

PROCESSOS DECISÓRIOS E ASPECTOS SIMBÓLICOS: UM ESTUDO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA FEIRA DO LIVRO DE PORTO ALEGRE

Deise Luiza da Silva Ferraz*

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar a cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre mediante a identificação dos aspectos culturais compartilhados ou não entre os membros da Comissão Executiva da Feira do Livro e as implicações simbólicas de determinadas decisões administrativas. Por meio do método etnográfico e das técnicas da observação participante e entrevistas, foram pesquisadas duas edições da feira, nos anos de 2004 e 2005. Os dados revelam que há uma heterogeneidade cultural dentre as equipes organizadoras do evento, bem como uma homogeneidade por parte dos porto-alegrenses com relação à decisão da administração de expandir a feira até o cais do porto. Essa aceitação face à mudança de local só se concretizou na medida em que aspectos simbólicos atrelados ao Rio Guaíba foram acionados com vistas à sensibilização da sociedade. A ocupação do espaço da praça, de modo permanente ou temporário, também revela e esconde atores, de acordo com os valores do contexto onde a feira se encontra inserida, legitimando-se, assim, os fatos administrativos executados pelos organizadores do evento.

Palavras-chave: Culturas Organizacionais. Feira do Livro. Etnografia. Cultura local.

Decision Making and Symbolic Aspects: a study of organizational cultures of the Porto Alegre Book Fair

Abstract

This article aims to analyze the organizational culture of the Porto Alegre Book Fair by identifying the cultural aspects that are shared or otherwise by the Executive Commission members, and the symbolic implications of some administrative decisions. The research covered two fairs, in 2004 and 2005, using an ethnographic research method with participative observation and interviews. The resulting data revealed a cultural heterogeneity among the organizing teams of the event, as well as homogeneity among the people of Porto-Alegre with regard to expanding the fair as far as the pier. The acceptance of the new place only materialized when symbolical aspects regarding the "Guaíba River" were used in an attempt to mobilize local feeling. Furthermore the occupation of the Square - either permanently or temporarily - also reveals actors, according to the values of the context where the fair takes place, thus legitimating the administrative steps taken by the event organizers.

Keywords: Organizational cultures. Book Fair. Ethnography. Local culture.

* *Doutora em Administração pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – EA/UFRGS. Professora do Programa de Mestrado Interdisciplinar em Organizações e Desenvolvimento do Centro Universitário Franciscano do Paraná – PMOD/FAE, Curitiba/PR/Brasil. Endereço: Rua 24 de Maio, 135. Curitiba /PR. CEP: 80230-080. E-mail: deiseluizaferraz@gmail.com*

Porto Alegre, a capital do estado mais ao sul do Brasil, tingem-se de lilás nos meses de outubro e novembro, graças aos inúmeros jacarandás presentes nas praças e avenidas da cidade. Ao ver esse colorido, o porto-alegrense imediatamente associa com o evento de maior importância cultural para os habitantes da metrópole gaúcha: a Feira do Livro de Porto Alegre. Realizada em uma praça pública, a feira tem seu início no término do mês de outubro, quando então a Praça da Alfândega já com sua cobertura especial e suas alamedas ocupadas por centenas de barracas, receberá até meados de novembro cerca de dois milhões de visitantes.

Esses momentos extraordinários das sociedades podem ser designados como uma situação ritualizada e, como tal, acaba por revelar a cultura da sociedade que a executa, pois, segundo Peirano (2003), o ritual permite identificar o que já é comum a um grupo, uma vez que nele estão sendo ressaltados seus valores e suas representações, bem como, conforme destaca Cavedon (1988), pode esconder coisas.

Segundo estudos antropológicos acerca das sociedades simples (a exemplo de TURNER, 1974), os rituais costumavam envolver toda a comunidade ou apenas parte dela, mas independente disso, havia sempre o “mestre de cerimônias”, isto é, aquele ou aqueles aos quais competiam iniciar o neófito, curar o doente ou representar a ligação entre os homens e os deuses. Era, também, responsabilidade desses atores conhecerem os símbolos do ritual e os manipular corretamente. Ou seja, é possível dizer, sucintamente, que a eles recaía a responsabilidade de organizar o rito. Ao passar dos estudos das sociedades simples para os das sociedades complexas, percebe-se a permanência dos ritos e a complexificação da organização dos mesmos em virtude da heterogeneidade dos grupos sociais que buscam participar dos momentos extraordinários de uma sociedade (DAMATTA, 1997; VERGARA, 1997). A grandiosidade desses eventos exige que a sua organização seja pensada e preparada de maneira cada vez mais profissional, por conseguinte, alguns ritos acabam por ter “mestre de cerimônias” que se dedica durante um longo período, exclusivamente, para a realização dos mesmos.

A Feira do Livro de Porto Alegre pode ser considerada como um exemplo desses ritos, posto que, com o passar dos anos, necessitou se profissionalizar para atender a todos os atores que querem tomar seu lugar na “Festa do Livro”. A Câmara Rio-Grandense do Livro (CRL) pode ser entendida como o braço profissional responsável pela organização da feira. Essa entidade é constituída pelos representantes do setor livreiro gaúcho, de modo que é possível dizer que a Feira do Livro é promovida por um setor específico da economia. Contudo, essa festa não se restringe ao setor livreiro, pois conta: 1) com o apoio dos poderes municipal e estadual; 2) com o financiamento de empresas de outros setores da economia que também querem ter seus nomes vinculados a esse rito cultural; 3) com a presença de escritores e escritoras renomados, como também com a de autores e autoras anônimos; e conta igualmente, 4) com a presença da imprensa que busca veicular os principais acontecimentos do rito para que os membros da sociedade que festejam o livro ou que desejam festejá-lo estejam informados a respeito do que está acontecendo na praça.

Em suma, o ritual de compra e venda de livros em, Porto Alegre, tornou-se um evento característico de uma sociedade complexa, isto é, um todo aparentemente coerente, mas que guarda múltiplas diferenças e interdependências entre seus atores. Portanto, é possível perceber que esse todo e a sua organização apresentam culturas organizacionais próprias e, ao desvendá-las, é factível identificar os fatos administrativos levados à praça que permitem a consecução desse ritual.

Neste sentido, é viável inferir que: enquanto os ritos das sociedades simples estudados pelos antropólogos revelavam a cultura da sociedade, os ritos das sociedades complexas, devido à abrangência multifacetada de sua organização, acabam por ganhar contornos próprios, delimitando as culturas organizacionais do evento. É evidente que estas são perpassadas pela cultura da sociedade que executa o rito, todavia, não obstante, identificar as culturas organizacionais do rito auxilia na organização do mesmo e dá sentido ao fato administrativo, além de, conforme aponta Cavedon

(1999), fornecer relevantes subsídios para a tomada de decisão dos seus gestores ou, melhor dizendo, de seus “mestres de cerimônias”. Sendo assim, este trabalho objetivou, por meio do método etnográfico, analisar as culturas organizacionais da Feira do Livro de Porto Alegre através da identificação dos aspectos simbólicos envolvidos nas decisões administrativas que permitem que o evento seja concretizado anualmente.

A CRL, no que tange a essa atividade, encontra-se estruturada da seguinte forma: Comissão Organizadora, Comissão Disciplinar, Comissão Executiva e Administração. As atividades realizadas pelas comissões estão submetidas às ordens da Comissão Organizadora, formada por associados eleitos para comporem a diretoria da associação. A comissão executiva é composta pela Produção 01, equipe responsável por organizar atividades voltadas para o público leitor, a conhecida Área Geral da feira; pela Produção 02, equipe responsável tanto por organizar atividades visando à formação de leitores, isto é, para os públicos infantil, juvenil e adulto em processo de alfabetização, quanto por organizar a Área Internacional. As atividades diárias das equipes de Produção 01 e 02 garantem a realização das atividades paralelas à venda de livros na praça. Para tal, elas executam dois processos, um de criação e outro de operacionalização. Nesse sentido, efetuamos em um primeiro momento a análise dos aspectos simbólicos que perpassam a organização do trabalho efetuado pelas equipes responsáveis pela organização das atividades culturais; em seguida, verificamos como os aspectos simbólicos do ambiente externo à CRL condicionam as tomadas de decisões dos organizadores do evento.

A relevância de tal estudo pode ser justificada através do depoimento de um dos mais destacados escritores do cenário literário gaúcho e brasileiro: “Uma feira que é conhecida no Brasil todo, falada no Brasil todo, acho que a mais importante feira de livros do Brasil, uma das mais importantes da América Latina. Então é extraordinário...” (Luis Fernando Veríssimo).

Para que o leitor possa compreender a dinâmica desse evento, o artigo encontra-se estruturado de modo a trazer alguns pressupostos sobre cultura organizacional e sobre o método de investigação, para, então, serem apresentados e analisados os dados referentes à organização do evento e as decisões administrativas atreladas ao simbólico. Finalmente, algumas considerações serão tecidas.

Cultura Organizacional

Na década de 1960, com a Escola do Desenvolvimento Organizacional, consultores passaram a utilizar o termo *cultura organizacional*. No fim dessa mesma década, o termo já havia caído em desuso, devido, dentre outras coisas, às inadequações teóricas e metodológicas (BARBOSA, 2002). Entretanto, ele volta a ocupar espaços nas agendas de pesquisa dos estudos organizacionais nos anos de 1980, conquistando definitivamente seu espaço, de modo que o estudo da cultura organizacional “[...] está completamente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das empresas” (FREITAS, 1999, p. 95).

Barbosa (2001) identifica três momentos distintos acerca da história do conceito de cultura organizacional, a partir das significações atribuídas ao termo cultura pelos administradores e estudiosos das organizações. Adotando essa divisão, os subitens a seguir serão desenvolvidos com o objetivo de evidenciar as razões pelas quais os conceitos foram sendo criados e recriados durante os diferentes percursos temporais.

O primeiro período: os anos de 1960

As considerações feitas por Barbosa (2002) acerca da concepção humanística do que seriam os valores organizacionais têm ligação com a Escola das Relações Humanas. A autora salienta que a referida Escola permitiu uma abertura das organizações às análises com um enfoque sociológico, tendo em vista que os pesquisadores voltaram seus olhares para as relações interpessoais que existem no ambiente laboral e que, até então, eram desconsideradas. Neste momento, as questões relativas à cultura

organizacional não estavam explicitadas; todavia, já se faziam presentes na medida em que os valores dos pequenos grupos eram desvendados.

Neste sentido, Elton Mayo, ao se debruçar sobre seu campo empírico e analisar as relações informais nos pequenos grupos, acreditou ter encontrado os condicionantes da ação grupal (BERTERO, 1968). Fazendo uma releitura desse trabalho, à luz dos postulados da cultura organizacional, é possível considerar que o autor analisou um dos aspectos que futuramente passou a ser entendido como componente de uma heterogeneidade da cultura (MARTIN; FROST, 2001). Naquela época, Mayo (*apud* BERTERO, 1968) sugeria que, a partir do programa de entrevistas e de treinamento de superiores, seria possível desenvolver habilidades de relações humanas, capacidades estas que permitiriam aos gestores tornar uma cultura diversa em uma cultura homogênea, ou seja, “*estender* a toda organização o clima favorável e a integração entre os *valores do pequeno grupo* e os objetivos da organização formal” (BERTERO, 1968, p. 80 – grifos do autor). Esse viés gerencialista perpassa a maioria dos trabalhos desenvolvidos sobre cultura organizacional datados do primeiro e do segundo período. A influência é tamanha que, em muitos casos, os consultores e pesquisadores acreditam que devido à capacidade dos gestores, seja possível criar, gerar e moldar a cultura conforme seus objetivos; contudo, neste caso, a cultura dos subordinados é desconsiderada, sendo dada preferência à adoção e disseminação dos valores das altas e médias gerências, isto é, da cultura *top down*. Mas, essa visão da cultura como um instrumento que permitiria o uso de ferramentas gerenciais, tais como o *T groups*, não foi bem aceita pelo meio empresarial, na década de 1960, uma vez que eles não identificaram nenhuma ligação direta entre o uso de tais instrumentos e o resultado final da empresa, o que acarretou o descrédito do conceito de cultura organizacional e seu descarte (BARBOSA, 2002).

No Brasil, a ineficiência da cultura enquanto instrumento administrativo não foi questionada, porque os estudiosos brasileiros estavam buscando justificar o sub-desenvolvimento do país pelo caminho das diferenças culturais. Segundo Barbosa (2001), essa discussão não era necessariamente uma novidade, mas evidenciava que a cultura estava ganhando espaço dentro dos estudos organizacionais. Porém, quando o conceito caiu em desuso no meio internacional, os estudiosos brasileiros o deixaram de lado, retomando-o apenas a partir dos anos de 1980.

○ segundo período: dos anos de 1980 a meados de 1990

Smircich (1983), ao publicar o trabalho *Concepts of Culture and Organization Analysis*, enfatiza a retomada do tema. Nesse artigo, a autora evidencia os caminhos que as pesquisas sobre cultura nas organizações estavam seguindo e tenta explicar os pontos de intersecção entre a teoria cultural e a teoria organizacional. Ela aponta, então, a existência de cinco campos de intersecção assim denominados: *cross-cultural or comparative management* (Gerência Comparada), *corporate culture* (Cultura Corporativa), *organizational cognition* (Cognição Organizacional), *organizational symbolism* (Simbolismo Organizacional) e *unconscious processes and organization* (Processo Psicoestrutural).

Segundo a autora, esse caminho dependia dos pressupostos que os autores tinham acerca da organização, da cultura e da natureza humana. Dependendo da maneira que eles conjugavam esses pressupostos, tais autores chegavam a uma das cinco abordagens, sendo que tanto a gerência comparada quanto à cultura corporativa enfocam a cultura como uma variável da organização; enquanto as três últimas abordagens percebem a cultura como a própria metáfora da organização.

No que concerne à cultura como uma variável, essa é percebida como um instrumento que pode ser modificado, gerenciado e/ou criado de forma a estar a serviço dos objetivos organizacionais. Sob esse enfoque, os gestores são considerados os deuses da organização, a quem é possível modelar, criar e descartar as crenças e valores dos indivíduos em prol de algo que eles julgam superior, ou seja, as suas crenças e os seus valores, como capazes de garantir o sucesso organizacional. Melo (1991) elucida que a cultura organizacional pode ser criada e gerenciada à medida que esta é entendida

como sendo subordinada à distribuição de poder. Deste modo, o corpo funcional ainda é visto igual ao “homem boi” de Taylor (1982), ou seja, ele pode ser “manipulado”, pelos gestores da organização, como se fosse incapaz de pensar acerca da “empresa”.

No tocante à perspectiva da cultura como metáfora, a organização é vista como uma rede de significações de discursos simbólicos. Essa perspectiva permite que a organização possa ser analisada sob diferentes enfoques: em uma visão cognitivista, em uma visão psicoestruturalista e em uma visão simbólica.

Destacamos que muitos trabalhos desenvolvidos por estudiosos estrangeiros e brasileiros tendem a considerar a cultura organizacional como uma variável, e, portanto, buscam encontrar formas de gerenciá-la. Dentre eles, cabe mencionar: Pettigrew (1979), Trice e Beyer (1984), Schein (1985), Handy (1987), Fleury (1987; 1993) e Freitas (1991). Por sua vez, estudos como os de Martin e Frost (2001), Barbosa (2001; 2002), Carrieri (2001) e de Cavedon (2000; 2003; 2004) tentam diagnosticar a cultura das organizações e não controlá-las. A postura adotada por este último grupo de autores é pertencente ao terceiro período dos estudos da cultura nas organizações, todavia, antes de elucidá-lo, cabe averiguar alguns conceitos de cultura organizacional datados ainda dos anos 1980 a meados de 1990, pois, nesse período, gesta-se a discussão acerca da homogeneidade ou heterogeneidade da cultura.

Quando a questão é o conceito de cultura organizacional, há um nome presente na maioria dos trabalhos administrativos brasileiros, qual seja: Schein (1985). Para esse autor, a cultura organizacional:

[...] é o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985, p. 4).

A visão desse autor acerca da cultura organizacional é a de que há nas organizações uma cultura homogênea e, nesse sentido, torna-se viável uma harmonia organizacional presidida pelos gestores, sendo que qualquer inadaptação a essa cultura é considerada como um desvio do indivíduo. Freitas (1991) compartilha da visão de Schein sobre a homogeneidade cultural, uma vez que, para a autora, a cultura organizacional é um mecanismo que permite aos membros da organização interiorizarem uma visão positiva da mesma, de modo que as diferenças sejam anuladas, desestimulando as reflexões sobre o ambiente laboral. Sendo assim, para a autora, a cultura é um meio que “define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos” (FREITAS, 1991, p. XVIII).

Importante mencionar que esses autores colocam em evidência a cultura homogênea da organização e se, por um lado, eles não desconsideram a possibilidade de existir diferentes formas de pensar, por outro, a atenção dos estudos priorizam compreender o que afirmam ser a tendência a uma homogeneização em virtude da supremacia da lógica gerencial. Concordamos com o fato de haver tal supremacia de uma cultura, de um modo de pensar ou, como mencionaria Gramsci (2001), de uma hegemonia; contudo, o que defendemos é que a análise dos aspectos culturais homogeneizantes nos revela o *status quo*, em suma, “os vencedores”; enquanto que o mapeamento da cultura, atentando para as relações recíprocas entre os fatores de homogeneidade e os de heterogeneidade, possibilita ler o movimento real das disputas internas nas organizações que se manifestam nos aspectos simbólicos, ou seja, as relações entre poder e cultura.

Morgan (1996, p. 131), por sua vez, considera a cultura como um movimento, mas não vê neste o aspecto da imposição. O autor acredita que a “cultura não é algo imposto sobre uma situação social, ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social” e que, ao explorar os aspectos da cultura organizacional, podemos descobrir explicações históricas que justificam a maneira como as coisas são feitas. Neste sentido, o uso “dessas ferramentas” somente produzirá resultados positivos para a empresa se tais ferramentas forem representativas de uma cultura organizacional construída paulatinamente pela interação social dos atores. A partir dos postulados

de Morgan (1996) verificamos que, a despeito de em seus trabalhos ele considerar a possibilidade da heterogeneidade cultural, o autor encontra formas de tornar a cultura organizacional uma ferramenta à disposição dos gestores das empresas; portanto, trata-se de uma imposição, ainda que sutil. Essa observação vem ao encontro do que Barbosa (2002, p. 13) colocou acerca da segunda fase dos estudos de cultura, a saber, “sua dimensão pragmática / substantiva, ou seja, a tentativa de transformar o conceito de cultura em uma variável da estratégia gerencial e de competitividade”.

Contudo, essa é uma postura criticada por autores que desconsideram a viabilidade de mudar uma cultura de forma positivista. Luppi (1995, p. 17) é categórico ao afirmar que “cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de maneira que a cultura mude. Cultura é produto da interação entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar”.

Cavedon (2003), ao comentar o conceito de cultura traçado por Luppi, infere que

[...] para alterar uma determinada cultura, necessita-se, através dos mais diversos mecanismos, motivar as pessoas no sentido de buscar a aprendizagem continuada, o que sem dúvida leva a um incessante crescimento do ser humano e, por via de consequência, a um renovar permanente, resultante de suas interações com o meio (CAVEDON, 2003, p. 57).

Vale destacar que a crítica dos autores reside sobre as mudanças gerenciais que pressupõem uma relação ótima entre as causas e os efeitos. Não consideramos isso possível, pelo fato de que são múltiplos os fatores que interferem nas formas como o ser humano interpreta o mundo em sua volta. Sendo assim, uma ação pontual efetuada pela alta gerência nem sempre pode alcançar os objetivos desejados em sua plenitude, uma vez que a própria racionalidade administrativa é limitada. As colocações de Cavedon (2003) alertam os gestores para a necessidade de coerência e continuidade nas políticas e projetos de gestão das pessoas. Alterações nos aspectos simbólicos que fazem parte do ambiente organizacional e a aderência a um novo repertório, para ter o resultado maximizado, carece de tempo e mecanismos sofisticados de capturas das subjetividades. O que nos leva a concluir que, nem sempre, um processo de aprendizagem pode ser sinônimo de crescimento humano, se entendermos este como o desenvolvimento de homens e mulheres que constroem uma sociedade menos desigual.

Tempo! Esse é um fator que não pode ser desperdiçado no mundo dos negócios, sendo assim, é possível considerar que os administradores que fazem uso de técnicas administrativas como o *downsizing* ou a reengenharia para criar um ambiente de mudança cultural, na verdade, estão apenas tentando “trocar de cultura” por meio da troca de pessoas, de modo que aos remanescentes cabe o ajustamento à “nova cultura”, devido tanto ao instrumento coercitivo utilizado quanto as novas técnicas de gestão (sedução) de pessoas, ou ainda o seu desligamento “voluntário” em face da dificuldade de adaptar-se ao novo contexto. Portanto, alguns autores (MARTIN; FROST, 2001; CAVEDON, 2003; LUPPI, 1995; BARBOSA, 2002) se posicionam contra essa idéia dominante de gerenciamento, criação e mudança da cultura organizacional de forma positivista. Não obstante, essa nova perspectiva é trabalhada de forma mais intensiva naquele que Barbosa (2002) considerou como o terceiro período dos estudos culturais. O próximo subitem abordará essa diferente percepção para os referidos estudiosos do campo organizacional.

○ terceiro período: dos meados de 1990 à contemporaneidade

A publicação do artigo *The Organizational Cultura War Games: a struggle for intellectual dominance* de Martin e Frost (2001) revela, precisamente, a emergência da abordagem que considera a possibilidade de haver uma cultura organizacional heterogênea. Os autores, nesse artigo, analisaram quais eram as percepções que os estudiosos da cultura organizacional estavam tendo acerca da temática, e concluíram

que o campo de estudo estava sendo uma arena de disputas entre os que acreditavam na homogeneidade cultural da organização e os que buscavam encontrar neste *locus* a heterogeneidade. Ficou evidente, para os autores, que essa disputa permitiu o surgimento de outra abordagem, a saber: a da fragmentação da cultura organizacional.

Ao atentar para a homogeneidade e para a heterogeneidade cultural, os autores apontam para a existência de mais de uma cultura dentro da organização. Neste sentido, eles identificam a possibilidade da construção de uma meta-teoria, a qual abrangeria as três diferentes possibilidades de compreensão da cultura organizacional, quais sejam: a integração, a diferenciação e a fragmentação.

Deste modo, Cavedon (2003) esclarece que,

A integração pressupõe que a organização como um todo possua a mesma cultura. A diferenciação, por seu turno, enfoca as diferenças existentes entre os diversos grupos que compõem a organização. A fragmentação consiste na visão de que, em verdade, o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização (CAVEDON, 2003, p. 64).

Acaldipani e Crubellate (2003) analisaram os estudos brasileiros da cultura a partir da perspectiva epistemológica pós-moderna e a conclusão a que chegaram foi de que, no Brasil, o entendimento da cultura organizacional ainda se encontra predominantemente a serviço de alguns grupos dominantes, devido, principalmente, ao viés gerencialista presente nas análises e os pressupostos de que o país possui uma cultura nacional homogênea. Portanto, a disputa pelo domínio dos espaços no campo organizacional identificada por Martin e Frost (2001) continua ocorrendo. Nessa disputa, concordamos com Cavedon (2000) que defende a idéia de que a cultura organizacional pode apresentar tanto a homogeneidade quanto a heterogeneidade. Para Cavedon (2000, p. 33-34), cultura organizacional é: “[...] a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispares e análogas implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional” (CAVEDON, 2000, p. 33-34).

Para a autora, considerar a existência da heterogeneidade cultural é aceitar a possibilidade de existir múltiplas culturas, o que não é sinônimo de subcultura, uma vez que este último termo remete a uma hierarquização no sentido da “melhor” ou “pior” cultura, ou ainda, da cultura mais civilizada em detrimento de outras culturas menos civilizadas, e, por isso, subculturas. Concordamos com a autora, contudo, destacamos que a existência de múltiplas culturas em uma organização não descarta uma hierarquização entre elas, no sentido de que há culturas que estão mais ou menos de acordo com o interesse do negócio, ou, para usar um “chavão administrativo”, com a estratégia organizacional.

Retornando ao conceito de Cavedon, para desvendar essa rede de significações, é necessário que os aspectos simbólicos das organizações sejam compreendidos, sem, entretanto, desconsiderar o meio em que elas estão inseridas, pois como destaca Barbosa (2002):

A cultura de qualquer organização é uma possibilidade que se encontra no interior de uma dimensão simbólica mais ampla, que podemos denominar frouxamente de cultura “nacional”. Esta vai “determinar” os limites das variações, mas não determina o que se vai produzir no âmbito de uma organização (BARBOSA, 2002, p. 33).

Acaldipani e Crubellate (2003) ressaltam os perigos de tomarmos a cultura brasileira em sua unicidade. Para eles, a cultura nacional ao ser considerada como homogênea acaba por refletir pesquisas realizadas de modo superficial nas organizações, ao passo que, se for enfocada a heterogeneidade brasileira, deixa-se de “falar de um Brasil que só existe nas improváveis generalizações que realizamos” (ACALDIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 75). Neste sentido, alguns pesquisadores brasileiros já optaram por elaborar estudos culturais que focalizam realidades regionais, à guisa de exemplo: Fischer *et al.*, (1993), Cavedon (2003; 2004), Castilhos e Cavedon (2004), Dantas (2004), Cavedon e Ferraz (2006), dentre outros. Esses trabalhos atendem a uma demanda colocada por Acaldipani e Crubellate (2003), no sentido de que os estudos de cultura organizacional “sejam mais específicos, locais e referentes a grupos culturais” (ACALDIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 75).

Este estudo soma-se aos esforços dos autores supracitados ao buscar desvendar os aspectos simbólicos presentes na organização e realização de um ritual que coloca em evidência a cultura de determinada sociedade e como ela subsidia as tomadas de decisões administrativas. O método que permitiu a consecução desse objetivo foi o etnográfico. A respeito dele, esboçaremos algumas considerações.

Método

Cardoso (1986, p. 13) afirma que a “pesquisa é sempre uma aventura nova sobre a qual precisamos refletir”. Neste sentido, Durham (1986) destaca que, de certa forma, o fato de o pesquisador voltar-se para o estudo de sua própria sociedade acarretou mudanças que levaram, por exemplo, a técnica da observação participante a não ter mais um caráter objetivo e sim ganhar características subjetivas. Contudo, o problema apontado pela autora não reside na subjetividade da pesquisa, mas nas armadilhas a que essa subjetividade pode levar, ou seja, para Durham (1986), o envolvimento subjetivo do etnógrafo com seu campo pode distanciá-lo das profícuas reflexões teóricas. Para a autora, “não se trata obviamente que cada pesquisa empírica construa um quadro completo ou a teoria acabada da sociedade brasileira. Mas é necessário que, em algum lugar da reflexão antropológica, esses problemas comecem a ser investigados (DURHAM, 1986, p. 33).

A questão da subjetividade nas pesquisas etnográficas também foi abordada por Cardoso (1986) que reivindicou que discutíssemos “o papel da subjetividade como instrumento do conhecimento” deixando de conceber as informações coletadas como “formas objetivas com existência própria e independente dos atores” (CARDOSO, 1986, p. 99). Uma discussão efetuada anteriormente por DaMatta (1978) já antecipava as preocupações de Cardoso. No artigo intitulado “O ofício do etnólogo ou como ter ‘*anthropological blues*’”, o autor abordou tanto a questão da subjetividade nas pesquisas etnográficas quanto a sua relação com o campo teórico. DaMatta (1978) separou o fazer etnográfico em três fases, tal como os ritos de passagem (VAN GENNEP, 1978), e sugeriu que, na última fase, o pesquisador sintetize a biografia com a teoria. Em nosso estudo, é possível identificar essas três fases recomendadas por DaMatta (1978), sendo (re)vividas.

Por tratar-se do estudo de um evento cultural que ocorre anualmente, a autora deste trabalho passou pelos preparativos, angústias e expectativas (características presentes na primeira fase) que antecedem a entrada em campo por duas vezes (anos de 2004 e de 2005). A primeira edição estudada foi acordada junto a Câmara Rio-Grandense do Livro que permitiu a observação do evento in situ. No ano subsequente, o interesse de pesquisa foi a organização do evento; assim, novas negociações com a entidade foram necessárias, e um novo campo, a sede da entidade e as atividades lá realizadas foram os alvos da observação participante.

Na 50ª edição da feira (ano de 2004), após receber autorização da CRL, a pesquisadora recebeu a camiseta oficial, utilizada pelos monitores do evento, tendo acesso a todos os espaços, participando de atividades culturais, jantares, coquetéis e percorrendo, diariamente, as alamedas da praça onde se instalam as barracas dos comerciantes de livros. Durante os 15 dias de feira, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com: autores de renome nacional, estadual e local, bem como autores ainda desconhecidos do grande público; editores, distribuidores, livreiros associados à CRL e os funcionários das respectivas empresas que estavam trabalhando no evento; e membros da Comissão Organizadora. Para coletar algumas informações acerca do público que lota a Praça da Alfândega à época da festa dos livros, utilizou-se um pequeno questionário.

Ao longo do ano de 2005, semanalmente, a pesquisadora passava de um a dois dias na CRL acompanhando os preparativos do evento. No que tange a essa atividade, a CRL mantém uma equipe que trabalha durante todo o ano na sede da instituição e que está submetida à Comissão Organizadora, esta formada por associados da entidade e pelos coordenadores das equipes de produção, de engenharia e administrativa. A

equipe administrativa é responsável por elaborar e acompanhar o processo de avaliação do benefício junto às leis de incentivos fiscais e suas respectivas prestações de contas, como também a captação de patrocinadores e apoiadores. A equipe da engenharia é responsável pela infra-estrutura montada na praça. É de responsabilidade da equipe de produção organizar as atividades culturais que ocorrem em paralelo à venda dos livros. Esta equipe é subdividida segundo as demandas dos públicos. Assim, temos a área Adulta ou Geral, a área Infante-Juvenil e a Área Internacional. Cabe à Produção 01 organizar as atividades para a primeira área e à Produção 02, as atividades das duas últimas. Ambos os grupos de trabalho são comumente denominados como a equipe da Joana e a equipe da Sophia, respectivamente. Importante ressaltar que todos os nomes aqui citados são fictícios, excetuando-se os autores renomados que permitiram a divulgação de seus nomes.

O trabalho efetuado pelas equipes pode ser descrito da seguinte forma: 1) etapa de criação – momento da concepção das atividades, por exemplo, de uma mesa redonda; neste caso, os membros das equipes precisam pensar em um tema, nas pessoas aptas a discuti-lo e em um nome propício para a divulgação da atividade; 2) operacionalização – nesta, é preciso entrar em contato com as pessoas escolhidas; conciliar agendas; montar pastas para arquivar todos os contatos realizados entre os convidados e a equipe organizadora; atualizar tabelas de cachês, de passagens aéreas e de hospedagem, para assim distribuir cada um dos benefícios aos convidados. Além disso, na Produção 02, é necessário, também, receber as inscrições para as atividades que são agendadas antes do início da feira, controlar a capacidade máxima de cada atividade e re-enviar às escolas o aceite ou não deste agendamento.

Durante a coleta de dados na entidade, a pesquisadora dividiu o tempo entre a Produção 01 e a Produção 02. A observação participante iniciou-se em maio do referido ano e estendeu-se até o final da 51ª da feira. Nesta edição, a observação participante ocorreu na área infante-juvenil, onde trabalhou como monitora voluntária.

Após a coleta de dados ter sido concluída, no ano de 2005, passamos para a terceira fase recomendada por DaMatta (1978) reunir a biografia com a teoria, mas sem descuidar da advertência feita por Durham (1986). A análise de conteúdo à luz das teorias administrativas permitiu que apreendêssemos os aspectos culturais presentes na feira, por quem eram partilhados ou não e como obstaculizavam ou auxiliavam nas tomadas de decisões dos organizadores.

A CRL e a Organização da Feira: diferentes formas de administrar

Joana e Sophia vêm atuando há quase uma década como coordenadoras dessas equipes. No primeiro ano em que trabalharam juntas, formavam uma única e grande equipe; após, dividiram-se. No decorrer deste período, a feira cresceu em número de expositores, de público, de atividades paralelas, em aporte financeiro via leis de incentivo à cultura etc. O aumento quantitativo e da complexidade do trabalho parece ter criado um hiato entre as duas produções, pois elas trabalham de forma independente e muitas vezes concorrencial, prejudicando a realização de atividades conjuntas que poderiam reduzir os gastos com cachês, hotéis e viagens. Na 50ª edição, a Comissão Organizadora percebeu que a Produção 01 não tinha ciência do que estava sendo realizado pela Produção 02 e vice-versa; assim, para a edição subsequente, contrataram Giovana, responsável por reunir as informações acerca da programação paralela da 51ª edição, organizada por ambos os setores, em uma só planilha com o objetivo de tornar público para o restante das comissões o que as produções estavam preparando. Com isso, ambas coordenadoras tomaram conhecimento dos autores e autoras que estavam sendo trazidos à feira, de modo que para esta última edição, alguns primeiros trabalhos em parceria puderam ser ensaiados, mas de um modo um tanto compulsório.

Os significados atribuídos ao trabalho e as formas de organizá-lo parecem ser os obstaculizadores para a realização das atividades conjuntas. Vejamos como ocor-

re o processo de criação e de operacionalização em ambos os setores e como estes condicionam a diferenciação da cultura da organização e impactam nas decisões administrativas do que será realizado no ritual.

A organização do trabalho na Produção 01

Durante a pesquisa de campo junto à Produção 01, foi possível observar Joana e suas assessoras desenvolvendo as atividades diárias. Segundo palavras dessa coordenadora, a atividade que realiza é bastante complexa, carece de muito conhecimento cultural e de manter a polidez na relação com os convidados do evento, a fim de estabelecer a boa relação entre a feira, os escritores e os jornalistas, sobretudo, se estes forem renomados. Para ela, a coordenação da Área Adulta é a tarefa mais complexa de toda a organização do rito. A posição por ela ocupada na estrutura organizacional possibilita a manutenção de redes de trabalho que sustentam seu *status* social no meio cultural regional. Daí a forma como Joana organiza o trabalho na CRL e como essa organização é interpretada pelos assessores e demais funcionários da entidade.

Sua equipe é formada por quatro pessoas que estão praticamente durante todo o ano trabalhando em sua sala. Em relação à etapa de criação, não há, especificamente, momentos de discussão entre os integrantes da equipe. Todas as pessoas podem se manifestar, sugerindo as atividades, nomes de convidados etc., mas tais opiniões dificilmente são aceitas na íntegra, todas sofrem modificações, pois somente assim “ela pode dizer que a idéia foi dela” (Suzana, assessora). Esse depoimento não se trata de um fato isolado, mas observado inúmeras vezes durante a estada em campo. Outra assessora, com muitos anos de experiência em organização de espetáculos, relata que todas as peças teatrais que indicava para serem apresentadas nos espaços da feira somente eram aprovadas após várias ressalvas, trocas de horários, de local etc. Quanto ao processo de operacionalização, distribuição das atividades e a forma de controlá-las, diariamente, os assessores relatam a Joana o que está faltando executar, e ela, então, distribui essas tarefas entre seus subordinados. Houve momentos em que a coordenadora determinava até a cor da caneta com a qual as assessoras deveriam riscar a tarefa no *check-list*, depois de tê-la realizado, para controle posterior. Ademais, os contatos telefônicos com os convidados devem passar pela sua aprovação, mas dependendo quem é o interlocutor, ela própria realiza as ligações, optando pela centralização.

A forma como a coordenadora organiza e controla o trabalho – inviabilizando a autonomia dos assessores e cerceando a criatividade – é entendida por seus subordinados e demais funcionários da CRL como “burocrática”, um termo utilizado de maneira pejorativa, em virtude do senso comum vinculá-lo ao estereótipo do funcionário público. Os funcionários descrevem as atitudes da coordenadora da seguinte forma: 1) tudo tem que receber o carimbo dela: permissão para ligar para os convidados, para riscar as atividades já efetuadas etc.; 2) o casaco dela é deixado na cadeira: chega quase sempre uma hora depois que inicia o expediente – excetuando-se as quintas-feiras, quando tem reunião da coordenação geral –, mas o seu computador é ligado assim que a primeira assessora entra na sala; e, 3) ela somente concorda com quem tem cargo superior e pode lhe dar algo em troca: é de desconhecimento deles qualquer discordância entre ela e os diretores da CRL. Ademais, a preferência por fazer os contatos com pessoas renomadas, pessoalmente, demarca sua posição na *network* do setor da cultura regional. Se o significado atribuído às formas de gerenciar as atividades na Produção 01 é “burocrática”, na Produção 02, a prática gerencial é denominada “centralizadora”.

A organização do trabalho na Produção 02

O qualitativo de “centralizadora” é atribuído à Sophia de forma não pejorativa. O significado dado pelos pesquisados está relacionado às chamadas Centrais de Informações. A coordenadora da Produção 02 possui um grande conhecimento sobre a Feira do Livro e a entidade para qual presta serviços. Por seu turno, os dados revelam

que esse conhecimento não a torna uma pessoa centralizadora por reter informações, mas porque é referência, pois é a ela que boa parte das pessoas, que integram a CRL, recorrem quando possuem alguma dúvida. Deste modo, é possível considerar que o poder que essa mulher exerce em seu local de trabalho passa pelo seu saber, corroborando as colocações que Tragtenberg (2004, p. 21) faz ao mencionar que a época em que vivemos segue um dos princípios do filósofo Bacon, qual seja, “saber é poder”.

O saber de Sophia está simbolicamente representado pelo arquivo, pois é na pequena sala ocupada pela Produção 02 que fica guardada grande parte dos documentos relacionados às edições anteriores do evento. Portanto, as memórias arquivadas naquelas pastas remetem, simbolicamente, ao *know-how* dessa coordenadora que, além de compartilhar seu espaço de trabalho com os arquivos da CRL, ainda busca mantê-los organizados, pois foi dela a proposta de contratar uma profissional para organizar os documentos da entidade, tendo em vista que para ela: “a história de uma entidade e da feira é o que vai permitir a perpetuação da mesma”. Além disso, Sophia propôs que esses arquivos fossem levados ao conhecimento do público por meio de uma exposição que realizar-se-ia na 51ª Edição da feira. No entanto, a exposição não ocorreu devido aos cortes realizados na programação do evento em virtude da aprovação parcial da Lei de Incentivo à Cultura do Estado. A iniciativa de realizar uma exposição dos arquivos da feira e a elaboração de um livro¹, por essa coordenadora, demonstra que ela consolida seu poder de mando por meio do seu conhecimento e pela disseminação do saber.

A difusão do conhecimento, também, pode ser verificada na organização do processo de criação e operacionalização das atividades. Aos subordinados, Sofia repassa as responsabilidades, supervisionando apenas os resultados finais. À guisa de exemplo, o assessor de Sophia é responsável pela organização da programação do espaço denominado Casa do Pensamento. Cabe a ele conceber as atividades, entrar em contato com as pessoas, conciliar as agendas etc., ou seja, o assessor deve efetuar tanto o processo de criação quanto o de operacionalização. No caso das produtoras das atividades artísticas, elas pouco estão presentes na CRL. Em uma das vezes que a produtora do palco da Área Infantil e Juvenil esteve na entidade, ao mostrar a programação para Sophia, esta somente alertou que seriam necessários alguns cortes, devido à aprovação parcial da Lei de Incentivo. Quando a produtora apresentou os possíveis cortes que pensava realizar, a Coordenadora demonstrou confiar no trabalho da produtora ao lhe dar autonomia para realizar os cortes necessários segundo seus próprios critérios e para, em seguida, apresentar a nova programação. Neste sentido, percebemos que o controle nesse setor não se dá pela vigilância do *check-list*, mas pela confiança que a coordenadora deposita em seus assessores que, por desenvolverem todas as etapas do processo de criação e operacionalização, mencionam ser o labor diário menos alienante e mais prazeroso. Assim, a forma como é organizado o trabalho nesse setor permite a crença de que trabalhar na Produção 02 é “mais divertido” (Suzana – assessora da Produção 01) e há maior autonomia, se comparado ao que ocorre na Produção 01.

Para Sophia, a Feira do Livro deve ser um espaço de divulgação do conhecimento, um lugar onde se centraliza a cultura escrita e falada de uma sociedade, de modo que o evento esteja à disposição dos atuais e futuros leitores. Esta forma de significar a feira fez com que ela fosse uma das pessoas que reivindicou a expansão do evento junto à Comissão Executiva, bem como atentou para resolver os problemas que meninos e meninas de rua causavam aos livreiros e aos visitantes do evento.

Os Aspectos Culturais Condicionando Decisões Administrativas

A execução de um evento exige a tomada de muitas decisões. São vários os fatores que influenciam nas escolhas dos gestores, dentre estes, destacamos os as-

¹ A coordenadora da Produção 02 publicou, em 2000, com o apoio da CRL, o livro *Organização de Feiras de Livros*.

pectos culturais. Neste texto, discutimos as decisões tomadas pelos organizadores da feira ao que se refere a duas problemáticas discutidas pela Comissão Organizadora, quais sejam: a falta de espaço físico para o evento e a retirada dos ocupantes permanentes da Praça da Alfândega para fins de alocação das barracas e segurança dos visitantes. A seguir os aspectos simbólicos que sustentaram as decisões dos gestores do ritual serão relatados, começando pelo debate acerca da alteração do local de realização do evento.

A feira, a praça, o rio² e a cidade: as decisões administrativas e seus aspectos simbólicos

O objetivo principal para a realização da primeira feira foi democratizar o acesso aos livros, tendo em vista que os locais onde ocorria a comercialização deles eram vistos pela população como redutos elitizados. Para isso, os idealizadores escolheram uma praça, mas não uma praça qualquer, pois, em meados dos anos de 1950, a Praça da Alfândega era um local onde os porto-alegrenses se encontravam para passear, tomar um café ou ainda esperar pelo início da sessão de cinema no Cine Guarani. Deste modo, a opção se deu pelo fato dela ser um espaço que reunia uma parte da sociedade considerada intelectualizada, afinal,

[...] o espaço não é somente uma área geográfica, sendo também uma forma de relação com os objetos estruturados numa cultura e, sobretudo, numa rede relacional de representações coletivas que permite aos membros de uma mesma coletividade conceder significados, geralmente reconhecidos, a elementos e características de seu espaço (D'ADESKY, 1997, p. 307).

Portanto, os idealizadores da primeira Feira do Livro de Porto Alegre buscaram democratizar o acesso ao livro, procurando levá-lo para locais onde lhe seria atribuído significado. O público não leitor, por sua vez, comparece à praça porque a mesma “é um palco e por vocação um espaço convocatório, onde podem acontecer coisas. Vocação para agregar pessoas, vocação para o social” (Oficina do livro) ou conforme D'Adesky (1997, p. 307), “as praças manifestam simbolicamente um corte social entre os que detêm o poder e os que estão excluídos”. Desse modo, a população não leitora, ao identificar a Praça da Alfândega como um reduto do livro e da cultura, a invade, pois ela representa um espaço valorizado da cidade, e estar nesse espaço ajuda a firmar um sentimento de pertença junto aos que detêm poder.

Desta forma, a decisão foi acertada, à medida que a praça como local de socialização recebeu a feira e foi adquirindo significados para os porto-alegrenses, ajudando a consolidar o espaço como reduto cultural, tanto que, atualmente, os participantes do evento não imaginam uma sem a outra, conforme depoimentos abaixo:

Me lembro, uma vez, lá em São Paulo, que eu consegui uma foto, o pessoal não conhecia muito a Feira do Livro, e eu conheci através de um livro que a gente tem na editora, tinha uma foto da Praça da Alfândega, com os jacarandás em flor, as barraquinhas, “tá aqui óh, é isso aqui a nossa feira”, e era o orgulho de mostrar aquela paisagem bonita, aquela coisa tão... eu acho que é isso, é disso que a gente gosta, não precisa ser tímido demais, mas também não precisa ser mega demais. Não, não pode sair da praça! Sem dúvida, sem dúvida, não, não vão mesmo tirá-la daqui (Bruna da Editora da UFRGS).

Eu gosto de passear na feira. Acho bonita a praça (Visitante).

Eu acho que ela não pode sair da praça, porque as pessoas em ambientes fechados tentam assumir convenções que não têm na praça. Então, o pessoal vem de bermuda, chinelo de dedo, camiseta e, eu acho que tudo isto é charme e vigor da feira (Escritor Tao Golim).

² Estudos realizados na década de 1980 classificaram o Rio Guaíba como um lago, devido aos índices de sedimentação e ao grau de retenção das águas.

Porque é o espírito da praça no começo da primavera. É muito bonito, né? Poder passar pela praça, pode nem comprar nada, mas poder passar pelo livro e ver sem precisar pagar nada para entrar. E os livros estão ali. Então é assim, e depois da cobertura então, que ela tá coberta que pode vir chuva e atrapalha menos também (Proprietário da Editora Anilus).

Esses depoimentos evidenciam a relação intrínseca entre a feira e a praça para os entrevistados. Além da beleza da última, referenciada sempre pela presença das flores dos jacarandás, o fato de ser uma praça, permite aos visitantes a sensação de que é possível ir à feira como quem vai a uma caminhada de fim-de-semana, ou seja, despido das roupas diárias de trabalho, rompendo com o cotidiano, usando vestes que por seu conforto remetem ao descanso. Assim, a feira torna-se uma festa que não exige traje de gala e, por isso, acessível a todos.

Outro aspecto que ainda pode ser observado nesses depoimentos é a relação praça / gratuidade. Por ser um local aberto, dificulta qualquer forma de cobrança ou de controle de entrada e saída das pessoas, gerando um sentimento de “pertencer a todos”; permite a crença de que a qualquer um é dado o direito de poder circular por entre as barracas, olhar e pegar os livros, mesmo sem condições financeiras para efetuar uma compra, corroborando desse modo a intenção primeira da feira, ou seja, aproximar o livro de quem não entra em uma livraria, como relata a responsável pela Editora da UFRGS: “[...] o livro tá na praça, da pessoa comum passar por aqui, aquela que não frequenta uma biblioteca, que não frequenta uma livraria, é um momento dela tá junto com o livro. Eu acho que isto é que é o mágico da Feira do Livro de Porto Alegre [...]” (Bruna da Editora da UFRGS)

É unanimidade entre os visitantes, expositores e escritores entrevistados a permanência da feira na praça, pois esta permite atribuir os seguintes significados à feira: igualdade, por ser um espaço público; democrática, por ser gratuita; e, liberdade, por possibilitar a participação em um evento sem o controle de entrada e saída.

Alguns entrevistados reivindicam enfaticamente a permanência da feira na praça:

Olha, tem uma coisa que eu sou inteiramente contra e como eu te falei antes e volto a insistir, não sair dessa praça. De jeito nenhum, em hipótese nenhuma, eu queria morrer sem ver a feira sair dessa praça (Proprietário da Editora Anilus).

Contudo, o próprio informante relata:

Tende a crescer. É um movimento sem volta, não tem como retornar. Tende mais é crescer, ainda mais depois dessa feira. Ela cresceu bastante, [...] E tá mais bonita também. Não tem volta. [...] Todo o ano aumenta o espaço da Feira do Livro e sempre tem gente querendo participar da Feira do Livro. Esse ano parece que são 150 expositores. Quando era 100 já era apertada, por isso que querem passa para o [cais do] porto, a feira, por causa do espaço mesmo.

Outros informantes corroboram a colocação dele, mencionando:

Eu acho que a tendência é crescer. Eu acho que o limite dela é a própria praça, aqui (João do Beco dos Livros).

O futuro? Acho que ela continua. Não tem como acabar de uma hora pra outra. A tendência é crescer, só que eu acho que o espaço físico pra ela aqui na praça tá se tornando pequeno. Não sei como vão fazer isso (Artesão).

Nesse sentido, o desejo de que a feira continue crescendo sem sair da praça cria um problema para a Comissão Organizadora, ou seja, como expandir ocupando o mesmo espaço, sem, contudo, frustrar os anseios dos frequentadores e expositores da feira?

Joana vem resolvendo esse dilema ocupando os espaços culturais localizados no entorno da praça. As atividades paralelas organizadas pela Produção 01 são realizadas nos prédios do Santander Cultural, do Museu de Arte do Rio Grande do Sul, do Clube do Comércio, do Memorial do Rio Grande do Sul, da Casa de Cultura Mário Quintana e do Centro Cultural Érico Veríssimo. Os quatro primeiros prédios localizam-se nas extremidades da praça e os dois últimos distam centenas de metros da mesma. As atividades realizadas nesses prédios, se, por um lado, buscam democratizar o acesso aos ambientes culturais da cidade, por outro, revelam que a gratuidade esbarra na arquitetura imponente, resultante

Macedo (1973) menciona, ainda, que a gênese de tudo dá-se quando casais açorianos se instalam as margens de um rio por ser este local de uso público, bem como pela facilidade de pesca e navegação. Assim, o processo de ocupação está ligado ao Rio Guaíba, um porto natural que permitiu a atividade comercial e que teve um papel relevante na organização do espaço da cidade (MAUCH, 1992). Com o passar do tempo, alguns redutos de comercialização começaram a se formar, tais como o Largo da Quitanda, onde eram vendidas, nas barracas dispostas desordenadamente, laranjas, amendoins, carnes secas, molho de lenha e hortaliças (FERREIRA, 1940). Esse largo que viria a ser a Praça do Comércio e depois a Praça da Alfândega não era, segundo Ferreira (1940), a praça mais bela, porém, se configurava como a mais movimentada.

Para ali se dirigiam, quase sem sentir e muitas vezes sem razão, todas as pernas infantigáveis do burgo. Gente que saía apressada das lojas da Rua da Praia, gente que descia a Rua da Ladeira, gente que vinha do porto, gente que parecia cair, por milagre, dos próprios galhos das árvores: - homens, mulheres, crianças, [...], brancos, pretos, mulatos – a cidade inteira. À noite, o movimento serenava um pouco. Mas ainda assim, a praça da Alfândega continuava sendo o lugar procurado pelos grupos comentadores dos acontecimentos de sensação, o local por excelência para o passeio higiênico depois da ceia, o ponto agradável onde a população ia dar os seus dois dedos de seca até a hora de recolher (FERREIRA, 1940, p. 27-8).

Assim, a cidade que crescia espremida pelo Rio Guaíba (MAUCH, 1992) tinha às suas margens a Praça da Alfândega, o principal espaço de comércio e de socialização da cidade.

Com o objetivo de modernizar a cidade, já no século XX, o Plano de Melhoramentos de Renato Moreira Maciel propunha os aterros na área do porto, cujo cais já estava em construção, afastando-se das margens do rio da Praça da Alfândega.

Não obstante, os porto-alegrenses não deixaram de frequentar a praça, tampouco de apreciar o Rio Guaíba, entretanto, elegeram outro local para o passeio vespertino às margens do rio que banha a cidade, o Gasômetro³. Essa íntima relação entre os moradores da capital do Rio Grande do Sul e as águas do estuário é revelada em seus cartões postais, com os seus indescritíveis pores-do-sol. Deste modo, o porto-alegrense mantém viva a relação com a gênese da cidade.

Para os organizadores da 51ª edição da Feira do Livro, a praça possui um vínculo de origem com o rio, tendo em vista que ela nasceu a partir das relações comerciais e de socialização que ocorriam às suas margens. Entretanto, na busca pela modernização da cidade, ambos, rio e praça, foram separados pelos aterros que permitiram a construção das Avenidas Siqueira Campos e Mauá. Em virtude disso, a cidade devia a si mesma o reencontro entre esses dois locais que foram o berço da criação de Porto Alegre. Para saldar essa dívida, a feira expande suas atividades até o cais do porto e, portanto, une simbolicamente um local ao outro; de modo que esse ritual estaria devolvendo aos porto-alegrenses, o Rio Guaíba, seu porto e seu cais. Nas palavras do Presidente da Câmara Rio-Grandense do Livro, em um pronunciamento à imprensa realizado no Bistrô do Museu de Artes do Rio Grande do Sul (MARGS):

A praça e o rio são uma só coisa, e foi por ser assim que a cidade de Porto Alegre se desenvolveu. O rio era a entrada da cidade e a praça o local da recepção. O local onde a cidade começou a nascer economicamente, por isso, Praça da Alfândega. Mas, no anseio do crescimento, o homem invadiu o rio e o separou de vez da praça. Agora, a praça vai reencontrar o rio e quem vai possibilitar esse encontro, ou seja, ser o mediador desse momento histórico, será a Feira do Livro.

Analisando a colocação do Presidente da entidade, é possível perceber que o sentido dado à praça permite que a mesma seja simbolicamente ampliada até o rio e, com isso, a decisão de expandir a feira até o cais do porto é recebida com simpatia pelos porto-alegrenses. Estes, ao se identificarem com o simbolismo desse fato administrativo, o qual acionou o sentimento de pertença da população ao seu espaço geográfico, passam a ignorar o lado pragmático dessa decisão, aquele que busca au-

³ A Usina do Gasômetro, localizada às margens do Rio Guaíba, foi inaugurada em 1928 e garantia energia para o transporte elétrico de Porto Alegre. Ficou em funcionamento até 1970. Atualmente, é um centro cultural e patrimônio histórico da cidade. É um dos pontos mais tradicionais para ver o famoso pôr-do-sol da cidade, às margens do Guaíba.

mentar o espaço ocupado pela feira para que as barracas possam ser distribuídas de maneira mais apropriada e os compradores tenham maior tranquilidade para efetuar suas compras.

É notória a interpenetração entre os aspectos culturais da sociedade local e as decisões tomadas pelos gestores do evento, sobretudo, quando consideramos as possibilidades aventadas para a expansão que levavam em conta apenas a racionalização dos recursos financeiros. Durante uma reunião, ponderaram-se acerca dos custos e da segurança dos visitantes, quando o Patrono da 50^o Edição sugeriu que a feira se propagasse pelo caminho da Rua Sete de Setembro chegando ao espaço do Largo Glênio Peres. A idéia era impossibilitar o trânsito de automóveis naquela rua, ganhando, assim, em espaço, segurança e redução de gastos. Contudo, a proposta foi rejeitada pelos associados que se manifestaram a favor do avanço para o cais, mesmo cientes dos riscos da travessia das duas grandes avenidas que estão entre a praça e o rio (Sepúlveda e Mauá).

A concordância da expansão da feira para o cais foi noticiada pelo jornal eletrônico da Rede Brasil-Sul de Telecomunicações. A resposta positiva à pergunta feita aos "internautas" desse *site*, se o visitante da feira aprovava a utilização dos Armazéns A e B do cais do porto e do pórtico, chegou à casa dos 80%. Portanto, essa decisão tomada pelos gestores do evento teve êxito em virtude da importância atribuída à feira por todos os atores que a freqüentam, pois somente uma festa grandiosa como a Feira do Livro poderia reconciliar a cidade com o rio, unindo a praça com o cais.

As análises traçadas até o momento acerca das decisões administrativas e seus respectivos aspectos simbólicos reforçam a idéia de que os gestores precisam atentar para a rede de significados presentes nas organizações, pois, ao respeitar o simbólico, as decisões administrativas tendem a ser aceitas por todos os seus membros. Cavedon (1999) já alertava que, a despeito da natureza das descobertas etnográficas serem essencialmente qualitativas, o que pode parecer de pouca valia para uma área que privilegia os resultados mensuráveis, elas auxiliam os gestores na tomada de decisão não em uma relação de causa e efeito, mas sim mediante uma adequação ao que está posto, a exemplo dos pais que diante do resultado de uma ecografia decidem sobre o nome da criança, mas não podem interferir no sexo do bebê.

Por fim, é possível afirmar que além da feira ter sido ampliada sem sair da praça, ela ainda devolveu o Rio Guaíba aos porto-alegrenses que, diariamente, lotaram a Área Infantil e Juvenil da feira, instalada no cais do porto; lotação que permitiu que essa área tivesse um aumento de vendas superior a 100% em relação ao ano antecedente. Deste modo, a transferência da feira para o cais e sua abertura às 10h da manhã, que estava sendo realizada em caráter experimental, foi aprovada.

Se, por um lado, o projeto de expansão da feira, sem retirá-la da praça, foi executado com sucesso, permitindo a manutenção da importância do evento enquanto espaço que simboliza os valores de democracia, igualdade e liberdade da cultura intelectual gaúcha, compartilhada entre organizadores, escritores, políticos, jornalistas, artistas e público em geral, por outro, isso somente é viável se, da Praça da Alfândega, forem retirados os ocupantes que desse reduto angariam seu sustento durante todo o ano. Tratam-se dos artesãos, das prostitutas e dos meninos e meninas de rua. A cada um desses atores é atribuída uma carga valorativa distinta em virtude dos significados de suas atividades aos olhos da sociedade, sendo que cada um desses grupos de atores demanda ações distintas por parte da CRL. Na seqüência, tratamos das soluções encontradas.

O artesão, a prostituta e a infância: os ocultados e os revelados pela feira

Quem passa pela Praça da Alfândega, diariamente, começa a perceber nela algumas mudanças ainda no início do mês de outubro, quando, então, os artesãos que lá ficam durante todo o ano são transferidos para outro ponto deste local e para as ruas adjacentes, a fim de cederem espaço para a montagem das estruturas da feira. Com a retirada dos artesãos, montadores ocupam a praça, armam as estruturas metálicas que suportam a cobertura plástica e montam os estandes oficiais da feira.

Contudo, apesar da praça estar sendo reorganizada, os meninos e meninas de rua e as prostitutas, habitantes permanentes desse espaço, ainda lá permaneciam. Era preciso, na ótica dos organizadores da feira, tornar essas pessoas invisíveis.

Os ocupantes permanentes da Praça da Alfândega são os artesãos, os engraxates, os vendedores ambulantes, os meninos e meninas de rua e as prostitutas, sendo que, de modo geral, todos retiram seu sustento do trabalho realizado, diariamente, nas alamedas desse *locus*. A retirada deles da praça é vista como algo natural pelo coordenador da comissão disciplinar, responsável pelo cumprimento do regimento interno do evento, conhecido por todos como o “xerife” da feira. Para ele, que desde as primeiras edições é o responsável pela manutenção da ordem na praça, a feira possui preferência em relação aos demais ocupantes da praça, em virtude da tradição do evento. Segundo colocação do “Xerife”:

Nós somos os primeiros, os da feira. Há 50 anos que nós estamos aqui. Em segundo, vem o artesão, que tem aí uns 20 anos. Aí têm aqueles outros. Os outros têm que cair fora. As meninas, né? As meninas a gente não pode mandar embora. Então tem que ser na camaradagem. Porque eu me dou muito bem com elas. Me dou bem com os ladrões, também. E eles me respeitam, também. Porque eu passei muito trabalho há 30 anos atrás. Era um pavor. Era um desastre isso.

Nesse sentido, os organizadores da feira foram elaborando suas estratégias para retirar cada um dos ocupantes da praça. Os engraxates são os únicos que não sofrem grandes mudanças no seu cotidiano de trabalho, pois eles estão alocados nas alamedas extremas do lado norte e sul da praça, espaços não ocupados pelo evento. Todavia, os artesãos, os meninos e meninas de rua e as prostitutas vêm o local onde laboram ser transformado em reduto do livro e, por isso, aqueles são convidados a se retirarem da praça enquanto a mesma está sendo organizada para a realização do evento, podendo retornar ao espaço após o início da feira, desde que na condição de visitantes e, portanto, comportando-se como tal.

Isso não é difícil para os artesãos que têm por hábito “dar um pulinho na feira para ver as novidades, dar uma espiada, comprar um livrinho pras crianças que elas querem. Como todo mundo, a gente fica curioso também” (Lúcia - Artesã).

Mesmo antes da condição de artesão na praça, alguns deles já frequentavam o local em virtude da Feira do Livro: “Eu freqüento a Feira do Livro desde [19]73. E na primeira série do colégio eu já visitei a Feira do Livro. Hoje estou aqui inserido. Estou aqui trabalhando” (José - Artesão).

Para os artesãos, a feira é importante tanto por trazer o livro para a praça, democratizar o acesso a leitura, como também por aumentar o número de pessoas circulando por esse espaço. Deste modo, o fato dos artesãos ficarem em locais próximos à feira e cederem seu espaço para as bancas dos livreiros não é vista como um incômodo, ao contrário, segundo uma artesã: “Para nós, é muito bom. Não é tão longe, é junto da praça. O que acaba sendo bom, porque fica junto da feira. Tem sempre a possibilidade de vender mais, tem mais população”. Outro artesão menciona, ainda, que durante a feira, ele acaba obtendo novos clientes: “Tenho bastante cliente que veio à Feira do Livro e que não conhecia o nosso trabalho e depois se torna nosso cliente”. Deste modo, para os artesãos que comercializam na praça durante o ano, a feira é um evento que auxilia na divulgação e nas vendas de seus produtos.

Além disso, há o caso de um grupo de artesãos que não são retirados da praça, são os profissionais do artesanato vinculados ao Projeto Monumenta. Esse projeto vem capacitando artesãos para trabalhos efetuados com produtos que remetem aos Jacarandás; assim, são produzidos bijuterias com sementes, trabalhos nas cores das flores símbolo da feira etc. Essas pessoas ganham uma barraca na praça a fim de divulgar o Projeto.

Diferente do que ocorre com os artesãos que ganham visibilidade por estarem nas proximidades da feira, as prostitutas são quase que proibidas de aparecerem. Muitas delas não saem da praça, ficam circulando pelos locais que a feira não ocupa, de forma discreta, o que permite que continuem no local; por isso, somente as pessoas mais atentas irão perceber que há mulheres trabalhando nos arredores das bancas. Conforme conta o “Xerife”, elas já tiveram uma relação bastante conflituosa com a Câmara, onde quem saiu vencedor foi aquele que tinha o poder da força ao seu lado.

Era um pavor. Era um desastre isso. Há trinta anos, atrás era um pavor, a prostituição, os ladrões os vagabundos, isso aí. Eles se sentiam ofendidos da invasão dentro do campo deles. [...] Umaz diziam que ia se pelar, iam andar nuas. E tu te arrepiava mesmo. Primeiro ano eu comecei a conversar com elas, não adiantou [...] E depois, não adiantava entrar de acordo com ninguém. Aí chamava polícia, e davam pau nelas, e foi indo, foi indo até que chegou num ponto que eu disse, agora chegou a minha vez. Aí eu falei com a chefe delas. Ela foi falar com o coronel da brigada e tal. Legalmente elas estavam bem. Elas tinham o sindicato delas, podiam fazer tudo. Aí eu não tinha alternativa a não ser fazer uma sacanagem. Chamei o pessoal todo, a polícia. Olha vocês têm, é obrigação de vocês fazer um levantamento na praça, ver qual é que está fichada, qual é que não está. Tudo direitinho pra poder trabalhar com a gente na feira. Era tudo mentira, era para poder encanar elas. O que é que acontece. Pega 20-30 pessoas da praça, coloca todos dentro de um camburão, dentro de um ônibus, leva para delegacia para examinar um por um até duas três horas da manhã. Perderam o dia de trabalho, aí no outro dia, continuaram a fazer o levantamento. Aí desistiram e chegaram pra nós, mas qual é a solução: a solução é simples. Vocês durante o horário da feira, vocês não podem entrar na feira. Vocês têm que ficar nos cantinhos. Sentadinhas no banquinho. Se o freguês chegar, senta, acertam o valor, e vão embora; se não houve acerto, tudo bem. Só não pode ficar assim, andando pra cá. [...] Ai elas entraram em um acordo comigo. E agora tá todo mundo em paz.

Segundo o "Xerife", desde que ocorreu o acordo, ele nunca mais teve problemas sérios com as prostitutas, de forma que cada setor vende seus produtos sem causar prejuízos para o outro. Atualmente, elas nem demonstraram interesse em se pronunciar a respeito da feira. Tentamos entrevistá-las, mas a resposta negativa foi nos dada por meio de uma antropóloga que há dois anos estuda a vida dessas mulheres.

Além dos problemas enfrentados com as prostitutas, o "Xerife" relata os danos causados pelos meninos de rua à feira: "Os piazinhos arrebentavam as portas das barracas, faziam sujeira dentro das barracas. Tá bem, limpavam as barracas, chamavam um diziam uma coisa, chamavam outro, diziam outra coisa. [...] E com os meninos de rua nós temos o projeto que dá tudo pra eles. Banho, dá tudo".

O Projeto mencionado, de nome Asteróide, foi idealizado pela coordenadora da Produção 02, Sophia, que é responsável por ele desde sua primeira execução. No Asteróide, os meninos e meninas de rua têm um espaço para desenharem, desenvolverem atividades pedagógicas, sempre sob o acompanhamento de monitores; ganham, também, lanches, tomam banho e cortam os cabelos. O engajamento ao projeto não é obrigatório, mas a maioria dos que perambulam pelas ruas do centro da capital recorrem ao Asteróide e aceitam as regras de comportamento exigidas para poderem participar da feira e receberem os lanches do dia. Uma vez participando do projeto, os meninos e meninas têm acesso livre às atividades da feira como qualquer outro visitante e somente são convidados a se retirarem das atividades se estiverem perturbando.

O projeto foi batizado pelas crianças no primeiro ano de realização. O nome escolhido representa, simbolicamente, que a oportunidade de ser socialmente aceito e reconhecido como criança é passageira, pois, ao término da feira, elas estarão novamente andando sem rumo pelo centro da cidade esperando pela passagem do próximo Asteróide (pequeno corpo celeste que gravita ao redor do sol).

Esse projeto trouxe alguns benefícios à feira. Segundo um livreiro, depois que os meninos de rua foram retirados da praça, os furtos de livros reduziram drasticamente. Além disso, não foi mais relatado nenhum ato de vandalismo contra as barracas dos livreiros. Portanto, o projeto atende duas demandas, a segurança dos associados e dos meninos e meninas de rua que não são retirados da praça, mas apenas são vestidos e tratados como crianças que possuem o direito de ingressar em uma atividade. Afinal, como defende a coordenadora da Produção 02 junto à Comissão Organizadora, a feira, por ser um evento de democratização da cultura, deve acolher os "desiguais".

Por fim, podemos mencionar que a Feira do Livro tanto esconde quanto divulga os ocupantes permanentes da praça, sendo que isso vai depender do quanto a sociedade entende por moralmente aceitável as atividades de cada uma das categorias aqui apresentadas, ou seja, as ações que a administração da feira vai executar respeitam os valores culturais partilhados pelos porto-alegrenses. No caso dos artesãos, a feira divulga, indiretamente, um trabalho não muito valorizado pela sociedade, mas con-

siderado honesto, o mesmo não ocorre com as prostitutas que, ao garantirem a sua sobrevivência atuando como profissionais do sexo, devem ser escondidas, tornando-se imperceptíveis, ou seja, não devem perturbar a "moral e os bons costumes". Quanto aos meninos e meninas de rua, o que é ocultado são as precárias condições de vida dessas crianças, através da concessão em tempo e espaço limitados daquilo que deveria ser a infância desses menores.

Uma vez realocados cada um dos ocupantes permanentes da praça, é chegada a hora dos associados, artistas, escritores, leitores e visitantes festejarem a cultura simbolizada pelo objeto livro.

Considerações Finais

A análise da cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre mostra que a mesma é composta por elementos que a tornam homogênea, revelando uma determinada coerência a um grupo societário, bem como por aspectos heterogêneos, corroborando as colocações de Cavedon (2000). Valores culturais ditos universais como a democracia, a igualdade e a liberdade são celebrados por meio de um objeto específico, o livro. Eis o símbolo que integra um conjunto social constituído tanto pelos organizadores da feira, quanto pelos artistas, escritores, editores, vendedores, distribuidores, visitantes, artesãos etc. Por outro lado, o livro também é o mediador de aspectos culturais de distintos grupos desta sociedade, que atribuem diferentes significados ao evento em virtude da relação que estabelecem com a feira. Neste texto, observamos a heterogeneidade cultural manifestando-se nas diferentes significações atribuídas ao evento pelos artesãos, pelos meninos e meninas de rua, pelas prostitutas e pelas organizadoras das atividades culturais.

Os artesãos, tais quais os associados à CRL, percebem a feira como um espaço que potencializa a comercialização dos objetos culturais, sejam eles suporte da capacidade intelectual ou resultado de habilidades manuais; contudo, destaca-se que estes permanecem à margem daqueles, ou melhor, nas ruas periféricas da praça, conforme a atribuição valorativa da divisão social do trabalho. A despeito dos valores homogeneizantes de igualdade, liberdade e democracia atribuídos ao evento, verificamos a necessidade de ocultar ou travestir os atores que nos dias de não feira circulam pela praça, tais como os meninos e meninas de rua e as profissionais do sexo. A relação estabelecida entre as crianças e a feira permite a elas a possibilidade efêmera de uma infância melhor. O silêncio das prostitutas permite questionarmos a estabilidade do acordo entre elas e a CRL, acordo que parece ser mantido por meio da violência simbólica e da possibilidade do uso da força.

A heterogeneidade aparece, também, nos diferentes aspectos simbólicos atribuídos ao ato de organizar a feira pelas coordenadoras da Produção 01 e 02. Enquanto para Joana seu trabalho representa uma forma de exercer poder e ganhar notoriedade, para Sophia, organizar o evento significa a oportunidade de disseminar conhecimentos. Esses diferentes significados repercutem na organização do trabalho das equipes que passam a ser definidas, pelos funcionários da CRL, como uma produção burocrática (Produção 01) *versus* uma produção autônoma (Produção 02). Assim, esses dois grupos não são entendidos por seus membros como uma equipe que constitui a Comissão Executiva da feira, mas sim como dois grupos de trabalho que estão disputando espaços físicos, midiáticos e verbas orçamentárias, demonstrando, portanto, que o desvendamento da heterogeneidade cultural pode deixar à mostra as disputas de poder nas organizações.

Por outro lado, os aspectos da homogeneidade da cultura local, que influenciam nas tomadas de decisões administrativas, mostraram-se evidentes na problemática da expansão da feira até o cais. A relação entre o espaço e a festividade para ser alterada exigiu um esforço por parte da Comissão Organizadora em dar um sentido à expansão que ultrapassasse a questão prática da necessidade de mais espaço para a realização do evento. Para tanto, fez-se relevante explorar os símbolos e significados que compõem a cultura da sociedade porto-alegrense, uma vez que se trata de um evento que ocorre ininterruptamente há mais de cinquenta anos. As decisões administrativas referentes ao

evento estão submetidas à concordância do público que festeja o livro na praça, sendo que essa aprovação ocorre mediante a atribuição de significados dados às decisões e mudanças ocorridas no evento durante a sua execução, ou seja, quando ele está na praça.

Assim, não foi a racionalidade administrativa (maximização do espaço, minimização dos riscos) que imperou, em um primeiro momento, na decisão de levar a feira até as margens do Rio Guaíba, e sim a relação histórico-simbólica do rio com a cidade, de ambos com a praça e desta com a feira. Tal relação permitiu, portanto, que aspectos simbólicos (a origem da cidade e a importância da feira para Porto Alegre), os quais homogeneizam a cultura da sociedade porto-alegrense, servissem de base para a expansão do ritual, ou seja, fatores simbólicos de uma sociedade foram apropriados pela lógica econômica do mercado livreiro. Essa idéia corrobora com a de Morgan (1996) acerca da possibilidade das explicações históricas que se desenvolveram ao longo da integração social justificarem a maneira como as coisas são feitas e, neste sentido, servirem positivamente aos gestores organizacionais.

Em síntese, a feira é um exemplo de como há condicionamentos recíprocos entre as ações administrativas e os aspectos culturais de determinada sociedade e, neste sentido, possibilita reiterarmos a necessidade de compreender os aspectos simbólicos que compõem a cultura de uma organização para além de seu ambiente interno, uma vez que a identificação dos aspectos homogeneizantes pode colaborar para a legitimação social interna e externa das decisões administrativas, minimizando os entraves e viabilizando a efetivação das mesmas. Por outro lado, os aspectos que apontam para a heterogeneidade podem contribuir para a realização de estudos culturais que atentem para as questões de poder (o que não foi nosso objetivo neste texto), uma vez que as diferenças de significações resultam em decisões e práticas administrativas distintas, isto é: são as diferentes formas de interpretar a realidade que influenciam nas decisões administrativas, portanto, mostram a não existência de racionalidade administrativa puramente instrumental, bem como, a tentativa da submissão de valores culturais à lógica do mercado. Como mencionado anteriormente, a identificação dos distintos significados atribuídos à determinada realidade e a forma como os não consensos são privilegiados ou não nas decisões administrativas revelam a distribuição do poder, tendo em vista que os fatos administrativos podem trazer à tona as lutas simbólicas travadas nas culturas dos espaços organizacionais.

Referências

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE R. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresa*, São Paulo: FGV, v. 43, n. 2, p. 64 - 77, mar./abr., 2003.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001. 215 p.

_____. *Cultura e empresa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.

BERTERO, C. O. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. *Revista de Administração de Empresa*. São Paulo: FGV, v. 27, p. 73-95, 1968.

CÂMARA RIO-GRANDENSE DO LIVRO. Mapa da Feira do Livro de Porto Alegre. Recuperado em fevereiro de 2011 de <http://www.feiradolivro-poa.com.br/mapa.php>

CARDOSO, R. Aventuras de antropólogos em campo ou como escapar das armadilhas do método. In: CARDOSO, R. (Org.). *A aventura antropológica: teoria e pesquisa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p.95-106.

CARRIERI, A. P. *O fim do mundo Telemig: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações*. 2001. Tese (Doutorado) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômica / Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CASTILHOS, R.; CAVEDON, N. R. Mercado Público de Porto Alegre: um espaço

- organizacional dividido entre o sagrado e o profano. *REAd.*, Porto Alegre, v. 37, p. 1-15, 2004.
- CAVEDON, N. R. Os rituais na academia: revelando e escondendo os valores de uma universidade particular. In: CONGRESO ARGENTINO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL, 6, 2000. *Anais...* Mar del Plata. Identidad Disciplinaria y Campos de Aplicación, 2000. v. 1.
- _____. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional; implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1999. CD-ROM
- _____. *As manifestações rituais e a legitimação dos procedimentos administrativos*. 1988. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.
- _____. "Administração de Toga": desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS. 2000. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.
- _____. *Antropologia para Administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.
- _____. "Pode chegar, freguês": a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, n. 22, p. 173-189, 2004.
- _____.; FERRAZ, D. L. S. Tricotando as redes de solidariedade: as culturas organizacionais de uma loja autogestionada de economia popular solidária. *Organizações & Sociedade*, v. 17, p. 93-111, 2006.
- D'ADESKY, J. Acesso diferenciado dos modos de representação afro-brasileira no espaço público. *Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, n. 25, p. 303-312, 1997.
- DAMATTA, R. O ofício de etnólogo, ou como ter "anthropological blues". In: NUNES, E. O. (Org.). *A aventura sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 23-35.
- _____. *Carnavais malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DANTAS, M. Liderança em organizações étnico-culturais: o caso do carnaval da Bahia. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004. *Anais...* Curitiba: 2004. CD-ROM.
- DURHAM, E. R. A pesquisa antropológica com populações urbanas: problemas e perspectivas. In: CARDOSO, R. (Org.). *A aventura antropológica*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. p. 17-38.
- FERREIRA, A. D. *Imagens sentimentais da cidade*. Porto Alegre: Globo, 1940.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.
- _____. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez., 1987.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: MacGraw-hill, 1991.
- _____. *E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- GRAMSCI, Antonio. *Cadernos do cárcere*. RJ: Civilização Brasileira, 2001. V. 4
- HANDY, Charles. *Deuses da administração*. São Paulo: Vértice, 1987.

- LUPPI, Galvani. *Cultura organizacional: passos para a mudança*. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- MACEDO, F. R. de. *Porto Alegre: história e vida da cidade*. Porto Alegre: UFRGS, 1973.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAUCH, C. *História de Porto Alegre*. Porto Alegre: SMED, SMC, 1992.
- MELO, M. C. O. L. Produto e produtos da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 60-67, abr./jun., 1991.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- PEIRANO, Mariza. *Rituais ontem e hoje*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quartely*, Cornell University, v. 24, n. 3, p. 570-581, dec., 1979.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Franscico: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quartely*, v. 28, n. 3, p. 339-358, set., 1983.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1982.
- TRAGTENBERG, M. *Sobre a educação, política e sindicalismo*. São Paulo: UNESP, 2004.
- TRICE, H. M.; BEYER, J. Studying organizational culture through rites and ceremonies. *Academy of Management Review*, Mississipi, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.
- TURNER, V. *O processo ritual: estrutura e anti-estrutura*. Petrópolis: Vozes, 1974.
- VAN GENNEP, A. *Os ritos de passagem*. Petrópolis: Vozes, 1978.
- VERGARA, Sylvia Constant; MORAES, Cíntia de Melo; PALMEIRA, Pedro Lins. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 239-253.

Artigo recebido em 17/05/2009.

Artigo aprovado, na sua versão final, em 04/05/2010.