

Práticas Organizativas de uma Quadrilha Junina Competitiva¹

Karine Rodrigues Rufino, Elnivan Moreira de Souza, Luma Louise Sousa Lopes, José Jorge da Silva Júnior e Rafaella Medeiros Alves Alvarenga

Resumo

O objetivo da pesquisa foi compreender como ocorrem as práticas organizativas de uma quadrilha junina à luz da ideia de comunidade de prática. Neste sentido, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os conceitos de Práticas Organizativas, Comunidades de Prática e Festas/Quadrilhas Juninas com a finalidade de estender os conhecimentos dos temas abordados. O objeto de pesquisa foi uma quadrilha junina de Fortaleza, Ceará, Brasil, denominada Tradição da Roça, constituída em 2000, composta por 90 membros. Metodologicamente, esta pesquisa enquadra-se como qualitativa descritiva de inspiração etnográfica. Para a coleta dos dados, utilizamos diário de campo, análise de documentos (impressos e digitais) e entrevista aberta com três membros da diretoria. Para analisar os dados, aplicamos análise de conteúdo. Foi possível perceber que, no contexto das quadrilhas juninas, há práticas organizativas como divisão de tarefas, liderança, planejamento, compartilhamento de conhecimentos, mudanças, inovação, conflitos e formação de cultura, o que as colocam como um escopo de organização.

Palavras-chave

Práticas Organizativas. Comunidades de Práticas. Quadrilhas Juninas.

Abstract

The main objective was to understand the organizational practices of a “quadrilha junina” under the approach of communities of practice. In this sense, a bibliographic research on the concepts of Organizational Practices, Communities of Practice and Traditional Brazilian June Events was held in order to extend the knowledge of these topics. The research object was a “Quadrilha Junina” in Fortaleza, Ceará, Brazil, called “Tradição da Roça”, set up in 2000, comprising of 90 members. Methodologically, this research is characterized as qualitative and descriptive, displaying an ethnographic feature. To collect the data, we used a field diary, document analysis and

open interviews with three members of the board. To analyze the data, we applied content analysis. It could be observed that in the context of the “quadrilha junina”, organizational practices such as division of labor, leadership, planning, knowledge sharing, change, innovation, conflict and cultural construction, which characterized it as an organization.

Keywords Organizing Practices. Communities of Practice. *Quadrilha Junina*.

INTRODUÇÃO

O trabalho em grupo é bastante utilizado desde os primórdios da humanidade. As pessoas sentem necessidade de se organizarem em conjunto em prol de um objetivo comum. Em grupos como as comunidades de prática, trabalham pessoas que possuem características diferentes para objetivos similares. Jean Lave e Etienne Wenger (1998), pioneiros nas pesquisas em comunidades de prática, afirmam que a aprendizagem e a interação estão presentes em todos os lugares em que houver relações entre pessoas, principalmente nas organizações, nas quais a troca de aprendizagem é constante.

Carvalho e Dourado (2012) afirmam que a sociedade moderna tem como referência o modelo empresarial para a compreensão da reprodução das práticas organizacionais, principalmente as administrativas. Os modelos administrativos repercutem-se no convívio social das pessoas, especialmente quando se reúnem em grupos, pois refletem o contexto vivido nas organizações em que participam. As quadrilhas juninas são grupos que se espelham nas organizações para o alcance de seus objetivos, pois as pessoas que compõem o grupo trabalham em conjunto, subdividindo tarefas, lideranças e compartilhando conhecimentos, uma vez que objetivam se destacar das demais quadrilhas durante os festivais juninos.

No Brasil, o festejo junino tornou-se uma grande festa popular. Atualmente, percebe-se um número significativo de quadrilhas juninas que se mobilizam durante todo o ano para competir entre si em campeonatos. No Ceará, existem duas entidades que fiscalizam e organizam as quadrilhas juninas do estado: a União Junina e a Federação das Quadrilhas Juninas do Estado do Ceará (FEQUAJUCE). De acordo com a primeira, em 2013, filiaram-se, aproximadamente, 120 quadrilhas juninas e, para a segunda entidade, filiaram-se 156 grupos.

Cada grupo junino possui características que o diferenciam dos demais, para que possam se destacar aos olhos dos jurados no momento de decisão da melhor quadrilha. A competitividade está presente não somente nas empresas, mas em qualquer organização que busca se diferenciar de outra. Diante deste dilema, têm-se como problemática deste trabalho: Como ocorrem as práticas organizativas que constituem uma quadrilha junina competitiva?

O objetivo deste trabalho foi compreender como ocorrem as práticas organizativas de uma quadrilha junina à luz da ideia de comunidade de prática.

Este trabalho contribui na medida em que busca compreender as relações empíricas interpessoais em um grupo de quadrilha junina, trazendo conceitos como o de práticas organizativas e comunidades de práticas no âmbito dos festejos juninos. Embora essa abordagem tenha sido nacionalmente explorada empiricamente em grupos culturais como peça de teatro (DUARTE, 2015), escola de samba (TURETA; ALCADIPANI, 2011) e elenco circense (OLIVEIRA, 2014; OLIVEIRA; CAVEDON, 2015), o saber sobre o funcionamento de quadrilhas juninas que participam de festivais por todo o Nordeste permanece distante do entendimento de grande parte das comunidades sociais e acadêmicas. Nesse sentido, a originalidade desta pesquisa reside em revelar para o grande público os “segredos” que permeiam a organização e o trabalho de grupos culturais de periferia, contornando as dificuldades sociais e financeiras com criatividade, alegria e paixão pela cultura nordestina.

REFERENCIAL TEÓRICO

Comunidades de Prática e as Práticas Organizativas

A sociedade divide-se em organizações, sejam elas formais ou informais. Ambas necessitam de pessoas para se concretizarem. Os indivíduos que nelas interagem trazem consigo expectativas de crescimento, satisfação e sentimentos, tanto individual como coletivo, levando ao alcance dos objetivos. Essas expectativas são alcançadas no cotidiano com o compartilhamento de relações interativas para o alcance dos objetivos e interesses expostos.

As trocas de experiências trazem muito mais que informações, nelas estão embutidos conhecimentos que saem de técnicas e são adaptados ao convívio de cada pessoa. O indivíduo adapta seu conhecimento ao seu individual e, quando é colocado em grupos, ele adapta o mesmo conhecimento ao grupo devido à maior troca entre os conhecimentos adquiridos com a interação entre os outros componentes do grupo.

As estruturas organizacionais formais suprem muitas das necessidades das organizações, mas parecem não ser suficientes para a criação do conhecimento. Nesse momento, observam-se as estruturas informais e sua capacidade de promover a aprendizagem e o desenvolvimento de novos conhecimentos ao darem lugar à espontaneidade, ao construírem uma identidade que promove a confiança e ao criarem um ambiente favorável à troca de conhecimentos e experiências (IPIRANGA *et al.*, 2008).

As comunidades de prática (CoP's) consistem em um conjunto de pessoas que, unidas, se relacionam em prol do desenvolvimento de um domínio de conhecimento, vinculado a uma determinada prática. Nesse sentido, as comunidades de prática promovem, por meio da troca mútua de experiências, a construção e propagação de conhecimento (GHERARDI *et al.*, 1998; SOUZA-SILVA, 2009). O Quadro 1 resume as principais características de uma comunidade de prática.

Quadro 1: Características da comunidade de prática

| Característica | Comunidade de Práticas | Outras estruturas dentro da Organização |
|--------------------|--------------------------------------|--|
| Adesão das Pessoas | Informal, voluntária e espontânea | Não voluntária e ordenada pela organização |
| Associação | Não padronizada | Determinada pela gestão da empresa |
| Objetivos | Desenvolver e partilhar conhecimento | Desenvolver produtos ou serviços. Realizar funções administrativas |
| Gestão | Autogeridas | Controlada pela empresa |

Fonte: Sales et al. (2010).

As comunidades de prática partem da premissa de que as pessoas só desenvolverão um domínio de conhecimento se vivenciarem diretamente uma atividade comum, capaz de incrementar seu leque de experiências pessoais (SOUZA-SILVA, 2009; SOUZA-SILVA; DAVEL, 2007). Dessa forma, uma rede de interações é construída em torno de uma prática, a partir da troca de experiências entre os indivíduos e a construção de significados compartilhados entre eles (VIEIRA, 2006).

Para um amplo entendimento, destacamos três elementos que compõem as comunidades de prática: o domínio do conhecimento, a prática e a comunidade (SOUZA-SILVA, 2009). O domínio do conhecimento está relacionado à ideia de que os membros da comunidade se aperfeiçoam em um dado conhecimento através da negociação de significados e do compartilhamento de diversas experiências.

Segundo Wenger e Snyder (2001), os indivíduos participantes das CoP's aprendem juntos quando focalizam problemas diretamente relacionados ao trabalho. Esse fenômeno, a longo prazo, contribui tanto para a construção como para o compartilhamento de novas práticas, desenvolvendo assim competências fundamentais para o grupo.

Com relação à prática, ela será a unidade fundamental de coesão das CoP's. Há várias definições sobre prática em diversas abordagens distintas. O Quadro 2 traz uma síntese das principais definições sobre prática no campo dos estudos organizacionais.

Quadro 2: Algumas definições sobre prática

| Termo | Autores | Definições Propostas |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| Ponto de vista baseado em prática | Brown e Duguid (1991) | Prática como a ponte entre o trabalho e a inovação (BROWN; DUGUID, 1991); A prática refere-se às atividades coordenadas de indivíduos e grupos para "fazer seu trabalho de verdade". Prática é a ação informada pelo significado elaborado com base em um contexto particular (COOK; BROWN, 1999). |

| Termo | Autores | Definições Propostas |
|--|--|--|
| Aprendizagem baseada no trabalho e Aprendizagem baseada em prática | Raelin (1997; 2007) | O saber é dependente do contexto (RAELIN, 1997). |
| Prática como "o que as pessoas fazem" | Pickering (1990; 1992); Whittington (1996) | Prática como uma forma de dar sentido e descobrir o mundo (PICKERING, 1990). Perspectiva prática ocupa-se da atividade gerencial, especialmente no que diz respeito ao "fazer estratégia" (WHITTINGTON, 1996). |
| Lente prática e pesquisa orientada pela prática | Orlikowski (2000) | A lente prática analisa como as pessoas se relacionam com a tecnologia em seus trabalhos (ORLIKOWSKI, 2000). |
| Saber na prática | Gherardi (2000); Orlikowski (2002) | A prática permite que os processos de conhecimento no trabalho e na organização sejam articulados a processos históricos, materiais e indeterminados (GHERARDI, 2000). A prática salienta o papel primordial do sujeito no saber fazer em organizações complexas. Conhecimento como uma aquisição social em curso, construído e reconstruído a partir da forma como o indivíduo se relaciona com o mundo (ORLIKOWSKI, 2002). |
| Perspectiva baseada na prática | Sole e Edmondson (2002) | A ênfase recai sobre a natureza coletiva, situada e provisória do conhecimento. Prática conota fazer e envolve a conscientização e aplicação de elementos explícitos (linguagem, ferramentas, conceitos, papéis, procedimentos) e tácitos (regras de ouro, recursos incorporados, visões de mundo compartilhadas). Aqui, reconhecem-se os contextos sociais, históricos e estruturais onde as ações ocorrem. Estes contextos moldam a forma como os indivíduos aprendem e como eles adquirem conhecimento e competência (SOLE; EDMONDSON, 2002). |
| Abordagens baseadas em prática | Carlile (2002) | Essa abordagem é fundamental para possibilitar observação do que as pessoas fazem e o esforço que é preciso para resolver problemas das respectivas combinações de objetos e fins (CARLILE, 2002). |

Fonte: Corradi, Gherardi e Verzelloni (2010).

Entretanto, essa diversidade de conceituações caminha para uma mesma direção. Conforme Gherardi (2006), as práticas são como uma trama de ligações em plena ação, formando assim uma conectividade que liga ações enquanto estas se multiplicam e se difundem.

Nesse sentido, a prática apresenta-se como uma atividade que se mantém coesa por formas socialmente padronizadas de entendimento e saber, nas quais o saber (*knowing*) não está separado do fazer (*doing*) (GHERARDI, 2000; GHERARDI; NICOLINI, 2001). Nesse

sentido, é sustentada a ideia de que o conhecimento é algo que as pessoas constroem juntas a partir da prática.

Este trabalho ancora-se na ideia de que a prática pode ser compreendida como um conjunto “de atividades organizadas” (SCHATZKI, 2012, p. 2), executado por diferentes pessoas e em constante evolução (SCHATZKI, 2001; 2005; 2006; 2012). Esse conjunto nada mais é do que “um nexo de ditos e feitos aberto, espacialmente e temporalmente dispersos” (SCHATZKI, 2012, p. 2). Os “ditos” referem-se ao fato de que as ações dizem algo sobre determinada coisa. Tanto os “ditos” como as ações são atividades corporais básicas que ocorrem de maneira frequente (SCHATZKI, 2005; 2012).

Essas atividades estão baseadas em um conhecimento detido pelos indivíduos, o qual não pode ser colocado em palavras, tampouco apreendido pelas formas tradicionais de conhecimento (COOK; BROWN, 1999; SCHATZKI, 2012). Isto vai de encontro às dicotomias sujeito-objeto, mente-corpo, estabelecidas ao longo do pensamento filosófico moderno, e traz a prática como algo que não separa o mental do corporal, a rotina da improvisação e a tradição da criatividade e inovação (SCHATZKI, 2012; STRATI, 2007b).

No âmbito das comunidades de prática, a interação entre os indivíduos faz com que os mesmos transmitam práticas aprendidas no cotidiano e interajam de modo a se organizarem socialmente. As pessoas sempre tiveram a necessidade de se agruparem e dividirem tarefas para se estabelecerem em sociedade. As práticas aprendidas entre si são compartilhadas entre as mesmas até hoje, contribuindo para a evolução e a criação de diversas organizações (OLIVEIRA, 2014).

É importante ressaltar que, nas práticas, estão imbuídos sentimentos e sensações, o que é dito e o que não é, explicitando apenas o necessário, porém, cheias de relações e visões de mundo que são resguardadas por regras da sociedade (ANTONELLO; RUAS, 2005). As práticas podem expressar muito do que as pessoas são e idealizam. É a partir delas que os conhecimentos afloram e despertam interesses nas pessoas em compartilhá-los.

As práticas de trabalho são consideradas construções sociais de narrativas entre as pessoas, transformando a prática em um movimento de ação-reflexão-ação, para a geração de mudanças e inovação (IPIRANGA; FARIA; AMORIM, 2008). As práticas fazem parte de um processo de geração de novas ideias, compartilhadas com as demais pessoas.

Apesar de ser visível o crescimento do campo de estudo das práticas, Santos e Silveira (2010) argumentam que a área de Administração como um todo vem deixando de levar em consideração o que as pessoas realmente fazem no seu cotidiano organizacional e elaborando trabalhos que se debruçam cada vez menos sobre a maneira como as variadas atividades humanas são desempenhadas nas organizações. Isso tem feito com que os pesquisadores se dediquem em larga medida à (re)produção de teorias abstratas e nebulosas para explicar a realidade organizacional (GHERARDI, 2000; SANTOS; SILVEIRA, 2010).

No Brasil, a temática de comunidades de prática é debatida de forma ampla, focalizando intensamente o processo de aprendizagem que está imbuído nestes tipos de grupo (e.g.

SANT-ANNA; VERSIANI, 2016; GIOVANELLA; LARENTIS; FACHINELLI; ANTONELLO, 2015; ORSIOLLI; MORAIS-DA-SILVA; CUNHA; BULGACOV, 2015; FERREIRA; HELAL; PAIVA, 2016; VILELA; NOGUEIRA, 2013; ZACCARELLI; GODOY, 2012).

Já no âmbito da prática, o elevado volume de estudos puramente teóricos reforça a ideia de que, cada vez menos, os pesquisadores propõem-se a investigar o que as pessoas de fato fazem no cotidiano organizacional (SANTOS; SILVEIRA, 2010). Ainda assim, é possível encontrar trabalhos que se utilizam da noção de prática no contexto da Administração. Muitas são as investigações que abordam a noção de prática. Algumas articulações com as temáticas da aprendizagem organizacional (AZEVEDO, 2013; RODRIGUES; AZEVEDO, 2013), estratégia e sua construção no cotidiano (AVILA *et al.*, 2013; MACIEL; AUGUSTO, 2013), bem como a teoria ator-rede e o conceito de simetria (TURETA; ALCADIPANI, 2009), podem ser citadas como exemplos de estudos alicerçados na prática que vêm sendo desenvolvidos no Brasil.

Com o interesse de demonstrar como as práticas e conhecimentos são construídos, produzidos e reproduzidos, serão abordados, na próxima subseção, os aspectos históricos e culturais da Festa Junina, bem como o enquadramento das Quadrilhas enquanto Comunidades de Prática.

FESTA JUNINA E QUADRILHAS

As festas juninas são rituais culturais brasileiros manifestados no mês de junho com o intuito de adoração aos santos católicos Santo Antônio, São João e São Pedro, com a participação de quadrilhas, grupo de pessoas que disputam os festivais juninos. As festas juninas são um modo de celebração brasileira, com origem europeia, cristianizada na Idade Média por exaltar os santos de Portugal, conhecidas como festas de São João (COSTA, 2012).

Chianca (2013) classifica as quadrilhas contemporâneas em três versões: a quadrilha tradicional (também conhecida como matuta e/ou caipira), estilizada e quadrilha de paródia (ou caricata). O Quadro 3 identifica cada tipo de quadrilha e suas características.

Embora os três estilos de quadrilhas diferenciem-se, existem alguns elementos que todas possuem e que são características das quadrilhas juninas em geral, como, por exemplo, o casamento matuto, no qual é encenada uma pequena peça teatral da comunhão dos noivos, seguido do ritual de dança coletiva dos integrantes que fazem parte dela.

Chianca (2013) afirma ainda que pode haver mais uma modalidade de quadrilha segundo o critério de apresentação, as quadrilhas de competição. Dependendo da decisão do grupo de dançar de modo espontâneo para o público ou em local restrito para amigos, ou ainda mesmo para um público no qual há conhecidos e desconhecidos, porém, com o objetivo de competir em concursos ou concorrer a prêmios, neste último caso, enquadram-se as quadrilhas competitivas.

Quadro 3 - Características dos Tipos de Quadrilhas

| Tipo de quadrilha | Característica |
|-----------------------|--|
| Quadrilha Tradicional | Tem suas raízes sertanejas, marcada pela representação que se faz do homem do campo, sendo chamada de “caipira” ou “matuta”, numa versão que se aproxima da tradição, por isso, o nome tradicional. |
| Quadrilha estilizada | Distanciando-se do estilo tradicional utilizado pelos outros tipos de quadrilha, tem-se uma versão mais nobre e rebuscada. As ideias de quadrilhas juninas foram recriadas para um contexto em que o homem sai do campo para a cidade, deixando o trabalho braçal, “trabalhando sem sujar as mãos”. |
| Quadrilha de paródia | Seguindo o mesmo estilo de dança tradicional misturada com humor, enquadram-se as quadrilhas de paródia, as quais trazem como essência a representação da inversão dos gêneros: homens vestidos de mulher e mulheres vestidas de homens, recriando uma versão burlesca dos demais tipos de quadrilha, combinando o estilo “Drag Queen” ao forró. |

Fonte: Adaptado de Chianca (2013).

O público compararam-nas atualmente com escolas de samba, pois levam verdadeiras alegorias para dentro da quadra em suas apresentações. Os destaques principais (no Ceará) são: Casal de Noivos, Rainha e Marcador. Eles buscam se adequar ao tema escolhido naquele ano, criando indumentárias e coreografias específicas para se destacarem dos demais brincantes e dos demais grupos juninos.

As Figuras 1 e 2 ilustram um modelo de quadrilha competitiva frente à comissão julgadora. Os requisitos julgados variam de acordo com a entidade em que a quadrilha está filiada. Percebe-se que o intuito maior é dançar para os jurados. A plateia, neste caso, desempenha um papel secundário e periférico nas apresentações. O enfoque competitivo direciona os integrantes do grupo para agradar, de forma prioritária, os jurados, ficando a plateia em segundo plano.

Conforme Gomes (2011), o São João perdeu a essência de “brincar quadrilha” depois que aderiu a um modelo competitivo, tanto nas quadrilhas como nos arraiais, embora o sentido de festejar permaneça. As festas juninas, assim como o carnaval e outras festas que se espetacularizaram, estão seguindo novos modelos e exigências da pós-modernidade. Novos símbolos e ideologias estão cada vez mais presentes nos festejos (GOMES, 2011). As quadrilhas acompanharam essas mudanças, trazendo para dentro de suas comunidades novas informações e uma nova maneira de dançar o São João.

Figura 1- Quadrilha Competitiva.



Fonte: Acervo dos autores (2014).

Figura 2 - Comissão Julgadora.



Fonte: Acervo dos autores (2014)

PERCURSO METODOLÓGICO

Estratégia, natureza e tipologia da pesquisa

Neste trabalho, foi realizado um estudo qualitativo, descritivo, de inspiração etnográfica. Para Sampieri, Collado e Lucio (2013), os grupos estudados por meio etnográfico se caracterizam: (i) por envolver mais de uma pessoa, formando grupos grandes ou pequenos; (ii) pela interação regular entre as pessoas; (iii) por representarem uma maneira ou estilo de vida; (iv) pelo compartilhamento de ideais, crenças e comportamentos comuns; e (v) por trabalharem para o mesmo objetivo.

Essas características, também comuns às quadrilhas juninas, classificam-nas enquanto grupo etnográfico. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram documentos (físicos e virtuais), diário de campo (mediante observação participante) e entrevistas em profundidade (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Ambiente da pesquisa

A Quadrilha Junina Tradição da Roça surge em 2000, abrangendo o público do Grande Bom Jardim. A quadrilha, ao longo dos anos, vem atraindo a comunidade para participar do grupo, envolvendo jovens e adultos das proximidades. Geralmente é composta por 90 membros, entre brincantes, músicos e coordenação. Desde seu início, o grupo é coordenado pelo educador popular Ednardo Rodrigues Candido. Hoje em dia, a Quadrilha Junina Tradição da Roça está se formando como Associação Cultural, dando suporte aos multiplicadores, para poder amparar e levar cultura e educação de forma mais efetiva ao povo cearense.

TÉCNICAS DE COLETA, PERFIL DOS SUJEITOS/RESPONDENTES E ABORDAGEM DE ANÁLISE

Os dados foram coletados mediante observação participante, entrevista aberta e análise de documentos (registros fotográficos, documentos de constituição jurídica da quadrilha e projeto de captação de recursos). A observação participante foi realizada pela primeira autora desta pesquisa, a qual atua há 17 anos em quadrilhas juninas, participando de todas as etapas, do início do planejamento no mês de dezembro à última apresentação em meados de julho do ano seguinte. Cabe ressaltar que ela atua nos bastidores e em posições de destaque na quadrilha: noiva ou rainha. Foram realizadas, em média, 4 incursões mensais em campo, com duração entre uma e duas horas, entre os meses de dezembro de 2014 e abril de 2015. No mês de maio, o trabalho intensifica-se, chegando a 16 incursões. Nos meses de junho e julho, a imersão em campo foi diária e intensa (média de 4 horas dia), com estimativa total de mais de 300 horas de observação participante.

A entrevista foi realizada com três membros que compõem a diretoria da quadrilha (Presidente, Vice-Presidente e Diretor Financeiro), com duração média de 30 minutos.

Cada entrevistado teve que responder um roteiro com dez perguntas, sendo que as principais foram selecionadas para a descrição a seguir. Tais membros foram escolhidos pelo poder de decisão que possuem e pelo tempo de experiência com a organização de grupos de quadrilha junina. O presidente, Ednardo Rodrigues Cândido, casado, 41 anos, agente comunitário de saúde, iniciou as atividades na quadrilha há 15 anos (mesmo ano de sua fundação). Sempre participou de movimentos juninos até resolver montar sua própria quadrilha. Sua função dentro do grupo é de liderança, sendo responsável pela tomada de decisões e criação de ideias com o auxílio dos demais membros da diretoria.

O vice-presidente, Erivaldo Pinto Barros, casado, 39 anos, estilista e cortador, começou as atividades na quadrilha desde o início, dando apoio na parte de corte e costura dos vestidos. Hoje, continua exercendo as mesmas funções, porém, com o poder de auxiliar na tomada de decisões, substituir o presidente na sua ausência e cabendo a ele toda a administração da entrada de matéria prima para a confecção das roupas até seu acabamento final.

O diretor administrativo, Marlos Mendes Nobre, casado, 35 anos, administrador, sempre participou de atividades voluntárias. Iniciou as atividades em 2008 ao conhecer sua atual esposa (uma das componentes mais antigas da quadrilha), desde então, trabalha com o grupo, buscando recursos financeiros e parcerias, relações públicas com comunidades e órgãos municipais e estaduais.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo que se constitui de (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento e interpretação (BARDIN, 1977). Os dados foram agrupados em duas categorias de análise, convertidas nas subseções *Conexão e Interdependência nas Divisões de Responsabilidades* e *Práticas e Convivência para Interação e Aprendizagem*.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

As práticas organizacionais inseridas no ambiente junino são essenciais para que o grupo consiga atingir seus objetivos, organizando-se em processos para a melhor execução das tarefas. Essa necessidade é oriunda das práticas organizativas que as pessoas trazem das empresas, ganhando espaço com ações políticas das organizações na sociedade (OLIVEIRA; CAVEDON, 2015).

Conexão e Interdependência nas Divisões de Responsabilidades

O processo inicial para organização da Quadrilha Junina Tradição da Roça começa em dezembro, quando os membros da diretoria se reúnem e começam a planejar o ano seguinte. É feito um cronograma das atividades (Quadro 4) a serem realizadas. Esta etapa compreende o processo de reflexão e alinhamento, no qual os componentes irão buscar novas realidades a partir de experiências passadas (FERREIRA; MEDEIROS, 2011).

É nesse momento que funciona a parte estratégica da quadrilha, pois, na medida em que as

decisões são tomadas e todos os pontos necessários são alinhados para execução do trabalho, a etapa seguinte consiste em transferir a execução do que fora planejado para a equipe operacional, que se utiliza unicamente do saber tácito (Diário de Campo, dezembro de 2015).

Quadro 4: Cronograma das etapas da quadrilha.

| Etapa | | Jan | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago |
|------------|---------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Preliminar | Reuniões iniciais | | | | | | | | |
| | Ensaaios | | | | | | | | |
| | Confecção | | | | | | | | |
| | Artesanato | | | | | | | | |
| | Cenografia | | | | | | | | |
| | Pré-estreia | | | | | | | | |
| Realização | Apresentações | | | | | | | | |
| Conclusão | Prestação de Contas | | | | | | | | |
| | Avaliação | | | | | | | | |

Fonte: Projeto da quadrilha (2015).

O Quadro 4 resume as atividades e tarefas que são detalhadas a seguir:

- Reuniões iniciais: definição do tema, músicas, projeto, indumentárias e cenários. Convite à comunidade para participar do grupo;
- Ensaaios: reunião dos brincantes para criação da coreografia e aperfeiçoamento;
- Confecção: realização das costuras das indumentárias, sapatos, arranjos e chapéus;
- Eventos: bingos, excursões, barraca de comidas típicas, ensaio aberto;
- Pré-estreia: apresentação aberta para a comunidade;
- Apresentações: nos festivais de Fortaleza e outros municípios;
- Prestação de contas: levantamento de recursos utilizados e elaboração de relatórios, consolidação de notas fiscais e recursos;
- Avaliação: *feedback* para os componentes do grupo, realização de confraternização.

Para que o cronograma seja cumprido nas datas estabelecidas, é necessário que as pessoas se organizem. A divisão de tarefas é uma das maneiras que elas encontram de tornar o trabalho mais produtivo. Durante o período de observação, foi possível perceber que “a quadrilha se dividia hierarquicamente entre os membros da diretoria e em pequenas equipes com tarefas específicas para o melhor andamento do grupo” (Diário de Campo, janeiro de

2015). Pequenas lideranças são formadas, para gerenciamento dos grupos, descentralizando as decisões. Dessa forma, evidenciam-se características como divisão social e formal do trabalho (OLIVEIRA, 2014).

Começa-se a notar as similaridades nos níveis organizacionais entre a quadrilha e uma organização (Estratégico: Diretoria com as tomadas de decisões e planejamento; Tácito: pequenas lideranças que controlam cada subgrupo; Operacional: as pessoas que apenas executam o trabalho) (Diário de Campo, fevereiro de 2015).

Definidos os principais tópicos a serem trabalhados, são formadas as equipes com suas respectivas tarefas: equipe de criação de coreografia; equipe responsável pela encenação teatral do casamento matuto; equipe responsável pela vestimenta masculina (enfeites de chapéu e sapatos, confecção de peças individuais); equipe responsável pela vestimenta feminina (decisão de modelos de arranjos, penteados, confecção das peças individuais); equipe de corte e costura; e equipe de criação de projetos (Diário de Campo, março de 2015).

Para que a quadrilha funcione, é necessário que as equipes estejam conectadas e interdependentes (SHATZKI, 2006).

“A gente tenta sempre se reunir quando existe algum contratempo, que sempre existe, lógico. Mas sempre tentamos dar força um ao outro. Nós sempre temos uma equipe montada para aquilo, mas sempre uma equipe dá uma sugestão na outra equipe, para aprimorar. É um grupo, um conjunto, uma união” (Presidente da quadrilha).

Aos entrevistados, fora perguntado como são divididas essas tarefas. Ao responderem, eles compreendem, primeiro, o que o grupo precisa para atingir seus objetivos, ou seja, ter o planejamento, e, então, dividi-las por equipes. “Realizamos um balanço do ano que passou, o que aprendemos e o que pode melhorar. [...] Primeiro precisamos compreender as etapas do trabalho. [...] O normal é se pensar num tema, amadurecer as ideias, ver o que se pode trazer para dentro de quadra ou dentro da dança, algo que possa representar e colocar em prática” (Presidente). Nessa primeira etapa, estão envolvidos a diretoria da quadrilha e os brincantes que colaboram com o trabalho de bastidores, como, por exemplo, na execução da coreografia, costura e eventos. É feito um *brainstorming*, documentado (projeto da quadrilha) e, finalmente, posto em execução de acordo com as estratégias já traçadas (Diário de Campo, março de 2015).

Após definirem todo o andamento dos processos, as equipes são divididas da seguinte maneira: o presidente fica responsável pelo concurso regional, sua formação, ensaios e harmonia entre o tema e a coreografia da quadrilha; dois membros responsáveis pelo ensaio e execução da coreografia; cinco pela confecção das indumentárias; um pelo financeiro, encarregado pelo recolhimento do dinheiro dos carnês; quatro pela realização de eventos, para captar recursos (bingos, rifas, festas, venda de comidas típicas nos ensaios); um pelos projetos de patrocínio culturais financiados pela Prefeitura e pelo Governo do Estado (sem esse incentivo, o projeto não teria viabilidade, pois os itens que mais pesam no orçamento,

além das indumentárias, são o aluguel do ônibus e a construção do cenário) (Diário de Campo, março de 2015). Na última etapa, acontece a realização das apresentações. A essa altura, o ônibus já foi negociado e os festivais agendados. Essa etapa exige maior responsabilidade de todos para não faltarem e realizarem um bom trabalho.

Note-se o quão é necessário que os próprios componentes se dividam em setores, cada um com uma liderança capaz de gerenciar seus membros. Porém, todas as decisões tomadas por esses líderes devem passar pela aprovação da diretoria. Fica bem evidenciada a divisão de tarefas, a delegação de funções, o papel da liderança e a hierarquia (Diário de Campo, abril de 2015).

De acordo com o Projeto (2015), os gastos com todo o trabalho totalizam o valor de R\$ 66.028,80. Os patrocínios obtidos com os projetos totalizam o valor de R\$ 28.000,00 (sendo R\$ 10.000,00 pela Prefeitura e R\$ 18.000,00 pelo Governo do Estado). Desta maneira, é necessário que a quadrilha promova outras formas de arrecadar dinheiro ou, até mesmo, custear seus próprios gastos.

Na Figura 3, são apresentados alguns dos processos e equipes formadas, como a de realização de eventos, regional, costura e montagem de coreografias. Todas elas apresentam funções diferentes, porém, com o mesmo objetivo: executar o trabalho planejado para obter êxito nos festivais.

As pessoas dividem-se, tanto para fins de organização como por finalidades e conhecimentos específicos. Por exemplo, na equipe de costura, apenas pessoas que sabem costurar ou que tenham vontade de aprender se dispõem a participar dessa equipe, e assim acontece com as demais. Cada ideia, sugestão ou conhecimento é válido (Diário de Campo, abril de 2015).

Práticas e Convivência para Interação e Aprendizado

Os indivíduos trazem consigo bagagens de vivências e aprendizagens do dia-a-dia. São as práticas e a convivência em grupo que consolidam esse conjunto de informações e o transforma em conhecimento (MEDEIROS; ANTONELLO, 2008).

Por se tratar de um grupo de pessoas, as emoções, os sentidos e ideologias estão em constante sinergia. Cada pessoa traz para dentro do grupo visões e percepções diferentes. “Tem que ter muito jogo de cintura, porque sabemos que trabalhamos com jovens, adolescentes e adultos, então, existem pessoas com opiniões formadas; pessoas vindas de outros grupos, com outras teorias, outras formas de trabalho, ainda para se adaptar” (Presidente).

Em um grupo no qual 90 pessoas distintas estão continuamente convivendo durante 7 meses do ano, sempre haverá troca de conhecimentos e mútuo aprendizado, assim como também este ambiente está propício a conflitos. Cabe aos líderes mediar esses conflitos e filtrar todo o conhecimento necessário para o alcance dos objetivos do grupo, tendo em vista que muitos componentes possuem habilidades essenciais para o êxito do trabalho final.

É no cotidiano que as relações são estabelecidas e, a partir deste, é possível entender o

engajamento das pessoas nos seus relacionamentos sociais (OLIVEIRA; CAVEDON, 2015). O processo de aprendizagem e troca de conhecimento se inicia no envolvimento das pessoas. “[...] uma boa relação, relacionamentos interpessoais, eu acho que tudo isso é ajudado quando a pessoa resolve entrar na quadrilha”; “[...] as pessoas melhoram em termos de relacionamentos e amizades” (fragmentos das falas dos entrevistados).

Figura 3: Divisão de equipes da quadrilha.



Fonte: Acervo dos Autores (2015).

A recepção aos novatos é um momento muito importante para a quadrilha, pois a acolhida faz com que eles se sintam à vontade para dançar e querer participar daquele grupo, fazendo com que a energia do grupo seja renovada. Em janeiro, acontece a primeira reunião para a entrada de novos integrantes e apresentação dos mesmos para os veteranos. Este encontro tem a finalidade de apresentação e integração do novo grupo (já que sempre entram e saem componentes dos anos anteriores) e aumento das expectativas dos dançarinos com os ensaios. “[...] a gente deixa as pessoas à vontade. Elas vão assistir, vão ver que é fácil de pegar. Se a pessoa tiver interesse e força de vontade, sempre há quem ajudar” (Presidente).

Outro tipo de conhecimento trazido das organizações e da sociedade para dentro do grupo é o estabelecimento de regras (SCHATZKI, 2006). No início dos encontros, regras são estabelecidas, direitos e deveres que cada componente deverá ter com a quadrilha (sempre é esclarecido pelo presidente que: “dançar quadrilha é para quem gosta” e deve-se ter compromisso com o grupo, pois, com a união de todos, sempre serão superadas as dificuldades).

Essas regras têm a finalidade de manter a ordem dentro do grupo. As principais delas são (i) chegar aos ensaios no horário estabelecido; (ii) manter o bom relacionamento entre o grupo; (iii) saber a hora de ouvir e de falar (respeitar a opinião do próximo); e (iv) pagar os carnês nas datas estabelecidas (para a produção dos recursos no tempo planejado) (Diário de Campo, março de 2015).

As próprias pessoas que compõem o grupo criam essas regras, principalmente os veteranos, por já conhecerem todo o funcionamento dos processos. Porém, é perceptível que os novatos seguem essas regras com mais assiduidade que os componentes mais antigos. “[...] tem novatos que surpreendem mais que os veteranos. Um novato tem muito mais garra e força de vontade que um veterano; é mais fácil de trabalhar, pois ele chega com aquela vontade de querer dançar” (Presidente). O relato do Presidente diverge de Gherardi e Nicolini (2000), os quais afirmam que os novos componentes de um grupo não absorvem passivamente as pressões aplicadas por ele, porém, na maioria das vezes, devem se ajustar às práticas estabelecidas.

A próxima etapa do processo de aprendizagem é o ensinamento das práticas aos novos componentes. A aprendizagem tem um propósito importante nas organizações sociais, pois tem como pretensão melhorar as práticas individuais e coletivas (STRATI, 2003). Ao passo que os ensinamentos já adquiridos são repassados, as pessoas adquirem ainda mais domínio dos conhecimentos, pois estão praticando e abrem espaço para que outras pessoas também aprendam.

Para os novatos (que nunca dançaram quadrilha), há um pouco de dificuldade em relação às coreografias. Para isto, é sugerido a eles que cheguem uma hora mais cedo para os ensaios, assim alguns veteranos (voluntários) podem ajudá-los a superar as dificuldades iniciais do aprendizado. Existem requisitos indispensáveis da dança que é preciso que todos saibam para ter sintonia na dança, como, por exemplo, saber marcar o passo (Diário de Campo, abril de 2015). “[...] Em relação aos novatos, o normal é ensinar o que não se sabe, como marcar o passo, ensinar passos em que tenha dificuldades etc.”; “[...] Os mais experientes ensinam o caminho” (Fragmentos das falas dos entrevistados).

Figura 4: Montagem de coreografias.



Fonte: Acervo dos autores (2015).

A Figura 4 exemplifica bem o momento de aprendizado da coreografia. Nesta etapa, a autora da pesquisa participa ativamente, repassando seu aprendizado de 17 anos de experiência como destaque da quadrilha (rainha ou noiva), pois é a partir da coreografia que toda a evolução da quadrilha é julgada. No decorrer dos cinco meses de ensaio (janeiro a maio), a coreografia é ensaiada exaustivamente, passando por diversos aperfeiçoamentos e modificações na medida em que as ideias e as sugestões dos demais integrantes vão emergindo. A coreografia é a atividade mais importante para exibição nos festivais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade das pessoas de se organizarem em grupos e se espelharem nas práticas das organizações para um melhor gerenciamento e propagação de conhecimentos ganhou espaço nos grupos sociais como as quadrilhas juninas. Com o objetivo de compreender como ocorrem as práticas organizativas de uma quadrilha junina à luz da ideia de comunidade de prática, foi possível elencar algumas práticas organizativas de uma quadrilha junina competitiva.

A pesquisa permitiu estruturar os processos organizativos que permeiam a organização antes, durante e depois dos festejos juninos. Todo o processo de montagem do espetáculo acontece de forma interdependente, do planejamento à realização das apresentações. Verificou-se a existência de elementos como hierarquia, divisão de tarefas e o exercício da liderança, todas convergindo para embasar a tomada de decisões. A hierarquia e a divisão de tarefas, por exemplo, facilitam o processo de comunicação, pois os brincantes sabem a quem se reportar em seus grupos. Neste aspecto, as decisões acabam sendo descentralizadas, cabendo à direção intervir quando houver conflitos de natureza mais complexa. O grupo tem consciência de que deve trabalhar em equipe para atingir os objetivos coletivos.

Percebeu-se que há características da quadrilha que se assemelham a uma organização como: planejamento; divisão de tarefas; ensino e aprendizagem; conflitos; trabalho em equipe; lideranças e hierarquização. Essas características são necessárias para a quadrilha, enquanto organização, para manter o equilíbrio do grupo. Por se tratar de uma quadrilha competitiva, seus esforços estão voltados para ganhar as competições, podendo assim ser comparada a uma organização. Ela também sofre influência de fatores externos, por exemplo, de órgãos governamentais, comunidade e federações. O grupo tenta trabalhar de maneira sistêmica, buscando fazer parcerias com seus agentes internos e externos.

Foi possível estabelecer que a quadrilha se constitui enquanto comunidade de prática e organização. São os próprios componentes que trazem essas práticas para dentro do grupo e as compartilham com os demais. Foram observadas práticas como: estabelecimento de regras, organização em grupos, treinamento de novos integrantes e divisão de responsabilidades. As pessoas exercitam e estabelecem essas práticas sem perceberem que as estão disseminando. Trazem-nas dos aprendizados diários nas organizações sociais e empresariais e as praticam com a mesma finalidade: se organizarem.

Cabe ainda destacar limitações, pois houve impasses que dificultaram a coleta dos dados.

Devido ao grande número de conflitos acontecidos durante o ano de 2015, houve resistência de resposta do questionário por parte de um dos entrevistados. Tentar ser imparcial a esses conflitos enquanto observadores foi uma limitação pessoal. Devido ao tempo que se tinha para realizar a pesquisa, não foi possível realizar entrevista com os demais componentes da quadrilha, podendo estes terem contribuído com *insights* valiosos para o resultado final da pesquisa. Por se tratar apenas de um estudo de inspiração etnográfica, não foi possível a apreensão de todas as práticas dessa organização.

Por fim, sugere-se, para pesquisas futuras, acrescentar entrevistas com os componentes da quadrilha para consolidação dos dados. Recomenda-se que seja ampliado para um estudo etnográfico, de maior amplitude temporal e imersão, para que haja uma compreensão múltipla e longitudinal das relações que envolvem os processos práticos da quadrilha. Por se tratar de um estudo específico, recomenda-se estudos com outros tipos de organizações para apresentação das práticas no cotidiano social das pessoas.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: fev. 2017. Aceito para publicação em: jun. 2017.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação *Lato Sensu* e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 2, p. 35-38, 2005.

AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: um balanço de percurso e repercussões. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 35-55, jan./abr. 2013.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1977.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of work, learning and bureaucratization. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, fev. 1991.

CARLILE, P. R. A pragmatic view of knowledge and boundaries: Boundary objects in new product development. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 442-455, jul./ago. 2002.

CARVALHO, C. A.; DOURADO, D. P. As transformações no campo da cultura na postura multi metodológica do observatório da realidade organizacional. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 1679-1827, 2012.

CHIANCA, L. “O auxílio luxuoso da sanfona”: tradição, espetáculo e Mídia nos concursos de quadrilhas juninas. **Revista Observatório Itaú Cultural OIC**. São Paulo, n. 14, p. 89-100, maio 2013.

COOK, S. D. N.; BROWN, J. S. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organizational Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, jul./ago. 1999.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? **Management Learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, jun. 2010.

COSTA, C. A. da. **Festa junina: síntese de uma mistura cultural**. 2012. 36 p. Monografia (Licenciatura em Artes Visuais) – Universidade de Brasília, Sena Madureira, 2012.

DUARTE, M. F. **Práticas de Organizar na Indústria Criativa: a produção de um espetáculo de teatro musical em São Paulo**. Tese (Doutorado) – Administração. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2015.

FARIAS FILHO, M. C.; ARRUDA FILHO, E. J. M. **Planejamento da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, S. A.; MEDEIROS, A. L. de. Será uma Comunidade de Prática? Um Estudo de Caso sobre o Processo de Aprendizagem da Diretoria de Tecnologia da Informação de uma Universidade Federal da Região Norte do Brasil. **Revista de Administração Pública e Gestão Social**, v. 3, n. 3, p. 279-299, 2011.

FERREIRA, T. B.; HELAL, D. H.; PAIVA, K. C. M. de. Artesanato, Aprendizagem Social e Comunidade de Prática: Um estudo com rendeiras em Alcaçuz (RN). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 1, p. 33-61, 2016.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, maio 2000.

_____; NICOLINI, D. The Organizational Learning of Safety in Communities of Practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 9, n. 1, p. 7-18, 2000.

GIOVANELLA, R.; LARENTIS, F.; TONDOLO, V. A. G.; FACHINELLI, A. C.; ANTONELLO, C. S. Análise das Características de uma Comunidade de Prática Virtual: um Estudo de Caso no Grupo de Usuários Totvs RS. In: **XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**. Belo Horizonte, 2015.

GOMES, M. M. Um olhar sobre as festas juninas e seus novos cenários: O caso do São João de Maracanaú – Região Metropolitana de Fortaleza (RMF, Ceará). **Goe Textos**, v. 7, n. 2, p. 99-120, 2011.

IPIRANGA, A. S. R.; FARIA, M. V. C. M.; AMORIM, M. A. A Comunidade de prática da Rede NÓS: colaborando e compartilhando conhecimento em arranjos produtivos locais. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 15, n. 44, p. 149-170, 2008.

LAVE, J.; WENGER, E. Communities of practice. **Retrieved June**, v. 9, p. 2008, 1998.

MEDEIROS, I. B. O.; ANTONELLO, C. S. **A Metáfora da Dança nas Organizações: uma Auto-Etnografia sobre Aprendizagem na Prática.** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENEO-ANPAD). 5. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

OLIVEIRA, J. S. de. **A política emocional nas práticas de organização do circo contemporâneo: uma etnografia multissituada no contexto Brasil-Canadá.** Tese (Doutorado) – Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

_____; CAVEDON, N. R. As Tramas Políticas Emocionais na Gênese de Processos Organizativos em uma Organização Circense. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 61-78, 2015.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, maio/jun. 2002.

_____. Using technology and constructing structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization Science**, v. 11, n. 4, p. 404-428, jul./ago. 2000.

ORSIOLLI, T. A. E.; MORAIS-DA-SILVA, R. L.; CUNHA, S. K. da; BULGACOV, Y. L. M. A Construção do Conhecimento em uma Comunidade de Práticas: uma Análise Multinível em um Grupo de Pesquisa em Administração de uma Instituição de Ensino Superior Pública. In: **XXXIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**, Belo Horizonte, 2015.

PICKERING, A. Knowledge, practice and mere construction. **Social Studies of Science**, v. 20, n. 4, p. 682-729, nov. 1990.

_____. **Science as practice and culture.** Chicago, IL: University of Chicago Press, 1992. 474 p.

RAELIN, J. A. A model of work-based learning. **Organization Science**, v. 8, n. 6, p. 563-578, dez. 1997.

_____. Toward an epistemology of practice. **Academy of Management Learning & Education Journal**, v. 6, n. 4, p. 495-519, dez. 2007.

RODRIGUES, B.; AZEVEDO, D. Entre facas e chairas – Um estudo sobre a aprendizagem baseada em prática de açougueiros. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 2, n. 2, p. 117-136, set. 2013.

SALES, J. D. A.; SILVA, M. C. M.; FERRAZ, I. N.; FREIRE, R. S. Comunidades de Prática e seus Condicionantes Organizacionais: um estudo de caso. In: **XIII Seminários em Administração**, São Paulo, 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed.

Porto Alegre: Penso, 2013.

SANT-ANNA, A. G.; VERSIANI, A. F. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em uma Comunidade de Prática. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. 9. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 2016. 1 CDROM.

SANTOS, L. G. A. dos. **Rede intraorganizacional e práticas organizacionais**. 2007. 176 p. Dissertação (Mestrado) – Administração. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

SANTOS, L. M. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Revista Organizações e Sociedade**. v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.

SCHATZKI, T. R. A primes on practices. In: HIGGS, J. *et al.* (Ed.). **Practice-based education: Perspectives and Strategies**. Rotterdam: Sense Publishers, 2012. p. 13-26.

_____. Introduction. Practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. V. (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. London: Routledge, 2001. p. 10-23.

_____. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-1873, 2006.

_____. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465- 484, mar. 2005.

SOLE, D; EDMONDSON, A. Situated knowledge and learning in dispersed teams. **British Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 17-34, dez. 2002.

SOUZA-SILVA J. C. Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 176-189. abr./jun. 2009.

_____; DAVEL, E. Da ação à colaboração reflexiva em comunidades de prática. **Revista de Administração de Empresas**. v. 47, n. 3, p. 1-13. 2007.

STRATI, A. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In: NICOLINI, Davide; GHERARDI, Silvia; YANOW, Dvora (Ed.). **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M.E. Sharpe, cap. 3, 2003. p. 53-75.

_____. **Organização e estética**. Tradução Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

_____. Sensible knowledge and practice-based learning, **Management Learning**, v.38, n.2, p.61-77, 2007.

TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: A teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 1, p. 51-70, mar. 2009.

_____. Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos

e as Transformações durante uma Pesquisa de Campo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 209-227, 2011.

VIEIRA, N. S. O papel das comunidades de prática na aprendizagem organizacional In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET). 3. **Anais...** Resende-RJ, 2006.

VILELA, S. J.; NOGUEIRA, E. E. da S. A Prática do Voluntariado e o Significado de Ser Voluntário: um estudo à luz da teoria da Comunidade de Prática na Rede Feminina de Combate ao Câncer. In: **XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD)**, Rio de Janeiro, 2013.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. **Harvard Business Review**, 2001.

ZACCARELLI, L.; GODOY, A. S. Narrativas de aprendizagem em uma comunidade de prática. In: **IV Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Curitiba-PR, 2012.

WHITTINGTON, R. Strategy as Practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731- 735, out. 1996.

**Karine
Rodrigues
Rufino**

Graduada em Administração pelo Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS).

**Elnivan
Moreira de
Souza**

Doutorando em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professor do Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS).

**Luma Louise
Sousa Lopes**

Doutoranda e Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará. Professora da Universidade Estadual do Ceará (UECE).

**José Jorge da
Silva Júnior**

Mestre em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Professor da Universidade Estadual do Ceará (UECE).

**Rafaella
Medeiros
Alves
Alvarenga**

Mestre em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Ex-Coordenadora Adjunta do Curso de Administração do Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS).