



RAM. Revista de Administração

Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

SILVA, ANDRÉ LUIS; DE FREITAS DUARTE, MÁRCIA; PLUTARCO, FLÁVIA

Eventos organizacionais raros: o que são e como investigá-los?

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 16, núm. 1, enero-febrero, 2015, pp. 96-123

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195438416005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



EVENTOS ORGANIZACIONAIS RAROS: O QUE SÃO E COMO INVESTIGÁ-LOS?

ANDRÉ LUIS SILVA

Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV/SP).

Pesquisador do Núcleo de Estudos em Organizações e Pessoas da Fundação Getúlio Vargas (Neop-FGV/SP).
Rua Itapeva, 474, 11º andar, Bela Vista, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01332-000
E-mail: andre.fgvsp@gmail.com

MÁRCIA DE FREITAS DUARTE

Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV/SP).

Pesquisadora do Grupo de Estudos Organizacionais da Fundação Getúlio Vargas (GOR/Eaesp-FGV/SP).
Rua Itapeva, 474, 11º andar, Bela Vista, São Paulo – SP – Brasil – CEP 01332-000
E-mail: marcia.freitas.duarte@gmail.com

FLÁVIA PLUTARCO

Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo
da Fundação Getúlio Vargas (Eaesp-FGV/SP).

Professora auxiliar do Centro de Ciências Tecnológicas da Universidade de Fortaleza (CCT-Unifor).
Avenida Washington Soares, 1.321, Edson Queiroz, Fortaleza – CE – Brasil – CEP 60811-905
E-mail: flaviaplutarco@unifor.br

RESUMO

Eventos raros formam uma corrente de investigação relativamente negligenciada no contexto organizacional, seja por razões conceituais e/ou metodológicas. Neste artigo, apresentamos uma definição para a expressão eventos raros, quando em contexto organizacional, e uma estratégia de pesquisa para investigá-los. Utilizamos os aspectos inusitados que emergiram dos resultados de uma coleta de dados realizada no último dia de funcionamento do Cine Belas Artes (CBA) de São Paulo, o qual foi obrigado a deixar o imóvel que ocupava desde sua inauguração em 1943¹. Por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, concluímos que um evento organizacional raro é um acontecimento de caráter histórico, que gera propagação em mídia e mobilização social em face de sua relevância emocional para as pessoas envolvidas na situação. Por essa definição, emergiram três perguntas norteadoras que formam uma estratégia de pesquisa para investigar eventos dessa natureza. Na dimensão teórica, esta pesquisa nos dá condições de compreender que, embora um evento acidental possa ser raro, isso não indica que todos os eventos raros são *per se* acidentais, já que a imprevisibilidade inerente aos aspectos que distinguem os acidentes não necessariamente caracteriza eventos raros. Quanto à prática da pesquisa, chama-se a atenção para os múltiplos aspectos envolvidos na configuração de um evento organizacional raro, o qual se revelou como um fenômeno complexo, cuja origem e assimilação de sua raridade podem assumir formas variadas. Diante desse achado de pesquisa, este estudo procura ressaltar que a abordagem de pesquisa a eventos não usuais não admite escolhas metodológicas e compreensões simplistas por parte dos pesquisadores. Acima de tudo, faz-se necessário compreender que os eventos organizacionais raros criam o desafio, tanto para as organizações como para os pesquisadores

¹ Em face do tempo tomado para a execução do artigo, processo de avaliação e, finalmente, aceite para publicação, cabe-nos ressaltar que após três anos de seu fechamento, o Cine Belas Artes foi reaberto em 19 de julho de 2014 em seu antigo e tradicional endereço na cidade de São Paulo. Essa reabertura foi possível após anos de impasses judiciais. Mas que foram sanados pelo apoio financeiro oferecido por uma rede de bancos estatal ao cinema. Na medida do possível, este artigo simboliza, portanto, uma mera homenagem ao retorno deste cinema para a história de São Paulo.

que os investigam, de encontrar maneiras alternativas para apreender a natureza e peculiaridades desses eventos, mesmo que os resultados obtidos estejam contingentes a um determinado contexto, tempo e situação.

PALAVRAS-CHAVE

Cine Belas Artes. Eventos organizacionais raros. Estratégia de pesquisa. Estudos organizacionais. Pesquisa qualitativa.

1 INTRODUÇÃO

Eventos raros constituem uma corrente de investigação que vem sendo relativamente negligenciada no contexto organizacional, seja por razões conceituais e/ou metodológicas (Lampel, Shamsie, & Shapira, 2009). Isso ocorre porque a própria expressão “evento raro” tem conceituações fragmentadas, as quais, de modo geral, confluem para o entendimento de que eventos dessa natureza são meros acontecimentos accidentais. Considerando que o campo do saber das ciências administrativas ainda não oferece uma conceituação capaz de orientar a realização de pesquisas sobre eventos não usuais, nesta pesquisa, buscamos responder à seguinte pergunta: “O que são e como investigar eventos organizacionais raros?”.

Em busca de suprir essa lacuna teórica e contribuir para a prática da pesquisa em estudos organizacionais, o objetivo deste trabalho é propor uma definição e uma estratégia de pesquisa para investigar eventos organizacionais raros. Para tanto, utilizaremos os aspectos inusitados que emergiram dos resultados de uma coleta de dados realizada no último dia de funcionamento do Cine Belas Artes (CBA) de São Paulo, o qual, após 68 anos de existência, foi obrigado a deixar o imóvel que ocupava desde sua inauguração, em 1943, em face da descontinuidade contratual de locação.

Para investigarmos esse caso empírico, optamos por um estudo de natureza qualitativa que se orienta por uma abordagem subjetivista. Essa escolha se justifica por ser um enfoque no qual o núcleo de pressupostos ontológicos da pesquisa nos conduz à compreensão da realidade social em estudo, a partir das diferentes perspectivas e manifestações realizadas pelas pessoas envolvidas no evento, processo ou experiência investigada (Cunliffe, 2011).

A contar por esta breve introdução, o artigo segue estruturado da seguinte maneira: inicialmente, apresentamos os procedimentos teórico-metodológicos da

pesquisa realizada. Em seguida, apontamos algumas noções sobre eventos raros. Na sequência, utilizamos as evidências empíricas coletadas para propor uma definição à expressão “eventos organizacionais raros”. Só então, indicamos uma estratégia de pesquisa apropriada para investigá-los. Com isso, registramos as discussões conclusivas deste estudo detalhando quais são as suas contribuições teóricas e práticas. Ao fim, indicamos uma agenda para pesquisas futuras.

2 SOBRE A PESQUISA

Optamos por realizar uma pesquisa de natureza qualitativa, pois, de acordo com Denzin e Lincoln (2000), estudos dessa natureza abordam uma atividade que localiza o observador no mundo e consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que apreendem os fenômenos em uma série de representações, por meio de técnicas como notas de campo e observações, as quais foram utilizadas neste trabalho. Isso fez com que buscássemos atingir o objetivo desta pesquisa a partir da perspectiva exploratória, pois, conforme Astley (1985), um estudo de caráter exploratório tem o propósito de conhecer inicialmente as características de um fenômeno para procurar, em momento posterior, explicações de suas causas e consequências, tal como a intenção nesta investigação.

Realizamos a coleta de dados por meio de observação não participante (O'Toole & Were, 2008). Optamos por essa estratégia de pesquisa por ser uma técnica na qual os pesquisadores observam o lugar e a situação em que o fenômeno acontece, mas não entram plenamente na vida social das pessoas envolvidas no estudo e, portanto, não realizam as mesmas atividades que elas fazem (Stacey, 1977). Ainda assim, como foi apontado por Scott (1972), reconhecemos que é inevitável a existência de certo grau de participação, porque a dicotomia atribuída a diferentes mecanismos de observação é de fato um *continuum*.

Na condição de uma equipe formada por três pesquisadores, todos nós assumimos a responsabilidade pela coleta dos dados primários, a qual se deu no CBA, localizado na esquina da Rua da Consolação com a Avenida Paulista, especificamente em seu último dia de funcionamento, ou seja, 17 de março de 2011, no período noturno. A nossa escolha por observar a situação enfrentada pelo CBA foi realizada de maneira intencional e não aleatória. Foi também uma escolha indutiva, pois essa situação aguçou o nosso interesse de estudo mesmo sem evidências aparentes de que o fechamento do CBA se caracterizaria como um evento organizacional raro. Esse interesse emergiu, especificamente, em meados do mês de janeiro de 2011, quando diversos veículos de impressa começaram a alertar sobre o fechamento do cinema (cf. *Veja São Paulo*, 2011; *Folha de S.Paulo*, 2011b; Baptista, 2011). Além disso, surgiu, em redes sociais virtuais,

a mobilização de pessoas contra o fechamento (*Folha de S.Paulo*, 2011c). Esses acontecimentos chamaram a nossa atenção e interesse pela questão, o que nos fez buscar informações específicas sobre a história do CBA.

Em sua inauguração em 1943, o cinema recebeu o nome de Cine Ritz. Cinco anos depois, em 1948, passou a ser chamado de Cine Trianon. Só no ano de 1967, o local foi batizado de Cine Belas Artes. Mas, depois de passar por uma reforma em 1983, o cinema começou a se chamar Gaumont Belas Artes. No ano de 2003, o cinema ganhou o patrocínio de uma instituição financeira fazendo com que, no ano de 2004, ele fosse rebatizado incorporando o nome de tal instituição financeira ao já em uso “Belas Artes”. Com o fim do patrocínio no ano de 2010, o cinema voltou a se chamar Cine Belas Artes até o ano de seu fechamento (2011). Curiosamente, o CBA se caracterizou por manter em exibição os mesmos filmes por muitos anos, como *O filho da noiva* (2001) que ficou em cartaz por aproximadamente um ano e meio. O cinema também exibiu a animação *As bicicletas de Belleville* (2003) e os filmes *2046 – os segredos do amor* (2004) e *Medos privados em lugares públicos* (2006); este último ficou por mais de três anos em cartaz no CBA. Em suma, ao longo de seus 68 anos de funcionamento, o CBA tornou-se um dos cinemas de rua mais antigos e tradicionais de São Paulo, destacando-se por exibir filmes clássicos, de arte e, por vezes, fora do circuito comercial.

Considerando a história do CBA e a mobilização de veículos de imprensa e de diversas pessoas ante a notícia de fechamento do cinema, optamos por ir a campo observar os acontecimentos de seu último dia de funcionamento, pois parecia ser uma situação que geraria discussões interessantes para o entendimento de eventos não usuais em contexto organizacional. Já no local, ficamos (os três pesquisadores) por cerca de três horas realizando as observações. Durante esse tempo, optamos por nos dispersar pelos diferentes espaços do cinema para realizarmos nossas observações individuais e notas de campo. Para favorecer a consistência de nossa coleta de dados, revezamo-nos entre os postos de observação, de modo a circularmos pelos mesmos ambientes do CBA tomando notas e observando os acontecimentos, ainda que isso tenha ocorrido em momentos diferentes para cada um dos três pesquisadores. Optamos por desenvolver essa estratégia de pesquisa porque pareceu que ela nos ajudaria a perceber diferentes nuances daquela situação. Foi desse modo que, a partir dos dados coletados individualmente e das experiências e informações provenientes do campo, conseguimos escrever, posteriormente ao processo de coleta, diários de campo individuais ressaltando quais foram os aspectos inusitados observados em cada local/momento do CBA.

Transcritos os três diários de campo resultantes das observações individuais, realizamos a confrontação deles, a fim de identificarmos os elementos convergentes e possíveis aspectos inusitados dos dados. Esse processo resultou

na consolidação de um diário de campo único, no qual, por meio de uma leitura exaustiva, foram encontradas categorias para a compreensão do evento observado. Para que essa categorização fosse possível, utilizamos a técnica de análise de conteúdo proposta por Sonpar e Golden-Biddle (2008).

A aplicação da técnica de análise de conteúdo se deu, primeiramente, pela definição da unidade de registro que orientaria a interpretação dos conteúdos dos dados coletados. Nesse caso, optamos pela unidade de frases, as quais foram sendo selecionadas de acordo com a recorrência do assunto no diário de campo único resultante da coleta. Já a unidade de contexto foi estabelecida com base na conjuntura da qual o trecho da mensagem investigada era parte integrante, ou seja, a partir de qual era o momento, ao longo da observação de campo, em que a frase foco de atenção emergia em nossas anotações.

A partir de então, foi realizada a pré-análise dos dados produzidos, pela qual organizamos as frases selecionadas de acordo com as similaridades de seus respectivos assuntos. Essas similaridades nos conduziram para três grandes categorias: memória, registro e identidade. Com isso, selecionamos, dessas três categorias, os trechos significativos das mensagens que deflagravam como a situação vivida pelo CBA impactou as pessoas que lá estavam e/ou era percebida por elas. Só então, realizamos a descrição analítica do material, orientando-nos pelo aporte teórico deste estudo. Nesse processo de tratamento dos dados, sintetizamos as coincidências e divergências das mensagens selecionadas para que, assim, pudéssemos desenvolver as conclusões de nosso trabalho.

Ainda assim, para complementar a base empírica do estudo, levamos em consideração a notável presença dos veículos de imprensa na cobertura do último dia de funcionamento do CBA. Por esse motivo, optamos por também coletar matérias jornalísticas publicadas na internet sobre essas coberturas, para que o conteúdo desse material secundário compusesse a base de dados utilizada nesta pesquisa. Desse modo, ao longo do processo de interpretação do conjunto de dados empíricos coletados, surgiram alguns aspectos incomuns e questões norteadoras que, no nosso entendimento, são capazes de nos fazer atingir o objetivo proposto neste estudo. Muitos dos detalhes que constituem esse entendimento são articulados nas próximas seções deste artigo.

3 **EVENTOS ORGANIZACIONAIS RAROS: O QUE SÃO?**

A expressão “evento raro” está atrelada à questão histórica, de modo que tais eventos podem ser considerados como marcos históricos representativos (Meneses, 2010). De modo geral, eventos dessa natureza se caracterizam por

serem de extrema raridade; por existir uma dificuldade de definição de casos apropriados com os quais estes possam ser comparados; e seus fatores causadores são variados, situados em múltiplos níveis teóricos e com potencial de interação entre eles, havendo uma combinação complexa de causas, mesmo em situações que apresentam similaridades (Harding, Fox, & Mehta, 2002).

Uppuluri (1980) define evento raro como um acontecimento, fato ou conjunto de fatos, que, ao se destacar por sua peculiaridade, pode ser compreendido ou relatado sob diferentes perspectivas. Mas há o entendimento comum de que quanto menor a probabilidade de o evento ocorrer novamente, maior a probabilidade de ele ser considerado raro. Além disso, um evento dessa natureza carrega consigo a grande possibilidade de representar para as pessoas um gatilho para construção de diferentes significados e visões de mundo. De certo modo, eventos não usuais reúnem elementos contundentes para estimulá-las a assumir novas perspectivas em busca de explicações para os impactos vivenciados ante a situação inesperada. Desse modo, eventos raros ressaltam a dimensão histórica presente em suas ocorrências, pois, ao serem capazes de desenvolver nas pessoas novos entendimentos e interpretações, eles conseguem deixar suas marcas na configuração de um dado contexto sócio-histórico (Barret & Srivastal, 1991).

Entre os eventos que podem ser classificados como raros, estão: o desabamento do teto do Baltimore & Ohio (B&O) Railroad Museum em suas coleções durante uma tempestade de neve em 2003 (Christianson, Farkas, Sutcliffe, & Weick, 2009), bem como tiroteios ou ataques em escolas norte-americanas, como o ocorrido na Heath High School, em 1997, em Kentucky, ou ainda o ocorrido na Westside Middle School, em 1998, no Arkansas (Harding *et al.*, 2002). Nesse sentido, ante os fenômenos já vivenciados no Brasil, podemos exemplificar como um evento raro o episódio do tiroteio ocorrido, em 2011, na escola municipal Tasso da Silveira, localizada no Rio de Janeiro (*Folha de S.Paulo*, 2011a).

Há de se observar que as pessoas tendem a definir como acontecimento único qualquer situação que tenha uma pequena probabilidade de acontecer novamente (Uppuluri, 1980). Esse tipo de percepção pública de um evento raro dificulta os esforços de investigação sobre ele. Em face das dificuldades para definir acontecimentos únicos, Lampel *et al.* (2009) apontam a não existência de eventos raros, no sentido de que a definição de quão raro um fato pode ser depende de um contexto em particular. Isso faz com que a posição do observador seja crucial na delimitação do que é definido como raro. Contudo, os eventos são mais suscetíveis de ser classificados de tal modo quando os indivíduos ou as organizações que os observam ou os vivenciam diretamente os assimilam como incomuns.

O processo de assimilação de um evento como incomum está associado diretamente às experiências anteriores dos indivíduos que, de modo geral, são guiadas pela premissa de que um determinado fato é único exatamente por não

haver como compará-lo a acontecimentos anteriores. Isso implica, por exemplo, o entendimento de que um mesmo evento pode ser raro para uma organização/pessoa, mas apenas algo corriqueiro para outra, pois essa assimilação está associada às experiências individuais de cada pessoa que se depara com o ocorrido (Beck & Plowman, 2009).

Contudo, é possível afirmar que a não usualidade de ocorrência e o impacto social são elementos característicos de eventos atípicos, pois há o entendimento de que eventos dessa natureza são capazes de interferir na vida de um número considerável de pessoas, e, mesmo quando não as afetam diretamente, eles atraem sua atenção, não sendo exagero afirmar também que chegam a causar fascinação (Lampel *et al.*, 2009). Além disso, Starbuck (2009) destaca que esses eventos atuam como gatilhos capazes de provocar nas pessoas diferentes reações, tais como incertezas, pensamentos positivos, confiança em crenças anteriores, ações mais cautelosas, e também a busca de mais dados sobre o fato.

No contexto organizacional, Christianson *et al.* (2009) definem eventos raros como aqueles que ocorrem fora da experiência cotidiana de uma organização e, como tal, são frequentemente retratados como únicos, sem precedentes ou sem classificação. Ante as mais distintas situações inesperadas que poderão ser experimentadas no contexto organizacional, as origens de eventos não corriqueiros podem, nesse âmbito específico, ser tanto internas ou externas e, por esse motivo, assumir formas variadas (Beck & Plowman, 2009).

É no surgimento dessas formas imprevisíveis que os eventos raros criam desafios para a organização por surgirem de maneira inesperada, gerando interrupções nas atividades rotineiras das organizações (Beck & Plowman, 2009). Mas é, em face dessas circunstâncias, que os eventos dessa natureza criam condições propícias para que as organizações possam ampliar seus processos de aprendizagem, já que é diante dessas situações que elas podem expandir a consciência em relação às suas capacidades para lidar com situações de abruptas mudanças (Beck & Plowman, 2009; Lampel *et al.*, 2009; Oliveira, 2012).

Chama a atenção o fato de que eventos raros são de interesse de cientistas sociais por despertarem a atenção e preocupação do público em geral (Harding *et al.*, 2002; Lampel *et al.*, 2009) e por significarem uma ruptura de rotina, o que pode lançar luz sobre processos e problemas sociais (Harding *et al.*, 2002). Surge, tanto para as organizações quanto para os teóricos e pesquisadores, o desafio de desenvolver esforços na compreensão desses eventos e no que pode ser aprendido com as suas ocorrências, seja para auxiliar na readequação de seus comportamentos e ações, seja para encontrar novos meios de pensar e realizar o seu fazer (McDaniel, Jordan, & Fleeman, 2003; Christianson *et al.*, 2009).

No entanto, esse fascínio e interesse pela raridade dos eventos não costumam se traduzir em estudos e análises de como eles podem influenciar o pensamento

social e organizacional e as ações subsequentes. Entre outras razões, isso se deve às lacunas conceituais e metodológicas que envolvem esse tipo de pesquisa (Lampel *et al.*, 2009). Além disso, vem sendo motivo de preocupações, desde o século passado, a questão sobre a própria maneira de relatar um evento inédito e/ou fazer o registro histórico de tais acontecimentos na memória das pessoas (Meneses, 2010).

Na verdade, ao longo do tempo, o próprio escopo da historiografia que, resumidamente, se interessa pelo registro histórico dos fenômenos sofreu notáveis transformações em suas formas de relatar os episódios do passado. Em sua origem clássica, a historiografia se direcionava ao registro das situações consideradas ilustres, bem como sobre a vida de povos e/ou países considerados como relevantes para o mundo (Nascimento, Borim-de-Souza, Bertero, & Nogueira, 2013). Esse tipo de abordagem clássica acabou limitando os estudos históricos basicamente aos fenômenos de ordem política, pública e militar. No entanto, é possível afirmar que a historiografia atual passou a abranger o caráter histórico de diferentes elementos, como a cultura, as artes, os costumes e a economia. Essa abertura a novas abordagens resultou no desenvolvimento da técnica de micro-história que, ao privilegiar a descrição e análise de fatos e episódios, abdica de tudo o que confira uma temporalidade mais ampla à situação registrada, sentido que caracterizou por décadas a historiografia tradicional (Ginzburg, 1987; Almeida & Oliveira, 2009).

Por esse motivo, faz-se necessária uma reflexão sobre como se deve constituir a consciência histórica contemporânea em relação aos eventos raros. Nesse sentido, Meneses (2010) propõe que o relato de acontecimentos inéditos, como fatos históricos, deve ser constituído pelas inquietações, conformações sociais e questões que surgem durante a observação do evento a partir da ótica do indivíduo que a realiza. Outro atributo a ser considerado é a forma utilizada para registrar a observação do acontecimento, bem como a maneira como o relato, oriundo dessa observação, será produzido. Nessa esfera, Ricoeur (1997) aponta que a produção do relato é construída por meio da história que está sendo contada a partir da interação entre as pessoas e através do passado que deixa seus vestígios durante o evento. Não por acaso, as representações coletivas e os imaginários sociais são frutos das práticas discursivas construídas, ao longo do tempo, pelos indivíduos em seus processos de interação entre si e com os demais acontecimentos do ambiente no qual estão inseridos (Costa, Barros, & Martins, 2010).

O fato é que, diante das dificuldades em se definir o que é um evento raro, as quais são também encontradas no contexto organizacional, percebe-se, pelos argumentos dos autores já mencionados, que, de modo geral, os seguintes elementos emergem quando falamos de eventos dessa natureza: o observador qualifica um evento raro a partir da sua percepção (Lampel *et al.*, 2009); esse tipo

de evento pode ser considerado um marco histórico (Meneses, 2010; Ricoeur, 1997); e ele desperta o interesse do público sobre processos e problemas sociais (Harding *et al.*, 2002; Lampel *et al.*, 2009).

Em busca de construir uma definição para a expressão “evento organizacional raro”, estamos convencidos de que a intersecção entre os preceitos teóricos anteriormente apresentados e os empíricos coletados para esta pesquisa favorece a delimitação da expressão no campo do saber das ciências administrativas, pois três evidências chamam a atenção no caso do CBA: 1. o tempo cronológico, em virtude de ser considerado um dos mais tradicionais cinemas de rua da cidade de São Paulo cuja inauguração remonta a 1943; 2. a propagação pela mídia, em decorrência da divulgação sobre o fechamento do cinema nos mais diversos meios de comunicação; e 3. a mobilização social, por causa das mais variadas formas de manifestações de protesto realizadas pelo público sensibilizado pela causa.

A questão da mobilização social ante a situação de fechamento do CBA emerge devido às mais variadas formas coletivas de manifestações promovidas pelo público sensibilizado pelo episódio de fechamento do cinema. Essa sensibilização vai ao encontro da afirmação de Meneses (2010), ao compreender que, na relevância e existência de um acontecimento atípico, a ótica individual é imprescindível para a classificação de quão o fato é impactante (ou não) na vida da pessoa que o observa. Por esse motivo, os eventos não usuais são capazes de provocar a mobilização social de grupos distintos de pessoas, desde que a ótica delas tenha sido capaz de produzir uma relevância emocional suficiente para envolverem-nas no ato de lidar com a situação.

No caso do fechamento do CBA, houve a mobilização de indivíduos e de grupos de veículos de comunicação em massa. Ainda que a mobilização da mídia tenha ocorrido, possivelmente, em face da potencial notoriedade e do apelo comercial que o caso poderia gerar como informação/conteúdo e pauta editorial, vale notar que a mobilização social característica de eventos raros (Lampel *et al.*, 2009) igualmente ocorreu, por parte dos veículos de mídia, perante o episódio de fechamento do cinema.

Nesse caso, a relevância emocional da situação ficou por conta das pessoas que lá estavam envolvidas com o desfecho dessa situação. Nessas pessoas, a construção dessa relevância surgiu porque o fechamento do cinema provocou nelas a retomada de memórias individuais que reafirmam a importância do CBA em suas biografias. O fechamento em si do cinema acabou reforçando a importância das experiências obtidas e relacionadas com o CBA, fazendo com que a relevância emocional fosse um elemento presente e marcante naquele último dia de atividades do cinema.

Seja pela mobilização social da mídia, seja pela relevância emocional das pessoas envolvidas com a situação vivenciada pelo CBA, percebe-se que, como

apontado por Lampel *et al.* (2009), é no modo como as pessoas observam uma determinada experiência de suas trajetórias de suas vidas pessoais e/ou profissionais e atribuem significados a ela que reside a possibilidade de qualificar essa experiência como rara (ou não).

Realizada esta articulação teórica, ao olharmos as evidências provenientes da pesquisa de campo, notamos que: 1. a evidência “tempo cronológico” relaciona-se com as ideias de Ricoeur (1997) e Meneses (2010) acerca do caráter histórico dos eventos raros; 2. a evidência “propagação pela mídia” vai ao encontro das propostas de Harding *et al.* (2002) e Lampel *et al.* (2009) sobre o fato de eventos raros despertarem o interesse o público quanto a processos e problemas sociais; 3. a evidência “mobilização social” confluí com o argumento de Lampel *et al.* (2009) de que a qualificação de um evento como raro emerge da percepção do observador.

Considerando a intersecção entre as evidências de campo e os preceitos teóricos apresentados, propõe-se, para fins deste estudo, que um evento organizacional raro é um acontecimento de caráter histórico que gera propagação em mídia e mobilização social em face de sua relevância emocional para as pessoas envolvidas na situação.

4 EVENTOS ORGANIZACIONAIS RAROS: COMO INVESTIGÁ-LOS?

Com base na definição de eventos organizacionais raros apresentada anteriormente, realizamos a categorização dos dados coletados em campo. Nesse processo, percebemos que as categorias identificadas confluíam, essencialmente, para três temas centrais: memória, registro e identidade. Ao iniciarmos a releitura dos conteúdos desses temas em busca de suas minúcias, notamos que essas categorias não só proporcionavam um modo de compreender a situação vivenciada pelo CBA, mas também desvelavam, por meio da natureza e do tipo de dados que as constituíam, perguntas norteadoras capazes de delinear uma estratégia para investigar eventos dessa natureza.

Para o tema memória, emergiu a pergunta “O que foi visto?”. Para o tema registro surgiu a pergunta “O que foi dito?”. Já para o tema identidade, emergiu a pergunta “O que ficou?”. Levamos em consideração que tais questões conseguiam transmitir a natureza dos conteúdos das mensagens que constituíam as categorias de dados empíricos. Além disso, essas questões também abrangiam diferentes dimensões do fenômeno observado, uma vez que elas emergiram como aspectos inusitados dos próprios dados empíricos, no momento em que estes foram agrupados por meio da categorização.

Cada tema identificado configurou-se, essencialmente, com determinados tipos de dado. Nesse caso, o tema memória se constituiu apenas por dados de origem primária oriundos da técnica de observação, os quais descreviam o que foi visto no último dia de funcionamento do CBA. O tema registro foi constituído por pesquisa documental, acerca das matérias jornalísticas publicadas sobre o evento do CBA, cujos dados ilustravam o que foi dito na mídia sobre a situação vivida pelo cinema. Por fim, o tema identidade foi formado por dados de origem secundária, coletados em campo pelos pesquisadores no decorrer do processo de observação, cujas informações se mostraram capazes de apontar o que ficou, para as pessoas, da experiência de presenciar o fechamento do CBA.

Como parecia que os aspectos inusitados dos dados empíricos, ou seja, as três perguntas norteadoras e a relação entre as categorias levantadas e seus tipos de dados, poderiam gerar discussões interessantes para a prática da pesquisa acerca de eventos organizacionais raros, percebemos que, se as perguntas emergidas dos temas fossem respondidas por seus respectivos tipos de dados, esse processo seria capaz de orientar o delineamento de uma estratégia de pesquisa para investigar eventos dessa natureza.

Os motivos que nos levam a esse entendimento são variados e devemos, portanto, esclarecer quais são eles. Sendo assim, para orientar o processo de compreensão acerca do delineamento da estratégia de pesquisa vislumbrada a partir dos aspectos inusitados deste estudo, a seguir apresentamos o processo de interpretação das evidências de campo do CBA, por meio das três perguntas norteadoras identificadas na categorização dos dados. Entendemos que essa apresentação deflagra a aplicação da estratégia de pesquisa proposta neste trabalho, além de nos dar condições para realizar a intersecção entre os preceitos teóricos articulados anteriormente com os dados empíricos coletados.

4.1 O QUE FOI VISTO?

Por volta das 19 horas do dia 17 de março de 2011, quinta-feira, chegamos ao CBA. Era evidente a grande quantidade de pessoas no ambiente. Havia a presença de veículos de imprensa, bem como pessoas diversas que buscavam registrar, por vídeo, notas de textos e/ou fotografias, as manifestações decorrentes do último dia em que o CBA tinha autorização para utilizar aquele espaço físico em prol de suas atividades de empreendimento.

Estavam presentes pessoas de todas as idades e que, aparentemente, pertenciam aos mais diversos tipos de classes e estilos sociais. Especificamente, suas roupas, posturas e comportamentos caracterizavam um perfil alternativo do público presente no evento. Ao ouvirmos algumas de suas conversas, constatamos

que esse público falava sobre alguns temas em comum, como cinema, espaços culturais e livrarias.

No *hall* de entrada do CBA, havia uma grande aglomeração de pessoas para compra de ingressos. Tamanha era a quantidade de pessoas que a fila formada por elas se estendia até o lado de fora do cinema. Na espera pela compra de ingressos, havia grupos de amigos, pais e filhos, casais que pareciam ser frequentadores do cinema desde os primeiros anos de sua juventude, estudantes, manifestantes, cineastas e pessoas interessadas pela arte de forma geral.

Quando as pessoas chegavam aos guichês da bilheteria do CBA, notou-se que elas estavam por buscar, de forma mais constante, a compra de ingressos para filmes clássicos. Para os frequentadores, os filmes clássicos eram aqueles que estavam em cartaz há vários anos de forma ininterrupta no CBA. Essa característica peculiar do cinema foi comentada pelas pessoas que estavam na fila. Houve relatos de que essa busca pelos clássicos seria uma forma de despedida do cinema. Como pudemos observar, as percepções das pessoas envolvidas na situação vivenciada no CBA reforçaram a raridade daquela situação. Nesse sentido, do modo como as pessoas observam uma determinada situação e atribuem significados a ela, emerge a qualificação de raridade (ou não) de um evento, conforme indicado por Lampel *et al.* (2009).

Próximo à entrada das salas 4, nomeada de Aleijadinho, e 6, nomeada de Mário de Andrade, havia um mural exibindo reportagens de jornais locais acerca dos filmes em cartaz e também sobre o fim das atividades do CBA. Várias pessoas paravam para ler, tirar fotos, registrar o momento. Perto dali, uma repórter entrevistava um casal de idosos acerca de sua relação com o referido cinema. Eles afirmaram que eram frequentadores do ambiente desde os 18 ou 19 anos mais ou menos.

Não obstante, o público também quis registrar seus últimos momentos no tradicional cinema de rua, de modo que o uso de câmeras fotográficas, celulares e filmadoras foi intenso. Alguns frequentadores que lá estavam fotografaram-se em frente ao nome Cine Belas Artes. Além disso, outros detalhes foram registrados, tais como a compra de ingresso, os nomes das salas de exibição, o café e a fachada do cinema. Por vezes, as pessoas também filmaram o momento, e foi comum avistar alguém transitando pelo ambiente empunhando sua câmera, com o intuito de registrar seus últimos passos pelo local.

Por volta das 20 horas, ocorreu uma grande aglomeração de pessoas junto ao *hall* principal do CBA. O atual dono do cine e algumas pessoas envolvidas no movimento Querobelasartes, como autoridades do meio político e da cultura, convocaram a atenção de todos para uma sequência de discursos e comunicados. Nesse momento, as câmeras amadoras e profissionais se voltaram para essa manifestação que, de modo geral, clamou pela continuidade do cinema e de seu

tombamento. Foi nesse momento que algumas pessoas que ainda estavam no *snack-bar*/café do cinema também foram acompanhar a manifestação de perto. De acordo com esse relato, observa-se que foi despertado o interesse coletivo pela questão vivenciada no CBA, o que nos remete às considerações já apontadas por Harding *et al.* (2002) e Lampel *et al.* (2009).

Os discursos se iniciaram abrangendo a questão do quanto difícil era a situação do CBA, em ter que ceder a regimentos contratuais do mercado imobiliário, estando, por sua vez, impossibilitado, ao menos por ora, de prosseguir sua operação naquela estrutura física que fora utilizada ao longo de décadas para a exibição dos mais diversos filmes e, sobretudo, para a consolidação de um espaço cultural paulistano.

Evidências físicas como faixas, apitos e camisetas foram utilizadas pelas pessoas em vários momentos dos distintos discursos que ocorreram no *hall* principal. Nas faixas, havia várias inscrições como “Salvem o Belas Artes – cinema sim, loja não!”, “Belas Artes? Bela grana!”, “Tombamento já!”, “Cine Belas Artes: uma máquina de sonhos, não de dinheiro!”. Todos os tipos de manifestação e principalmente os discursos foram aclamados e apoiados pelo público presente no local. Por sua vez, esse mesmo público se manifestou por meio de coros e gritos, os quais eram seguidos de aplausos e apoio dos que lá estavam. Nessa manifestação falada, surgiram expressões como: “Não deixem silenciar o Belas Artes”, “O Belas Artes é imaterial”, “Aqui se acolhe todas as tribos”, “Aqui já é um espaço de utilidade pública”, “Hoje damos adeus, mas vamos voltar”, “O local do Belas Artes pessoal, é aqui”, “Essa não é a nossa última sessão”. Esta última expressão foi a mais repetida por esse coro de apoio coletivo.

Ainda durante essa manifestação, observou-se que uma das atendentes do café falou para um dos clientes do CBA que, por ser o último dia de funcionamento do cinema, era um momento de muita emoção. Após esse comentário, evidentemente emocionada, ela secou as lágrimas e continuou seu atendimento aos outros clientes do café. Perto dali, ouvia-se uma pessoa dizer numa entrevista que o CBA era um espaço tradicional de referência e formação cultural para a população paulistana. Nota-se que este último relato vai em direção às afirmações de Meneses (2010) e Ricoeur (1997) em relação ao fato do caráter histórico envolvido na configuração de um evento raro.

Com o fim explícito dos discursos, ocorreu um grande assédio da imprensa sobre o proprietário e antigos frequentadores do cinema. O enredo das perguntas, essencialmente, enfocou desvelar quais sentimentos emergiram nas pessoas naquele momento, bem como qual o posicionamento delas em relação ao fechamento do CBA. Uma entrevistada relatou o quanto as suas relações pessoais (situações da vida, tristeza, namoro) estavam relacionadas com o cinema. Esse envolvimento emocional das pessoas com a situação remete ao que

Starbuck (2009) indica quanto ao surgimento de emoções distintas ante situações atípicas. Também ressalta o que Lampel *et al.* (2009) entendem sobre a centralidade da percepção do indivíduo ao atribuir uma qualificação de raro ao evento por ele vivenciado.

No *hall* do café, uma cliente perguntou para um funcionário como os clientes e funcionários ficariam sem o CBA. O funcionário respondeu que, ao terminar aquele dia, nenhum funcionário viria mais trabalhar. A cliente indagou se, caso o CBA reabrisse em outro local, os funcionários iriam continuar trabalhando para o cinema novamente. Como resposta, o funcionário disse que, quando isso ocorresse, eles todos já estariam possivelmente trabalhando em outros lugares.

Enquanto isso, no *hall* principal, um manifestante fixava faixas de protesto na parede com mensagens. Em uma delas, havia a expressão: “Cine Belas Artes – máquina de sonhos e não de dinheiro”. Um homem se dirigiu a ele e comentou que o CBA estava fechando, mas que os outros cineminhas continuariam na ativa. O manifestante indagou se o homem se referia aos cinemas pornôs de rua de São Paulo. O homem gesticulou afirmativamente com a cabeça. Então, o manifestante afirmou que, embora os cinemas pornôs permanecessem na ativa, esse tipo de ambiente só era frequentado pela escória (dando a entender que as pessoas que optavam por esse tipo de entretenimento possuíam um baixo nível cultural, sendo, portanto, uma espécie de escória da sociedade).

Enquanto isso, na calçada em frente ao cinema, alguns transeuntes se perguntavam sobre o que estava acontecendo no local. Ao serem informados de que se tratava do dia em que o cinema estava sendo fechado, eles, de modo geral, prosseguiam seu caminho, sem maior interesse pelo fato. Essa passagem confluí com entendimento de Beck e Plowman (2009) de que as pessoas possuem maneiras diversas de interpretar o que vem a ser (ou não) um evento raro em suas experiências cotidianas.

Outra situação observada foi o fato de que alguns integrantes do movimento denominado Querobelastartes colocaram, na mesa do café do CBA, uma bandeira do Brasil. Em seguida, puseram sobre ela uma maleta, da qual retiraram e montaram um boneco de vudu. Identificaram-no com o nome do dono do imóvel, o qual era responsável pela não renovação do contrato de locação. Abaixo do boneco, havia a seguinte inscrição: “Boneco vudu de Flávio Maluf – tenha o enorme prazer de dar uma espetada!”.

Logo após a montagem desse artefato, ocorreu uma intensa aglomeração de fotógrafos e da imprensa televisiva sobre ele. Sob uma contínua chamada por meio da expressão: “Olha a espetadinha!”, as pessoas eram convidadas a participar desse rito simbólico de protesto contra o fechamento do CBA. Chamou a atenção que a moça que segurava os alfinetes teve o cuidado de acomodá-los em

uma lata de armazenamento de filmes em película. De modo geral, grande parte das pessoas que lá estavam aderiu a esse ato simbólico, e, assim, formou-se uma fila para participar dessa manifestação.

4.2 O QUE FOI DITO?

Em uma tela de LCD posta na lateral do café do CBA, eram transmitidos, de forma ininterrupta, comerciais publicitários que foram utilizados ao longo dos anos para divulgar a programação do cinema. Outra forma de expressão foi realizada por meio de um mural que exibia reportagens de jornais locais acerca dos filmes em cartaz e também sobre o fim das atividades do CBA. Várias pessoas paravam para ler, tirar fotos, registrar o momento. Em suma, esse mural continha todas as reportagens dos últimos três meses, período em que o processo de fechamento do CBA veio à tona na imprensa. Como percebemos, houve uma preocupação em reunir informações que mostrassem a representatividade histórica do cinema, fato que reforça a afirmativa de Meneses (2010) e Ricoeur (1997) quanto a um evento raro se constituir um marco histórico.

O último dia de funcionamento do cinema repercutiu nos principais portais de informação do país e nos *sites* dos jornais da cidade de São Paulo. Na ocasião, foi marcante a presença de veículos de imprensa e jornalistas, sendo registrado o comparecimento das seguintes redes de comunicação: Record, TV Brasil, Rede Globo, SBT, Rede TV!, TV Cultura e *Folha de S.Paulo*. Essa repercussão na mídia aponta para as ideias de Harding *et al.* (2002) e Lampel *et al.* (2009) acerca de como eventos não usuais despertam a manifestação e o interesse público.

As referências feitas por esses veículos de comunicação ao encerramento das atividades do CBA não ficaram restritas apenas à descrição dos fatos ocorridos no último dia de seu funcionamento. Foram abrangidas informações relativas tanto aos processos de negociação que ocorreram entre o dono do cinema e o proprietário do imóvel, como sobre a necessidade e a relevância do tombamento do imóvel para a cena cultural paulistana. Além disso, abordaram também as possíveis datas de encerramento das atividades do CBA, as quais foram marcadas para os dias 27 de janeiro, em seguida para 23 de fevereiro e, finalmente, para 17 de março de 2011. Por fim, foram abordadas as manifestações ocorridas em prol do não fechamento do cinema (passeatas, *shows*, abaixo-assinado virtual, criação de *blog*) e o impacto desse fato para os empregados do CBA, seus frequentadores e vários outros profissionais cinematográficos e admiradores de arte em geral.

Quanto à repercussão do último dia de funcionamento do CBA, foi possível apreender de textos, imagens e vídeos divulgados que os fatos em destaque foram: a relevância do cinema para o cenário artístico da cidade; sua preservação como maneira de manter intacta parte da história e tradição cultural paulistana;

seu público assíduo, muitos dos quais frequentavam o local há décadas; as manifestações ocorridas naquela noite no *hall* da bilheteria e no café do CBA; e o grande número de pessoas comprando ingressos e registrando os últimos momentos do cinema.

Os textos e vídeos divulgados nos meios de comunicação foram enriquecidos com depoimentos do proprietário do cinema, dos clientes e dos empregados. O uso de fotografias foi também um recurso bastante utilizado, de modo que alguns *sites* dedicaram galerias de imagens ao tema. Entre as fotografias mais divulgadas, estavam aquelas que traziam a fachada do tradicional cinema, bem como as manifestações ocorridas e as aglomerações para compra de ingressos e de grupos de pessoas no *hall* do CBA.

Mesmo antes do anúncio do encerramento das atividades, *blogs*, tais como <http://querobelastartes.blogspot.com> e <http://patrocineocinemabelastartes.blogspot.com/>, foram criados para informar o público sobre as dificuldades pelas quais vinha passando o CBA. Os mesmos organizadores do primeiro *blog* citado anteriormente também criaram uma conta no *microblog* Twitter, denominada @quero-belasartes, e até mesmo o proprietário do cinema utilizou sua conta no Facebook, denominada Cine Belas Artes, para divulgar notícias sobre o cinema. Esses espaços virtuais foram e ainda são utilizados como meios de protesto acerca do fechamento do CBA, nos quais o público pode se expressar e divulgar notícias sobre o fato. Atualmente, são divulgadas principalmente informações sobre o processo de tombamento do prédio².

4.3 O QUE FICOU?

Algumas pessoas se emocionaram nos momentos em que foi falado que o CBA estava fechando e que aquele seria um dia em que sua história estava sendo apagada pelo capitalismo. Muito se falou sobre a não perda da identidade do CBA, ao passo que aquele local deixara de ser considerado privado e tornou-se um espaço público para a população paulistana, em face dos 68 anos de existência do cinema e do serviço por ele realizado naquele mesmo endereço. Nota-se o forte caráter histórico do evento, tal como declararam Meneses (2010) e Ricoeur (1997), uma característica inerente a eventos atípicos.

As pessoas também manifestavam o seu protesto contra o fechamento do CBA por meio de uma estrutura de madeira que fazia alusão a uma árvore, na qual eles podiam deixar recados de despedida, relatando sobre os seus sentimentos e

² Foi realizado o tombamento parcial do prédio que abrigou o CBA. Maiores informações relativas a essa questão podem ser obtidas em: <http://noticias.bol.uol.com.br/brasil/2012/10/15/belas-artes-e-tombado-pelo-condephaat.jhtm>.

opiniões sobre o cinema e aquele momento. Notou-se que havia várias mensagens afixadas nesse artefato que fazia alusão a uma árvore. Algumas dessas mensagens foram escritas em guardanapos timbrados do próprio CBA que estavam disponíveis no balcão do café do estabelecimento. Outras estavam impressas em pequenos cartões de uma floricultura que realizou, em seu *site*, uma campanha na qual as pessoas poderiam escrever mensagens e ela as enviaria gratuitamente para serem afixadas na árvore.

Dentre as mensagens impressas, algumas estavam mais visíveis, por terem sido afixadas, de maneira aleatória, sobre as demais:

Além das belas artes este espaço sempre cultivou a liberdade de expressão que mantém a cidade viva e num processo constante de construção cultural.

Cine Belas Artes eu amo você! Pena que você se vai e não é dessa para melhor!
Beijos!

Por que coisas ruins acontecem com pessoas boas? É uma pena ver que pessoas com tanto são extremamente infelizes e acham que o vazio que sentem será suprido com mais dinheiro. Pobres ricos, terão seus nomes na lama. Mas o cine será uma bela lembrança. Isso sim vale à pena!

Que não seja assim o fim do Cinema Belas Artes... Deixará saudades! Acredito que essa negociação deveria ter sido tratada com um pouco mais de escrúpulo... Uma pena!

Obrigada cine, pelas suas belas artes oferecidas ao público desta magnífica cidade, São Paulo.

Outras mensagens foram escritas à mão:

Pela última vez, saudades!

Tchau Belas Artes. Aprendi a gostar de cinema com você. Nunca vou esquecer as sessões inesquecíveis ao longo de mais de uma década em que comecei a apreciar excelentes filmes como: Corra Lola, corra; O Filho da Noiva... Um grande abraço!

Obrigada Belas Artes por todos os filmes que eu vi. Obrigada por todas as emoções que senti, obrigada por todas as alegrias que vivi aqui. Obrigada por todas as lágrimas que chorei de emoção [...] e aprendizado. Não imagino minha vida sem o Belas Artes. [...] Beijo!

Por fim, saindo do local pela passagem onde estava alocada a árvore, uma mensagem escrita à mão estava sendo fotografada. A mensagem parecia representar aquele momento, isto é, o fechamento do CBA, para a pessoa que a escreveu. A mensagem dizia: “Tive bons momentos com pessoas únicas nesse lugar. Dói como uma verdadeira despedida de algo ou de alguém a quem amamos. Sempre está nas minhas lembranças como um lugar mágico. Adeus”.

Todas as mensagens articuladas pelas pessoas que, em maior ou menor grau, sentiram-se impactadas com o fechamento do CBA transparecem a existência de consequências mais amplas desse episódio em suas vidas. Para além da mera repercussão na mídia, instigada pela natureza da situação em si, é possível notar que o teor das mensagens expressadas pelas pessoas remeteu às suas memórias individuais e, portanto, à própria relevância atribuída ao CBA na construção dessas memórias em suas vidas.

Desse modo, ao buscarmos identificar “o que ficou” para as pessoas ao vivenciarem o último dia de funcionamento do cinema, constatamos que as mensagens deixadas por elas simbolizam, de algum modo, os aspectos ou as vivências mais relevantes e merecedores de serem cultivados em suas lembranças pertinentes ao cinema. Desse modo, a qualificação do fechamento do CBA, como um evento raro, ganha força a partir do entendimento de que a mobilização social das pessoas – reforçada pela relevância emocional da situação por elas vivenciada – e o interesse da mídia pela questão – por direcionamentos de cunho mais comercial – reafirmam que as situações de ruptura de rotina (Harding *et al.*, 2002) contribuem para a qualificação de raridade de um evento. Isso ocorre porque as situações que envolvem mobilização social em torno de seu acontecimento tendem a ser capazes de acionar, nas pessoas, algum grau de relevância emocional atribuído à situação vivenciada.

Ainda que sejam indefinidas as nuances de como conseguir apreender os graus de relevância emocional envolvidos em situações atípicas, quando se conhecem as verbalizações oriundas das pessoas que vivenciaram essas experiências, surge uma direção para compreender as singularidades de experiências como essa (Cunliffe, 2011). Por esse motivo, ao apresentarmos, neste estudo, alguns dos relatos escritos pelas pessoas que vivenciaram o fechamento do CBA, buscamos revelar o que ficou registrado em suas memórias diante do impacto

causado pela experiência de presenciar o encerramento do cinema, pois foi dessa maneira que elas conseguiram repensar e reafirmar a relevância desse cinema na história de suas próprias biografias.

5 DISCUSSÕES CONCLUSIVAS

Desenvolvemos este estudo a partir do seguinte questionamento: “O que são e como investigar eventos organizacionais raros?”. Essa questão nos fez estabelecer como objetivo deste estudo propor uma definição e uma estratégia de pesquisa para investigar eventos organizacionais raros. Para tanto, procuramos sistematizar o conhecimento existente sobre o tema. Além disso, utilizamos os aspectos inusitados que emergiram dos resultados de uma coleta de dados realizada no último dia de funcionamento do CBA. Esse processo deu condições para que atingíssemos o objetivo desta pesquisa. Mas, antes de iniciarmos a articulação dos resultados específicos obtidos neste estudo, faremos alguns esclarecimentos que julgamos apropriados.

Em primeiro lugar, é possível que a abordagem não convencional utilizada no desenvolvimento deste artigo possa incitar o seguinte questionamento: “O que distingue as pesquisas de eventos raros de uma cobertura jornalística bem-feita?”. Há de se esclarecer que não realizamos esta pesquisa apenas com a intenção de registrar o fato do fechamento do CBA. Nosso intuito esteve desde o princípio em, a partir da realização desse registro, avançar no conhecimento sobre eventos organizacionais raros. Por esse motivo, o estudo não se pautou em constituir, como um fim em si mesmo, um informativo de cunho jornalístico sobre o cinema. Para além de um mero relato informativo, factual e facilmente datável no qual incorrem notícias veiculadas nas mídias impressas, realizamos, nesta pesquisa, a intersecção entre premissas teóricas, dados empíricos coletados em campo e informações históricas sobre o passado do CBA, a fim de que, ao observarmos o ocorrido no dia de seu fechamento, conseguíssemos nos valer de elementos contundentes para desenvolver o conhecimento sobre o assunto na área de estudos organizacionais.

Em segundo lugar, embora tenhamos utilizado informações históricas sobre o passado do CBA, este estudo não se configura como uma pesquisa histórica (Chandler, 1962; Barret & Srivastal, 1991; Kieser, 1994; Ichikawa & Santos, 2003; Bosi, 2003, 2005; Vizeu, 2010; Costa *et al.*, 2010; Lemos & Costa, 2013). Por mais que as informações do passado do CBA tenham nos auxiliado a evidenciar a sua importância histórica na cidade de São Paulo, ainda assim

não assumimos o passado do cinema como o nosso objeto de estudo, tal como uma pesquisa histórica naturalmente o faria. Em boa medida, a não realização de uma pesquisa histórica sobre o CBA confluí com a afirmação de Nascimento *et al.* (2013) de que um fato histórico nada mais é que uma elaboração feita no presente pelo pesquisador, a partir de vestígios do passado que configuram a importância histórica de um determinado objeto/situação, olhar que assumimos ao realizar este trabalho.

Além disso, a preocupação com o passado do CBA nos serviu apenas para apoiar a elaboração de nossa questão de pesquisa. Foi desse modo que passamos a considerar que o fechamento do CBA representaria uma maneira de ampliar o campo empírico para conhecer os impactos contemporâneos de um evento organizacional raro, cujo ambiente de origem estava *per se* inscrito sob o caráter histórico de sua legitimação na cidade de São Paulo. Nesse sentido, o caráter histórico do CBA contribuiu apenas para que, nesta pesquisa, nos atentássemos ao cinema como um interessante objeto de estudo para pensar eventos não usuais no contexto organizacional, por mais que tal estudo não tenha sido realizado sob uma ótica histórica da questão.

Por fim, partilhamos do entendimento de Burke (2002) de que a história é capaz de ser transformada em história contemporânea, na medida em que os novos acontecimentos podem fazer emergir maneiras alternativas de olhar e interpretar os fatos do passado. Ainda que a aproximação entre os fenômenos esteja distante temporalmente, ao serem os pesquisadores capazes de estabelecer conexões contundentes entre eles, o passado dos fenômenos históricos sempre terá sua ressonância deflagrada nos fatos do presente (Nascimento *et al.*, 2013). Feitos esses esclarecimentos, a seguir indicamos as contribuições que este trabalho faz para a teoria e prática da pesquisa. Ao fim, sugerimos também uma agenda para futuros estudos.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA

Acreditamos que este trabalho oferece duas contribuições para a teoria. Em primeiro lugar, enquanto outras pesquisas sobre eventos raros resultaram em definições fragmentadas e inconclusivas sobre a expressão, por aceitarem, de modo geral, o entendimento de que eventos dessa natureza são meros acontecimentos acidentais, nesta pesquisa, percebemos que um evento organizacional raro não deve ser meramente caracterizado como acidental. Os resultados desta pesquisa nos levam a compreender que, embora um evento acidental possa ser raro, isso não indica que todos os eventos raros são *per se* acidentais, já que a imprevisibilidade inerente aos aspectos que distinguem os acidentes não neces-

sariamente caracteriza eventos raros. Também é possível concluir que um evento raro não está fadado a ser caracterizado apenas a partir de uma ocorrência ou situação inédita. Parece-nos razoável considerar que, enquanto um evento raro é caracterizado por evidências históricas, um evento inédito não tem precedentes históricos de sua ocorrência.

Em segundo lugar, ao levarmos em consideração as especificidades e os entendimentos que surgiram a partir da intersecção entre as evidências de campo e os preceitos teóricos apresentados, na dimensão teórica, esta pesquisa contribui ao compreender que um evento organizacional raro é um acontecimento de caráter histórico, que gera propagação em mídia e mobilização social em face de sua relevância emocional para as pessoas envolvidas na situação. Há de se ressaltar ainda que tais eventos não estão necessariamente atrelados à sua reincidência para caracterizá-los em sua natureza, pois o fato de serem eventos únicos já proporciona uma riqueza de evidências para interpretar seus detalhes dentro do contexto organizacional específico em que venham a ocorrer.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA DA PESQUISA

Quanto à prática da pesquisa, consideramos que este trabalho traz três implicações. Em primeiro lugar, ele chama a atenção para os múltiplos aspectos envolvidos na configuração de um evento organizacional raro, o qual se revelou como um fenômeno complexo, cuja origem e assimilação de sua raridade podem assumir formas variadas. Com isso, este trabalho indica que a abordagem de pesquisa a eventos não usuais não admite escolhas metodológicas e compreensões simplistas por parte dos pesquisadores. É nesse sentido que os eventos organizacionais raros criam o desafio, tanto para as organizações como para os pesquisadores, de desenvolver maneiras alternativas para apreendê-los em sua natureza.

Em segundo lugar, este estudo levantou três questões, a retomar: “O que foi visto?”, “O que foi dito?” e “O que ficou?”. A partir do processo de categorização dos dados empíricos, percebemos que essas questões orientam uma estratégia de pesquisa para investigar eventos organizacionais raros. Nesse sentido, a questão “O que foi visto?” representa, nessa estratégia de pesquisa, a junção dos elementos tempo cronológico, o caráter histórico e o tema memória, que é identificado a partir de dados primários coletados sobre o evento por meio da técnica de observação. A questão “O que foi dito?” representa os aspectos de propagação da mídia, o interesse público em processos e problemas sociais, e o tema registro, formado por uma pesquisa documental sobre o evento que, nesta pesquisa, se deu por meio dos artigos de jornal publicados sobre o fechamento do CBA. Finalmente, a questão “O que ficou?” refere-se aos elementos de mobilização social,

à qualificação de um evento raro a partir da percepção do observador e ao tema identidade, construído pela fonte de dados secundários provenientes do campo. Desse modo, a estratégia de pesquisa delineada neste estudo sugere que, para abordar os aspectos essenciais de um evento organizacional raro, faz-se necessário que o pesquisador busque responder às três questões levantadas, a partir dos respectivos tipos de dados que compõem cada um dos temas em investigação.

Em terceiro lugar, há de se reconhecer que tais questões podem ser usadas na investigação de outros tipos de eventos organizacionais, uma vez que a estratégia de pesquisa proposta neste estudo estabelece parâmetros que podem ser utilizados para o processo de coleta e interpretação de dados em trabalhos de diferentes abordagens nos estudos organizacionais. O que difere é o fato de que a identificação de tais questões, embora possam ser utilizadas em outras pesquisas, torna-se específica para a investigação de eventos organizacionais raros, posto que esse achado de pesquisa proveio dos resultados de uma coleta de dados realizada em uma situação empírica caracterizada como um evento dessa natureza. Assim, acreditamos que esse alerta pode ser útil aos pesquisadores de eventos organizacionais raros, por reforçar que as questões levantadas neste trabalho são naturalmente um *insight* teórico e não podem ser tomadas como valor de face. Mas é exatamente pela existência desse *insight* que futuros pesquisadores terão condições de averiguar, na prática da pesquisa, de que maneira a utilização dessas questões refina a abordagem sobre um fenômeno atípico. E, portanto, contribuirá para o próprio aperfeiçoamento da estratégia de pesquisa aqui delineada.

5.3 AGENDA PARA FUTURAS PESQUISAS

Conforme abordamos neste trabalho, eventos raros formam uma corrente de investigação relativamente negligenciada no contexto organizacional. De certo, este estudo buscou amenizar esse aspecto. Mas entendemos que o fortalecimento dessa corrente de investigação se dará, sobretudo, quando existirem esforços coletivos em prol de seu desenvolvimento. Sendo assim, indicamos, a seguir, algumas possibilidades para a ampliação do conhecimento sobre eventos organizacionais raros.

Primeiro, a realização de estudos de caso que permitam análises mais profundas sobre como ocorre a interação entre os diversos elementos envolvidos na configuração da raridade de um evento. Nesse caso, estamos considerando, especificamente, os aspectos referentes ao caráter histórico do evento, a centralidade exercida pela percepção do observador na atribuição da raridade e, por fim, a sua capacidade de mobilizar as pessoas/mídias em torno de seu acontecimento e

de possíveis desdobramentos. Segundo, a realização de estudos mais detalhados sobre eventos atípicos ocorridos em organizações de diferentes portes e inseridas em distintos setores de atuação, o que favorecerá a identificação de possíveis peculiaridades de um evento raro em detrimento das circunstâncias e contexto organizacional no qual venha a emergir. Terceiro, a realização de investigações que visem, inspiradas nos resultados apresentados neste estudo, identificar possíveis ajustes e oportunidades que possam orientar o aperfeiçoamento do conhecimento sobre o tema. E, quarto, considerar que o fato da acessibilidade ao campo merece atenção. Por vezes, o pesquisador pode vir a não ter acesso ao local onde o evento organizacional raro ocorreu, o que torna a coleta de dados primários *in loco* impossível. Nesses casos, sugerimos como alternativa a busca por entrevistar pessoas que vivenciaram a situação foco da pesquisa, para que assim seja obtida uma base de dados primários para sustentar a investigação. Observamos que, neste estudo, optamos por não lançar mão da técnica de entrevistas, em face do grande volume de dados que já havíamos obtido por meio da técnica de observação.

Registra-se, finalmente, que, em relação à técnica utilizada para interpretar os dados de um evento organizacional raro, consideramos que o pesquisador tem de utilizar técnicas relevantes para o seu problema de pesquisa. No entanto, como sugestão, indicamos a técnica de análise de conteúdo, pois ela, ao ser utilizada neste trabalho, proporcionou uma compreensão mais abrangente do fenômeno, uma vez que nos permitiu listar categorias para o estudo empírico da questão foco de nossa pesquisa.

Devemos ressaltar que o CBA não se extinguiu, pois existe a intenção de levar a proposta e o nome do cinema a um novo endereço da cidade de São Paulo³, caso não consiga reabri-lo em seu histórico endereço. O que ocorreu foi o encerramento de suas atividades no tradicional prédio que o abrigou por tantos anos, sendo este um dos aspectos que caracterizaram o acontecimento como um evento organizacional raro.

Reconhecemos as dificuldades associadas a qualquer definição geral do que é um conceito, uma prática ou uma estratégia de pesquisa no contexto do conhecimento científico. Mas este trabalho buscou, sobretudo, criar condições para que pesquisas futuras atinjam a compreensão do fenômeno raro para o qual venham a direcionar seus esforços de pesquisa, mesmo que os resultados obtidos estejam contingentes a um determinado contexto, tempo e situação.

³ Em relação às especulações sobre possíveis novos endereços para o CBA, maiores informações podem ser obtidas em: <http://catracalivre.folha.uol.com.br/2012/10/belas-artes-pode-ser-reaberto-em-pinheiros/>.

ORGANIZATIONAL RARE EVENTS: WHAT ARE THEY AND HOW TO INVESTIGATE THEM?

ABSTRACT

Organizational rare events have been a relatively neglected stream of research in the organizational context, either by conceptual and/or methodological reasons. This article presents a definition for the term rare events in the organizational context and suggests a research strategy to investigate them. For this purpose, we used the unusual aspects that emerged on the last day of activities of *Cine Belas Artes*, in São Paulo, Brazil, which was forced to leave the property it held since its inauguration in 1943. Through an exploratory qualitative research perspective, we concluded that an organizational rare event is an occurrence that has historical character, which generates propagation in media and social mobilization due to its emotional relevance to those involved in the situation. From this definition, three guiding questions arose, forming a research strategy to investigate such events. In the theoretical dimension, this research enables us to understand that although an accidental event may be rare, this does not indicate that all rare events are per se accidental, since the unpredictability inherent to the aspects that distinguish accidents do not necessarily characterize rare events. Regarding the practice of research, this study draws attention to the many aspects involved in setting an organizational rare event, which was revealed as a complex phenomenon, whose origin and rarity of assimilation can take many forms. Therefore, it is important to note that the results of this study indicate that the research approach to unusual events do not admit simplistic methodological choices and understanding by researchers. Above all, the main point is to have the sense that organizational rare events create the challenge, for both organizations and researchers who investigate them, to develop alternative ways to perceive them in their nature and peculiarities, even if the results are contingent to a particular context, time and situation.

KEYWORDS

Cine Belas Artes. Organizational rare events. Research strategy. Organizational studies. Qualitative research.

EVENTOS ORGANIZACIONALES RAROS: ¿QUÉ SON Y CÓMO INVESTIGAR?

RESUMEN

Los eventos raros forman una cadena de investigación relativamente descuidada en el contexto de la organización, ya sea por razones de concepto y/o metodología. En este artículo se presenta una definición para el término eventos raros, cuando en un contexto organizacional, y se sugiere una estrategia de investigación para investigarlos. Utilizamos aspectos inusuales que surgieron de los resultados de una recogida de datos realizada el último día de operación del Cine Belas Artes (CBA) de São Paulo, que se vio obligado a dejar la propiedad que ocupaba desde su inauguración en 1943. A través de una investigación exploratoria, llegamos a la conclusión de que un evento organizacional raro es un evento de carácter histórico, que genera la propagación en medios de comunicación y la movilización social frente a su relevancia emocional para los involucrados en la situación. Según esta definición surgieron tres preguntas orientadoras que forman una estrategia de investigación para investigar este tipo de evento. En la dimensión teórica, esta investigación nos permite comprender que, si bien un evento accidental puede ser raro, esto no indica que todos los eventos raros son accidentales por sí, ya que lo imprevisible de los aspectos inherentes que distinguen los accidentes, no necesariamente se caracterizan de eventos raros. En relación a la práctica de la investigación, el estudio llama la atención sobre los muchos aspectos involucrados en el establecimiento de un evento organizacional raro, que se reveló como un fenómeno complejo, cuyo origen y la rareza de asimilación puede tomar muchas formas. Delante de este descubrimiento de la investigación, este estudio busca destacar que el abordaje de la investigación de eventos no usuales, no admite elecciones metodológicas y comprensiones simples de parte de los investigadores. Por encima de todo, es importante entender que este estudio indica que el enfoque de la investigación a los acontecimientos inusuales, crean el desafío, tanto para las organizaciones como para los investigadores que los investigan de encontrar maneras alternativas para aprehender la naturaleza y peculiaridades de esos eventos, aunque los resultados obtenidos estén supeditados a un contexto determinado, tiempo y situación.

PALABRAS CLAVE

Cine Belas Artes. Eventos organizacionales raros. Estrategia de investigación. Estudios organizacionales. Investigación cualitativa.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C. M. C. de, & Oliveira, M. O. (2009). *Exercícios de micro-história*. Rio de Janeiro: FGV.
- Astley, W. G. (1985). Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497-513.
- Baptista, J. (2011). Cine Belas Artes funcionará até 10 de março. Recuperado em 3 março, 2011, de <http://www.estadao.com.br/noticias/arteelazer,cine-belas-artes-funcionara-ate-10-de-marco,687286,o.htm>.
- Barret, F. J., & Srivastal, S. (1991). History as a model of inquiry in organizational life: a role of human cosmogony. *Human Relations*, 44(3), 231-254.
- Beck, T. E., & Plowman, D. A. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: the role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 909-924.
- Bosi, E. (2003). *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social* (2a ed.). São Paulo: Ateliê Editorial.
- Bosi, E. (2005). *Memória e sociedade: lembranças de velhos* (11a ed.). São Paulo: Companhia das Letras.
- Burke, P. (2002). *História e teoria social*. São Paulo: Editora Unesp.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial Enterprise*. Cambridge: Mass MIT Press.
- Christianson, M. K., Farkas, M. T., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2009). Learning through rare events: significant interruptions at the Baltimore & Ohio Railroad Museum. *Organization Science*, 20(5), 846-860.
- Costa, A. S. M. da, Barros, D. F., & Martins, P. E. M. (2010). Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 288-299.
- Cunliffe, A. L. (2011). Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on. *Organizational Research Methods*, 14(4), 647-673.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Folha de S.Paulo (2011a). Invasão em escola no Rio repercute na imprensa mundial. Recuperado em 8 abril, 2011, de <http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/899458-invasao-em-escola-no-rio-repercute-na-imprensa-mundial.shtml>.
- Folha de S.Paulo (2011b). Belas Artes faz retrospectiva antes de encerrar atividades. Recuperado em 23 janeiro, 2011, de <http://guia.folha.uol.com.br/cinema/ultr10044u860051.shtml>.
- Folha de S.Paulo (2011c). Internautas mudam de foto contra fechamento do Belas Artes. Recuperado em 8 fevereiro, 2011, de <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/866834-internautas-mudam-de-foto-contra-fechamento-do-belas-artes.shtml>.
- Ginzburg, C. (1987). *O queijo e os vermes*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Harding, D. J., Fox, C., & Mehta, J. D. (2002). Studying rare events through qualitative case studies: lessons from a study of rampage school shootings. *Sociological Methods & Research*, 31(2), 174-217.
- Ichikawa, E. Y., & Santos, L. W. dos. (2003). Vozes da história: contribuições de história oral à pesquisa organizacional. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnAnpad*, Atibaia, SP, Brasil, 27.

- Kieser, A. (1994). Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. *Organization Science*, 5(4), 608-620.
- Lampel, J., Shamsie, J., & Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5), 835-845. Doi: 10.1287/orsc.1090.0479.
- Lemos, A. H. C., & Costa, A. S. M. da. (2013). A dimensão simbólica da empregabilidade: mercado, políticas públicas e organização social do trabalho. *Sociedade, Contabilidade e Gestão (UFRJ)*, 7, 85-103.
- McDaniel, R., Jr., Jordan, M., & Fleeman, B. (2003). Surprise, surprise, surprise! A complexity science view of the unexpected. *Health Care Management Review*, 29(3), 266-278.
- Meneses, S. (2010). Escrita histórica e escrita midiática: a produção de sentidos históricos e o acontecimento emblemático contemporâneo. *Revista História em Reflexão*, 4(8), 1-16.
- Nascimento, T. C., Borim-de-Souza, R., Bertero, C. O., & Nogueira, E. E. da S. (2013). Pesquisa histórica. In A. R. W. Takahashi (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil* (pp. 259-304). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, A. S. S. (2012). *Processo de aprendizagem organizacional em eventos raros: estudo de caso em uma organização privada de educação superior*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil.
- O'Toole, P., & Were, P. (2008). Observing places: using space and material culture in qualitative research. *Qualitative Research*, 8(5), 616-634.
- Ricoeur, P. (1997). *Tempo e narrativa*. São Paulo: Papirus.
- Scott, W. R. (1972). Field methods in the study of organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations*. Chicago: Rand McNally & Company.
- Sonpar, K., & Golden-Biddle, K. (2008). Using content analysis to elaborate adolescent theories of organization. *Organizational Research Methods*, 11(4), 795-814.
- Stacey, M. (1977). *Methods of social research*. Oxford: Pergamon Press.
- Starbuck, W. H. (2009). Cognitive reactions to rare events: perceptions, uncertainty and learning. *Organization Science*, 20(5), 925-937.
- Uppuluri, V. R. R. (1980). *Rare events – a state of the art*. Recuperado em 26 abril, 2011, de <http://www.osti.gov/bridge/servlets/purl/6941801-W5hR4C/6941801.pdf>.
- Veja São Paulo (2011). Cine Belas Artes fecha as portas no fim do mês. Recuperado de <http://vejasp.abril.com.br/blogs/cinema-filmes/belas-artes-fechamento/>.
- Vizeu, F. (2010). Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, 50(1), 37-47.