

**MUDANÇA DE PAPÉIS NA RESPOSTA AO EVENTO TRAUMÁTICO OCORRIDO NO
MUSEU NACIONAL**

GISLAINE APARECIDA SANTANA SEDIYAMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

ANDRÉ CARLOS BUSANELLI DE AQUINO
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

MUDANÇA DE PAPÉIS NA RESPOSTA AO EVENTO TRAUMÁTICO OCORRIDO NO MUSEU NACIONAL

1. INTRODUÇÃO

A literatura de resiliência organizacional trata a organização como um bloco, que ao ser sujeita à um choque externo, responderia de forma coletivamente sincronizada, pois se trata de um evento traumático que ameaçaria sua continuidade ou existência (Khan, Barton, Fisher, Heaphy, Reid & Rouse, 2018). No entanto, além estarem sujeitas a choques traumáticos de origem exógenas, como crises, desastres naturais, incêndios, as organizações estão sujeitas a fragilidades que se desenvolvem gradativamente em determinados setores da organização e que acumulam com o tempo, chamadas no modelo de Khan et al. (2018) de *creeping strains*.

Khan et al. (2018) destacam o papel dos líderes, que são os agentes da resposta aos choques traumáticos ou à articular com áreas da organização para que as *creeping strains* sejam assimiladas. Defendem que a resposta aos choques é uma questão de maior e mais rápida coordenação e sincronicidade nas relações entre indivíduos (Khan et al, 2018). Contudo, o modelo considera apenas os atores dentro da organização, e não abordam os atores no campo organizacional que poderiam alterar a trajetória de vulnerabilidade (ou seja, o nível de exposição a um choque específico, conforme definido Barbera, Jones, Korac, Saliterer & Steccolini, 2017) a que a organização se expõe e que a leva ao evento traumático.

Como a organização deve se legitimar junto a *stakeholders* (Deephouse, Bundy, Tost & Suchman, 2017), suas pressões podem ser indutoras à redução da vulnerabilidade. Agentes reguladores, quando se omitem ou não conseguem exercer a pressão acabam deixando a organização seguir na trajetória de vulnerabilidade ou não apoiam a reação da organização, caso esta dependa de outros *stakeholders* do campo para sair dessa trajetória.

A literatura de resiliência também em geral não aborda a análise do campo organizacional (definido por Wooten e Hoffman (2017) como sendo um espaço relacional de interação entre um conjunto de atores em torno de determinadas questões) e a interação de agentes externos na redução da vulnerabilidade (Barbera et al., 2017). Alguns estudos abordam essa questão sob o tema de regulação e governança, ao mesmo tempo, essa literatura não considera os diferentes níveis de *agency* (Emirbayer & Mische, 1998) que um ator com poder de influenciar o campo pode ter, dependendo do papel que ele ocupa neste campo. O que restringe o entendimento das respostas de resiliência que surgem, pois estas dependem da *agency* dos atores que têm legitimidade para atuar.

Nossa análise usa o caso do incêndio do Museu Nacional para mostrar como ocorre a mudança de *agency* de um ator com poder no campo organizacional, logo após a ocorrência do evento traumático. Como abordagem metodológica de análise, utilizou-se o método documentário (Bohnsack, 2014) conjugado com a abordagem interpretativa de “*suspicious interpretation*” (Willing, 2014) para analisar a entrevista concedida pela Procuradora da República do estado do Rio de Janeiro a uma emissora de TV brasileira, onde ela justifica a ação civil pública movida para interditar seis museus federais do estado do Rio de Janeiro.

Analisamos a mudança de *agency* da Procuradora da República no caso para identificar como ela obtém legitimidade com o próprio evento traumático (incêndio) e se libertar do padrão de atuação da sua organização (Ministério Público Federal), que até então, não tinha sucesso em evitar o desenvolvimento contínuo do *creeping strains* (ausência de projetos de adequação, prevenção, etc) que levou ao incêndio.

Nossa contribuição à discussão de resiliência vai na direção da regulação do campo, e se aplica tanto a eventos traumáticos como este em análise, mas como em outros que decorrem de *creeping strains* que não conseguem ser resolvidas via regulação externa pela dificuldade de

alguns atores se descolarem dos valores e estratégias institucionalizados no regulador, e que restringem sua *agency*. Casos típicos nesse sentido são Tribunais de Contas, Agências Reguladoras e Ministério Público Federal que impõem uma posição institucional aos seus atores que poderiam atuar no campo de forma mais efetiva.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Trabalho institucional é ação intencional de indivíduos em papéis com poder para criar, manter e interromper significados, valores e como aspectos da vida social devem ser vistos, conduzidos ou experimentados, ou seja, mudar instituições (Lawrence & Suddaby, 2006, p. 215).

A forma de atuação de indivíduos e organizações em um campo da sociedade é moldado por estas instituições, que dão estabilidade e significado aos diversos eventos da vida social (Scott, 2014), como transações econômicas, atividades empresariais, iniciativas culturais, assim como aos arranjos organizacionais que são utilizados para tais atividades, as consequências esperadas e aceitas (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2008), e a distribuição de recursos e consequentes tensões da contestação dessa distribuição (Mahoney & Thelen, 2010).

Essas convenções sociais (instituições) também definem e legitimam as estratégias que os atores utilizam para transformar a forma dessa organização social, o papel que cada ator possui para este empreendimento e o poder que eles possuem para realizar ‘trabalho institucional’, ou seja, defender ou apoiar novas práticas, ao mesmo tempo, para suportar, justificar e valorizar sua própria posição de influência (Lawrence & Suddaby, 2006). Esta ação de engajamento construído temporalmente por atores de diferentes ambientes estruturais (definição de *agency* segundo Emirbayer & Mische, 1998) não acontece no vácuo, mas sim por indivíduos exercendo papéis sociais (Abdelnour, Hasselbladh & Kallinikos, 2017). Estes atores, intencionalmente ou não, podem de forma “heroica” (Abdelnour et al., 2017) manipular as instituições, ou serem apenas moldados por uma intencionalidade coletiva para agirem de forma pré-definida, recorrentes e frequentemente previsíveis.

Dentro de uma organização, o papel assumido por um indivíduo se acopla a uma estrutura de rotinas interligadas, que tem uma identidade ou intencionalidade coletiva, fazendo com que este indivíduo se module às fronteiras da organização. Contudo, indivíduos exercem múltiplos papéis, ou seja, são indivíduos modulares (Abdelnour et al., 2017) que mantém frouxamente juntos um conjunto de papeis, habilidade e capacidades sociais, que os permite adotar módulos de ações distintas, em ambientes diferenciados, conforme o papel assumido.

Emirbayer & Mische (1998, p. 963) defendem que a *agency* do indivíduo é concebida em um processo social temporariamente incorporado, instruído por um passado, visualizado nos aspectos habituais, vislumbrando-se o futuro, a partir da imaginação de possibilidades alternativas, mas em direção a um presente, pela contextualização dos hábitos passados e a projeção das ações futuras dentro de contingências momentâneas. Assim, o indivíduo irá se posicionar temporalmente numa construção contínua de suas orientações e exercer *agency* no campo, dentro ou fora da organização, à medida que seu papel lhe der legitimidade para esta ação. Essa ação pode seguir uma intencionalidade individual ou coletiva, quando é dada pelos valores ou estratégias cristalizados naquela organização.

Essa questão se conecta com a questão de resiliência organizacional, definida por Ortiz-de-Mandojana & Bansal (2016) como sendo a capacidade da organização se antecipar, evitar e ajustar-se a interrupções e mudanças, pois como apontado em Khan et al. (2018) a resposta à tensões e pressões que surgem dentro de uma organização deve ser assimilada pelo trabalho realizado por líderes ou atores com poder. No modelo de Khan et al. (2018) estes atores acionariam seu capital relacional para buscar recursos dentro da organização para assimilar e resolver as *creeping strains* e evitar eventos traumáticos ou colapso total. Estes mesmos atores

são aqueles que exercem trabalho institucional. Portanto, a capacidade de realizar trabalho institucional, incluindo o uso do capital relacional, parece ser fator central para entender como a resiliência organizacional surge.

O trabalho relacional explora como os atores podem influenciar instituições através de sua interação com outros. Foca no modo como os atores ganham seguidores para sua causa e na forma como os atores se engajam em colaborações com outros dentro de um campo (Hampbel, Lawrence & Tracey, 2017). Considera relacionamentos como construtos dinâmicos que emergem por meio da interação em contextos socio-normativos que influenciam as formas pelas quais os comunicadores escolhem seus modos de sinalização e como os interpretam (Hampbel et al., 2017).

Possivelmente, em alguns campos em que as diversas organizações similares estão sujeitas às mesmas pressões, é provável que essas diversas organizações tenham o mesmo tempo de *creeping strains* em potencial, mesmo que em diferentes níveis. Em algumas delas os atores podem atuar e mitigá-la, mas em outra não. Assim, um agente externo, regulador desse campo deveria ser capaz de identificar estes riscos e induzir a atuação daqueles atores internos.

3. METODOLOGIA

O estudo analisa o evento “incêndio do Museu Nacional” como um caso de alto impacto (Paton, 2015) para o campo organizacional de museus no Brasil. Adotamos uma abordagem fenomenológica (Eberle, 2014) e indutiva (Reichertz, 2014). Captamos em uma entrevista os papéis e a *agency* decorrente desse papel, na expressão pública de um ator com poder atuando em um papel de regulação no campo. A forma de captação se deu no nível expressivo, do que é transmitido através das palavras ou das ações (Mannheim, 1952).

No dia 11 setembro de 2018, a procuradora do Ministério Público Federal (MPF) responsável pela administração dos museus federais no estado do Rio de Janeiro, Solange Braga, entrou com uma ação civil pública no MP pedindo que houvesse interdição de seis museus federais no estado do Rio de Janeiro. Neste dia, a procuradora concedeu uma entrevista a uma emissora de televisão brasileira a fim de esclarecer seu pedido.

A entrevista foi transcrita a partir da técnica de “*rough transcription*” (Kowal & O’Connell, 2014), considerando as palavras faladas (componentes verbais), o modo como elas foram faladas (componente prosódico) e comportamento não verbal que acompanha as palavras (componente paralinguístico). Foi aplicado o Método Documentário (Mannheim, 1952) para interpretar o material. Neste método, quem analisa o material adota uma postura deixando de ver “o que é” a realidade social na perspectiva dos atores (observação de primeira ordem), para “como” essa realidade é produzida na prática da ação cotidiana desses atores (observação de segunda ordem), como uma conversa, apresentação ou argumentação (Bohnsack, 2010; 2014). Com isso, a observação da segunda ordem dá acesso ao conhecimento pré-reflexivo ou tácito que está implícito na prática da ação (Bohnsack, 2014) e permite identificar os padrões gerais ou quadros de orientações que são representados no discurso (Bohnsack, 2010).

O método documentário foi combinado com a “*suspicious interpretation*” de Willing (2014). Nesta abordagem de “interpretação suspeita” (tradução livre) o foco está nos aspectos ocultos, pois considera que o fenômeno apresentado é mera manifestação superficial de estrutura e processos que os originam (Willing, 2014). Assim, toda percepção do evento “incêndio no Museu Nacional” e de regulação do campo de museus no país é utilizada interpretação da entrevista.

O MPF tem legitimidade para atuar na proteção desse campo em questão, pois conforme disposto na Lei Complementar 75 (1993), ele atua na “*defesa dos interesses sociais, individuais e à tutela do patrimônio cultural, bem como à fiscalização dos serviços públicos de interesse de toda a sociedade*” (LC, 2003). Esse papel, assim como outros valores e escolhas internas

(que não estão sob análise) explicariam como o posicionamento histórico do órgão em relação à questão se desenvolveu.

A análise trata da ‘procuradora’ como o agente de poder em papel de regulação no campo, o ‘MPF’ como a organização que institucionalizou a forma de lidar com o *creeping strains* que se acumulava em diversos museus do campo organizacional, e portanto condicionada a *agency* da procuradora, pois devia estar alinhada às escolhas e discurso do MPF.

A entrevista dada pela procuradora é a unidade de análise em questão (Rapley, 2014), e representa como que o ator em questão ‘procuradora’ pensa naquele momento, e os diversos conflitos que procuram se acomodar internamente na subjetividade do entendimento dela de como se posicionou, e como deveria se posicionar desse momento em diante. Buscamos com isso, mostrar a *agency* da Procuradora da República, e observamos que ela ocorre com a legitimidade dada pelo próprio evento traumático (incêndio), que permite o descolamento da *agency* atual da anterior que era moldada pela organização. Apesar de exerce o mesmo mandato legal, o mesmo cargo e posição social, nuances do seu papel varia.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. Mudança de Papéis pela Narrativa

A seguir reproduzimos o corpus de análise que é a entrevista em pergunta e resposta, transcrita por um dos autores. A entrevista é dividida em 4 trechos, apenas para facilitar a apresentação. Cada trecho traz a pergunta feita pelo entrevistador e a resposta dada pela entrevistada. Após cada trecho, damos nossa interpretação.

Trecho 1

Entrevistadora: Há uma avaliação do MPF mesmo antes do museu nacional ter pego fogo e vocês já vinham acompanhando a situação destes museus. Pra senhora agora ficou uma situação insustentável.

Entrevistada: Sim, ficou. Já desde 2016 a gente vem tentando reuniões, vamos oficiando, vamos pedindo para que seja feito, determinando que seja feito, só que pouco foi feito. E o pouco que foi feito, foi justamente do museu nacional, que era o museu que menos me preocupava no grupo de museus que eu tenho atribuição pra agir.

Interpretação do trecho

Ao acolher a afirmação feita, a entrevistada adota um tom de voz firme que indica concordância com a insustentabilidade da situação. Ao destacar que “*desde 2016 a gente vem tentando reuniões, oficiando, pedindo, determinando*” fica explícito um sentido objetivo (Bohnsack, 2014) de tolerância e resignação do MPF quanto a situação que se apresentava antes do incêndio. Nessa fala, a procuradora se coloca como membro da instituição MPF que tem o objetivo de agir, mas seguindo padrões de entendimento coletivo de ações. Assim, mesmo que individualmente ela pudesse não concordar com o comportamento institucional, estava ciente de que o problema de *creeping strains* não poderia ser resolvido apenas por regulação externa.

Ao colocar os verbos no gerúndio, a procuradora faz uma demarcação temporal das ações. Isso é demonstrado quando a entrevistada enfatiza que a ação coletiva de intervenção para mudança foi iniciada num passado relativamente recente (2016), se mantém em andamento e que, explicitamente, irá se projetar para um futuro indefinido [“*só que pouco foi feito*”],

documentando a ação prática (Bohnsack, 2014) de que os museus, enquanto organizações, não são resilientes.

Ao reforçar que “*E o pouco que foi feito, foi justamente do museu nacional, que era o museu que menos me preocupava no grupo de museus que eu tenho atribuição pra agir*”, a procuradora revela que outras organizações que estão sob sua responsabilidade de atuação estão numa trajetória de vulnerabilidade mais grave que o museu nacional e demonstra que outros atores do campo, como governo federal e estadual, poderiam mudar esta trajetória se alterassem sua *agency*.

Trecho 2

Entrevistadora: O MPF não está agindo depois da porta já arrombada?

Entrevistada: Rréé! É terrível isso, na realidade a gente vinha agindo como normalmente há um entendimento de que? De que o museu deve permanecer aberto, mesmo que ele não tenha todas as condições, ou boas condições para funcionar. Eu estou rompendo com essa ideia! Agoraa, né! Ehhhh, mas era usual antes que a gente entendesse isso. Vamos, vamos tentando administrativamente obter o que é preciso, porque o museu precisa estar aberto. E a boa parte da sociedade entende assim e eu entendo agora que o museu tem que ter segurança antes de estar aberto. Né! Porque não machucamos ninguém, mas poderia ter machucado. Então, é rooompe-se aqui. Eu rompo. Não o ministério público federal, mas eu procuradora da república rompo com essa ideia de que o museu pode funcionar sem um laudo do bombeiros que diga que está tudo funcionando perfeitamente, e que existe toda uma segurança, inclusive a anti pânico.

Interpretação do trecho

Nesse trecho a entrevistada modula sua fala e transita seus argumentos entre os dois papéis que ela exerce: a de membro de uma coletividade denominada MPF, e que portanto deve seguir entendimentos coletivos, e a de procuradora da república no Rio de Janeiro, assumindo a posição de responsável por defender os interesses da sociedade. No papel de membro do MPF, a intencionalidade de suas ações como procuradora se fundamenta no entendimento coletivo de tolerância e aceitação da realidade que se apresenta [(..)*“o museu deve permanecer aberto, mesmo que ele não tenha todas as condições, ou boas condições para funcionar”*].

Entretanto, quando o evento “incêndio” ocorre, a procuradora modula seu papel e deixa sua intencionalidade individual aparecer [*“Eu estou rompendo com essa ideia!”*], subjetivamente motivada por suas crenças, normas e valores (ou seja, suas instituições) e no modo como ela compreendeu o evento “incêndio”.

Ao destacar que o rompimento foi feito “*Agoraa, né!*” ela se apodera da comoção social que o evento “incêndio” provocou para se libertar do entendimento coletivo e ancorar neste evento a justificativa para a mudança de sua *agency*. Assim, ela reforça sua mudança de entendimento [*“eu entendo agora”*] e usa a legitimidade que seu papel a confere para justificar as ações por ela empregadas antes do evento e fundamentar o pedido de interdição de outros seis museus.

Ao destacar que “*na realidade a gente vinha agindo (...)*” mas que havia o entendimento “*de que o museu deve permanecer aberto, mesmo que ele não tenha todas as condições, ou boas condições para funcionar*” ela reforça que o MP buscava alterar as condições estruturais que os museus federais do estado apresentavam, mas embora fosse socialmente legítima a função do MPF de fiscalizador, ele em si não tinha poder suficiente para exigir que os museus

só funcionassem se tivessem “*um laudo do bombeiros que diga que está tudo funcionando perfeitamente, e que existe toda uma segurança, inclusive a anti pânico*”.

Quando a entrevistada afirma “*Vamos, vamos tentando administrativamente obter o que é preciso, porque o museu precisa estar aberto. E a boa parte da sociedade entende assim*” ela deixa claro novamente que entre os museus, agentes externos à organização tem o poder de influenciar a trajetória de eventos traumáticos decorrentes de *creeping strains*. Com isso, usa a oportunidade de exposição na mídia nacional para chamar a atenção desses atores para o fato de que “*não machucamos ninguém, mas poderia ter machucado*” permitindo-nos inferir que ela chama esses atores para a responsabilidade que os cabe em mudar a trajetória de vulnerabilidade dos outros museus.

Trecho 3

Entrevistadora: *A senhora mencionou que o que menos lhe preocupava antes do incêndio era exatamente o museu nacional já que tinha ali um projeto encaminhado que não deu tempo de acontecer. Qual é a situação desses outros [museus] então se a do museu nacional era a que menos lhe preocupava?*

Entrevistada: *A situação dos outros é o seguinte: tem apenas papel, ou seja, há umaaa éééé um documento do IBRAM que tá até no site do IBRAM, mostrando tudo que é necessário para que o museu tenha segurança sob o aspecto de incêndio, segurança né para combate a incêndio e pânico. Só papel, não há, hoje mesmo eu recebi do corpo de bombeiros a informação de que nenhum desses seis museus, é é tem qualquer ééééé prática já organizada, ou seja, algo pratico que já tenha sido feito. Só papel que não saiu do papel mesmo! Ou seja, a alegação é sempre de que não há dinheiro pra contratar empresa que precisa fazer todo esse projeto e pra implementar esse projeto. Por isso, nós estamos pedindo contra a união que a união venha trazer o numerário necessário agora! Não pra quando for, ou quando acharem que politicamente isso é interessante.*

Interpretação do trecho

Ao responder a questão, a procuradora recorre a um tom e uma expressão de lamentação para afirmar que hoje “*só tem papel que não saiu do papel mesmo!*”. Ela reforça que “*no site do IBRAM há um documento que mostra tudo que é necessário para que o museu tenha segurança sob o aspecto de incêndio, segurança né para combate a incêndio e pânico*”, mas ao mesmo tempo destaca o argumento dos gestores de museus para não atenderem às exigências do MPF - “*a alegação é sempre de que não há dinheiro pra contratar empresa que precisa fazer todo esse projeto e pra implementar esse projeto*”. Quando ela diz a palavra “*empresa*” e a palavra “*projeto*”, a procuradora aumenta o tom de sua voz demonstrando que museus depositam nestas empresas a responsabilidade de implementação dos projetos de segurança.

Como o recurso financeiro vem da União, os gestores transferem para o governo federal a responsabilidade de não disporem de recursos suficientes para implantarem os planos que estão no papel. Investida no papel de membro da coletividade MPF, a procuradora acolhe os argumentos defendidos pelos museus e usa isso como argumento para justificar a ação civil pública que ela move contra a União. Em atitude mais assertiva, ela cobra que a União “*venha trazer o numerário necessário agora!*” e revela que o poder político neste campo se sobrepõe às necessidades reais.

Implicitamente, o que se depreende é que a capacidade dos museus serem resilientes e evitarem o desenvolvimento contínuo do *creeping strain* dependeria mais da vontade política do que propriamente dos museus em si.

Trecho 4

Entrevistadora: *A gente pode tê esperança de que alguém possa ser efetivamente punido pelo o que aconteceu com o museu nacional?*

Entrevistada: *Há um inquérito policial que eu estou acompanhando pessoalmente nééé. Eu vou ouvi todas as pessoas junnto com o delegado federal, ééééé não podemos antecipar responsabilidades, vamos ver se existe responsabilidade da administração do museu, de funcionários ou de qualquer outra pessoa. Existe a possibilidade de ser criminoso ou não, nada disso tá descartado. A investigação é muito recente, num temos nada concreto por enquanto infelizmente, e é uma investigação é difícil porque não podemos simplesmente chegar lá e remover tudo o que está lá em busca de uma hipótese de que um pedaço de balão que tenha caído do céu, um toco de cigarro que alguém jogou ou um, um pedaço de parede com a aparência de um curto. Porque o que tá lá é muito importante de ser recuperado, mesmo que seja pequenos reesstos daquele material todo do acervo. Então nós vamos ainda demorar nisso, mais tamos, vamos começar a ouvir as pessoas né, vou falar com o delegado, como, que, nós vamos marcar pra que eu esteja presente porque eu quero ouvir, até porque eu conhecia o que já tinham me dito sobre o museu nacional. Eu já disse o museu nacional era o que menos me preocupava, né, era o que tinha alguma coisa concreta e por fim ver-se que o fogo aparece e o combate ao incêndio não ocorre praticamente e se tivesse lá algumas crianças por exemplo, eu não sei o que aconteceria, seria crianças correndo para todo lado com fumaça, com fogo, e possivelmente alguma pessoa seria machucada.*

Interpretação do trecho

Diante da incerteza de punição, a procuradora modula seu papel para se posicionar como agente transformador e reforçar sua legitimidade. Ao afirmar que “há um inquérito policial que eu estou acompanhando pessoalmente” a procuradora reforça seu empenho pessoal em garantir que o evento será investigado, mas ao mesmo tempo destaca que “é uma investigação é difícil” e que por isso “nós vamos ainda demorar nisso”.

Partindo de uma estratégia de fala mais vagarosa, com pausas rápidas, a entrevistada deixa claro e enfatiza a assertiva de que “vamos começar a ouvir as pessoas”. Além disso, ela deixa claro que irá comparar o que será dito pelas testemunhas durante as oitivas que fará junto do delegado, com os argumentos que ela já conhecia sobre o museu nacional [“vou falar com o delegado que com nós vamos marcar pra que eu esteja presente porque eu quero ouvir, até porque eu conhecia o que já tinham me dito sobre o museu nacional”]. Tal estratégia poderia ser vista como forma de garantir que fatos anteriores pudessem ser comprovados, assim como verificar se fatos novos seriam levantados para justificar a vulnerabilidade do museu nacional.

Em uma pausa curta, a entrevistada segue sua fala demonstrando não saber como “o fogo aparece e o combate ao incêndio não ocorre”. Emotivamente ela posiciona em seu exemplo a possibilidade de haver uma criança, que simbolicamente representa um ser humano frágil e dependente de outros, como possível vítima da incapacidade do museu ser gerenciado de forma segura. Novamente, aqui se depreende que a procuradora chama a atenção dos demais atores do campo para a responsabilidade que os cabe em mudar a trajetória de vulnerabilidade dos outros museus.

4.2. Agency e o Monitoramento de Resiliência

Nos 4 trechos analisados, em relação ao fato traumático – incêndio – observamos dois momentos, com variações em: (i) tipo preponderante de *agency*, (ii) fonte de *agency*, (iii) fonte de legitimidade do papel. O evento permitiu o descolamento de *agency*, dentro de um mesmo papel social, visando uma ação mais transformativa. Na entrevista a procuradora alterna sua identidade entre dois papéis: como membro do MPF (nós) e como procuradora da república (eu).

Antes do evento traumático. Ao longo dos anos a situação do Museu Nacional foi se deteriorando, assim como a de outros museus. A deterioração das condições de infraestrutura e sistemas de segurança e combate a incêndios aumentaram paulatinamente a vulnerabilidade da organização a este tipo de acidente. A deterioração foi insistentemente alertada pelos gestores dos museus, e a postura adotada pelo MPF foi de assimilação das tensões, não confrontação, e orientação. O MPF entendia que museus deviam permanecer abertos, apesar de eventuais riscos. A postura parecia não ser realista com a situação física das organizações do setor.

Como membro do MPF, a procuradora adotou o mesmo padrão de resposta, replicando a postura coletiva do ministério, com um *agency* mais próximo do que Emirbayer & Mische (1998) chamam de iterativo. A fonte de *agency* era a própria conduta coletiva em relação à questão, à que se associava e fazia parte (“*nós do MPF*”); A procuradora demandava pouca legitimidade para atuar neste padrão, pois estava alinhada com o MPF, portanto assimilava a legitimidade do próprio órgão.

Após o evento traumático. Após o evento traumático, a procuradora descola seu entendimento do MPF, e desperta para uma necessidade de uma atuação mais proativa, e parece emergir uma *agency* prática-avaliativa (Emirbayer & Mische, 1998), pragmática para dar uma solução de curto prazo à situação. Na visão pragmática, se o museu não oferece condições mínimas de segurança, deve ser fechado, mesmo deixando de ser uma opção cultural para a sociedade temporariamente. Para se descolar do MPF, a procuradora se legitima na comoção social despertada pelo incêndio, e justifica sua retórica com apelos emocionais quanto ao risco de acidentes com crianças. Essa articulação em si já mostra uma mudança no padrão de *agency*. A fonte de sua *agency* deixa de ser o MPF, e passa a ser sua própria identidade, quem age é o “eu”, e não mais o “nós”.

A modularidade ocorrida aponta alguns aspectos a serem estudados. Primeiro, um dos principais *stakeholders* que poderiam evitar o desenvolvimento de *creeping strains* nestas organizações públicas, atuavam em um nível a *agency* fraco, e não perceberam o risco eminente. Ou, sua capacidade de julgamento passou a ser baixa por considerarem outros aspectos que não os pragmaticamente desejáveis em uma situação de risco. Segundo, a possibilidade da modulação de papéis vem da procuradora poder assumir o papel de procuradora da república, que lhe confere poder para intervir e modificar, além de membro do MPF. No caso dos diretores dos museus isso não ocorreria, pois eles só teriam um papel – o de diretor.

Em um campo organizacional, alguns atores podem atuar na identificação da queda de resiliência organizacional de organizações específicas ou de um grupo delas. As organizações em si, ou deixam de ver o desenvolvimento de *creeping strains*, ou não conseguem recursos para mitigá-los. Agentes reguladores, organizações não-governamentais, judiciário e ministério público podem atuar no alerta e até mesmo interdição em casos de elevados riscos. Além do caso dos museus, os acidentes com barragens em Minas Gerais apresentam o mesmo efeito.

Se os reguladores no campo deixam de atuar em uma *agency* prática-avaliativa, e passam a atuar em uma *agency* iterativa, replicando entendimentos cristalizados, sobretudo se foram permeados por valores políticos e de acomodação de interesses, o risco que se desenvolve dentro das atividades operacionais das organizações deixará de ser observado. O caso em questão, além de apresentar a modularidade do papel e a ação transformativa que aparece, de forma mais preocupante apresenta a *agency* iterativa predominando na etapa que antecede o acidente.

5. CONCLUSÃO

A contribuição deste estudo é explicar como atores externos podem afetar o tipo de resposta que é dado pelas organizações na ocorrência de eventos traumáticos. Neste estudo, a legitimidade conferida ao papel que a procuradora exerce no MPF permitiu com que ela alterasse a *agency* que derivava daquilo que estava institucionalizado na organização da qual faz parte, e modulasse seu papel para exercer uma *agency* particular, própria, mais transformativa. Nesta situação, enquanto o *creeping strain* estava se desenvolvendo nas organizações e com concordância com o entendimento da “sociedade”, a procuradora talvez não tivesse força para ir contra sua própria organização.

Entretanto, com a ocorrência do evento ela ganha legitimidade e a utiliza para chamar a atenção para a trajetória de vulnerabilidade de outros seis museus federais. Além disso, recorre ao alerta de que “*nós não machucamos ninguém, mas poderíamos ter machucado*” para influenciar o entendimento coletivo que se tem no campo. Tais aspectos nos permitem concluir que a resposta da resiliência não depende só da construção de sentido (*sensemaking*) interno na organização afetada pelo choque, mas da capacidade de indivíduos influentes exercerem um papel que não era possível para eles antes da ocorrência de um evento traumático, que fosse capaz de lhe legitimar como agente transformativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abdelnour, S., Hasselbladh, H. & Kallinikos, J. (2017). *Agency and Institutions in Organizational Studies*. *Organizational Studies*, 38(12), 1775–1792.
- Barbera, C., Jones, M., Korac, S. & Saliterer, I. Governmental Financial Resilience Under Austerity in Austria, England and Italy, How do Local Governments Cope with Financial Shocks? *Public Administration*, 1, 1-28.
- Bohnsack, R. (2010). Documentary method an group discussions. In R. Bohnsack, N. Pfaff, & W. Weller (Eds.), *Qualitative analysis and documentary method in international educational research* (pp. 99-124). Opladen, B. Budrich.
- Bohnsack, R. (2014). Documentary Method. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 217-233). Sage Publications, London.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M.C. (2017). Organizational Legitimacy. In Greenwood, R., Oliver, C.; Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2 ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 1-31). United States: Thousand Oaks.
- Eberle, T. S. (2014). Phenomenology as Research Method. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 184-202). Sage Publications, London.
- Emirbayer, M. & Mische, A. (1998). What is *Agency*? *American Journal of Sociology*, 103 (4), 962–1023.

- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. Introduction. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 1-47). United States: Thousand Oaks.
- Hempel, C. E., Lawrence, T. B., & Tracey, P. (2017). Institutional Work: Taking Stock and Making It Matter. In Greenwood, R., Oliver, C.; Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2 ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 1-36). United States: Thousand Oaks.
- Khan, W. A., Barton, M. A, Fisher, C. M., Heaphy, E.D., Reid, E. M. & Rouse, E. D. (2018). The Geography of Strain: Organizational Resilience as a Function of Intergroup Relations. *Academy of Management Review*, 43(3), 509-529.
- Kowal, S. & O'Connell, D. C. (2014). Transcription as a Crucial Step of Data Analysis. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 64-79). Sage Publications, London.
- Lawrence, T.B., & Suddaby, R. (2006). Institutional and Institutional Work. In Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. & Nord, W. R. (2 ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 215-254). London: Sage.
- Lei Complementar n.75, de 20 de Maio de 1993 (1993, 20 de Maio). Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Brasília, DF.
- Mahoney, J. & Thelen, K (2010). A theory of gradual institutional change. In Mahoney, J. & Thelen, K., *Explaining institutional change: ambiguity, agency, and power*. (pp. 1-37) New York: Cambridge University Press.
- Mannheim, Karl (1952). On the interpretation of Weltanschauung. In Karl Mannheim. *Essays in the sociology of knowledge*. (pp. 33-83). London.
- Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37 (8), 1615–1631.
- Paton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 4th ed. United States: Sage.
- Rapley, T. (2014). Sampling Strategies in Qualitative Research. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 49-63). Sage Publications, London.
- Reichertz, J. (2014). Induction, Deduction and Abduction. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 123-135). Sage Publications, London.
- Scott, R. W. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests and Identities*. 4th ed. Los Angeles, Sage Publications.
- Willing, C. (2014). Interpretation and Analysis. In: Flick, U. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 136-150). Sage Publications, London.
- Wooten, M. & Hoffman, A. J. (2017). Organizational Fields: Past, Present and Future. In Greenwood, R., Oliver, C.; Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (2 ed.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, (pp. 1-22). United States: Thousand Oaks.