poder público, como parte do compromisso assumido como conselho deliberativo.

Por meio das análises foi possível observar que a articulação desse ator, setores são incentivados, indústrias são instaladas, empresas são abertas e empregos são gerados. Para mercado são eventos que acarretam receita, geração de renda, maior consumo de bens e serviços, acesso a inovações, fatores que produzem maior qualidade de vida e bem-estar para a cidade. Contudo, tais benefícios não são simétricos para todos os indivíduos inseridos no mercado ou mesmo na cidade, há grupos mais e menos privilegiados por essas ações; há parcelas da população que serão impactadas por efeitos não dimensionados de certas práticas, os chamados transbordamentos, muitos inesperados e inevitáveis, como um aumento do custo de vida, numa cidade considerada de alta qualidade de vida, pois entende-se que mesmo num quadro geral positivo, há desigualdade de renda e de condições entre a população.

De maneira geral, as práticas de mercado têm em comum a lógica da predominância do fator econômico na configuração urbana. Isso corresponde a dizer que se preza pela implantação de ações relacionadas aos interesses de mercado de um grupo dominante e de alta representatividade para a cidade e região. Isso mostra que nesse nexos do desenvolvimento

econômico, há uma tendência pela continuidade em se manter a prática norteadora de planejar a cidade economicamente, o que, invariavelmente, ocasionará a formatação de mercado.

Portanto, ao se sustentar a imagem de cidade planejada, o Codem e outros atores representativos renovam seu protagonismo para continuar a exercer o papel de “guardião” do desenvolvimento local, incumbindo a si mesmos o encargo de continuar tal missão sucessivamente. Nesse sentido, as MOs são reconhecidas, principalmente, segundo os princípios que buscam estabelecer perante outros atores do meio. Essa consideração pondera que a agência adquirida por esse ator lhe permite se projetar livremente na direção que julgue necessária ou favorável, mesmo que para isso tenha, como parte da estratégia, estender os efeitos para outras instâncias.

As práticas de mercado realizadas pelo Codem são sistematizadas e parte de um todo, um exemplo disso é o fornecimento diário de dados socioeconômicos da cidade, especialmente dos setores-chave apontados. Tal ação é uma espécie de vitrine que fornece informações para manter a imagem do mercado projetado, o que propicia novos cálculos de atores-chaves do mercado, para aumentar as chances de enquadramentos do que é possível e viável nesse mercado. Essas práticas, que projetam cenários, influenciam a ação, atraem investidores e desestimulam ações contrárias. Afinal, ao ter conhecimento do Masterplan, um empresário fora do eixo dos setores-chaves incentivados, vai ponderar se deve ou não se instalar na cidade.

É assim que o Codem se estabeleceu como um centro de responsabilidade por decisões da economia local, usufruindo de seu direito formal de se apresentar como partícipe do processo decisório; em conjunto com outros atores, que aprovam, normatizam e executam suas propostas; dessa forma decidem que setores de mercado devem ter maior atenção, mais crédito, mais investimentos, essa postura é justificada em razão que estes oportunizarão maiores benefícios à cidade, em termos de sustentabilidade e crescimento. Por conta disso, foi interpretado que a estratégia para se obter o desenvolvimento pretendido é direcionar as práticas da MO para um único ponto focal, o econômico, ou, o mercado.

Esse comportamento é explicado porque MOs, como o Codem, em razão de sua representatividade, tem a capacidade de alternar práticas para melhor ajustar ao meio, isso graças a flexibilidade de agência. Ao buscar soluções para problemas sociais contemporâneos e estimular o uso da ação coletiva as MOs vão conquistando, cada vez mais espaços para atuarem e intervirem em suas estruturas. Tal qual, essa capacidade de agência também é serviente para assegurar e resguardar de possíveis restrições, disputas e conflitos que possa enfrentar. Nessas circunstâncias, o Codem faz uso de sua agência política para intermediar e garantir a solução de problemas e a mitigação de efeitos negativos.

A investigação empírica revelou importantes considerações teóricas sobre as MOs, mas, também para os EMC, pois ao entender a atuação das MOs, esclarece como se dá a performatividade na definição de mercado. Isso se deve ao papel exercido pela MO que articula práticas para objetivos intencionados, e que muitas vezes já possuem demandas que irão se conectar aos resultados gerados, então para assegurar que o planejado ocorra, também lança práticas de acompanhamento que garantem enquadramentos. Desta forma, o Codem assegura que resultados aconteçam, lançando precedências para que sua forma de formatar mercado seja reproduzida ao longo do tempo e por outros atores de mercado.

As análises realizadas na MO Codem permitiram identificar as principais práticas realizadas pelo ator, inclusive revelando a prática norteadora, que propicia entender porque as propostas do Codem não são abandonadas com o tempo, e pelo contrário, são reguladas e finalizadas de acordo com o planejado. Tendo a prática como unidade de análise, a partir de seu entendimento foram elencadas as principais contribuições teóricas que atestam a formatação de mercado por MO, conforme segue:

- a) As MOs são atores que constroem mercado como resultado de práticas dirigidas;
- b) Conhecimentos técnicos e de marketing, reputação e experiência das MOs são performativos;
- c) As MOs utilizam tripla agência para estabelecer cálculos e agenciamentos exigidos para realizarem trocas e enquadramentos;
- d) MOs agrupam coletivos híbridos de atores humanos e não humanos para compor práticas de mercado.

Assim, a Figura 42 representa a visão geral do quadro teórico que se revelou nesta tese, nele estão dispostas essas interações; a MO tem o papel central, pois é onde ocorre a intersecção entre prática e mercado, a percepção da performatividade se dá pelo esforço do Codem se manifestar nos assuntos de mercado e conseguir aplicar sua ação.

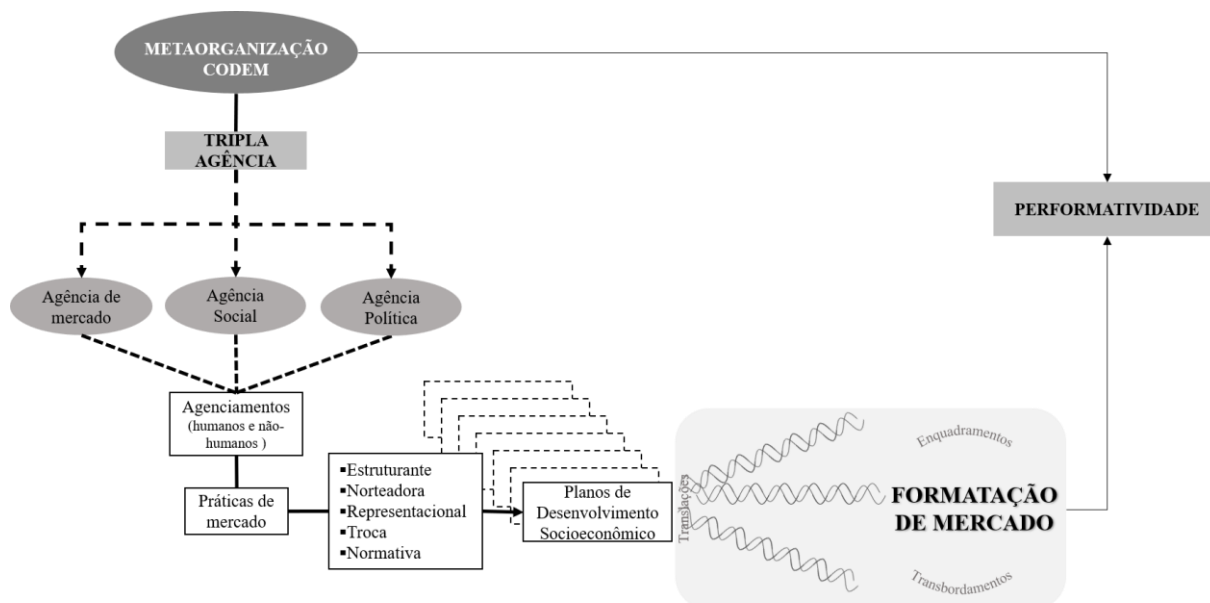


Figura 42. Quadro analítico das contribuições teóricas do estudo

Portanto, para a conclusão da interpretação e análise do fenômeno mercado, que este estudo se propôs, é pertinente corroborar que MOs, voltadas para mercado, formatam mercado num processo longitudinal, em tempo e espaço com a contínua formulação de práticas provenientes de agenciamentos intencionais e direcionados, possíveis pelo uso de tripla agência.

5.1 Implicações e Contribuições

Posto isso, foi pressuposto neste estudo de caso que as MOs, enquanto atores de mercado organizados coletivamente, tendo por base o Codem, agem, por meio de práticas estruturantes, representacionais, normativas, de troca e norteadoras, com tripla agência, no meio econômico, social e político, de modo que influenciam a formatação de mercados. A partir desta constatação e das inferências construídas ao longo das interações apresentadas na pesquisa, em que a prática assumiu um lugar central na análise, foi possível firmar e contribuir teoricamente, com alguns pontos referenciais:

- As MOs contam com o engajamento de um conjunto de organizações representativas para formatar mercado;
- A ação coletiva das MOs atua com tripla agência, para organizar e coordenar a aplicação de práticas de mercado, com alta previsibilidade de enquadramentos;

- As MOs têm capacidade de agenciamento para o uso de mecanismos atualizados e especializados para realizar trocas entre os atores de mercado;
- As MOs conseguem aporte de recursos para desempenhar práticas por cooperação, influência e legitimidade;
- As MOs obtêm chancela pública para atuar, em razão da (re)ocorrência de resultados positivos;
- As MOs têm performatividade, pois constroem padrões e modelo de ação para regular e fornecer soluções para seus membros, estendendo seus efeitos a outros atores, em diferentes níveis do mercado.

Reconhece-se, contudo, que o resultado dessa análise venha a ser útil para além da discussão do mercado local, revelando que a convergência desses fatores pode explicar mercado genericamente. Na agenda de possíveis discussões, também parece frutífero, para o nexos dos EMC, investigar a relação entre formatação de mercado e o desenvolvimento econômico. Neste estudo, essa “pontinha” do fio da meada é aparente e, se puxada, haverá muito a se descobrir.

No amadurecimento desse estudo, compreendeu-se que mercado é um fenômeno de muitas peças, e em movimento; assim, já no limiar desta pesquisa, parece que a imagem pouco se alterou, contudo houve avanço, as MOs são peças importantes do contexto organizacional e econômico, o seu conhecimento facilita o entendimento acerca de algumas decisões tomadas e os impactos que causam. Esse avanço está ligado à escolha realizada, estudar mercado como inerente a marketing a qual foi uma tentativa de contribuir na consolidação de proposições já lançadas por outros pesquisadores, e que ainda carecem de maior sustentação. Nesse sentido, houve duas implicações para a conclusão desse estudo, e uma terceira, consequência das anteriores.

A primeira foi a recursividade de marketing na (re)construção de mercados, o que se mostra latente para o avanço do conhecimento de mercado e coloca marketing entre os campos do saber aptos a explorar o fenômeno. “*Marketing produces markets*”⁷⁵ a frase é uma afirmação que lança um desafio, complexo e pragmático, para novos pesquisadores de mercado. Este estudo buscou confirmar essa máxima, investigando mercado a partir de seus “construtores”; o que foi possível constatar, é que práticas de marketing são constituintes de mercado, visíveis, rastreáveis, ajustáveis e passíveis de teorização. As práticas norteadoras foi uma revelação que atesta a performatividade de marketing, quando o mundo das ideias assume forma e desencadeia um processo real de resultados, com efeitos e mudanças detectáveis.

⁷⁵ Araujo et al (2010, p. 1)

A segunda, remete-se aos autores, que manifestam preocupação com o crescimento das MOs no mundo, mas que, apesar disso, esse fenômeno ainda não alcançou a centralidade das discussões, pois o foco mantém-se em organizações baseadas em indivíduos. MOs são desconhecidas em muitos aspectos, e os estudos sobre parecem não estarem acompanhando a evolução desse tipo de organização que já estão presentes em várias camadas organizacionais. Este estudo constatou que uma MO pode produzir modelos de gestão, induzir comportamentos, produzir mudanças, institucionalizar procedimentos e regular o meio em que atua.

Este estudo enfrentou, talvez, a maior dificuldade para estudar MOs, que diz respeito a sua identidade como tal, pois uma MO não se reconhece como uma MO, nem a ONU, nem a UE, nem o Codem se assumem por MO, é uma nomenclatura designada pelo cientista social; essa talvez seja uma limitação importante para o interesse e o avanço de um entendimento melhor das MOs, talvez o desinteresse gerado e sentido, seja proveniente do seu desconhecimento ou o reconhecimento como uma organização operante. Assim, coube a esta tese afirmar, informar e firmar a posição do Codem como uma MO para que outras sejam reconhecidas e investigadas. Metaorganizações importam, e muito!

A terceira preocupação consistiu-se em unir essas duas vertentes, ainda incipientes em discussões do *mainstream*, talvez, por isso, tenha sido um desafio oportuno analisar, entender e descrever a junção dos EMC e MO. As inferências serviram para esclarecer pontos que atestam a validade de proposições investigadas como a que confirma que a ação coletiva de organizações (e não de indivíduos) adquire maior capacidade de agência para operar mercados, ou que a performatividade das práticas de mercado geradas por MOs influenciam, ampliam e prolongam as transações e os resultados das trocas entre atores. Essas e outras constatações, pertinentes à investigação do referido estudo, fortalecem os nós dessa rede e contribuem para que a disciplina de marketing não só explique, mas, também participe da construção de mercado realizada por MOs que, em certas condições, só terão alcance, se realizadas por esse tipo organizacional.

Uma forma de expressar o pragmatismo que envolve o fenômeno mercado, é encará-lo como Çaliskan e Callon (2009) recomendaram, uma construção sociotécnica. Nessa visão construtivista, mercado pode ser entendido a partir da observação de um mundo conectado por relações dispostas a realizar trocas. Nesse meio, os atores se configuram para agir e lutar por seus interesses, princípios e valores, o que abre caminho para infundáveis engajamentos, com redes cooperativas cada vez mais sofisticadas e preparadas para agir. Seguir nesse raciocínio, possibilita direcionar o foco das pesquisas de mercado para o quê as redes de atores almejam para mercado e, para o mundo.

Referências

- Acosta, D. C., Favero, M. B., & Guarnieri, F. (2020). Dispositivos híbridos: ferramentas ou intermediários no processo de configuração de mercados? *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 21 (1), 63-74. <https://doi.org/10.25110/receu.v21i12020>
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21(4), 429–449.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-Organizations*. Edward Elgar.
- Alcadipani, R., & Tureta, C. (2009). Teoria Ator-Rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. *O&S*, 16 (51), outubro/dezembro, 647-664.
- Andrade, A. (1979). *Maringá: ontem, hoje e amanhã*. Rumo Gráfica.
- Andrade, J. A. de (2004). Actor-network theory (ANT): uma tradução para compreender o relacional e o estrutural nas redes interorganizacionais? *Cadernos EBAPE.BR*, 2 (2), julho, 1-14. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000200003>
- Angeli, K. F. (2007). *Evolução e transformações recentes da indústria de software da cidade de Maringá – PR*. (Dissertação de mestrado) – Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Anuário de Economia 2019-2020 (2020). *Grande região de Maringá: edição especial 100 anos Maringá*. CBN Maringá/Grupo Maringá de Comunicação.
- Araujo, L. (2007). Marketing Theory Markets, market-making and marketing. *Marketing Theory*, 7(3), 211–226. <https://doi.org/10.1177/1470593107080342>.
- Araujo, L., Kjellberg, H., & Spencer, R. (2008). Market practices and forms : introduction to the special issue. *Marketing Theory*, 8(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/1470593107086481>
- Araujo, L., Finch, J., & Kjellberg, H. (2010). Reconnecting marketing to markets: An introductions. In Araujo, L., Finch, J., & Kjellberg, H. (Eds.). *Reconnectiong marketing to markets*. Oxford University Press, 1–12.
- Araujo, L., & Kjellberg H. (2015). Enacting novel agencements: the case of Frequent Flyer schemes in the US airline industry (1981–1991), *Consumption Markets & Culture*, <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1096095> .
- Araujo, L., & Pels, J. (2015). Marketization and its limits. *Decision* 42, 451–456. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0104-2>
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford University Press..
- Atlas.Ti (2021). (versão 9.1.5) [Programa de computador]. *ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH*.
- Azimont, F., & Araujo, L. (2007). Category reviews as market-shaping events. *Industrial Marketing Management* 36, 849–860.

- Berkowitz H., & Dumez, H. (2016). The Concept of Meta-Organization: Issues for Management Studies. *European Management Review*, 13(2), 149–156.
- Berkowitz H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2016). Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: a case study of the oil and gas industry”. *Journal of Business Ethics*, <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3073-2> .
- Berkowitz, H., & Bor, S. (2018). Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 27(2), 204–211. <https://doi.org/10.1177/1056492617712895>
- Berkowitz H., Brunsson, N., Grothe-Hammer, M., Sundberg, M., & Valiorgue, B. (2018). Call for papers for special issue: A World of Meta-Organizations: Dynamics and Complexities of Meta-Organizing. *M@n@gement*.
- Bernstein, E., Shoreb J., & Lazer, D. (2018). How intermittent breaks in interaction improve collective intelligence. *PNAS*, 15 (35), 8734–8739.
- Borges, P. R. S. (2015). *Inserção da Região Centro Ocidental no Cenário Econômico do Paraná: Atividades Industriais*. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual de Maringá.
- Borges, W. A., Tonella, C., & Faria, E. H. (2017). Representação e legitimidade nos Conselhos gestores de políticas públicas. *RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas*. <https://doi.org/10.18829/rp3.v11i2.24922>
- Çalışkan, K., & Callon, M. (2009). Economization, part 1: shifting attention from the economy towards processes of economization. *Economy and Society*, 38 (3), 369-398.
- Callon, M. (1980). Struggles and negotiations to define what is problematic and what is not: the sociology of translation. In: Knorr-Cetina, K., Krohn, R., & Whitley, R. (Eds.). *The social process of scientific investigation*. Ridel., 197-220.
- Callon, M., Law, J., & Rip, A. (1986). *Mapping the Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in the Real World*. Macmillan. https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=_cCwCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR7&dq=Mapping+the+dynamics+of+science+and+technology&ots=XWybCqANWq&sig=PjxKEkOr5RqSyl9-EU2nrmoAXL8#v=onepage&q=Mapping%20the%20dynamics%20of%20science%20and%20technology&f=false
- Callon, M. (1986). Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Briec Bay. In: LAW, J. (Ed.). *Power, action, and belief: a new sociology of knowledge?* Routledge and Kegan Paul.
- Callon, M. (1998). *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishers.
- Callon, M. (1999). Actor-Network Theory—The Market Test. *The Sociological Review*, 47, 181–195. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.1999.tb03488.x>

- Callon, M. (2007). What does it mean to say that economics is performative? In D. MacKenzie, F. Muniesa, & L. Siu (Eds.), *Do economists make markets?: On the performativity of economics*. Princeton University Press, 311–357.
- Callon, M. (2010). Performativity, Misfires and Politics, *Journal of Cultural Economy*, 3:2, 163-169. <https://doi.org/10.1080/17530350.2010.494119>
- Callon, M., & Muniesa, F. (2005). Economic Markets as Calculative Collective Devices. *Organization Studies*. SAGE Publications, 1229-1250.
- Callon, M., Millo, Y., & Muniesa, F. (2007). Market Devices. *Organization Studies*. Blackwell. (26), 1229 –1250.
- Carmagnac, L., & Carbone V. (2019). Making supply networks more sustainable ‘together’: the role of meta-organisations, *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20:1, 56-67, <https://doi.org/10.1080/16258312.2018.1554163>
- Carvalho, N. (1998). Observações sobre a elaboração da matriz de insumo-produto. *Pesquisa & Debate*, 9, 2(14), 139-157.
- Chimenti, G. (2020). Conceptual controversies at the boundaries between markets: the case of ridesharing. *Consumption Markets & Culture*, 23 (2), 130-153, <https://doi.org/10.1080/10253866.2019.1657100>
- Cochoy, F. (1998). Another Discipline for the Market Economy: Marketing as a Performative Knowledge and Know-How for Capitalism. In Callon, M (ed). *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishers, 194-221.
- Cochoy, F. (2007). A Sociology of Market-Things: On Tending the Garden of Choices in Mass Retailing. *The Sociological Review*, 109–129. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954x.2007.00732.x>
- Cochoy, F. (2009). Driving a shopping cart from STS to business, and the other way round: On the introduction of shopping carts in American grocery stores (1936—1959). *Organization*, 16(1), 31-55.
- Cochoy, F. (2010). How To Build Displays That Sell. *Journal of Cultural Economy*, 3(2), 299–315. <https://doi.org/10.1080/17530350.2010.494380>
- Cochoy, F. (2015). Theory of ‘Agencing’: On Michel Callon’s Contribution to Organizational Knowledge and Practice. *Oxford Handbooks Online*. Online Publication. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199671083.013.0006>
- Cochoy, F., Trompette, P., & Araujo, L. (2016) From market agencements to market agencing: an introduction, *Consumption Markets & Culture*, 19:1, 3-16, <https://doi.org/10.1080/10253866.2015.1096066>
- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2011a). Maringá 2030: objetivos, diretrizes e estratégias. <https://www.codem.org.br/documentos232f731f>.
- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2017a, outubro 31). Maringá – Gestão 2017-2018. <https://cbic.org.br/sustentabilidade/wp->

content/uploads/sites/22/2017/11/5-Apresenta%C3%A7%C3%A3o-Codem-Maringa-31.10.2017.pdf

- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2017b). Suporte ao planejamento socioeconômico de Maringá: Maringá 2047 - Uma visão de futuro. PwC Brasil. <http://www2.maringa.pr.gov.br/sistema/arquivos/masterplan/masterplan.pdf>
- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2017c). Regimento Interno Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá (Codem). <https://www.codem.org.br/documentos232f731f>
- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2018). Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. <https://npd.uem.br/eventos/assets/uploads/files/evt/38/Minicursos/CODEM.pdf>
- Codem – Conselho de Desenvolvimento Econômico Maringá. (2020). Propostas Estratégicas de Plano de Governo para Maringá 2021-2024. <https://www.Codem.org.br/documentos232f731f>
- Conegero, L. (2020). Ratinho Junior cria Conselho estadual inspirado no Codem, de Maringá. *GMC on line*, Maringá, Estratégias, texto e áudio. <https://gmconline.com.br/noticias/cidade/ratinho-junior-cria-Conselho-estadual-inspirado-no-codem-de-maringa/>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 10ª ed. Bookman.
- Cordovil F. C. de S. (2010). *A aventura planejada: engenharia e urbanismo na construção de Maringá, PR 1974 a 1982*. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo e Área de Concentração em Teoria e História da Arquitetura e do Urbanismo – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.
- Cordovil F. C. de S., & Rodrigues, A. L. (2010). Da tecnocracia à participação popular: a institucionalização e os novos rumos do planejamento urbano em Maringá, Paraná, Brasil. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 14.
- Cropper, S., & Bor, S. (2018). (Un)bounding the meta-organization: co-evolution and compositional dynamics of a health partnership. *Administrative Sciences*, 8(3), 1–19.
- Czarniawska, B. (1996). An advertisement for we have never been modern. VI. 2, *Scandinavian Journal of Management*, 214–216
- Dalmoro, M., & Fell, G. (2020). Dimensões Artesanal e Massificada na Construção do Mercado Cervejeiro. *RAE*, 60 (1), jan-fev, 47-58. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020200106>
- Diaz Ruiz, C. A. (2012). Theories of markets: Insights from marketing and the sociology of markets. *The Marketing Review*, 12 (1), 61-77. <http://dx.doi.org/10.1362/146934712X13286274424316>

- Diaz Ruiz, C. & Makkar, M. (2021). Market bifurcations in board sports: How consumers shape markets through boundary work. *Journal of Business Research* 122, 38–50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.039>
- Dumez, H., & Jeunemaître, A. (1998). The unlikely encounter between economics and a market. In Callon, M (ed). *The Laws of the Markets*. Blackwell Publishers, 223-243.
- Favero, M. B. (2020). *Construção da inovação no mercado de micro e pequenas empresas*. Tese (Doutorado), Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Ferreira, J. C. R., & Lopes, R. L. (2007). O Plano Real e seus efeitos sobre a estrutura produtiva do Brasil: Um estudo sobre as importações. *Revista Brasileira de Estudos Regionais e Urbanos*, 127 - 155, 01 dez.
- Flick, U. (2009). *Qualidade na Pesquisa Qualitativa*. Artmed.
- Fligstein, N. (1996). Markets as politics: a political cultural approach to market institutions. *American Sociological Review*, 61 (4), pp. 656-673.
- Fligstein, N. (2001). *The architecture of markets*. Princeton University Press.
- Fligstein, N., & Dauter L. (2012). A Sociologia dos Mercado. *Caderno CRH*, 25 (66), set./dez. 481-504.
- Fligstein, N., & Calder, R. (2015). Architecture of Markets. In: Scott, R., & Kosslyn S., (Eds), *Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences*. 1-14.
- Freitas, E. L. de. (1994). Alguns aspectos da linguagem científica. *Sitientibus*, 12, 101-112.
- Fries, L. (2008). Boundarians that Shape Market Actors: A review of the literature on business associations. Paper to be presented at Special Track B: “Developing Marketing Practices and Market Forms” at the *24th IMP Conference*, Uppsala.
- Fries, L. (2010). Tinkering with market actors: how a business association’s practices contribute to dual agency. In Araujo L., Finch J., & Kjellberg H. (Eds.). *Reconnecting marketing to markets*. Oxford University Press., 138 - 157.
- Furlan, F. (2013). Maringá dá exemplo para combater desvio de dinheiro público. In: *Revista Exame*, ed. 1054, ano 47 (22), 63-64. <https://exame.com/revista-exame/uma-visao-em-comum/>
- Geiger S., & Finch J. (2009). Industrial sales people as market actors. *Industrial Marketing Management*, 38, 608–617, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.04.003>
- Geiger S., Kjellberg H., & Spencer R. (2012). “Shaping Exchanges, Building Markets.” *Consumption Markets & Culture*, 15 (2), 133–147.
- Gini, S. (2007). *A construção da hegemonia empresarial: o caso do Movimento Repensando Maringá (1994-2004)*. (Dissertação de Mestrado), Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em História.

- Gini, S. (2020). Elite empresarial e ação política: formas de controle do executivo municipal uma abordagem do modo de dominação gestonária. *Brazilian Journal of Development*, 6 (7), 51081-51106. <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-668>
- Godoi, C.K., & Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: Godoi, C. K., Bandeira-de-Melo, R., & Silva, A. B. da. (Orgs). *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2ª ed, Saraiva, 89-112.
- Godoy, A. M. G. (2011). Teoria dos campos e políticas ambientais locais. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*, (24), Editora UFPR, 119-136.
- Gomes, D. H. (2020). *Uma sociedade no comando do seu destino: a história do Observatório Social de Maringá / Dirceu Herrero Gomes*. Sinergia Casa Editorial.
- Gond, J.-P., & Brès, L. (2020). Designing the Tools of the Trade: How corporate social responsibility consultants and their tool-based practices created market shifts. *Organization Studies*, 41(5), 703–726. <https://doi.org/10.1177/0170840619867360>
- Granovetter, M. (1974). *Getting a Job: a study of contacts and careers*. Cambridge: Harvard University Press, https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=GXJiDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=Getting+a+Job:+a+study+of+contacts+and+careers&ots=WIUxa8Zffa&sig=ZkQp_yjvC8fu51Mui8WUyyUPPis#v=onepage&q=Getting%20a%20Job%3A%20a%20study%20of%20contacts%20and%20careers&f=false
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness *American Journal of Sociology* 91 (3), 481-510. <https://doi.org/10.1086/228311>
- Granovetter, M. (1992). Economic institutions as social constructions: a framework for analysis. *Acta Sociologica*, 35 (3), 3-11.
- Granovetter, M. (1994). Business groups. In: Smelser, N., & Swedberg, R. (Org.). *The handbook of economic sociology*. Princeton University Press, 453-475.
- Greenwood, J. (2002). *The Effectiveness of EU Business Associations*. Palgrave.
- Guimarães, E. R. (2018). *Dinâmica do agronegócio café sob a ótica da construção de mercados*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Lavras - UFLA.
- Hagberg, J. (2015). Agencing practices: a historical exploration of shopping bags. *Consumption Markets & Culture*, 19 (1), 1 -22, <https://doi.org/10.1080/1023866.2015.1067200>
- Harrison, D., & Kjellberg, H. (2010). Segmenting a market in the making: Industrial market segmentation as construction. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 784-792. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.016>
- Hunt, S. D. (1976). The Nature and Scope of Marketing. *Journal of Marketing*, 40, 17-28.

- Kaartemo, V., Nenonen, S. & Windahl, C. (2020). Institutional work by market-shaping public actors. *Journal of Service Theory and Practice*. 30. <https://doi.org/401-435.10.1108/JSTP-08-2019-0176>
- Keegan, W., & Green, M. (2013). *Marketing global*. Saraiva.
- Kitazawa, H. M., Borges, W. A., & Gonçalves, J. S. (2016). A Atuação do Estado no Plano “Maringá 2030”. Porto Alegre, RS: *IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*, Brasil, 19 a 21 de outubro.
- Kitazawa, H. M. (2017). *Planejamento urbano e o direito à cidade: uma leitura sobre o Masterplan de Maringá/PR*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Estadual de Maringá, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração.
- Kjellberg, H., & Liljenberg, A. (2003). “Marketing on Trial: Practices and Principles in the Case of SAS’ EuroBonus Program.” *Presented at the 19th Annual IMP Conference*.
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. F. (2006). Multiple versions of markets: Multiplicity and performativity in market practice. *Industrial Marketing Management*, 35(7), 839–855. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.05.011>
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. F. (2007a). The mode of exchange and shaping of markets: distributor influence in the Swedish post-war food industry. *Industrial Marketing Management*, 36 (7), 861-878.
- Kjellberg, H., & Helgesson, C. F. (2007b). On the nature of markets and their practices. *Marketing Theory*, 7 (2), 137-162.
- Kjellberg, H., & Murto, R. (2021). Theorizing markets. *AMS Review*. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00218-8>
- Knorr Cetina, K. (2006). The Market. *Theory Culture Society*, 23 (551), <https://doi.org/10.1177/0263276406062702>
- Latour, B. (1986). The Powers of Association. In: Law, J. (Ed.), *Power, action and belief: A New Sociology of knowledge? Sociological Review Monograph*, 264-280. Routledge & Kegan Paul plc.
- Latour, B. (1987). *Science in Action: how to follow scientists and engineers through society*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1994). *Jamais fomos modernos: ensaio de antropologia simétrica*. Editora 34 Literatura.
- Latour, B. (1997). *Keynote speech: on recalling ANT*. Lancaster University. Recuperado em: <https://www.lancaster.ac.uk/fass/resources/sociology-online-papers/papers/latour-recalling-ant.pdf>
- Latour, B. (1999). On recalling ANT. In: Law, J., & Hassard, J. *Actor-network theory and after*. Blackwell Publishers, pp. 15-25.

- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*. Oxford University Press.
- Law, J. A. *Sociology of monsters, essays on power, technology and domination*. Routledge, 1991.
- Law, J. A. (1992). Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. *Systems Practices*, 5 (4), 379-393.
- Law, J. A. (1994). *Organizing modernity*. Blackwell.
- Law, J. A. (1999). After ANT: complexity, naming and topology. In: Law, J., & Hassard, J. (eds), *Actor- network theory and after*. Blackwell Publishers, 1-15.
- Leal, J. L. L. (2016). *História Artística e Cultural de Maringá: 1936 -1990*. Imprima Conosco.
- Lee, N., & Hassard, J. (1999). Organization Unbound: Actor-Network Theory. *Research Strategy and Institutional Flexibility*. SAGE, 6 (3), 391-404.
- Lei Municipal n. 3335, de 10 de fevereiro de 1993. Institui o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá – CODEM. Revogada pela Lei n. 4275/1996. <http://leismunicipa.is/ierlo>
- Lei Municipal n. 4.274, de 13 de setembro de 1996. Institui o Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico (FMD). <http://leismunicipa.is/jlore>
- Lei n. 4.275, de 16 de setembro de 1996. Institui o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá – Codem. <http://leismunicipa.is/jlore>
- Leme, P. H. M. V. (2015). *A construção do mercado de cafés certificados e sustentáveis da UTZ Certified no Brasil: As práticas e os arranjos de mercado* (Tese de Doutorado). UFLA.
- Leme, P. H. M. V., & Rezende, D. (2018). A construção de mercados sob a perspectiva da Teoria Ator-Rede e dos Estudos de Mercado Construtivistas (EMC). *RIMAR*, 8 (2), Jul./Dez, 133-151.
- Leonardo, H. (2020). O masterplan de desenvolvimento de Mário Celso é o exemplo que o mundo precisa”, afirma Silvio Barros. *Hojemais – Andradina SP*, texto e áudio. <https://www.hojemais.com.br/andradina/noticia/economia/o-masterplan-de-desenvolvimento-de-mario-celso-e-o-exemplo-que-o-mundo-precisa-afirma-silvio-barros>
- Leonardo, V. S., & Facci, N. (2018). Conselhos gestores como atores proponentes de políticas públicas: um estudo da Agenda-Setting. *Repad - Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, 2 (3), 58 – 76.
- Lima, J. K., & Esperidião, F. (2015). Uma análise dos Quocientes Locacionais das regiões brasileiras nos anos 1991, 2000 e 2010. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas* (Uesb), 18, 175-196.

- Lorgnier, N., & SU, C. (2014). Considering coepetition strategies in sport tourism networks: A look at the nonprofit nautical sports clubs on the northern coast of France. *European Sport Management Quarterly*, 14 (1), 87-109.
- Luz, F. (1997). *O fenômeno urbano em uma zona pioneira: Maringá*. Prefeitura Municipal de Maringá.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: an applied orientation*. Third edition. Prentice Hall Inc.
- Maringá, Prefeitura Municipal. (2006). Lei Complementar nº 632/2006: Plano Diretor do Município de Maringá. <https://leismunicipais.com.br/a1/plano-diretor-maringa-pr>
- Maringá, Prefeitura Municipal. (2018). Projeto memória nos Bairros: Maringá Velho. Volume II. Mondrian.
- Mason, K., Kjellberg, H., & Hagberg, J. (2015). Exploring the performativity of marketing: theories, practices and devices. *Journal of Marketing Management*, 31 (1/2), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2014.982932>
- Mendonça, B. G., & Griebeler, M. P. D. (2016). Design thinking e inovação na estratégia organizacional. *Salão do Conhecimento, XXI Jornada de Pesquisa*, Unijuí. <https://www.publicacoeseventos.unijui.edu.br/index.php/salaconhecimento/article/download/7213/5978>
- Merabet, D. de O. B. (2020). Estudos Construtivistas de Mercado e lógicas institucionais: proposição de um quadro analítico para uma organização do mercado brasileiro de alimentos orgânicos. *Gestão e Desenvolvimento*, 17 (3), set./dez., 79-108, <https://doi.org/https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.2162>
- Morelli, A. J. (2010). *Memórias de infância em Maringá: transformações urbanas e permanências rurais (1970/1990)*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo.
- Moura, F. A., & Rocha, L. L. F. (2017). Memória e história: entrevista como procedimento de pesquisa em Comunicação. *Revista Comunicação Midiática*, 12 (2), 161-176.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. *RAC*, 15 (4), Jul./Ago, 731-747.
- Muniesa, F., Millo, Y., & Callon, M. (2007). An introduction to market devices. *The sociological review*, 55(2_suppl), 1-12.
- Murto, R. (2020). Gender Categorisation in representational market practice. *Journal of Marketing Management*, 37 (3-4), 238-265, <https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1718181>
- Neris Jr, C., Almeida, R. G., & Fucidji, J. R. (2015). Performatividade da ciência econômica: esclarecendo os termos e estabelecendo pontes. Foz do Iguaçu, PR: *44º Encontro Nacional de Economia (ANPEC)* [44th Brazilian Economics Meeting].

- Nogami, V. K. C., Vieira, F. G. D., & Medeiros, J. (2015). Construção de mercados: um estudo no mercado de notebooks para baixa renda. *Gestão & Regionalidade*, 31 (93), 59-75. <https://doi.org/10.13037/gr.vol31n93.2637>
- Nogueira, F., Brelàz, G., & Alves, M. A. (2011). Governance of two Brazilian meta-organizations: an exploratory study. *27th EGOS Colloquium*, Gothenburg, Sweden.
- Nogueira, F. do A., & Alves, M. A. (2014). Associações civis podem ser escolas democráticas? Efeitos de algumas características organizacionais. *Administração Pública e Gestão Social*, 6 (1), jan-mar, 2-10
- Nøjgaard, M. Ø., & Bajde, D. (2020). Comparison and cross-pollination of two fields of market systems studies. *Consumption Markets & Culture*, <https://doi.org/10.1080/10253866.2020.1713112>
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional change and Economic Performance*. Cambridge University Press.
- Oliveira, S. R. de (2010). Construtivismo e Reflexividade: os caminhos para compreensão dos estágios no Brasil e na França. Rio de Janeiro/RJ: *XXXIV Encontro da ANPAD – 25 a 29 de setembro*.
- Oliveira, S. R. de (2013). *Configuração do mercado de alimentação local: um estudo com base na teoria ator-rede* (Dissertação mestrado). Universidade Federal de Lavras/UFLA.
- Oliveira, S. R. de, & Rezende, D. C. de (2014). Enquadramentos e Transbordamentos de Uma Feira Livre do Produtor: (Des)Configuração do Mercado de Alimentação Local. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 4 (1), 33-49.
- Onyas, W. I., & Ryan A. A. (2015). Exploring the brand's world-as-assemblage: the brand as a Market shaping device. *Journal of Marketing Management*, 141-166.
- Panobianco, D. (2010). Especial - 35 anos da geada de 1975. *Revista Cafeicultura*. <https://revistacafeicultura.com.br/?mat=34022>.
- Parsons, T. & Shils E. A. (2001). The Social System. In: Parsons T., & Shils, E. A. (Eds), *Toward a general theory of action: theoretical foundations for the social sciences*. Routledge & Kegan Paul Ltd., 190 – 233. <https://doi.org/10.4324/9781351301527> .
- Polanyi, K. (2001). *The great transformation: the political and economic origins of our time*. Reimpressão. Editora Beacon Press. https://books.google.com.br/books?id=YfpIs1Z6B2sC&pg=PT110&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Rocha, V. (2021). Da teoria à análise: Uma introdução ao uso de entrevistas individuais semiestruturadas na ciência política. *Revista Política Hoje*, (Early View). <https://periodicos.ufpe.br/revistas/politica hoje/article/view/247229>
- Roscoe, P. (2015). ‘Elephants can’t gallop’: performativity, knowledge and power in the market for lay-investing. *Journal of Marketing Management*. 31. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.976584>

- Roth, A. L., Wegner, D., Antunes Júnior, J. A. V., & Padula, A. D. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *R. Adm.*, 47 (1), jan./fev./mar, 112-123.
- Sá-Silva, J. R., Almeida, C. D. de, & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, Ano I (1), 1-14. www.rbhcs.com
- Sapata, J. C. V. F., & Cordovil, F. C. de S. (2019). Reestruturação urbana e privatização de terras públicas: o caso do “Novo Centro” de Maringá/Paraná. *Anais XVIII ENANPUR*, Natal, 17 a 31 de maio, ISSN: 1984-8781.
- Santos, A. M. dos, Costa, F. S. da, & Silva, R. S. da. (2019). Análise de Conteúdo da Perspectiva de Bardin: um procedimento organizado. In: Lima, V. M. do R., Ramos, M. G., & Paula, M. C. de (Orgs.). *Métodos de análise em pesquisa qualitativa: releituras atuais*. EDIPUCRS, 2019.
https://books.google.com.br/books?id=GkmeDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Silva, B. F. (2016). Urbanismo imobiliário em ação: o caso do município de Maringá-Paraná. *Pluris – 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável*. Contrastes, Contradições e Complexidades, Maceió – Brasil, 05 a 07 de outubro.
- Silva, B. F., & Battistam, M. P. (2019). Operação Urbana Consorciada em Maringá: um hiato entre teoria e realidade. *III Congresso Internacional de Política Social e Serviço Social: Desafios Contemporâneos. IV Seminário Nacional de Território e Gestão de Políticas Sociais. III Congresso de Direito à Cidade e Justiça Ambiental*, Londrina, PR, de 02 a 05 de julho.
- Silva Junior, L. A., & Leão, M. B. C. (2018). O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no ensino de ciências em teses brasileiras. *Ciênc. Educ.*, 24 (3), 715-728. <https://doi.org/10.1590/1516-731320180030011>
- Silva, M. F. P., & Gomes, D. H. (2016). *ACIM: a solidez de um legado*. Sinergia.
https://issuu.com/acimvirtual/docs/acim_livro_2016_web/134
- Silva, L. T. da, & Paraná, E. (2017). Da dialética do desenvolvimento à dialética da Dependência: o contínuo no descontínuo. *Política & Trabalho, Revista de Ciências Sociais*, 47, Junho/Dezembro, 191-208
- Silvestri, V. E. V., Dias, S. I. S., & Madureira, E. M. P. (2015). Planejamento estratégico municipal: o atual planejamento de Cascavel-Pr: recorte teórico. *Anais do 13º Encontro Científico Cultural Interinstitucional*, 19 à 22/10/2015, ISSN 1980-7406.
- Souza, C. E. C. (2019). *Práticas estruturantes e de mercado na construção do impacto em sustentabilidade: Os processos de translação e inscrição na produção de café certificado no contexto sul-mineiro*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Lavras.

- Souza, C. E. C. & Leme, P. H. M. V. (2019). Certificação socioambiental na produção de café: a construção do mercado de café sustentável. *XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*, São Paulo/SP - 02 a 05 de outubro.
- Souza, R. V. B. de, & Silva, M. da. (2018). A rede de poder do transporte coletivo de Maringá – Pr. *Revista de Geografia*, 35 (2), 1- 21.
- Swedberg, R. (2003). *Principles of economic sociology*. Princeton University Press.
- Teodoro, P. H. M. (2012). *A sustentabilidade urbana de Maringá/PR: da teoria à prática* (Tese de Doutorado). Universidade Estadual Paulista.
- Terassi, P. M. B., & Souza, R. V. B. (2015). Reflexões acerca do papel dos planos diretores: o eldorado e a mimese do planejamento em Maringá – Paraná. *Revista Geo UERJ*, 27, 120-136, doi: [10.12957/geouerj.2015.12378].
- Tonelli, D. F. (2016). Origens e afiliações epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 14 (2), 377-390.
- Tonin, J. R. (2016). Adendo Econômico: Maringá na década de 1990. In: Silva, M. F. P, & Gomes, D. H. *ACIM: a solidez de um legado*. Sinergia, 316-320.
https://issuu.com/acimvirtual/docs/acim_livro_2016_web/134.
- Uehara, A. Y. (2012). *Do modelo de cidade-jardim à metropolização: evidências do urbanismo à brasileira na região norte do estado do Paraná*. (Dissertação de Mestrado). Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento da Universidade do Vale do Paraíba.
- Valêncio, J. C. (2013, junho 12). Arquetando 100 anos 3 - Maringá 2047 - Eng. José Carlos Valêncio. *Programa Arquetando*, entrevista em áudio e vídeo concedida à Angela Vicente. <https://www.youtube.com/watch?v=27Ah7akWa4c>
- Wieder, B. & Ossimitz, M. (2015). The impact of business intelligence on the quality of decision making – a mediation model. *Procedia Computer Science*, 64, 1163-1171, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.08.599>.
- Yabiku, W. T. (2014). Codem e o projeto Masterplan. *Revista ACIM*, 50, abril, 82.
- Young, D. R. (2001). Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 289–304.
<https://doi.org/10.1002/nml.11304>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 16 (2), 241–273.

Apêndices

Apêndice A: Relação de produções científicas relacionados com o CODEM (2004 – 2020)

TÍTULO	AUTOR/ANO	TIPO	REFERÊNCIA/ÁREA /LOCAL
Metrópole regional no contexto da dinâmica paranaense	Tonella, C. e Rodrigues, A. L. (2003)	Artigo Científico	XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, Caxambu.
A pobreza mora ao lado: segregação socioespacial na região metropolitana de Maringá	Rodrigues, A. L. (2004)	Tese de doutorado	Ciências Sociais – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – São Paulo/SP
Evolução e transformações recentes da indústria de software da cidade de Maringá – PR	Angeli, K. F. (2007)	Dissertação de mestrado	Universidade Estadual de Londrina/UEL – Londrina/PR
A construção da hegemonia empresarial: o caso do movimento repensando Maringá (1994-2004)	Gini, S. (2007)	Dissertação de mestrado	História – Universidade Estadual de Maringá /UEM – Maringá/PR
A aventura planejada: engenharia e urbanismo na construção de Maringá, PR 1947 a1982	Cordovil, F. C. de S. (2010)	Tese de doutorado	Arquitetura e Urbanismo Escola de Engenharia de São Carlos da USP – São Carlos/SP
Memórias de infância em Maringá: transformações urbanas e permanências rurais (1970/1990)	Morelli, A. J. (2010)	Tese de doutorado	História – Universidade de São Paulo/USP – São Paulo/SP
Teoria dos campos e políticas ambientais locais	Godoy, A. M. G. (2011)	Artigo Científico	Desenvolvimento e Meio Ambiente, 4, Editora UFPR, pp. 119-136.
A sustentabilidade urbana de Maringá/PR: da teoria à prática	Teodoro, P. H. M. (2012)	Tese de doutorado	Geografia – Universidade Estadual Paulista – Faculdade de Ciências e Tecnologia – Presidente Prudente/SP
Grandes projetos urbanos como reprodução da lógica do Capital em Maringá (PR)	Töws, R. L. (2015)	Tese de doutorado	Geografia – Universidade Estadual de Maringá /UEM – Maringá/PR
A efetividade dos instrumentos do estatuto da cidade: o caso da aplicação do parcelamento, edificação ou utilização compulsórios no município de Maringá (PR)	Brajato, D. (2015)	Dissertação de mestrado	Planejamento e Gestão do Território – Universidade Federal do ABC – Santo André/SP
Planejamento estratégico municipal: o atual planejamento de Cascavel-PR: recorte teórico	Silvestri, V. E. V., Dias, S. I. S., e Madureira, E. M. P. (2015)	Artigo Científico	Anais do 13º Encontro Científico Cultural Interinstitucional
Urbanismo imobiliário em ação: o caso do município de Maringá- Paraná	Silva, B. F. (2016)	Artigo Científico	Pluris 2016 – 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável – Maceió - Brasil
ACIM: a solidez de um legado	Silva, M e Gomes, D. (2016)	Livro	ACIM: a solidez de um legado. Maringá: Sinergia. 448p.
Urbanismo imobiliário em ação: o caso do município de Maringá- Paraná	Silva, B. F. (2016)	Artigo Científico	Pluris 2016 – 7º Congresso Luso Brasileiro para o Planejamento Urbano, Regional, Integrado e Sustentável – Maceió - Brasil

Representação e Legitimidade nos Conselhos Gestores de Políticas Públicas	Borges, W. A., Tonella, C. e Faria, E. H., (2017)	Artigo Científico	RP3 - Revista de Pesquisa em Políticas Públicas
Planejamento urbano e o direito à cidade: uma leitura sobre o Masterplan de Maringá/PR	Kitazawa, H. M. (2017)	Dissertação de mestrado	Administração – Universidade Estadual de Maringá /UEM – Maringá/PR
Atuação do Estado no plano “Maringá 2030”	Kitazawa, H. e Borges, W. (2017)	Artigo Científico	Revista Unifamma. Maringá/PR.
Do desenho nacional à dinâmica local: a implementação do Programa Minha Casa Minha Vida em Maringá (Pr)	Leonardo, V. S. (2017)	Tese de doutorado	Administração - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.
A rede de poder do transporte coletivo de Maringá/ PR	Souza, R. de, e Silva, M. (2017)	Artigo Científico	Revista de Geografia (Recife) 35 (2).
Uma contribuição para o debate sobre o planejamento estratégico de cidades: o caso de Maringá (PR)	Töws, R. e Mendes, C. (2017)	Capítulo de livro	Estudos Urbanos: Conceitos, Definições e Debates. Bovo, M. C. & Costa, F. R. da (orgs.). Unespar/Campo Morão: Fecilcam. 300p.
CODEFOZ: um possível caminho para o desenvolvimento regional endógeno	Ferreira, R. (2018)	Dissertação de mestrado	Universidade Federal da Integração Latino-Americana. Foz do Iguaçu, 143 p.
Potencial do Município de Maringá para Instalação de um Parque Tecnológico com Ênfase em Biotecnologia	Gomes, M. e Kimura, P. et al. (2018)	Artigo Científico	Cadernos de Prospecção – Salvador, 11 (5) – Ed. Esp. VIII ProspeCT&I, p. 1328-1341
Conselhos gestores como atores proponentes de políticas públicas: um estudo da Agenda-Setting	Leonardo, V. e Facci, N. (2018)	Artigo Científico	REPAD - Revista Estudos e Pesquisas em Administração
Masterplan em Maringá 2047	Zanon, R., Rosa, P. J. de L. e Dias, S. I. S. (2018)	Artigo Científico	6º Simpósio de Sustentabilidade e Contemporaneidade nas Ciências Sociais – ISSN 2318-0633
A Expressão da coalizão entre poder público e agente privado: o caso do “Condomínio” Jardins De Monet Residence em Maringá (Pr)	Pailo, C. P., Rodrigues, A. L. e Töws R. L. (2019)	Artigo Científico	Anais. Congresso Observatório das Metrôpoles 20 Anos As Metrôpoles e o Direito à Cidade: dilemas, desafios e esperanças Rio de Janeiro.
Operação Urbana Consorciada em Maringá: um hiato entre teoria e realidade	Silva, B. F. e Battistam, M. P. (2019)	Artigo Científico	III Congresso internacional de política social e serviço social: desafios contemporâneos; IV Seminário nacional de território e gestão de políticas sociais; III Congresso de direito à cidade e justiça ambiental – Londrina/PR
Elite empresarial e ação política: formas de controle do executivo municipal uma abordagem do modo de dominação gestonária	Gini, S. (2020)	Artigo Científico	Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 6, n. 7, p. 51081-51106
Desenvolvimento econômico e a crítica da dominação gestonária	Gini, S. (2020)	Artigo Científico	V Congresso Interdisciplinar de Pesquisa, Iniciação Científica e Extensão Universitária, Belo Horizonte.
Uma sociedade no comando do seu destino: a história do Observatório Social de Maringá.	Gomes, D. H. (2020)	Livro	Uma sociedade no comando do seu destino: a história do Observatório Social de Maringá. Maringá, PR: Sinergia Casa Editorial, 196 p.
Conselho de Desenvolvimento Econômico: Contribuições e Ações para o Desenvolvimento Regional de Maringá - Pr	Mantovanni, C., Lima, L., et al. (2021)	Capítulo de livro	In Administração: estudos organizacionais e sociedade 2 / Organizador Senhoras, E. M. – Ponta Grossa - PR: Atena.

Apêndice B: Roteiro estruturado completo de Entrevista Semiestruturada

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA/ DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO – DAD PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA		
ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA		
MEMBROS/NÃO-MEMBROS DO CODEM		
DATA:	Horário:	Local:
Nome entrevistado:		Contato:
Profissão/formação:		
QUESTÕES GERAIS		
Entidade a que pertence:		
Ramo:		Cargo:
Natural de Maringá () sim () não Local:		Quanto tempo reside em Maringá (anos):
CODEM		
1. Por gentileza, fale sobre a sua história (trajetória) no Codem. a) Quanto tempo participa ou participou do Codem (anos)? b) Qual a função/cargo exerce ou exerceu no Codem? c) Como se tornou membro do Codem? d) Qual (is) a (s) motivação (ões) para participar do Codem?		
2. Qual seu conhecimento sobre a história, o surgimento do Codem?		
3. Sobre a estrutura do Codem, como é formada e a organização dos membros, participantes e funcionários?		
4. Durante sua participação no Codem (citar cargo) quais os desafios enfrentados e os resultados positivos gerados?		
5. Na sua opinião, quais foram ou são as estratégias adotadas pelo Codem para obter legitimidade e aceitação da opinião pública?		
6. A interação que o Codem faz com o poder público é benéfica para seus objetivos e para a cidade?		
ATIVIDADES DO CODEM		
7. Pode descrever as atividades realizadas pelo Codem?		
8. Quais os objetivos gerais do Codem? Destes qual é o principal?		
9. Que benefícios o Codem vem promovendo para Maringá? Pode citar alguns?		
10. O Codem enfrenta dificuldades? Quais? (internas e externas)		
11. Na sua opinião, o Codem é mais representativo no âmbito econômico, social ou político? Porque?		
12. Em qual área que o Codem mais se destaca (exemplo: industrial, comercial, marketing, vendas, gestão, RH, turismo, imobiliário, tecnologia, agrícola)? Porque? Quais são as razões para isso?		
CODEM E MERCADO		

13. Dos planos elaborados pelo Codem, você conhece ou participou da construção de algum.
14. Pode citar alguns dos projetos desses planos que já foram implementados?
15. Sobre os projetos realizados pelo Codem, quais os recursos empregados (recursos humanos, materiais, tecnologias, comunicação, entre outros) e como são utilizados?”
16. Quem executa os projetos do Codem?
17. Você tem conhecimento como esse processo de implantação ocorre? Existe um modelo/procedimento a ser seguido?
18. Esses projetos são amparados por lei? Existem algum tipo de acompanhamento ou controle por parte do Codem?
19. Na sua opinião, como você analisa o Codem em relação ao desenvolvimento do mercado da cidade, qual o nível de participação, cooperação?
20. Na sua percepção, as práticas, ações do Codem tem impacto no mercado local?
21. Sabe me dizer sobre os impactos, positivos ou negativos dos projetos do Codem?
22. Você pode descrever sobre os resultados dos projetos do Codem para o mercado local?
23. Como empresário/profissional se sente beneficiado pela atuação do Codem?
24. Na sua opinião, o Codem, com a implementação das ações do <i>Masterplan 2047</i> , pode influenciar, a longo prazo, o mercado de Maringá, mudar sua direção e sua vocação? Isso já ocorreu ou está ocorrendo?

Apêndice C: Roteiro de Entrevista Semiestruturada sintético – on-line

<p>1. Por gentileza, fale sobre a sua história (trajetória) no Codem.</p>
<p>2. Fale de sua gestão no Codem como (citar cargo), quais os desafios enfrentados e os resultados alcançados?</p>
<p>3. Pode fazer uma explanação sobre a estrutura do Codem, a organização interna, a participação dos membros, os recursos empregados nas atividades e os resultados obtidos.</p>
<p>4. Fale sobre as estratégias adotadas pelo Codem para obter legitimidade, aceitação e êxito perante a opinião pública?</p>
<p>5. Na sua opinião, como você analisa o Codem em relação ao desenvolvimento do mercado da cidade, qual o nível de participação, cooperação?</p>
<p>6. No seu ponto de vista, o mercado sofreu ou sofre influência da atuação do Codem? Essa ligação foi buscada e incentivada ao longo do tempo, pelo trabalho e execução dos Planos de Desenvolvimento e outras ações?</p>
<p>7. Na sua opinião, o Codem, com a implementação do Masterplan 2047, irá influenciar, a longo prazo, o mercado de Maringá, mudar sua direção e sua vocação? Isso já ocorreu nos outros planos?</p>

Anexos**Anexo A – Lei nº 4275/1996**

LEI Nº 4275/96

**INSTITUI O CONSELHO
DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE
MARINGÁ CODEM.**

Autor: Poder Executivo.

A CÂMARA MUNICIPAL DE MARINGÁ, ESTADO DO PARANÁ, aprovou e eu, PREFEITO MUNICIPAL, sanciono a seguinte:

Art. 1º

Fica criado o Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá - CODEM, com o caráter deliberativo e consultivo, para formular e fazer executar as políticas de desenvolvimento econômico, atuando nos termos desta Lei e do Regulamento a ser aprovado pelo plenário.

Art. 2º

O Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá - CODEM terá ainda as seguintes atribuições:

- I - Buscar o intercâmbio permanente com os demais órgãos municipais, estaduais e federais, organismos internacionais e instituições financeiras, visando a execução da política municipal de desenvolvimento econômico;
- II - Gerir o Fundo Municipal de Desenvolvimento Econômico - FMD, estabelecendo programas e prioridades para aplicação de seus recursos;
- III - Estabelecer diretrizes com vistas a geração de empregos e desenvolvimento econômico do Município;
- IV - Criar, no âmbito de sua competência e com os recursos disponíveis do FMD ou outras fontes, programas e linhas de crédito de interesse da economia local;
- V - Realizar estudos visando a identificação das potencialidades e vocação da economia do Município;

- VI - Identificar problemas e buscar soluções para a geração de emprego, fortalecimento da economia e atração de investimentos;
- VII - Firmar convênios, acordos, termos de cooperação, ajustes e contratos com instituições públicas ou privadas, nacionais ou internacionais;
- VIII - Contratar serviços de instituições ou profissionais no âmbito público ou privado, para atender, quando necessário, seus objetivos;
- IX - Instituir Câmaras técnicas e grupos temáticos, para a realização de estudos, pareceres e análises de matérias específicas, objetivando subsidiar suas decisões;
- X - Promover fóruns, seminários ou reuniões especializadas, com o intuito de ouvir a comunidade sobre os temas de sua competência, quando for necessário, a juízo do plenário;
- XI - Identificar e divulgar as potencialidades econômicas de Maringá, bem como desenvolver diretrizes para a atração de investimentos;
- XII - Formular diretrizes para o estabelecimento de uma política de incentivos fiscais, tributários e outros, visando a atração de novos investimentos, além da expansão, modernização e consolidação dos existentes;
- XIII - Divulgar as empresas e produtos de Maringá, objetivando a abertura e conquista de novos mercados;
- XIV - Criar um sistema de informações, para orientar a tomada de decisões e a avaliação das políticas de desenvolvimento econômico do Município;

Parágrafo Único - O Conselho, no exercício das atribuições previstas nesta Lei, poderá estender suas funções aos Municípios ou entidades da Região.

Art. 3º

O CODEM compõe-se de:

- I - Plenário;
- II - Câmaras Técnicas.

Art. 4º

Integram o Plenário do CODEM:

- I - O Prefeito Municipal, como presidente de honra;
- II - Um Secretário Municipal, representando os setores da Indústria, Comércio, Turismo e Agricultura;

- III - O Secretário Municipal de Planejamento;
- IV - O Secretário Municipal de Fazenda;
- V - Um representante do SINDUSCONOR, um do SECOVI e um da APRAS;
- VI - O Reitor da Universidade Estadual de Maringá;
- VII - Um representante do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas - SEBRAE;
- VIII - Quatro representantes da Associação Comercial e Industrial de Maringá - ACIM, sendo o seu Presidente e representantes dos setores do comércio, indústria e serviços, por ela indicados;
- IX - Três representantes da Coordenadoria Regional da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP;
- X - Dois representantes do setor agropecuário, sendo um indicado pela Sociedade Rural de Maringá e outro pelo Sindicato Patronal Rural;
- XI - Um representante dos sindicatos patronais;
- XII - Um representante dos sindicatos de trabalhadores no comércio, indústria e agricultura;
- XIII - Um representante dos veículos de comunicação;
- XIV - Um representante dos profissionais liberais, eleito dentre as entidades representativas de classe.

Art. 5º

As Câmaras Técnicas serão permanentes ou temporárias.

Parágrafo Único - As permanentes são criadas por esta lei e as temporárias poderão ser criadas por deliberação do Plenário, quando necessário.

Art. 6º

Ficam criadas as seguintes Câmaras Técnicas:

- I - De Assuntos Comunitários;
- II - De Assuntos Universitários;
- III - De integração Tecnológica;
- IV - De atração de Investimentos;
- V - De Agricultura e Agroindústria;

VI - De Comércio e Serviços;

VII - Do Comércio Exterior;

VIII - Da Construção Civil e Setor Imobiliário.

Art. 7º

A Câmara de Assuntos Comunitários será composta por um representante de cada uma das seguintes entidades:

- I - Rotary Clubes de Maringá;
- II - Lions Clubes de Maringá;
- III - Lojas Maçônicas;
- IV - Federação das Associações de Bairros de Maringá;
- V - Arquidiocese de Maringá;
- VI - Ordem dos Pastores Evangélicos de Maringá - OPEM;
- VII - Do Conselho da Mulher Empresária e Executiva da ACIM.

Art. 8º

A Câmara Técnica de Assuntos Universitários será composta por:

- I - Três representantes da Universidade Estadual de Maringá - UEM;
- II - Um representante do Sindicato dos Trabalhadores de Ensino de Maringá - SINTEMAR;
- III - Um representante da ADUEM - Associação dos Docentes da UEM;
- IV - Um representante das instituições privadas de ensino superior de Maringá;
- V - Um representante de cada um dos Conselhos oficiais de regulamentação de profissionais liberais, como: Ordem dos Advogados do Brasil - OAB; Conselho Regional de Medicina CRM; Conselho Regional de Odontologia - CRO; Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura - CREA; Conselho Regional de Economia - CORECON; Conselho Regional de Psicologia e Conselho Regional de Farmácia.

Art. 9º

A Câmara Técnica de Integração Tecnológica será composta por:

- I - Um representante da Universidade Estadual de Maringá - UEM;

- II - Um representante do Instituto de Tecnologia do Paraná - TECPAR;
- III - Um representante do Centro Federal de Educação Tecnológica - CEFET;
- IV - Um representante do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Materiais Elétricos de Maringá - SINDIMENTAL, Sindicato da Indústrias do Vestuário de Maringá - SINDIVEST, Associação dos Produtores de Álcool e Açúcar do Estado do Paraná - ALCOPAR, Sindicato da Indústria da Construção Civil da Região Noroeste do Paraná - SINDUSCONNOR;
- V - Um representante da Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá - COCAMAR.
- VI - Um representante do Conselho Permanente do Jovem Empresário de Maringá.

Art. 10.

A Câmara Técnica de Comércio e Serviços será composta por:

- I - Um representante do setor de comércio atacadista;
- II - Um representante do setor do comércio varejista;
- III - Um representante das empresas hoteleiras;
- IV - Um representante das agências de viagens e turismo;
- V - Um representante da Sociedade Médica de Maringá;
- VI - Um representante da Associação dos Hospitais de Maringá;
- VII - Um representante da Associação Paranaense de Consultores de Empresas - APCE.

Art. 11.

A Câmara Técnica de Atração d Investimentos terá a seguinte composição

- I - Um representante da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio, Turismo e Agricultura;
- II - Um representante da Universidade Estadual de Maringá - UEM;
- III - Um representante do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE;
- IV - Um representante da Associação Maringaense da Imprensa;
- V - Um representante das empresas de mídia;
- VI - Um representante de cada um dos bancos oficiais localizados em Maringá;

VII - Um representante da Delegacia Regional da Fazenda Estadual;

VIII - Um representante de cada um dos seguintes órgãos estatais:

Companhia Paranaense de Energia - COPEL;

Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR;

Departamento de Estradas de Rodagem - DER;

Instituto Ambiental do Paraná - IAP e

Telecomunicações do Paraná S.A. - TELEPAR.

IX - Um representante da Associação Paranaense de Consultores de Empresas - APCE.

Art. 12.

A Câmara Técnica de Agricultura será composta por:

I - Um representante da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio, Turismo e Agricultura;

II - Um representante da Sociedade Rural de Maringá;

III - Um representante da Secretaria de Estado da Agricultura;

IV - Um representante da Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Paraná - EMATER;

V - Um representante da Associação dos Agrônomos de Maringá;

VI - Um representante do Sindicato Rural Patronal de Maringá;

VII - Um representante do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Maringá.

Art. 13.

A Câmara Técnica de Comércio Exterior será composta por:

I - Dois representantes da Associação Comercial e Industrial de Maringá - ACIM;

II - Dois representantes da Coordenadoria Regional de Maringá da Federação das Indústrias do Estado do Paraná - FIEP;

III - Um representante do Centro de Exportação do Paraná - CEXPAR;

IV - Um representante da Estação Aduaneira do Interior;

V - Um representante do Serviço de Assistência às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE;

VI - Um representante do setor de comércio exterior do Banco do Brasil S.A.

Art. 14.

A Câmara Técnica de Construção Civil e Setor Imobiliário será composta por:

- I - Dois representantes do Sindicato da Indústria da Construção Civil da Região Noroeste do Paraná - SINDUSCONNOR;
- II- Um representante do Sindicato das Empresas de Corretagem e Venda de Imóveis - SECOVI;
- III - Um representante do Conselho Regional de Engenharia, Agronomia e Arquitetura;
- IV - Um representante da Associação Paranaense das Empreiteiras de Obras Públicas APEOP;
- V - Um representante da Secretaria de Planejamento do Município;
- VI - Um representante da Associação dos Engenheiros de Maringá;
- VII- Um representante da Associação Paranaense de Administração de Imóveis - APADI;
- VIII - Um representante do Conselho Regional de Corretores de Imóveis - CRECI.

Art. 15.

Cada conselheiro e membro das Câmaras Técnicas terá um suplente, sendo ambos indicados pelas entidades a qual representam e tomarão posse na primeira sessão a que participarem, sendo os titulares substituídos por seus suplentes nas suas faltas, ausências e impedimentos.

§ Primeiro. Os Conselheiros e membros das Câmaras Técnicas terão mandato de dois anos.

§ Segundo. Durante o período do mandato, o conselheiro e seu suplente poderão ser substituídos pela entidade que o indicou, sendo que o substituto tomará posse na primeira reunião do conselho que se seguir à sua indicação e terminará o mandato do substituto.

§ Terceiro. Em caso de renúncia, falecimento ou vacância do cargo pelo titular, o suplente substituirá até a indicação de um novo membro pela entidade a qual representa.

Art. 16.

As Câmaras Técnicas, no âmbito de suas atribuições, enviarão ao plenário do CODEM propostas, estudos e sugestões para subsidiar tecnicamente as decisões do Conselho.

Art. 17.

O Conselho será dirigido por mesa diretora composta de um Presidente, Vice Presidente e Secretário, eleitos dentre os seus membros, com mandato de um ano, permitida a reeleição.

Parágrafo Único - Cada Câmara Técnica permanente terá um Presidente eleito entre seus membros para um mandato de um ano, permitida a reeleição.

Art. 18.

O Conselho reunir-se-á ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente quando for necessário, por convocação de seu Presidente.

Parágrafo Único - O Conselho, na ausência ou escusa de seu Presidente, poderá convocar-se, mediante assinatura de dois terços de seus membros, presidido pelo Conselheiro mais idoso.

Art. 19.

Para a instalação de reunião e deliberação será exigido o quorum mínimo de metade mais um de seus membros.

Parágrafo Único - As deliberações do Conselho serão tomadas em plenário, por maioria simples.

Art. 20.

O mandato dos Conselheiros e membros das Câmaras Técnicas será exercido gratuitamente e seus serviços considerados relevantes ao Município.

Art. 21.

O Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá - CODEM elaborará o seu Regimento Interno no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da publicação desta Lei.

Art. 22.

Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 23.

Revogam-se as disposições em contrário, especialmente a Lei Municipal Nº 3335/93. Paço Municipal, 16 de setembro de 1996.

Said Felício Ferreira

Prefeito Municipal