

# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.6n.1 jan./abr. 2017  
ISSN: 2317-2428  
[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)





# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

Publicação acadêmica, quadrimestral. Publica 3 tipos de documentos: textos, fotos e vídeos. Estimula 6 tipos de contribuições: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual. Explora a gestão social de forma ampla ao situá-la na contemporaneidade, em territórios pluridisciplinares de prática e na investigação acadêmica. Difunde estudos pautados pela interdisciplinaridade.

v.6 n.1 jan./abr. 2017 ISSN: 2317-2428

[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)



Universidade Federal da Bahia  
Reitor: Prof. Dr. João Carlos Salles Pires da Silva

Escola de Administração/ UFBA  
Diretor: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social - CIAGS

Coordenadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fischer

**Editor**

Eduardo Paes Barreto Davel  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Gestor Executivo**

Kleber Moitinho  
revistarigs@ciags.org.br

**Revisão da Língua Portuguesa  
e Normalização**  
Kleber Moitinho

**Gestão da Comunicação**

Rodrigo Maurício Freire Soares  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Diagramação e Design**

Márdel Santos  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Gestão Financeira**

Claudyson Chianca  
(CIAGS/EA/UFBA)

**Foto da Capa**

Wellington Amâncio da Silva

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da  
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de  
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.6, n. 1 (jan./abr. 2017)-  
- Salvador : EAUFBA, 2014 -  
v.

Quadrimestral.

Descrição baseada em: Vol. 1, n.1 (jan./ abr. 2012).

ISSN 2317-2428

1. Administração local - Periódicos. 2. Desenvolvimento social -  
Periódicos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.  
CDD 352

## **CONSELHO EDITORIAL**

Alexandre de Pádua Carrieri  
UFMG

Alketa Peci  
EBAPE/FGV

Andrea Leite Rodrigues  
USP

Antonio Strati  
Università degli Studi di Trento,  
Itália

Antonia de Lourdes Colbari  
UFES

Diane-Gabrielle Tremblay  
TÉLUQ, Université du Québec à  
Montréal, Canadá

Eda Castro Lucas de Souza  
UNB

Fernando Gomes de Paiva Júnior  
UFPE

Jean-François Chanlat  
Université Paris -Dauphine, França

José Antonio Gomes de Pinho  
NPGA/UFBA

Luciano Junqueira  
PUC-SP

Luiz Alex Silva Saraiva  
UFMG

Miriam Cristina Marcilio Rabelo  
UFBA

Pedro Lincoln Mattos  
UFPE

Peter Kevin Spink  
EAESP/FGV

Roberto Costa Fachin  
PUC-MG

Rosinha da Silva Machado Carrion  
UFRGS  
Jean-Louis Laville  
Conservatoire National des Arts  
et Métiers, França

Maria Tereza Flores-Pereira  
UFRGS

Mary Jo Hatch  
Boston College, EUA

Paula Chies Schommer  
UDESC

Silvia Gherardi  
Università degli Studi di Trento,  
Itália

Tânia Fischer  
CIAGS/EA/UFBA

Valéria Giannella  
UFCA



# sumário

## 11 Editorial

## 13 Foto da Capa

*Contribuição fotográfica*

Wellington Amâncio da Silva

## 15 Do Ouro ao Pó: A (Re)produção do Espaço Urbano em Santa Luzia (MG)

*Contribuição Fotográfica*

Paula Fernandes Furbino Bretas

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p15-28>

## 31 O Poeta e a Cidade: Um Estudo Semissimbólico sobre Artefatos Culturais

*Contribuição Teórica*

Luiz Alex Silva Saraiva

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p31-51>

## 53 Práticas Organizativas de uma Quadrilha Junina Competitiva

*Contribuição Teórica*

Karine Rodrigues Rufino, Elnivan Moreira de Souza, Luma Louise Sousa Lopes,

José Jorge da Silva Júnior e Rafaella Medeiros Alves Alvarenga

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p53-74>

## 77 O Trabalho Sujo com a Morte, o Estigma e a Identidade no Ofício de Coveiro

*Contribuição Teórica*

Daniel Francisco Bastos Monteiro, Verônica Fujise Pereira, Laureane Leopoldino de Oliveira,

Oscar Palma Lima e Alexandre de Pádua Carrieri

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p77-98>

## 101 Orquestrando Laboratórios Cidadãos: Um Estudo de Caso no TransLAB

*Contribuição Teórica*

Silvio Bitencourt da Silva

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p101-122>

## 125 Gestão do Uso da Água na Vila Esperança: Um Caso para Ensino sobre Liderança Compartilhada

*Contribuição Vivencial*

Fabício Nascimento da Cruz, Denice Santiago Santos do Rosário,

Hilda Bárbara Maia Cezário e Márcia Vilenice de Macedo Dias

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p125-135>

**137 Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração**

*Contribuição Vivencial*

Henrique Luiz Caproni Neto

<http://dx.doi.org/10.21714/2317-2428/2017v6n1p137-148>





Foto: Kleber Moitinho

# editorial

Sentimo-nos abraçados por este número da RIGS, no qual o umbuzeiro nos acolhe de imediato na capa da revista. Como expressa o fotógrafo Wellington, o convite é para o plano interior por meio dos “arboradentramentos”, da árvore como arquétipo do lar. O registro fotográfico também se desvela no ensaio de Paula Fernandes Furbino Bretas sobre o processo de organização na cidade de Santa Luzia, permeado por poder e resistência. Outra cidade que vamos conhecer é Itabira, quando mergulharmos na análise semissimbólica dos artefatos culturais realizada por Luiz Alex Silva Saraiva. Explorando mais “adentramentos” desta revista, como árvore-do-conhecimento, refletiremos sobre a prática organizativa da quadrilha junina, o ofício de coveiro, os laboratórios cidadãos, a liderança compartilhada na forma de caso para ensino e uma vivência da diversidade e das diferenças.

Divirta-se com a reflexão desta RIGS arbórea!

**EDUARDO PAES BARRETO DAVEL**

Editor



Foto: Wellington Amâncio da Silva

## Foto da Capa A Tessitura dos Galhos

Wellington Amâncio da Silva  
2016



A foto deste Umbuzeiro (*Spondias tuberosa*) foi produzida nos arredores arbóreos da Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão, no município de Delmiro Gouveia, Alagoas, e é dedicada ao Prof. Dr. Feliciano de Mira. Sobre esta fotografia arbórea, dizemos que, em busca da “verdade da árvore” como objetivação, através da metáfora, adentramos os galhos, os quais nos oferecem um caminho ao seu interior, em aberto, sempre, e, ao mesmo tempo, tangência para o vazio além-da-árvore. Atravessamos a interioridade porosa - sem simetria estrutural - por vias sugestivas e para o tato da sua forma detalhadamente singular; o foco, com destaque ao plano interior, convida-nos para arboradentramentos - a Árvore é Lar arquetipo.



Foto: : Kleber Moitinho

## Do Ouro ao Pó: A (Re)produção do Espaço Urbano em Santa Luzia (MG)<sup>1</sup>

Paula Fernandes Furbino Bretas

### Resumo

Neste ensaio fotográfico, pretende-se compreender de que forma o processo de *organizing* se configura na cidade de Santa Luzia (MG). Apresenta-se uma breve contextualização sobre a (re)produção do espaço social, do ciclo do ouro aos dias atuais, levando-se em consideração aspectos históricos, simbólicos e de desenvolvimentos econômico e urbano. As fotos foram apresentadas em dicotomias, separando Santa Luzia (sede) e São Benedito (distrito), marcando as diferenças dos espaços nas seguintes categorias: centro x periferia, inércia x movimento, tradição x progresso. Conclui-se que a cidade é organizada pelos sujeitos que fazem uso dela, entretanto, permeados por relações de poder, pois a organização do espaço urbano exerce um papel no processo de dominação, junto com outros elementos que constituem um dispositivo de poder no capitalismo contemporâneo.

### Palavras-chave

Espaço Social. Cidades. Relações de Poder. Resistências.

### Abstract

In this photo essay, I aim to understand how the organizing process is set in the city of Santa Luzia (Brazil). It presents a brief background on the (re) production of social space, from the gold cycle to the present day, taking into account historical, symbolic features and also economic and urban development. The photos are presented in dichotomies, distinguishing Santa Luzia (city) from São Benedito (district), highlighting space differences in the following categories: center vs. periphery, inertia vs. movement, tradition vs. progress. My conclusion is that the city is organized by the individuals who use it. However, this use is permeated by power relations, because the organization of urban space plays a role in the process of domination, along with other elements that constitute a power device in contemporary capitalism.

### Keywords

Social Spaces. Cities. Power Relations. Resistances.

## INTRODUÇÃO

Santa Luzia é uma cidade histórica da Região Metropolitana de Belo Horizonte com cerca de 216.000 habitantes. Seu adjetivo “histórico” refere-se à sua inserção no ciclo do ouro quando, em 1692, um grupo de aventureiros em busca de riquezas implantou o primeiro núcleo da vila às margens do Rio das Velhas. Em 1695, em virtude de uma enchente que atingiu esse povoado, houve uma mudança do vilarejo para a parte alta da montanha, região atualmente conhecida como Centro Histórico.

Diferentemente da maioria das cidades históricas mineiras, como Ouro Preto, Mariana e Tiradentes, o turismo não é desenvolvido e explorado. Pelo contrário, o município teve grande investimento municipal com incentivos a indústrias de vários segmentos, criando distritos industriais, como as indústrias presentes no município e no amplo setor de serviços desenvolvidos no distrito de São Benedito. O censo de 2010 aponta 130.390 habitantes em São Benedito.

Ao relatar essa transformação do espaço urbano, pretende-se, neste ensaio fotográfico, compreender de que forma o processo de *organizing* (SOUZA; COSTA; PEREIRA, 2015) se configura na cidade. Para tanto, a dicotomia será utilizada com o intuito de categorizar os dados, evidenciando conflitos urbanos. Entretanto, é importante esclarecer que não se pretende limitar a existência de práticas organizativas somente nas categorias selecionadas. Este foi o recorte feito pelo pesquisador, imerso de subjetividade.

## SOBRE O ESPAÇO URBANO

Neste ensaio, serão apresentadas fotografias e discussões sobre o espaço urbano da cidade de Santa Luzia (MG) e de seu maior distrito, São Benedito. A princípio, tem-se uma visão panorâmica dos dois espaços nas Fotos 1 e 2.

**Foto 1** - Visão Panorâmica do centro histórico de Santa Luzia (MG). Fonte: Prefeitura de Santa Luzia, MG (<http://euamosantaluziamg.blogspot.com.br/>)



Fonte: Autor desconhecido (<http://www.cidadesantaluzia.com.br/>)

**Foto 2 - Visão Panorâmica do distrito São Benedito**

Fonte: Autor desconhecido (<http://www.cidadesantaluzia.com.br/>)

Na Foto 1, pode-se visualizar o desenvolvimento urbano a partir da igreja matriz como ponto central, as ruas mais largas, o mesmo estilo de construção com telhados coloniais e semelhante padrão no tamanho e formato das edificações. Já em São Benedito, é possível perceber maior densidade de edificações no espaço, o que dificulta a visualização das ruas na imagem. Além disso, as construções não seguem qualquer tipo de padrão e ordenamento linear, conforme observado no centro histórico de Santa Luzia. Percebem-se casas menores junto a pequenos prédios e telhados de diversos tamanhos e formatos, diferentes acabamentos nas portas, janelas e paredes (ou mesmo falta de acabamento), construções que parecem comerciais bem como placas e *outdoors*.

Analisando os nomes dados à sede e ao distrito, pode-se observar uma questão de gênero na divisão da nomenclatura entre Santa Luzia (feminino) e São Benedito (masculino). Santa Luzia, protetora dos olhos, é uma santa que se tornou padroeira da cidade depois de um pescador encontrar uma imagem no rio. Algumas características socialmente construídas, mas tidas como atributos naturais do feminino, podem ser elencadas como características do próprio espaço urbano da sede, como a forte relação com a casa grande (área mais abastada), a tradição, o turismo e a religião. Por outro lado, São Benedito, padroeiro dos cozinheiros, primeiro santo negro, foi o nome dado ao distrito distante do centro histórico que se voltou para o comércio e os serviços. De forma semelhante, algumas características socialmente construídas, mas tidas como atributos naturais do masculino, podem ser elencadas como características do próprio espaço urbano do distrito, como a forte relação com a senzala (área menos abastada), a modernidade concomitante com capitalismo financeiro, o movimento de trabalhadores e a predominância do comércio formal e informal. Enquanto o espaço privado liga-se ao feminino, o espaço público liga-se ao masculino. Toda essa diversidade entre os ordenamentos socioespaciais de Santa Luzia e São Benedito será discutida na sequência deste ensaio com a categorização e caracterização de dicotomias.

Nos estudos de Raichelis (2006), tem-se que a segregação espacial e social organiza o espaço urbano através de regras que se apoiam em padrões de diferenciação social e de separação. Tais regras indicam a relação entre grupos sociais e o espaço da cidade. Analisando Santa Luzia, percebe-se que há uma grande separação entre Santa Luzia Sede (Parte Alta e Parte Baixa da cidade, incluindo o centro histórico) e o distrito de São Benedito. A primeira foto representa a escolha por mostrar a cidade por meio desses dois caminhos distintos.

**Foto 3** - Dois caminhos para a cidade



## **CENTRO X PERIFERIA**

A dinâmica do crescimento urbano traz consigo uma marca nas cidades que é a expulsão da população trabalhadora do centro para a periferia, em função da valorização do solo e da especulação imobiliária (RAICHELIS, 2006). O Estado investe em serviços de infraestrutura. Há uma valorização imobiliária e consequente elevação do custo de vida, ocasionando a migração das camadas mais pobres da população. Em Santa Luzia, este movimento foi observado a partir da restauração do Centro Histórico, mas teve uma característica peculiar. Após a reforma, a maioria das casas históricas da Rua Direita transformou-se em prédios públicos, como anexos da Prefeitura, secretaria da fazenda, órgãos da justiça etc. Outros abrigam parte do incipiente comércio e empresas prestadoras de serviços. Poucas casas são destinadas a residência.

Em São Benedito, como periferia, observa-se o desenvolvimento do setor de serviços. Segundo Fontenelle (2014), houve uma mutação do capitalismo industrial, o qual tinha como mercadorias o ferro, o linho, o trigo etc., para uma cultura de consumo que se reconstrói após a Segunda Guerra Mundial nos Estados Unidos, emergindo um estilo de

vida suburbano, cujas mercadorias passam a ser casas, automóveis, gasolina, estradas, centros comerciais, bem como geladeiras, televisão etc.

**Foto 4** - Prédios no centro histórico de Santa Luzia



**Foto 5** - Comércio tradicional na Rua Direita, no centro histórico de Santa Luzia



Por isso, é interessante observar a presença da metamorfose do capitalismo industrial ao capitalismo imaterial e financeiro pela qual o mundo passa atualmente (FONTENELLE, 2014). O capitalismo busca incluir a seu modo, segundo suas próprias regras, transformando modos de vidas e não apenas se caracterizando como situações transitórias (RAICHELIS, 2006). Ancorada em Hobsbawm, Fontenelle (2014) relembra que a indústria automobilística não foi criada pela demanda por carros, mas sim a capacidade de produzir carros baratos que criou um novo estilo de vida. A autora rememora ainda a criação das lojas de departamentos,

as quais só surgiram devido ao aumento da capacidade de produção junto a investimentos públicos em infraestrutura para que os consumidores pudessem ter acesso a essas lojas e, conseqüentemente, às mercadorias, sendo assim uma resposta à fábrica.

**Foto 6 - Comércio formal e informal em São Benedito**



Essa transformação do capital e a relação entre o processo de financeirização junto ao processo de transferência de toda responsabilidade para o cidadão-consumidor (FONTENELLE, 2014) pode ser exemplificada a seguir.

**Foto 7 - Capitalismo financeiro em São Benedito**



Ao mesmo tempo em que o sujeito se insere no mercado de trabalho, por exemplo, a partir da aquisição de uma moto financiada, demarca-se o seu lugar simbólico de consumidor-cidadão, materializando o neoliberalismo: o sujeito torna-se responsável por conseguir seu

emprego como *motoboy*, dependente de um financiamento pessoal a altas taxas de juros. “Uma profusão de formas de crédito pessoal favorece o aumento do consumo e, simultaneamente, o endividamento, a inadimplência e a insolvência” (SILVEIRA, 2009, p. 65).

## INÉRCIA X MOVIMENTO

No contexto dos anos 1970 e 1980, surgiu a noção de periferia como “espaço de reprodução da força de trabalho no contexto do capitalismo periférico e dependente” (RAICHELIS, 2006, p. 28). Necessário à reprodução urbana dos trabalhadores, seria a existência e o acesso a serviços de consumo coletivo - como água, luz, creche, transporte, moradia - e à terra. Entretanto, o que ocorre é a precariedade e a ausência desses itens, ocasionando o que se denominou de espoliação urbana. Portanto, a periferia pode ser vista como um lugar para onde se convergem insatisfações populares quanto às condições de vida, podendo emergir condições propícias à mobilização social (RAICHELIS, 2006). Essa dinâmica entre comunidades que lutam mais ou menos, que têm mais propensão ou não a se mobilizar, assim como outras práticas organizativas da sociedade podem se caracterizar na relação inércia x movimento.

**Foto 8** - Inércia no centro histórico de Santa Luzia



Além de atribuir características às relações sociais em si, essa relação dicotômica pode ser usada também para caracterizar a apropriação do espaço urbano. O uso que se faz do espaço é uma forma de organizar a cidade e de usar a cidade a partir de sua organização. São processos de subjetivação e objetivação do espaço (NOGUEIRA, 2009). Nesse sentido, percebe-se que o Centro Histórico de Santa Luzia é caracterizado pela inércia nos finais de semana. Isto se dá pela existência de muitos prédios públicos no local, cujo funcionamento não se estende aos sábados, domingos e feriados. A própria circulação de pessoas e carros é reduzida. Não raro se encontram idosos sentados ou andando calmamente pela Rua Direita. Outra explicação para essa característica inercial pode ser o fraco desenvolvimento

do turismo na região. Já em São Benedito, região em crescimento, voltada para o comércio e o setor de serviços, os finais de semana são repletos de movimentos. A via principal é uma avenida duplicada, separada por canteiro central, o que denota o intenso fluxo de veículos e ilustra o macromarketing, atuação conjunta entre mercado e âmbito público no sentido de gerenciamento de políticas do macroambiente (FONTENELLE, 2014). Subjetivamente, pode-se atribuir às pessoas do lugar uma busca de ascensão e mobilidade social, marcadas constantemente pelo movimento ao invés da inércia.

**Foto 9 - Movimento em São Benedito**



**Foto 10 - Infraestrutura urbana em São Benedito**



**Foto 11** - Infraestrutura urbana no centro histórico de Santa Luzia

## **TRADIÇÃO X PROGRESSO**

Nogueira (2009) defende que toda dimensão subjetiva possui uma materialidade. Esta pode ser expressa em objetos através de peso, cor, cheiro, som, altura, largura, profundidade. Portanto, o espaço é produzido e apropriado a partir do que os atores sociais sentem e representam sobre e com ele. Quando Milton Santos citado por Nogueira (2009) fala em conjunto de objetos e conjunto de ações, referindo-se ao espaço, pode-se fazer outra relação entre forma e função. A forma seria uma imagem ligada ao objeto e a função estaria ligada à ação que moldou a paisagem, objeto. Nesse sentido, a dicotomia tradição x progresso surge como características do espaço socialmente construídas.

**Foto 12** - Tradição no espaço urbano do centro histórico de Santa Luzia

**Foto 13 -** Progresso no espaço urbano de São Benedito**Foto 14 -** Capitalismo imaterial e o progresso seletivo

É interessante notar o papel que o trabalho possui na construção da ideia de progresso em São Benedito. Na Foto 13, ele pode ser entendido como lugar de consumo (SILVEIRA, 2009), caracterizando o que Fontenelle (2014) denomina de cultura do consumo. Já na Foto 14, o progresso refere-se à legitimação de um discurso do capitalismo a partir do trabalho da arquitetura. Neste caso, Fontenelle (2014) aponta para a importância do trabalho imaterial, no qual o saber (arquitetura) se torna força produtiva e a cultura (discurso do progresso), principal mercadoria. Contudo, essa foto é emblemática, pois poderíamos problematizar: esse progresso serve a quem? Todas as pessoas que utilizam o transporte

coletivo metropolitano, conhecido como “Vermelhão” (tanto pela sua cor externa como pelo contato com a terra, explícito no pneu), estão inseridas nesse progresso? São beneficiadas por ele? Quais os limites socioambientais para esse progresso? Se existem, são respeitados? Essas questões são a essência do argumento de que o espaço é socialmente construído, subjetivado e materializado, de acordo com interesses dos atores sociais que nele agem em meio a relações de poder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando a cidade de Santa Luzia, conclui-se que a cidade é organizada pelos sujeitos que fazem uso dela. A prática *organizing* insere-se no espaço de acordo com relações sociais que são construídas nele e com ele. O que é informal, nesse sentido, pode ser mais legitimado como prática cotidiana do que é formal, dependendo da sociedade que se analisa. Portanto, o formal não é regra quando o assunto é produção e organização do espaço, pois o sujeito sempre encontrará formas de construir táticas para subverter estratégias postas (CERTEAU, 1998).

Foto 15 - Formal x Informal; Ordem x Subversão



Conclui-se também que a organização do espaço urbano exerce um papel no processo de dominação, junto com outros elementos que constituem um dispositivo de poder (FOUCAULT, 2014). O novo, moderno e eficiente, representados pela construção da Cidade Administrativa, possui um aspecto dominador perante a região que a circunda, tanto material quanto simbolicamente. Belo Horizonte sobre Santa Luzia. Centro sobre periferia. O mercado sobre as cidades. A indústria sobre o turismo. Demonstra a transformação da cidade do ciclo do ouro ao pó das construções em seu entorno.

**Foto 16** - Prédios da Cidade Administrativa do Governo do Estado e seu entorno



A Foto 16, portanto, projeta a segregação socioespacial e a desigualdade econômica, criando um ônus para os mais pobres e uma vantagem para os mais ricos (VILLAÇA, 2011). Basta olhar ao lado os condomínios de luxo sendo construídos ao longo do Vetor Norte em direção à Lagoa Santa, beneficiados pelos incentivos públicos e elementos de especulação imobiliária.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: jun. 2016. Aceito para publicação em: mar. 2017.

## REFERÊNCIAS

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 351 p.

FONTENELLE, I. A. O Estatuto do Consumo na Compreensão da Lógica e das Mutações do Capitalismo. **Lua Nova**, São Paulo, v. 92, p. 207-240, 2014.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 28. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

NOGUEIRA, M. L. M. Subjetividade e materialidade: cidade, espaço e trabalho. **Fractal: Revista de Psicologia**, v. 21, n. 1, p. 69-86, jan./abr. 2009.

RAICHELIS, R. Gestão Pública e a questão social na grande cidade. **Lua Nova**, São Paulo, 69, p. 13-48, 2006.

SILVEIRA, M. L. Finanças, consumo e circuitos da economia urbana na cidade de São

Paulo. **Caderno CRH**, Salvador, v. 22, n. 55, p. 65-76, jan./abr. 2009.

SOUZA, E. M.; COSTA, A. S. M.; PEREIRA, S. J. N. A Organização (in)corporada: ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, Artigo 4, out./dez. 2015.

VILLAÇA, F. São Paulo: segregação urbana e desigualdade. **Estudos Avançados**, 25, 71, 2011.

**Paula  
Fernandes  
Fubino Betas**

Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.



Foto: Gustavo Schiffler



Foto: Gustavo Schiffler



Foto: Gustavo Schiffler

## O Poeta e a Cidade: Um Estudo Semissimbólico sobre Artefatos Culturais<sup>1</sup>

Luiz Alex Silva Saraiva

### Resumo

Neste artigo, o objetivo é analisar, por meio de procedimentos semissimbólicos, artefatos culturais no contexto urbano, em particular, os referentes a Carlos Drummond de Andrade na cidade de Itabira, em Minas Gerais, algo necessário tendo em vista que ainda são poucos os trabalhos com base em dados visuais nos estudos organizacionais. Para tanto, a partir de fotografias, a análise aqui empregada revelou ser a figura do poeta itabirano, algo simultaneamente próximo e distante. A proximidade vem da sua presença em vários pontos da cidade. A distância deve-se ao fato de sua poesia, em grande parte, ser desconhecida da população local. As principais implicações do estudo referem-se aos efeitos da indústria cultural, valendo-se da cultura para manter as disparidades sociais. No caso em foco, isso significa, por um lado, a tentativa sistemática de um pequeno grupo de invocar e impor, por meio de monumentos, uma figura como mote da cultura local; por outro, que essa figura seja rejeitada pelos nativos, os quais não reconhecem, na sua obra, a cultura de que necessitam.

### Palavras-chave

Dados Visuais. Artefatos Culturais. Análise Semissimbólica. Metodologia Qualitativa.

### Abstract

In this paper, we deal with the analysis of cultural artifacts within the urban context, through semi-symbolic procedures, particularly those related to Carlos Drummond de Andrade in Itabira, Minas Gerais (Brazil). That is necessary considering that there are few studies based on visual data in organization studies. Starting from pictures, the semi-symbolic analysis revealed that the poet's figure is simultaneously near and distant. Proximity comes from his presence in several spots around the town. Distance comes from his poetry being unknown to the local population. The main

implications of this study refer to the effects of cultural industry, which uses culture to keep social inequalities. In this case, it means a systematic trial to invoke and impose, through monuments, a figure as the representation of the local culture to a small group. On the other hand, that figure is rejected by natives, who do not recognize in such poetry the culture they need.

### Keywords

Visual Data. Cultural Artifacts. Semi-Symbolic Analysis. Qualitative Methodology.

## INTRODUÇÃO

Neste artigo, o objetivo é analisar, por meio de procedimentos semissimbólicos, artefatos culturais no contexto urbano, em particular, os referentes a Carlos Drummond de Andrade na cidade de Itabira, em Minas Gerais, algo necessário, tendo em vista que ainda são poucos os trabalhos com base em dados visuais nos estudos organizacionais. O interesse pelo objeto foi sendo constituído à medida que se desvelavam as peculiaridades da cidade de Itabira, no interior de Minas Gerais. Uma coisa que primeiro chamou a atenção é que, mesmo sendo a cidade natal de Carlos Drummond de Andrade, parecia que a população local não conhecia a obra do poeta<sup>2</sup>. Ou não comentava muito o assunto. Outro fato interessante é que havia uma considerável oferta cultural à população, diretamente ligada a Carlos Drummond de Andrade: um centro cultural e um memorial com seu nome, a casa em que ele viveu, restaurada, e, também, um local de visitação, um projeto cultural municipal batizado numa alusão ao seu nome, um museu de território, o primeiro do Brasil, baseado em poemas do poeta referentes a Itabira, além do projeto de um centro cultural que seria uma réplica da fazenda que pertenceu ao pai de Drummond. Não se tratava, portanto, de ignorância da população a respeito da importância do poeta.

Essas impressões se confirmaram quando, em outubro de 2004, foi inaugurado o Centro Cultural Fazenda do Pontal<sup>3</sup>, construído como uma reprodução da Antiga Fazenda dos Doze Vinténs ou Fazenda dos Doze, da família de Drummond. Até aí, não havia fatos novos, por se tratar de mais uma homenagem ao poeta, possivelmente fadada à baixa demanda por parte da população local. Uma coisa, entretanto, chamou a atenção: as portas e janelas da fazenda original foram guardadas por três décadas para serem instaladas na fazenda do pontal, o que sugeria uma intenção deliberada de reconstrução.

Para entender o que houve nesse caso, é preciso contextualizá-lo um pouco melhor. A empresa hoje denominada Vale, uma mineradora multinacional, nasceu no início da década de 1940, em Itabira. Estatal com forte atuação na cidade, por conta da expansão das suas atividades na região, “[...] a casa sede da Fazenda Pontal, que pertenceu à família de Drummond, foi desmontada no ano de 1973 pela mineradora Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) para ser local de rejeito de minério” (CARVALHO; BRASIL, 2009, p. 153). A Fazenda do Pontal foi construída com base na planta da fazenda, sendo-lhe, assim, uma

fiel reprodução. Isso não dizia respeito apenas a aspectos arquitetônicos e estruturais. Como mencionado, as portas e janelas da fazenda original foram guardadas por três décadas para serem usadas posteriormente. A premeditação dessa ação é surpreendente, a ponto de se questionar se poderia haver algo além do simples processo de criação de uma atração após outra baseada na figura de Drummond.

Observando um pouco mais a dinâmica local, pôde-se perceber o quanto a Vale exerce influência sobre a localidade (SARAIVA; CARRIERI, 2014). Criada em 1942, para a exploração das abundantes jazidas de minério de ferro do quadrilátero ferrífero de Minas Gerais, a Companhia Vale do Rio Doce foi uma das mais importantes empresas estatais até 7 de maio de 1997, quando foi privatizada e adquirida pelo Consórcio Brasil (MARTINS, 2006). Cumpria, como Minayo (2004) sustenta, uma manifestação do Estado como empresário na região, o papel de verdadeira agência de desenvolvimento local, a quem recorriam prefeitos e a população quando demandavam algo. O intuito da industrialização de base não foi o desenvolvimento local, sendo este apenas um desdobramento do verdadeiro objetivo: propiciar condições de desenvolvimento nacional. No caso da Companhia Vale do Rio Doce, a partir da junção do papel econômico original, a de mineradora exploradora do minério de ferro da cidade, ela passou a constituir uma das mais importantes referências simbólicas locais (MINAYO; MINAYO, 1985). Quando isso se coloca junto à sua força econômica, sua influência na localidade termina por ser, no mínimo, expressiva, virtualmente sobre todo o tecido social.

Com a proximidade da privatização – a qual tinha como um dos motes a necessidade do País de se *livrar* de tudo aquilo que não constituísse seu papel central, no que se incluía a maior parte das empresas estatais em setores produtivos – a Vale levou a cabo<sup>4</sup> uma série de estudos sobre o potencial econômico de suas operações no Brasil (MAYRINK, 2002). Desse estudo, espalhou-se em Itabira, no início da década de 1990, a notícia de que a empresa encerraria suas operações na cidade em vinte e cinco anos. As reações foram imediatas, tendo a sociedade local se mobilizado (SILVA, 2004) na busca por soluções para o desafio sobreviver sem os fartos *royalties* da exploração do minério de ferro.

Data mais ou menos desse mesmo período, a ideia de resgate da figura de Carlos Drummond de Andrade como referência cultural local. O poeta, saído da cidade aos dezesseis anos de idade para nunca mais retornar, constituía o elemento perfeito para a mudança do quadro local. Como completaria 100 anos de nascimento em 2002, seria particularmente oportuno *evidenciar* as manifestações culturais a ele ligadas, de maneira que, a partir do simbólico, se estabelecesse um caminho para a exploração econômica, processo este, não por acaso, contando com apoio da Vale. Esse é contexto em que se insere este estudo.

Após essa introdução, serão feitos apontamentos teóricos sobre o simbolismo e suas relações com a dinâmica local, particularmente sobre as tentativas de construção de hegemonias por parte da organização e as possibilidades de resistência por parte dos trabalhadores. Em seguida, são tecidas considerações metodológicas, o que precede a análise dos dados visuais e as discussões e conclusões.

## SIMBOLISMO E DINÂMICA LOCAL

Como a dimensão simbólica prescinde da interpretação, o conceito a que toda palavra está ligada pode ser tomado pelo que ele denota ou pelo que conota (BOUDON; BOURRICAUD, 1993; BOURDIEU, 1998). Como fenômeno basicamente psicossocial, uma vez que há interpretação, no nível individual, de signos compartilhados pelos membros de uma comunidade, Bourdieu (2000) sustenta que o que faz com que toda sociedade seja automaticamente simbólica é a diferença no comportamento de indivíduos.

Captar o simbolismo de um grupo social, portanto, é apreender as redes de significações que ela carrega, constroi, atualiza em suas práticas. Freitas (2000, p. 49) sustenta que “[...] a maneira pela qual uma sociedade (ou grupo) se vê, o que ela define como seus problemas, a relação que estabelece com o mundo e seu lugar nesse mundo, só podem ser compreendidos e construídos porque a sociedade ou (o grupo) é capaz do imaginário”. Freitas (2000, p. 48) continua, dizendo que

[...] o imaginário é o “local” por excelência do projeto a construir, do mundo melhor, do sonho, da fantasia, do desejo. Esse lugar de origem, ponto de partida de todas as significações, encontra-se no imaginário que é compartilhado pelos membros de uma sociedade ou de um grupo social. Ele precisa do simbólico para se manifestar. O indivíduo social é, em todas as suas expressões, valorações, definições e manifestações, perpassado pelo imaginário e suas representações.

Da mesma forma que o simbolismo se assenta sobre componentes objetivos, Maffesoli (1978, p. 69) defende que o imaginário “[...] não seria um pensamento separado do real, mas uma atitude que pratica uma certa defasagem, ‘paralelamente’ ao que seria mais metodológico do que sistemático e que permitiria ao mesmo tempo a crítica e a realização do possível”. Rodrigues (2000) defende a mesma posição, a de que o imaginário oferece a forma de organização das nossas práticas cotidianas, o modo como os homens entendem a si mesmos e o mundo vivido antes mesmo de ser aprendido e formulado por eles. Nesse sentido, “[...] todo grupo tem um eu próprio, imaginário, que o torna vivo e que se manifesta através da ilusão grupal” (FREITAS, 2000, p. 50).

Maffesoli (1978, p. 70) prossegue, argumentando que é vazia de sentido a distinção entre o imaginário e a realidade, “[...] fruto de uma atitude estreita que não pode compreender a dinâmica do vir-a-ser”. Como o “[...] homem é um ser que tem a capacidade de criar imagens, de imaginar, ele é, portanto, um ser influenciado por seu imaginário, seu pensamento e suas ações não escapam ao princípio constitutivo da imaginação humana” (RODRIGUES, 2000, p. 1). Por isso, sustenta que é no imaginário que estão incrustados diversos elementos do real e “[...] é nesse sentido que o sonho é o indicador dinâmico do real, uma vez que também ele permite a unificação social em torno de um projeto coletivo” (MAFFESOLI, 1978, p. 73).

Não se pode separar o simbolismo dos processos sociais de uma comunidade, já que se baseia em um núcleo de significações relativamente estáveis e univocamente compreensíveis por qualquer um dos seus membros, ao mesmo tempo em que varia segundo a forma e o conteúdo próprios da comunicação e de outros elementos. Isso vale inclusive no que diz respeito à ordenação dessa comunicação, a definição de quem tem voz, qual o conteúdo

comunicado, o que não pode ser dito (tabus), e como deve ser interpretada. Pode, assim, sofrer a influência de elementos locais como, por exemplo, as políticas públicas locais e as estratégias organizacionais, principalmente em cidades de médio porte que contam com operações monoindustriais de grandes empresas, como ocorre em Minas Gerais.

É porque existe diferença entre os indivíduos que o simbolismo permeia as existências humanas. A capacidade dos homens de observar e refletir de forma diferente faz com que o simbólico seja uma constante na existência humana. Nas organizações, não poderia ser diferente. Por mais totalizantes que pareçam ser as experiências organizacionais, ainda assim estão imersas em um quadro social mais amplo. A abordagem simbólica nega a existência de dimensões apenas formalmente estabelecidas e, com isso, rejeita as esperanças de captar a realidade tal como ela é. Isto esbarra nas impossibilidades objetivas de desconectar o que se passa nas organizações do meio – social – em que elas se inserem.

Não se quer dizer com isso que não existam instâncias formalizadas no meio organizacional; mas que tais aspectos são apenas a ponta do *iceberg*, porque não conseguem esgotar a complexidade do que se passa nas organizações – na verdade, nem perto disso chegam. Fingir que aspectos não formais inexistem é contraproducente, porque, em muitos casos, são precisamente eles que podem inviabilizar ações formalmente estruturadas, como o planejamento orçamentário, por exemplo. Ao mesmo tempo, são capazes de converter em resultados o que parecia perfeito apenas no papel. Por ser intrinsecamente humano, o simbolismo nas organizações apresenta distintas nuances. Essas diferenças são saudáveis e, mais do que isso, desejáveis. Primeiro, porque organizações sem distinções não existem – a não ser no nível abstrato do planejamento e, segundo, porque são os indivíduos e suas diferenças que conferem vida ao projeto organizacional. Seu universo simbólico é parte do cotidiano organizacional, queiram e desejem os gestores isso, ou não.

O principal meio para a manifestação das possibilidades de interpretação do que se passa na organização é, sem sombra de dúvidas, a linguagem. Como diz Girin (1996), a função essencial da linguagem é a simbolização, a representação (GOFFMAN, 2006). Já que os homens são incapazes de expressão sem ferramentas linguísticas, a linguagem é algo de que não se pode abrir mão, seja no âmbito social, seja na organização. Ela atende às funções de estruturar o pensamento, de comunicar e de expressar, passando por outras possibilidades: a) instrumento de socialização, pois é difícil imaginar a entrada em um grupo social sem contato por meio da linguagem; b) mecanismo identitário, já que grupos distintos manifestam pequenas diferenças linguísticas, e se identificam graças a elas; c) meio de transmissão da cultura e da história; e d) instrumento de desenvolvimento da individualidade.

A linguagem permite acesso a um mundo de signos que é sempre codificado e restrito do ponto de vista social. Isso significa que os signos se tornam símbolos à medida que são passíveis de interpretação de acordo com uma perspectiva particular. Só são capazes de interpretar o signo de uma dada maneira, assim, os indivíduos que de alguma forma compartilham referências a respeito dele. Do mesmo modo, um mesmo signo pode apresentar múltiplas possibilidades de simbolização, dependendo das distintas leituras a ele associadas.

Não se trata, porém, de um processo apenas baseado em artefatos físicos. A simbolização é oriunda de diferentes possibilidades de interpretação de distintas formas de linguagem. Da mesma forma que a linguagem falada, a escrita também se presta a muitas formas de interpretação, como atestam as possibilidades semânticas de qualquer texto, mesmo que se trate de linguagem tecnicamente estruturada, como é o caso da matemática. Só os “iniciados” podem entender, de fato, o que determinadas fórmulas significam, o que não se resume ao conhecimento técnico.

As imagens também são instâncias particularmente interessantes para que se percebam possibilidades simbólicas. A assertiva de que uma imagem vale mais do que mil palavras é ampliada já a partir de quem observa a imagem. As possibilidades de interpretação são tão grandes quanto as diferenças entre os indivíduos e seus grupos sociais de referência. Por exemplo, uma cruz, para um homem comum ocidental, é um signo imbuído de uma série de valores ligados à espiritualidade, sofrimento e fé, algo que não se pode afirmar a respeito das percepções de um homem oriental ao se deparar com o mesmo artefato. De certa forma, no ocidente, se “aprende” a enxergar a cruz como tal. Ainda que não se seja particularmente religioso, há a capacidade de “ler” o que não está explícito no signo. Esse fenômeno, de socialização cognitiva, está também presente nas organizações, onde se aprende a interpretar situações a partir do ponto de referência em que se está.

Os gestores das organizações, dessa maneira, dispõem de um repertório simbólico próprio que não é fácil de ser captado por atores não familiarizados com o seu contexto. Existe uma dinâmica simbólica associada a como os distintos grupos organizacionais percebem, interpretam e se apropriam dos signos existentes, em uma contínua corrente de significados que ocorre simultaneamente aos processos formalizados de gestão (SARAIVA; CARRIERI, 2010). Separar os processos formais e não formais de gestão analítica e cronologicamente pode levar a uma série de equívocos sobre o que se passa na organização a partir da observação da superfície, esta sim visível aos olhos dos que se aproximam. Não é por acaso que a primeira etapa em processos de consultoria é o diagnóstico, o detalhamento da situação organizacional antes de qualquer ação. Sem informação, não há a possibilidade de geração de resultados, muito menos se eles forem associados à solução de problemas.

Os gestores das organizações podem tentar, de forma mais ou menos explícita, criar e sustentar símbolos. A própria emergência de uma gestão da cultura organizacional é um bom indicativo desse movimento, ao tentar traduzir sagas, heróis, mitos, lendas e outros aspectos reforçados sistematicamente em políticas da área de comunicação, como elementos a ser compartilhados. Em algumas organizações, estes processos tem sido bem-sucedidos, uma vez que os gestores têm reforçado os laços individuais dos empregados para com a organização em detrimento da solidariedade entre os próprios trabalhadores. Isso pode ser feito de diversas formas, como por meio da antecipação de reivindicações em época de acordo coletivo, por meio de metas e premiações individuais, pelo estímulo ao aumento da competição etc.

A mobilização subjetiva é outro caminho bastante usado pelas organizações para tentar conseguir impor seu simbolismo. Corrêa (1998, p. 8) analisou três organizações, dos setores

têxtil, automobilístico e siderúrgico, que investem fortemente na

[...] conformação dos sujeitos profissionais e políticos envolvidos na ação coletiva, o que implicava, por um lado, na ‘construção’ de universos simbólicos, em torno dos quais poderiam se aglutinar os atores sociais e, por outro, na execução de “projetos político-pedagógicos” que favorecessem a posição de um ou outro no padrão antagônico e fortemente conflitivo de relações de trabalho que, então, se instaurara, refletindo uma modificação extensa e profunda na cultura fabril.

A julgar pelo movimento mais ou menos articulado levado a cabo pelas organizações quanto à mobilização das subjetividades dos seus empregados, é possível que esse processo seja mais comum do que se pode supor, o que levanta uma questão: se a mobilização subjetiva tem sido usada como uma ferramenta a serviço do projeto organizacional, como a ela reagem os empregados? A resposta é complexa, porque depende, em essência, de como percebem a tentativa de mobilização de suas subjetividades. É provável que a reação se trate de um contínuo misto de conformismo – pela adesão ao projeto da organização, pela percepção de ausência de alternativas, pela ameaça do desemprego etc. – e de resistência, pelas possibilidades de conainterpretação inerentes ao homem.

A resistência, processo social discutido por Chauí (1989), que caracterizaria um comportamento sociopolítico do povo brasileiro, não precisa ser explícita e nem consciente para ocorrer. Precisamente em razão de haver um contexto de tão acirrada competição e ausência de oportunidades profissionais, pode ocorrer uma representação no ambiente de trabalho, em que aparentemente (e de forma explícita e consciente) se adere aos projetos da organização como meio de preservar posições já conquistadas – corroborando a “estratégia da obediência submissa” levantada por Saraiva e Santos (2011) entre operários do setor siderúrgico. No nível individual e no coletivo, fora da esfera profissional, preserva-se o senso crítico a respeito dos estratagemas organizacionais, em um dinâmico e contínuo processo de reinterpretação da realidade e de reposicionamento simbólico. Essa possibilidade de contrassimbolismo<sup>5</sup> pelos empregados restringe as eventuais intenções organizacionais de criar “mundos perfeitos”.

## **METODOLOGIA**

A partir de um método indutivo, neste estudo qualitativo, a coleta de dados foi do tipo iconográfica, tendo sido feita por meio de fotografias, relacionadas ao que é tido como manifestação cultural em Itabira. O foco foram os artefatos culturais, em especial os ligados a Carlos Drummond de Andrade. Apesar da quantidade existente na cidade, não são bem registrados. Isto é, há muitas referências culturais, mas elas mal constam em bancos de imagens ou em arquivos locais e, quando lá estão, ou apresentam problemas de conservação ou de limitações de acesso por conta de disfunções burocráticas, o que levou a que se buscassem fontes alternativas de acesso a imagens locais. Valeu-se, assim, da internet, tendo sido encontradas diversas imagens. Elas foram selecionadas conforme sua representação direta da imagem ou de Carlos Drummond de Andrade e por sua contribuição para a compreensão da dinâmica simbólica local.

Como discute Possamai (2008, p. 254),

[...] as imagens visuais são portadoras daqueles elementos que se aproximam mais do sonho, da imaginação e das sensibilidades. Moldadas pelas configurações históricas e sociais de sua produção, suas intenções ultrapassam o desejado no momento de sua elaboração pelas múltiplas possibilidades que são oferecidas pelo ato de olhar. Como representações do real, as imagens visuais constroem hierarquias, visões de mundo, crenças e utopias e, neste sentido, podem constituir-se em fontes preciosas para a compreensão do passado.

Contudo, não se tem ilusões de que “[...] a implantação de memórias através da imagem não é somente uma prática das imagens técnicas, mas sua aceitação como realidade transformou nosso imaginário” (TACCA, 2005, p. 10), e que, por isso, é necessário um tratamento sistemático da imagem a fim de que revele algo mais do que conscientemente ou não, a memória diz que revela (BAUER; GASKELL, 2005). Isso levou a tentar alcançar “[...] uma narrativa que faça falar os elementos visuais e materiais do urbano representados como códigos configuradores da imagem fotográfica” (POSSAMAI, 2007, p. 58).

No trabalho original (SARAIVA, 2009), foram selecionadas 15 imagens. Todavia, dadas as limitações objetivas de espaço de um artigo, optou-se por trabalhar com apenas quatro figuras. O critério empregado para lidar especificamente com estas figuras foi que elas fossem particularmente representativas de como os artefatos culturais representam a relação entre a cidade de Itabira e o poeta Carlos Drummond de Andrade. Tais imagens se prestam adequadamente aos objetivos por permitirem, efetivamente, um enfoque semissimbólico. Baeder (2007) esclarece que, há algumas décadas, os estudos semióticos vinculam o plano do conteúdo ao plano da expressão em conexão a seus conteúdos semânticos. Isso se dá no sentido de estabelecimento de “relações entre imanência e manifestação numa totalidade de significação: o texto, no qual o plano da expressão também fizesse sentido” (BAEDER, 2007, s. p.). É nesse sentido que será feita a análise semissimbólica neste artigo: procurando articular conteúdo, expressão e semântica na análise do material selecionado.

A análise partiu da consideração da “[...] imagem como representação cultural, seja ela na sua carga simbólica, epistêmica ou estética, é de qualquer forma uma construção de conhecimento da realidade” (TACCA, 2005, p. 12), o que se procurou estruturar na forma de abordagem do objeto fotografia para evitar a noção de representação por delegação do imagético. Para isso, fez-se da semiótica, entendida aqui como um ramo de conhecimento que “[...] engloba e sistematiza diversos sistemas, desde que se utilize de signos” (ANDRADE, 2008, p. 27).

Baseados em Baeder (2007), os procedimentos para a análise semissimbólica foram a identificação e análise:

1. da localização original da imagem, que diz respeito a onde se localizava originalmente a imagem colhida, de forma a identificar seu papel em um contexto de comunicação social;
2. dos principais elementos da imagem, que se referem aos elementos que chamam a

- atenção inicialmente para a imagem, uma espécie de síntese visual;
3. dos aspectos plásticos, que concernem à forma pela qual os elementos são visualmente apresentados;
  4. dos principais aspectos semânticos, que se referem ao que os aspectos plásticos remetem, em uma linha de interpretação dos elementos visuais apresentados;
  5. das estratégias plásticas do enunciador em relação ao enunciatário da imagem, que dizem respeito à forma pela qual o enunciador da mensagem organiza as imagens de maneira a causar um efeito determinado no enunciatário;
  6. das estratégias de persuasão enunciativa, uma vez que qualquer imagem encerra uma intenção de persuadir o enunciatário a focalizar sua atenção sobre alguns aspectos em detrimento de outros, para isso, fazendo uso da disposição dos recursos visuais;
  7. das categorias formais plásticas, os elementos usados pelo enunciador ao organizar a imagem, como oposições físicas – claro x escuro, retilíneo x curvilíneo – cores, sentido de leitura da imagem, disposição dos planos visuais etc.; e
  8. das categorias de conteúdo – a partir dos percursos semânticos e dos elementos visuais, é possível identificar conteúdos que podem ser agrupados em categorias e analisados, tomando como referência os elementos da imagem, conforme pode ser visto na próxima seção.

## **O POETA NA CIDADE – UMA ANÁLISE SEMISSIMBÓLICA**

### **O Poeta que se vai**

A Figura 1, uma fotografia de uma estátua do poeta Carlos Drummond de Andrade, oferece um terreno fértil para a análise semissimbólica. Em primeiro lugar, a foto foi retirada de um *website*, o que faz com que a possibilidade de divulgação seja ampla. Não se sabe precisamente, por conta disso, quem é o fotógrafo, ou qual a sua intenção ao disponibilizar a fotografia naquele sítio virtual. O que fica clara é apenas a exposição do material.

Em termos físicos, a fotografia refere-se ao registro, em primeiro plano, de uma escultura, uma estátua de metal, em um lugar parecido com uma praça, a julgar por uma espécie de piso de concreto ou material semelhante, sobre o qual a estátua está, e um gramado circundando esse piso. A estátua representa o poeta Carlos Drummond de Andrade, vestido de terno, de um botão, e gravata, de pé, aparentemente em movimento, o que é perceptível pelo fato de a perna esquerda estar levemente flexionada e mais à frente e do que a direita, esticada. As mãos da figura representada repousam ao lado do corpo, aproximadamente na altura do fêmur. A escultura foi captada ligeiramente inclinada para a direita em relação ao eixo da câmera, o que a deixa em posição levemente diagonal em relação ao local em que o fotógrafo se localizava.

**Figura 1:** Escultura de Carlos Drummond de Andrade na entrada da cidade



Fonte: <<http://casadejuntados.blogspot.com/2009/04/estamos-em-itabira.html>>. Acesso em: 26 out. 2009.

No segundo plano, verifica-se um fundo verde, composto por uma espécie de mata, contrastando com o metal da escultura em primeiro plano e com os automóveis, em terceiro plano. Essa praça localiza-se em um local de circulação de veículos, possivelmente uma rotatória, a julgar pelo fluxo de veículos no local. Percebem-se, no terceiro plano, cinco automóveis, os quais circulam relativamente próximos à escultura. Um deles, em particular, passa imediatamente atrás da estátua, o que sugere se tratar de um retorno ou algo assemelhado. Trata-se, aparentemente, de um tipo de entroncamento viário o local em que está a estátua, em virtude de, no terceiro plano, quatro dos cinco carros ocuparem as duas pistas de uma rua, que passa ao lado da praça em que está a escultura.

No terceiro plano, há outros elementos: três placas, todas direcionadas ao motorista que vem na direção da estátua. Há ainda uma construção que se assemelha a uma casa e que ocupa, na fotografia, a posição da esquerda, mais ou menos ao centro do registro. Por fim, compondo o quadro, o céu, o qual se apresenta meio nublado, na sua maior parte branco, mas rajado de azul em alguns pontos, principalmente no canto superior esquerdo, acima da mata.

Em termos gerais, a fotografia coloca no centro do registro a figura representada de Drummond, tendo como pano de fundo algumas ruas que compõem o registro, assim como uma mata, no quadrante superior esquerdo. Ocupando parte do quadrante superior direito, os automóveis e as vias asfaltadas constituem um antagonismo visual notável em relação à mata, representando dois percursos plásticos distintos: o da natureza e o do desenvolvimento. Ao centro disso, alheia a ambos, a estátua se destaca, olhando, ativa, para o horizonte, e a

ele se dirigindo, deixando para trás de si tanto a mata quanto as ruas, em especial a mata, imediatamente atrás da escultura, em segundo plano.

## O poeta que lê

Na Figura 2, o fotógrafo registra uma escultura situada na parte externa do Memorial Carlos Drummond de Andrade. Como se trata de uma posição de destaque, não há dúvidas de que é o poeta que dá nome ao memorial, o que é confirmado por algumas características do objeto imediato, como os óculos, as feições, o fato de ter um livro nas mãos etc. Há três planos visuais distintos, os quais articulam, visualmente, diferentes categorias plásticas.

**Figura 2:** Fotografia da Escultura “Fazendeiro do Ar”, de Genin



Fonte: Roneijober Andrade. Disponível em <<http://www.grupoviagem.uol.com.br/images//itabira1.jpg>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

No primeiro plano, ocupando cerca de metade da fotografia, temos uma escultura de um homem magro, de óculos, trajado com terno. O ângulo da imagem não permite ver detalhes do seu rosto, mas é quase certo que represente Carlos Drummond de Andrade. Ele segura sobre a mão esquerda um livro aberto, sobre o qual, na página direita, coloca sua mão direita. Ele está sentado, o que é possível perceber pela observação do canto inferior direito, no qual se vê um tipo de espaldar e, supostamente, a figura lê o livro em suas mãos, embora não tenha a cabeça inclinada na direção do livro, mas elevada na direção do monumento.

O segundo plano visual da fotografia ocupa praticamente a outra metade da foto, todo o lado esquerdo. Trata-se do objeto imediato, um prédio, circular, circundado por uma passarela estreita e esta por um gramado seco, meio amarelado. Registrado por este ângulo, este prédio parece circular, mas trata-se apenas da parte externa de uma construção em formato de “c”. Não existem paredes deste lado do prédio, apenas inúmeras janelas verticais de vidro, entremeadas por uma estrutura de metal. São incontáveis fileiras de janelas verticais,

sendo cada grupo composto por duas quadradas, nas partes superior e inferior, e uma maior, retangular, na parte central. As janelas centrais são do tipo que abrem na vertical, na parte de baixo. É possível visualizar dez janelas, das quais duas estão abertas e uma ligeiramente aberta.

No terceiro plano, a paisagem urbana convive, periféricamente, com a estátua e o prédio. Consegue-se visualizar pelo menos cinco casas em um pano de fundo verde. Embora a construção pareça se situar em uma parte alta da cidade, do ângulo da fotografia, é possível ver a cidade e sua relação como memorial. Destoam consideravelmente dos planos anteriores as casas. Uma delas é na cor rosa, outra azul. Vê-se um pequeno pedaço amarelo de uma terceira e há duas cujas cores não se consegue identificar. Há uma árvore frondosa na porta da casa mais à frente e à esquerda e uma árvore menos frondosa entre a casa ao seu lado e a casa da cor rosa, ao fundo.

As estratégias plásticas do enunciador em relação ao enunciatário passam pela necessária interface, pelo menos do ponto de vista visual, entre a escultura, o memorial e a cidade. As formas curvilíneas da construção, a densidade do material da escultura e o padrão irregular das casas sugerem diferenças plásticas irreconciliáveis. Contudo, o plano do conteúdo aponta outra coisa: semanticamente, como se trata de uma escultura externa e que porta um livro, o poeta parece ler para a cidade, tendo à sua frente um memorial em sua homenagem. Da forma como registrado, o monumento situa-se na cidade e a ela serve, não em um lugar hipotético qualquer, como em muitos registros fotográficos semelhantes.

## O Poeta que contempla

A Figura 3 apresenta a fachada do Centro Cultural Carlos Drummond de Andrade.

**Figura 3:** Centro Cultural Carlos Drummond de Andrade



Fonte: Marcelo Sant'Anna. Disponível em <<http://www.uai.com.br/EM/noticias/fotos/20090404195339745.jpg>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

Na Figura 3, o foco é sobre uma fotografia da frente de um prédio em que, por meio de

uma sobreposição de planos, é registrado um monumento na porta do edifício, tendo a construção como pano de fundo. Do ponto de vista plástico, assim, há dois planos visuais, um ligado ao monumento em si e outro à fachada do prédio.

No primeiro plano, no centro da fotografia, o que se destaca é uma escultura, em metal, de um homem sentado, do artista plástico itabirano Genin. Esta figura, representando Carlos Drummond de Andrade, já que se situa na porta da Fundação que leva o seu nome, está sentada sobre uma pedra, possivelmente de ferro, considerando as alusões do poeta à cidade e ao itabirano, ambos compostos por ferro<sup>6</sup>. A estátua, com óculos, trajando um terno com gravata, tem as pernas cruzadas, sendo a direita cruzada sobre a esquerda. As mãos da estátua também estão cruzadas, estando a mão direita sobre a esquerda. A escultura situa-se na entrada do prédio, em uma espécie de pracinha cercada por pedras, o que leva à dedução de que é para evitar a aproximação constante e a eventual deprecação.

No segundo plano da fotografia, situa-se o prédio da Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade, o qual abriga o Centro Cultural Carlos Drummond de Andrade, ostensivamente identificado por letras garrafais maiúsculas de metal na parte superior. Embora, nesta fotografia, só seja plenamente visível o fragmento “mond de andrade”, pode-se deduzir, sem problemas, a parte anterior. Sete colunas de aproximadamente vinte metros de altura cada uma se situam na entrada do prédio, conferindo-lhe um ar imponente. O prédio é todo revestido por placas retangulares e interpostas de cerâmica nas cores creme e terra, as quais, à distância, dão a impressão de constituírem uma fachada compacta de tijolos em um tom de vermelho opaco. A entrada é ladeada por quatro bancos de concreto, embora a fotografia só capte três, sendo que, em um deles, ao fundo, à direita, há uma pessoa sentada. Compõe o plano um telefone público na cor azul, situado ao centro e à esquerda da estátua, um cartaz, à direita, quase atrás da escultura, pendurado sobre uma passarela em que há quatro placas de metal, pintadas de marrom, no segundo pavimento do edifício. Sob esta passarela, estende-se uma espécie de saguão que permite que se atravesse o prédio até o fundo, o que é visível na fotografia. Por fim, no canto superior esquerdo, há um elemento indefinido, entre a primeira e a segunda colunas, o que poderia ser um painel eletrônico ou algo do gênero.

No que se refere ao plano da expressão, ao colocar a estátua em primeiro plano, o fotógrafo cria um efeito de sentido de um edifício inequivocamente associado ao objeto imediato, a estátua que se encontra à frente da construção. É por causa do objeto dinâmico<sup>7</sup> representado pela escultura, o poeta Carlos Drummond de Andrade, que a construção faz sentido. É em seu nome, conforme a sobreposição de planos plásticos, que se constrói uma metonímia da cultura baseada no objeto imediato, sua estátua. É ela que incorpora a representação cultural da cidade.

Ao centralizar, no plano visual, a escultura, a atenção não é atraída para ela apenas em função da sua centralidade; a ausência de outras referências e de um considerável espaço vazio em seu entorno atribuem, além do plano visual, uma importância plástica à estátua, destacada pela forma como os demais elementos registrados na fotografia foram dispostos. Nesse sentido, é nítida a ênfase na estátua e, por isso, se percebe a persuasão enunciativa do fotógrafo, que tenta nos convencer da sua importância de um prédio ao registrar uma

fachada e captar o que lá estava. Percebe-se, assim, que as estratégias plásticas do enunciador em relação ao enunciatário baseiam-se na valorização da figura central, a estátua de Carlos Drummond de Andrade, metonímia plástica da cultura local.

### O Poeta solidário

Na Figura 4, a figura do poeta também adquire caráter central, mas, desta vez, associada a um exemplo do bom humor do povo itabirano:

**Figura 4:** Escultura de Drummond com faixa



Fonte: Edney de Souza. Disponível em <[img.terra.com.br/i/2008/12/18/937534-5951-it2.jpg](http://img.terra.com.br/i/2008/12/18/937534-5951-it2.jpg)>. Acesso em: 01 nov. 2009.

A estátua que consta na Figura 4 já foi analisada em outro momento, na Figura 1. Porém, aqui, a Figura 4 presta-se mais facilmente para a análise semissimbólica. A imagem, destaque da página de uma revista da região, também disponibilizada para consulta na internet, ilustra um protesto pelas demissões ocorridas na Vale. Traz, do ponto de vista plástico, três elementos que se situam em distintos planos visuais. Ao centro, e em primeiro plano, é retratada uma escultura, de Carlos Drummond de Andrade, aparentemente de pé – o objeto imediato<sup>8</sup>. Pelo foco do fotógrafo, a imagem ocupa quase toda a extensão vertical da imagem, sendo limitada, na parte inferior, por um corte mais ou menos à altura da metade das coxas da estátua. A escultura é do poeta, usando um terno de um só botão, com gravata, com os braços ligeiramente dobrados, estando o direito pouco mais à frente do que o esquerdo, o que sugere movimento.

À esquerda, em segundo plano, ocupando praticamente toda a metade da fotografia atrás da estátua e à sua direita, observa-se um fundo formado por árvores. Sua disposição revela que estão à beira de uma estrada, o que é perceptível pela sua base, a qual coincide com o acostamento. A via em que se encontram é asfaltada, passa imediatamente atrás da estátua na forma de uma curva à esquerda, e, com os demais elementos atrás da escultura e à sua esquerda, constituem o terceiro plano da imagem, formado por uma estrada bifurcada, fora do foco da imagem, e se estende ao outro lado da estrada, situada à direita da fotografia. Compõem este plano dois postes, alguns fios, uma placa de trânsito direcionada a quem vem do fundo para frente da fotografia, por algo que se assemelha a uma caixa d'água, na cor branca, um elemento em listras horizontais, duas amarelas e uma vermelha ao centro, possivelmente um *outdoor*, e por um telhado, aparentemente de uma casa.

A estátua fotografada nesta figura possibilita diferentes perspectivas de análise, por apresentar um elemento que pressupõe interação com a população local: uma faixa, colocada sobre o ombro direito da escultura, atravessando-lhe diagonalmente até a cintura, vindo a se apoiar no seu pulso esquerdo. Na faixa, aparentemente de papel, está o léxico *desempregado*, redigido em letras de fôrma, em um texto colorido em preto e amarelo. Há seis letras na cor preta, e seis letras na cor amarela, alternadamente, sendo a letra “d” preta, a letra “e” amarela, a letra “s” preta, e assim sucessivamente. Da forma como colocadas, as letras, grandes e coloridas em um papel de fundo branco, chamam imediatamente a atenção para a mensagem, a qual se situa ao centro da imagem. A faixa foi colocada na estátua em novembro de 2008 quando a Vale anunciou uma redução de pessoal de mais de quinhentos empregados. A forma de protesto foi usar a estátua como metonímia dos itabiranos demitidos e lhe conferir o *status* de desempregado.

No plano da expressão, ao registrar a faixa na estátua, o fotógrafo fez mais do que somente tirar proveito de um momento curioso. Sua fotografia é o registro de uma interação simbólica peculiar dos insatisfeitos com as demissões e de uma estátua que saúda os que entram na cidade. Ao identificar nominalmente o poeta como desempregado, há alguns percursos semânticos possíveis: em primeiro lugar, se a faixa for encarada como representação de um título, o léxico é irônico, pois o poeta o teria conquistado após ser imortalizado por meio de uma escultura, a qual estaria, assim, desempregada: este é o percurso semântico da ironia, pois, além do fato de uma estátua estar sem emprego, ela representa o maior poeta brasileiro do Século XX.

Em segundo lugar, aparece o percurso semântico da solidariedade. Neste caso, ainda que seja uma representação do poeta e não ele próprio, sua estátua, ao portar a faixa, se irmana no protesto às demissões, sendo, portanto, a figura solidária aos seus conterrâneos. Ainda há outra possibilidade, a de que o poeta, como representação máxima do itabirano que deixou a cidade em busca de melhores oportunidades, caso tivesse permanecido em Itabira, hoje seria mais um dos desempregados, constituindo este o terceiro percurso semântico, o da permanência.

## DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A análise semissimbólica sugeriu questões interessantes quando observadas, em conjunto, quatro fotografias de artefatos culturais especificamente ligados a Carlos Drummond de Andrade na sua cidade natal, Itabira, em Minas Gerais. Em primeiro lugar, é preciso registrar nas estátuas a homenagem e a tentativa de popularização da figura do poeta na cidade. As estátuas do poeta representam apenas uma parte da significativa quantidade de alusões a ele na cidade, o qual dá nome a hotel, pousada, oficina mecânica, lanchonete, entre outros empreendimentos. Ainda que Drummond seja um sobrenome relativamente comum na região, não parece que seja apenas a denominação de empreendimentos familiares, uma vez que, frequentemente, imagens de Carlos Drummond de Andrade estão na fachada desses negócios.

As fotografias registraram alguns artefatos culturais que desempenham não apenas o papel de monumento, no sentido apontado por Thanem (2001), mas com os quais a população local interage. O poeta – ou pelo menos a representação de sua figura – é acessível, o que pode ser observado por meio de humor e de um protesto, quando foi denominado, tal como outros itabiranos, “desempregado”, em uma faixa. O objeto dinâmico das estátuas, o poeta, permanece como referência simbólica próxima, mesmo que esteja distante dos nativos do ponto de vista cultural. Duas esculturas do poeta, colocadas em frente à Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade e ao Memorial Carlos Drummond de Andrade confirmam essa perspectiva. Elas guardam uma relação direta com a cidade, seja a ela servindo, como no caso do poeta que lê para Itabira, seja sua cultura representando, como na estátua que metonimicamente personifica as manifestações culturais locais.

A familiaridade com a figura do poeta, contudo, é contraditória. A mesma população que reconhece a sua imagem, em geral pouco conhece a sua obra. A presença de nativos nos empreendimentos culturais associados a Drummond em Itabira é muito reduzida, predominando os turistas, os quais vêm de longe para conhecer pessoalmente as muitas referências poéticas à cidade. De certa forma, a oferta cultural não se destina a uma demanda local: são os forasteiros os “consumidores” dos elementos ligados a Carlos Drummond de Andrade, desempenhando os nativos um papel secundário no processo.

Todavia, é preciso pontuar que há interação com as representações do poeta. Entretanto, de uma forma não prevista nas políticas culturais locais. Os habitantes da cidade interagem com as esculturas à revelia do sentido simbólico originalmente intencionado, o que reforça a ideia de que imprimir, unilateralmente, um sentido ao artefato para que ele seja compreendido da forma pela qual se planejou não é suficiente do ponto de vista organizacional. As possibilidades de resistência simbólica à imagem dos artefatos aqui analisados são tão amplas quanto as diferenças existentes na população. O que se presencia por meio do distanciamento do poeta é um tipo de contrassimbolismo, o que, como já discutido, traduz a resistência a uma dada forma de organizar a realidade.

A função do monumento é consolidar e expor “as manipulações conscientes ou inconscientes que o interesse, a afetividade, o desejo, a inibição e a censura exercem sobre a memória individual, tornando-a uma memória coletiva” (LE GOFF, 1984, p. 13). As estátuas do

poeta cumprem esse papel, ao tentar familiarizar a população com uma figura, materializada na concretude das esculturas, com cujo conteúdo a maior parte das pessoas pouco tem contato. Deve-se respeitar o poeta, o qual se torna monumento à medida que, forçosamente, faz parte do cotidiano, o que constitui mesmo uma imposição de uma dada forma de cultura, politicamente correta, grandiosa e de acordo com o que se espera de uma cidade que tanto inspirou a poesia do maior dos poetas brasileiros.

Esse processo não se dá sem embates, todavia; pode-se encarar a deliberada ignorância sobre a obra de Carlos Drummond de Andrade como uma forma de rejeição dessa cultura colocada de “cima para baixo”, definida pelas políticas públicas e executada “para todos”, um processo que historicamente reproduz para muitos o que é de interesse de poucos. O resultado é que se observam formas de (re) apropriação simbólica dos elementos locais.

A realização deste estudo trouxe algumas contribuições, no campo do método, que vale a pena destacar. Em primeiro lugar, aproxima o campo dos estudos organizacionais dos dados visuais, algo que é, sem dúvida, necessário. No lugar das pesquisas qualitativas, predomina, absoluta, a coleta de dados baseada em entrevistas. Fonte principal de coleta de dados, pode se converter mesmo em uma espécie de ditadura metodológica para a confecção de estudos teórico-empíricos, o que constitui um empobrecimento das possibilidades de aproximação da complexidade do contexto sócio-organizacional.

Entender a organização como algo plural, baseado, antes de qualquer coisa, em redes sociais que se entrecruzam, conferindo sentidos múltiplos ao projeto organizacional, pressupõe que haja diferentes possibilidades de conhecimento, de registro e de apreensão dos fenômenos organizacionais, o que torna importante iniciativas que apontem olhares plurais sobre o que se passa nesse contexto. Quando se observa a cidade enquanto uma manifestação organizacional, como no caso deste artigo, é ainda mais imprescindível que ela seja encarada a partir de diversos prismas de análise, dos quais se destaca a imagem fotográfica.

Outra contribuição se refere à metodologia, do ponto de vista da análise. As imagens selecionadas neste texto são trabalhadas a partir de um referencial metodológico específico. Por meio de uma perspectiva semissimbólica, a imagem é observada sistematicamente por meio de diversos processos que destacam elementos do meio em que ela é veiculada, seus aspectos imagéticos, plásticos, semânticos, além das estratégias plásticas e enunciativas do enunciador, e das categorias formais plásticas e de conteúdo. Cada um desses aspectos é conceituado e trabalhado em cada uma das imagens, de forma detalhada e permitindo aos leitores o uso dos procedimentos aqui apontados.

Por fim, o texto sugere que a pesquisa sobre o objeto cidade só tem a ganhar se encarado também sob a perspectiva dos dados visuais. Além das narrativas textuais a respeito do contexto urbano, as imagens podem dizer mais do que eventualmente se pode expressar por meio de palavras. Ainda que clichê, a frase de que “uma imagem vale por mil palavras” alerta para os ganhos que o uso de dados visuais pode trazer para a compreensão da dinâmica das organizações. Percorrer sistematicamente essa via permite ampliar a forma pela qual se faz pesquisa nos estudos organizacionais, desafiando as práticas vigentes à medida que, de acordo com Warren (2002), reflete a complexidade da aproximação do objeto organização.

O poeta que se vai, o poeta que lê, o poeta que contempla e o poeta solidário não constituem meras categorias analíticas; observa-se, a partir dos elementos concretos das estátuas e das estratégias plásticas e discursivas dos fotógrafos, certa intencionalidade que não pode ser considerada acaso. São representações de uma representação e, que, exatamente por isso, sugerem uma concretude na dinâmica simbólica da relação entre o poeta e a cidade.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: ago. 2016. Aceito para publicação em: abr. 2017.
- 2 Esta frase, bem como algumas outras que parecem eventualmente desajustadas ou mesmo descontextualizadas no que diz respeito aos dados levantados neste texto, não são especulações. Este artigo faz parte de um trabalho mais amplo, de uma tese de doutorado (SARAIVA, 2009), na qual há muitas evidências desta e de outras frases semelhantes. Para mais detalhes, sugerimos consultar a referida tese.
- 3 Demolida pela Companhia Vale do Rio Doce na década de 1970 para a construção da barragem de rejeito de minério, a Fazenda foi reconstituída no bairro Campestre. Foi utilizada parte do material original guardado por três décadas – janelas, portas, parte do assoalho e do forro. Seguindo um projeto de reconstituição que teve acompanhamento do IEPHA, o imóvel, além de parte do madeirame original, tem pilares e vigas de estrutura metálica. Algumas interferências modernas (elevador e rampa para portadores de necessidades especiais) foram necessárias até mesmo por não se tratar de uma obra de restauração ou de reconstrução. Disponível em: <[http://www.culturaemitabira.com.br/pg\\_fazenda\\_pontal.php](http://www.culturaemitabira.com.br/pg_fazenda_pontal.php)>. Acesso em: 30 abr. 2008.
- 4 Neste artigo, não se toma por natural o processo de reificação, um tanto quanto comum na bibliografia especializada da área de Administração. As organizações nada fazem; são os indivíduos que nelas trabalham que atuam. Todavia, acredita-se que não é inadequado que, no espírito deste texto, a partir deste momento, possa-se atribuir à cidade, e à Vale, só para ficar nestes exemplos, ações humanas. Trata-se, a rigor, de uma figura de linguagem, a prosopopeia, usada como recurso discursivo.
- 5 O termo contrassimbolismo pode caracterizar o processo de simbolização dos empregados como algo reativo, como respostas claras às ações das organizações, mas não é apenas esse o caso. É impossível haver um pleno compartilhamento de valores organizacionais, já que estes serão percebidos de forma diferenciada pelos seus membros. Todavia, como a organização tem, à sua disposição, um leque de ferramentas formais que podem ser postas em ação para alcançar seus propósitos, estabelece uma versão oficial, à qual se opõem outras versões; por isso, o termo contrassimbolismo é adequado.
- 6 Conforme o poema “Confidência do Itabirano”: “Alguns anos vivi em Itabira. / Principalmente nasci em Itabira. / Por isso sou triste, orgulhoso: de ferro. / Noventa por cento de ferro nas calçadas. / Oitenta por cento de ferro nas almas. / E esse alheamento do que na vida é porosidade e comunicação. // A vontade de amar, que me paralisa o trabalho, / vem de Itabira, de suas noites brancas, sem mulheres e sem horizontes. / E o hábito de sofrer, que tanto me diverte, / é doce herança itabirana. // De Itabira trouxe prendas diversas que ora te ofereço: / este São Benedito do velho santeiro Alfredo Duval; / esta pedra de ferro, futuro aço do Brasil; / este couro de anta, estendido no sofá da sala de visitas; / este orgulho, esta cabeça baixa... // Tive ouro, tive gado, tive fazendas. / Hoje sou funcionário público / Itabira é apenas uma fotografia na parede. / Mas como dói!” (ANDRADE, 2002, p. 68).
- 7 Refere-se ao “objeto originador de uma dada *semiose*, isto é, aquele objeto ao qual todos os

signos de uma determinada cadeia ultimamente se referem” (PINTO, 1995, p. 39).

- 8 De acordo com Pinto (1995, p. 40), trata-se do “objeto imediatamente disponível quando do estabelecimento da referência de um signo”. Neste caso, refere-se à estátua.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. D. **Poesia completa** – volume único. Rio de Janeiro: Nova Aguilar/Bradesco Seguros, 2002.

ANDRADE, J. T. A narrativa na poética de Hemingway: em busca da simbologia. **Revista Querubim**, Rio de Janeiro, ano 4, v. 2, n. 7, p. 26-34, jul./dez. 2008.

BAEDER, B. M. Olhar semi-simbólico de um desenho-charge de Angeli. **Estudos Semióticos**, São Paulo, n. 3, p. 1-11, 2007.

BANKS, M. **Dados visuais para pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. São Paulo: Ática, 1993.

BOURDIEU, P. **A economia das trocas linguísticas**. 2. ed. São Paulo: EDUSP, 1998.

\_\_\_\_\_. **O campo econômico: a dimensão simbólica da dominação**. Campinas: Papyrus, 2000.

CARVALHO, H. D.; BRASIL, E. R. **Conjuntura socioeconômica do município de Itabira**. Itabira: Funcesi, 2009.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CORRÊA, M. L. Novas tecnologias, gestão e subjetividade política: matéria para reflexão sobre a formação profissional do país. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, n. 28, p. 7-25, dez. 1998.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: PRÉSTES MOTTA, F. C.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

LE GOFF, J. Memória/história. **Enciclopédia Einaudi**. Porto: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1984. v.1.

- MAFFESOLI, M. **Lógica da dominação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- MARTINS, M. P. **Atlas de Itabira**. Itabira: Prefeitura Municipal de Itabira, 2006.
- MAYRINK, G. (Ed.). **Histórias da Vale**. São Paulo: Museu da Pessoa, 2002.
- MINAYO, M. C. S. **De ferro e flexíveis**: marcas do Estado empresário e da privatização na subjetividade operária e suas repercussões na saúde. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.
- \_\_\_\_\_; MINAYO, M. **Os homens de ferro**. Rio de Janeiro: Dois Pontos, 1985.
- PINTO, J. **1, 2, 3 da semiótica**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.
- POSSAMAI, Z. R. Fotografia, história e vistas urbanas. **História**, São Paulo, v. 27, n. 2, p. 253-277, 2008.
- \_\_\_\_\_. Narrativas fotográficas sobre a cidade. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 27, n. 53, p. 55-90, 2007.
- RODRIGUES, M. V. A. Relações entre o universo simbólico e as práticas cotidianas do trabalho: um estudo em empresas aéreas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 24. 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, ANPAD, 2000.
- SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local**: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais. 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Dinâmica simbólica nas organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização em processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 209-228.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Uma vida, uma cidade: um estudo discursivo de uma metonímia. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 143-157, jan./abr. 2014.
- SARAIVA, L. A. S.; SANTOS, A. V. Estratégias de poder de trabalhadores industriais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 15-43, jul./ago. 2011.
- SILVA, M. G. S. **A terceira Itabira**: os espaços político, econômico, socioespacial e a questão ambiental. São Paulo: Hucitec, 2004.
- TACCA, F. Imagem fotográfica: aparelho, representação e significação. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 3, p. 9-17, set./dez. 2005.
- THANEM, T. All that is solid melts into air? Ephemera and the monument. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, Warwick, v. 1, n. 1, p. 30-35, fev. 2001.
- WARREN, S. 'Show me how it feels to work here': using photography to research

organizational aesthetics. **Ephemera: Theory & Politics in Organization**, Warwick, v. 2, n. 3, p. 224-245, ago. 2002.

**Luiz Alex Silva  
Saraiva**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.  
Professor Adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG.



Foto: Kleber Moitinho

## Práticas Organizativas de uma Quadrilha Junina Competitiva<sup>1</sup>

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	■							
	Ensaios		■	■	■	■			
	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;
- Ensaios: 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).



Foto : Kleber Moitinho



Foto: : Kleber Moitinho

## O Trabalho Sujo com a Morte: o Estigma e a Identidade no Ofício de Coveiro<sup>1</sup>

Daniel Francisco Bastos Monteiro, Verônica Fujise Pereira,  
Laureane Leopoldino de Oliveira, Oscar Palma Lima  
e Alexandre de Pádua Carrieri

### Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender questões acerca do ofício de coveiro e identificar quais as marcas sociais existentes na profissão, como ela é vista pelos profissionais e como estes se identificam com o seu exercício. Optou-se por desenvolver uma pesquisa de cunho qualitativo, na qual foram entrevistados 08 coveiros de 03 cemitérios de Belo Horizonte (02 públicos e 01 judaico). Para a análise dos relatos, foram utilizadas categorias da Análise Linguística do Discurso, sendo possível identificar dois percursos semânticos a respeito da profissão de coveiro. O primeiro diz respeito ao discurso que retrata as categorias estigmatizantes que permeiam a profissão e ao preconceito e discriminação que os coveiros sofrem perante a sociedade. Já o segundo percurso está atrelado ao processo de construção das identidades dos coveiros e a maneira como eles passaram a lidar com a morte após começar a trabalhar com uma atividade que está diretamente ligada a ela. Concluímos este trabalho, portanto, com reflexões acerca dos estigmas presentes na profissão de coveiro e sugestões para pesquisas futuras.

### Palavras-chave

Coveiros. Estigma. Identidade. Trabalho Sujo.

### Abstract

This article aims to understand issues concerning gravediggers and to identify the existing social traits regarding the job as well as how it is seen by professionals and how they identify themselves with it. It was decided to develop a qualitative research, in which 08 gravediggers from 03 cemeteries in Belo Horizonte (02 public and 01 Jewish) were interviewed. For the analysis, categories of linguistics discourse analysis were used and it was possible to identify two semantic paths concerning the job of gravedigger. The first one concerns the discourse that portrays the stigma that permeates the profession and the prejudice and discrimination that gravediggers face in society. The second one is related to the construction process of the

identity of the gravediggers and the way they deal with death after they started doing a job that is directly linked to it. We conclude this work, therefore, with reflections on the present stigmas regarding the profession of gravedigger and suggestions for future research.

**Keywords** Gravediggers. Stigma. Identity. Dirty Work.

## INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é conhecer e compreender o ofício de ser coveiro e evidenciar quais as marcas sociais existentes nesta profissão, como ela é vista pelos profissionais e como estes se identificam com o seu trabalho. O interesse por essa categoria profissional se baseia no fato de haver vários tabus acerca do trabalho com a morte. Além disso, tem-se que os temas relacionados aos negócios da morte ainda são negligenciados pelos estudos em Administração, não obstante a representatividade deste mercado e o fato de que diversas profissões e atividades relacionadas a este negócio são pouco conhecidas e passam despercebidas pela sociedade. Assim, há a necessidade de se lançar um olhar para a gestão das organizações que estão ligadas à morte e, por conseguinte, para os trabalhadores atrelados a elas. No caso particular deste artigo, foram escolhidos os coveiros, pois representam o trabalho final de uma cadeia que começa com o atestado de óbito dado pelo médico.

A maneira como a morte é vista pelas pessoas tem se alterado, de forma gradual e lentamente, pois, à medida que as sociedades passam por transformações, os rituais em torno da morte também mudam (MENEZES; GOMES, 2011). Segundo Veras e Soares (2016), com as transformações sociais, a responsabilidade de cuidar dos preparativos para o funeral, antes atribuída à família e à comunidade, foi transferida para o Estado e instituições que possuem um caráter técnico, profissional e até mercantil, fomentando, assim, a indústria funerária e a mercantilização da morte.

No Brasil, de acordo com a Federação do Comércio do Estado de São Paulo – FECOMERCIO/SP (2015), o setor funerário tem um potencial de mercado bastante expressivo, visto que ele movimentava, hoje, mais de sete bilhões de reais por ano e tem perspectiva de crescimento de 8% ao ano nos próximos cinco anos. Além do mais, ainda segundo esta mesma federação comercial, o setor possui 5.500 empresas em funcionamento, das quais 98% pertencem à iniciativa privada, gerando empregos diretos e indiretos. Nesse sentido, várias são as categorias profissionais que estão relacionadas ao tema da morte tais como padres, médicos, gestores, operários industriais, coveiros, motoristas, entre outras.

Um aspecto importante relacionado a algumas das profissões ligadas ao tema da morte como, por exemplo, o coveiro, refere-se ao fato de elas serem vistas como um trabalho sujo (ASHFORTH; KREINER, 2013; 2014). Particularmente, o conceito de trabalho sujo (*Dirty Work*) foi elaborado por Hughes (1951) e diz respeito àquelas ocupações

laborais tidas como depreciadas, estigmatizadas e desprovidas de prestígio e visibilidade social. Segundo Ashforth e Kreiner (2014), profissionais como tatuadores, zeladores, açougueiros, prostitutas, coletores de lixo, dentre outros, são tidos como inferiores e sujos por desempenharem tarefas vistas como nojentas e depreciativas perante a sociedade. Ainda segundo estes mesmos autores, além desses profissionais, também podem ser citados aqueles que exercem atividades diretamente relacionadas à morte como, por exemplo, os coveiros e os agentes funerários.

A opção deste trabalho em focar a sua abordagem na categoria profissional dos coveiros justifica-se a partir de três principais aspectos. Primeiramente, pela escassez de estudos realizados acerca destes profissionais na Administração e em outras áreas do conhecimento. Importante ressaltar que, ao realizarmos o levantamento bibliográfico nas plataformas de produção científica *Scielo*, *Spell* e Portal de Periódicos Capes, foi possível localizar poucos trabalhos (CATIVO *et al.*, 2014; PÊGAS *et al.*, 2009; PINHEIRO *et al.*, 2012) relacionados a estes profissionais no Brasil, havendo assim uma lacuna acadêmica sobre este tema. O segundo aspecto diz respeito ao desprestígio e ao preconceito social enfrentado pelos coveiros, os quais são vistos por uma parcela significativa da sociedade como trabalhadores sujos, degradados e estigmatizados. Afinal, de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO (2002), são eles que exercem a *escavação, limpeza e preparação de sepulturas; realizam a exumação de cadáveres; sofrem riscos biológicos através do contato com germes infecciosos e parasitários humanos; e padecem de riscos ergonômicos advindos de posturas inadequadas e grande esforço físico*. O terceiro aspecto refere-se à importância do trabalho dos coveiros para a sociedade, pois eles são indispensáveis para o funcionamento dos cemitérios e finalização do ritual de despedida.

É importante frisar que, no Brasil, a contratação dos coveiros pode ocorrer por meio de concurso público ou empresas terceirizadas. Na cidade de Belo Horizonte, onde foi realizada a pesquisa, dentre os 08 coveiros entrevistados 05 são terceirizados e 03 concursados. Em relação ao número de coveiros em atividade no Brasil, não foram localizados dados referentes a isto, tendo em vista que as entidades sindicais que representam esta categoria profissional e os órgãos públicos que trabalham com censos e pesquisas demográficas, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), não têm realizado levantamentos estatísticos acerca deste tipo de informação.

Tendo em vista tais considerações, empiricamente, optamos por desenvolver uma pesquisa qualitativa, na qual a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados profissionais de 03 cemitérios (02 públicos e 01 judaico), totalizando 08 coveiros (de um total de 19 coveiros), com o intuito de conhecer a rotina profissional e o contexto em que o estigma se apresenta. Em Belo Horizonte, há 07 cemitérios: 04 cemitérios públicos, 02 privados e 01 judaico. Além do mais, optamos por analisar os relatos colhidos por meio da Análise Linguística do Discurso (ALD) por nos proporcionar a interpretação e compreensão em profundidade da realidade social apresentada.

Ao fim da pesquisa, foi possível evidenciar, por meio do discurso dos coveiros, que há uma tentativa deles contornarem os estigmas presentes em sua profissão por meio de duas

estratégias sociais, isto é, as ideologias ocupacionais e a ponderação social. Também se observou que os estigmas, a invisibilidade social e os preconceitos atribuídos à profissão de coveiro estão atrelados à maneira com que a morte ainda é vista pela sociedade brasileira e pelo fato de representar uma ocupação laboral que realiza atividades tidas, a partir da ótica social, como indignas, humilhantes, sujas, pesadas e desprestigiadas.

Este artigo está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A seção seguinte consiste no referencial teórico utilizado para embasar os conceitos acerca dos temas identidade, trabalho sujo e estigma. Em seguida, serão expostos os caminhos metodológicos percorridos neste trabalho. Posteriormente, os resultados e as análises realizadas serão discutidos e, por fim, as considerações finais serão delineadas, incluindo sugestões para trabalhos futuros.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Identidade

A identidade do sujeito é concebida como uma construção advinda do processo de socialização, sendo ela fundamentada na percepção dos outros sujeitos. Assim, ela pode ser entendida como fruto de um processo de integração de múltiplas realidades de significações compartilhadas. As identidades sociais, então, seriam compostas por práticas cotidianas, direitos normativos e obrigações que constituem os papéis sociais a serem assumidos. Dessa forma, a identidade do indivíduo depende do reconhecimento e da legitimação dos outros sujeitos que compõem a sua realidade social (VUREEN; TEURLINGS; BOHLMMEIJER, 2012; BROWN; COUPLAND, 2015; CARDOSO; HANASHIRO; BARROS, 2016; AGUIAR; CARRIERI, 2016).

Todo o processo de construção da identidade dos sujeitos acontece por meio da identificação com o outro, seja por intermédio de grupos aos quais pertence ou da sociedade em geral. Isso nos remete à ideia de que a construção da identidade é um processo que pode ser conturbado e conflituoso, visto que é fruto de um jogo de poderes, no qual os dominantes apontam o socialmente valorizado, influenciando assim a constituição das identidades dos indivíduos (CARDOSO *et al.*, 2016). Para Aguiar e Carrieri (2016), é nesse contexto que podemos observar as práticas de inclusão e exclusão por meio da deliberação implícita ou explícita de quem merece ou não pertencer a determinado grupo social.

As identidades são relativas a um contexto social e a uma época histórica. Os sujeitos internalizam os papéis sociais por conta da realidade social, construindo conceitos de identidade que surgem no curso das histórias sociais. Atrelado a isso, Aguiar e Carrieri (2016) enfatizam que o trabalho tem papel central na vida pessoal do sujeito, como uma atividade cotidiana e, ao mesmo tempo, construtor de identidades e de criatividade social.

É importante destacar que, de acordo com Souza e Carrieri (2012), um indivíduo comum que se encaixa em determinado papel social encontra sua identidade somente no momento em que se relaciona direta ou indiretamente com o outro. Então, é a partir da ação e da linguagem que o indivíduo tem a capacidade de manifestar quem ele, verdadeiramente, é.

Dessa maneira, pode-se sustentar a ideia de que, para analisar a identidade, deve-se passar pela dimensão discursiva, levando em conta também as práticas não verbais, podendo ser transportadas a um nível de análise discursivo. Diante disso, para compreendermos a construção da identidade dos profissionais denominados de coveiros, adotamos, em nossa pesquisa, a visão dos autores Souza e Carrieri (2012), articulando os aspectos identitários com aspectos discursivos às práticas cotidianas.

Os processos identitários são resultados de uma produção discursiva e simbólica. Assim, por intermédio da identificação e da diferenciação (não identificação) nas relações sociais, pode-se criar e estabelecer esses processos. Desse modo, as identificações que são consideradas não eficientes diante das expectativas sociais impostas estão condenadas ao processo de estigmatização (GOFFMAN, 1988). Nesse sentido, os sujeitos que possuem ocupações tidas como sujas e/ou perigosas enfrentam o desafio de construir identidades positivas, já que a edificação de um significado social, usualmente, é muito dura e difícil. Portanto, as identidades dos sujeitos estão em mudanças constantes, se construindo e se redefinindo de acordo com as transformações sociais, culturais, simbólicas e institucionais (VUREEN *et al.*, 2012; AGUIAR; CARRIERI, 2016).

### **Trabalho Sujo e Estigma**

Segundo Souza (2013), no capitalismo moderno, a inserção dos trabalhadores no mercado de trabalho, principalmente o setor produtivo, está condicionada à detenção de capital cultural (conhecimento técnico e escolar) por parte das pessoas. Para aqueles que não atendem aos requisitos mencionados anteriormente, restaria a realização de trabalhos precários, marginalizados, sujos e humilhantes socialmente, os quais exigem apenas o dispêndio de energia muscular e física. Trabalhos como o da empregada doméstica, da prostituta, do catador de papel e lixo e do lavador de carro são citados pelo autor como exemplos de ocupações marginalizadas e precárias que são exercidas pelos desclassificados sociais. Acrescentamos à sua lista o trabalho de coveiro.

Para Hughes (1962), além da divisão técnica e social do trabalho, há também uma divisão moral e psicológica. Nesse sentido, de acordo com Lhuilier (2014), essa separação cria um campo do trabalho sujo, na qual as atividades laborais são desvalorizadas e estigmatizadas. Ainda segundo esse autor, as profissões que são consideradas pertencentes ao trabalho sujo consistem naquelas que estão na parte inferior da escala moral do trabalho, estando elas remetidas a tarefas física ou simbolicamente humilhantes, degradantes e sujas. Associado a isso, os indivíduos que realizam essas atividades são vistos por parte da sociedade como trabalhadores sujos (ASHFORTH; KREINER, 2014). O conceito de trabalho sujo (*Dirty Work*), como já mencionado, foi elaborado por Hughes (1951) para se referir às atividades profissionais que são vistas por uma parcela significativa da sociedade como um trabalho degradante, nojento, desprestigiado socialmente e contaminado. Além disso, conforme Hughes (1958, p. 122, tradução nossa), trabalho sujo também pode ser entendido como ocupações estigmatizadas que são “física, social e moralmente manchadas”.

Segundo Goffman (1988), o termo estigma é um atributo depreciativo, deteriorado, uma marca ou sinal que uma pessoa tenha e que conseqüentemente a faça ser vista pela sociedade como diferente, incapaz e desvalorizada perante as pessoas normais e comuns. Nesse sentido, há atributos que são considerados comuns e naturais, sendo esses necessários para que as pessoas façam parte de um grupo, e aquelas que não possuem esses atributos passam a ser questionadas e a sofrer preconceitos por parte da sociedade. Além do mais, de acordo com Souza e Carrieri (2015, p. 4, tradução nossa), “o estigma pode assumir diferentes formas, como raça, profissão, preferência sexual, religião, entre outros”.

No que tange à literatura referente ao tema trabalho sujo, observamos que ele tem sido pesquisado a partir de diversas ocupações laborais. Há autores que estudam o trabalho sujo na indústria de segurança privada (LOFSTRAND; LOFTUS; LOADER, 2015), na psiquiatria pública (POPE; CUBELLIS; HOPPER, 2016), no contexto acadêmico (SANDERS-MCDONAGH, 2014), entre imigrantes ilegais (OLVERA, 2016), praticantes de danças exóticas (GRANDY; MAVIN, 2014), empregadas domésticas (BOSMANS *et al.*, 2016), nas indústrias da cirurgia e da tatuagem (ADAMS, 2012), entre outras. A grande maioria desses trabalhos tem por base as pesquisas desenvolvidas por Hughes (1951; 1958; 1962).

Ashforth e Kreiner (1999), baseados nos trabalhos de Hughes, observaram que as profissões que são tidas como um trabalho sujo pela sociedade têm processos moderadores em relação aos seus atributos estigmatizados, sendo que esses processos são realizados a partir de estratégias sociais tais como as ideologias ocupacionais e a ponderação social. As ideologias ocupacionais, para Ashforth e Kreiner (1999, p. 421, tradução nossa), são “sistemas de crenças que fornecem um meio de interpretar e compreender o que o profissional faz e por que é importante”. Eles apontam que, no processo de construção dessas ideologias ocupacionais, podemos observar táticas como: as ressignificações (*reframing*), isto é, um processo que infunde na ocupação estigmatizada um valor positivo no lugar dos valores negativos; as recalibrações (*recalibrating*), que simultaneamente minimizam os aspectos indesejáveis de uma ocupação, sublinhando as qualidades edificantes dela; e as reorientações (*refocusing*), que deslocam o centro das atenções para os aspectos não estigmatizados da ocupação, ao custo dos aspectos estigmatizados. Por fim, a ponderação social é usada pelos profissionais estigmatizados contra os discursos dos outros sujeitos não membros desses grupos que os censuram ou que os têm como um outro menosprezado.

Ashforth e Kreiner (2014), buscando expandir a abordagem referente à teoria do trabalho sujo, elaboraram três categorias de estigmas, pensadas a partir de perspectivas sociais, culturais, práticas e conceituais. A primeira categoria atrela-se ao aspecto físico, à sujeira física; ela ocorreria em ocupações (coveiro, coletor de lixo ou de papel, mineiro etc.) que são realizadas sob condições perigosas, nocivas ou relacionadas ao lixo, à morte e ao esgoto. A segunda categoria refere-se à questão social e está relacionada às ocupações (assistente social; detetive; psiquiatra etc.) que possuem contato regular com pessoas ou grupos estigmatizados ou quando os trabalhadores apresentam uma postura servil para com outros sujeitos. Por fim, a terceira categoria está ligada à moralidade

e se refere às ocupações (agiotas; dançarino exótico; prostituta etc.) que possuem uma virtude duvidosa ou que possuem práticas moralmente contestáveis.

Por outro lado, segundo Ashforth e Kreiner (2014), é importante enfatizar que muitas ocupações laborais podem apresentar mais de uma categoria estigmatizante, como é o caso da atividade exercida pelas prostitutas, na qual é possível observar os três tipos de categorias mencionadas anteriormente. Para esses mesmos autores, os agentes funerários – como os coveiros – são estigmatizados apenas na categoria física, entretanto, os agentes que compram ou vendem cadáveres são estigmatizados física e moralmente.

Baseados nestas proposições teóricas e tendo por objetivo compreender um pouco sobre o ofício de ser coveiro e evidenciar quais as marcas sociais existentes nessa profissão, buscou-se aqui desenvolver um trabalho empírico na cidade de Belo Horizonte onde o grupo de pesquisa foi conhecer o trabalho desse profissional em alguns cemitérios da cidade.

## **CAMINHOS PERCORRIDOS**

Esta pesquisa é de cunho qualitativo. De acordo com Souza (2014), o método qualitativo possibilita ao pesquisador compreender o fenômeno estudado sob diversas perspectivas, dentre elas, sob a ótica do indivíduo. Ademais, a pesquisa qualitativa permite uma maior inteligibilidade sobre o objeto de estudo e um aprofundamento no que se refere à compreensão da realidade estudada. Assim, esse método propicia a apreensão da dinâmica interna das conjunturas estudadas, o que, na maioria das vezes, é invisível para observadores externos.

Além do método qualitativo, optou-se pela Análise Linguística do Discurso (ALD). Pesquisas qualitativas aliadas à ALD têm sido bastante utilizadas nos Estudos Organizacionais, pois possibilitam que a realidade social e os conflitos ideológicos sejam compreendidos em maior profundidade pelo pesquisador (CARRIERI; SOUZA, 2014). Os sentidos que representam os discursos são externos à língua e dependerão do contexto social em que o indivíduo se insere, da sua identidade e das condições de produção. Dessa maneira, a análise do discurso propicia ao pesquisador apreender o contexto no qual os discursos foram construídos e as relações ali existentes.

A construção dos discursos não é neutra e expõe a visão do enunciador acerca da realidade. Através da linguagem, os indivíduos explicitam o modo como enxergam o contexto em que se inserem, além de reafirmar a posição que ocupam. Logo, a linguagem também pode ser vista como um mecanismo de confrontação de poder. Ao expressar no discurso o seu ponto de vista e o modo como o indivíduo se expressa através da fala ou da escrita, ambos revelam muito acerca da sua identidade e o discurso proferido por ele permite ao pesquisador identificar traços da mesma (CARRIERI; SOUZA, 2014).

Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas norteadas por roteiros semiestruturados. Thiollent (1987) afirma que, através de entrevistas com roteiros semiestruturados, é possível uma introdução do pesquisador na cultura do entrevistado, o que é válido para

apreender o contexto em que os discursos se encontram inseridos. A utilização de roteiros semiestruturados mostrou-se pertinente ao estudo, pois estes possibilitam que o pesquisador interfira o mínimo possível, deixando o entrevistado mais livre para realizar suas colocações. Para Duarte (2004), através das entrevistas, é possível extrair informações pertinentes acerca da realidade dos entrevistados e compreender em profundidade como se dão as relações no interior de determinado grupo e como cada indivíduo percebe a si mesmo. Deste modo, a partir dos relatos de cada indivíduo, pode-se pensar no coletivo e entender as relações estabelecidas dentro daquele grupo ao qual ele participa.

Em Belo Horizonte, existem 07 cemitérios, dos quais 04 são públicos, 02 privados e 01 judaico. Dentre as possibilidades deste campo de pesquisa, foram coletadas entrevistas em três cemitérios, sendo dois cemitérios públicos (Cemitério da Paz e Cemitério do Bonfim) e um cemitério judaico (Cemitério Israelita), a fim de se observar as peculiaridades da profissão de coveiro em diferentes locais. Cabe salientar que não foi possível obter depoimentos de coveiros que trabalham em cemitérios privados, pois as administrações não autorizaram entrar em contato com estes profissionais.

Em relação aos critérios utilizados para a escolha dos sujeitos da pesquisa, inicialmente, foram selecionados trabalhadores que exercem, exclusivamente, a atividade de coveiro há mais de um ano, tempo hábil para que eles vivenciassem e conhecessem o cotidiano e as características laborais da profissão. Não obstante, durante o trabalho de campo, tivemos a oportunidade de entrevistar sujeitos que, além das tarefas remetidas aos coveiros, também realizavam atividades complementares como letrista, jardineiros, entre outras. Foram obtidas 08 entrevistas com coveiros, sendo todos do sexo masculino. Quanto ao regime de trabalho, 05 são terceirizados e os outros 03 são servidores públicos. É importante mencionar que o grupo de pesquisa foi conhecer o cotidiano desses trabalhadores, visitando os cemitérios, fazendo observações participantes, conversando e até ajudando, algumas vezes, em tarefas consideradas menos sujas.

Os coveiros, como já mencionado anteriormente, são responsáveis pela abertura das sepulturas, exumação, limpeza do local e enterro. O fato de os coveiros trabalharem com a preparação e a manipulação de cadáveres implica em um preconceito social em relação a tais atividades, vistas como algo impuro, sujo, repulsivo e repugnante (MORAIS, 1999). Além do mais, os coveiros são personagens importantes e imprescindíveis para que um fenômeno social como a morte possa se efetivar em termos de um ritual de despedida. Todavia, conforme salientam Gilmore, Schafer e Halcrow (2013), na sociedade contemporânea, a morte é vista como um tabu apesar de haver o discurso de que ela deve ser encarada como algo natural (“todos vamos morrer um dia”), havendo assim regras e barreiras sociais que nos induzem a evitar pensar, refletir e falar sobre a morte.

Ademais, dentre os coveiros entrevistados, dois, em específico, realizam algumas funções além destas citadas. Um deles realiza a construção de lajes e tampas de concreto e a reforma de sepulturas. Já o outro, além das tarefas inerentes ao coveiro, cuida da vigilância do cemitério, da limpeza dos túmulos e da preparação do corpo para a realização do enterro.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas na íntegra e separadas em categorias, atendendo às temáticas observadas, e, posteriormente, analisadas pela ALD. As categorias identificadas foram o trabalho e a identidade. A análise foi feita em trechos retirados das entrevistas e, para não expor os sujeitos das pesquisas, estes serão identificados pela sequência de E1 a E8. Ademais, no presente trabalho, foram utilizadas cinco estratégias discursivas para analisarmos o discurso dos sujeitos sociais: 1) percursos semânticos; 2) análise do implícito e do explícito; 3) análise do silenciado; 4) análise lexical; 5) aspectos interdiscursivos (FARIA; LINHARES, 1993).

## **SE NÃO FOSSE O COVEIRO, COMO É QUE O POVO IA CAIR LÁ PRA DENTRO DA COVA?**

Para Grant e Wade-Benzoni (2009), pertencer a uma organização relacionada ao negócio mortuário apresenta características interessantes a partir de duas perspectivas. Em primeiro lugar, o ambiente de trabalho expõe os funcionários de modo prolongado à morte alheia. Em decorrência disso, diante da morte, eles não ficariam emocionalmente abalados (o que os levaria, no emprego, a atrasos, absentismos e rotatividade), mas sim reflexivos. No longo prazo, a exposição à morte os deixaria ainda menos amedrontados por ela. Tal fato lhes permitiria refletir sobre os significados da vida e da morte e sobre as contribuições que eles, enquanto profissionais, poderiam dar à sociedade.

No que concerne à análise dos dados, foi possível identificar dois percursos semânticos em relação à profissão dos coveiros. O primeiro diz respeito ao discurso que retrata as categorias estigmatizantes que permeiam a profissão e as estratégias sociais, ideologias ocupacionais e ponderação social, utilizadas pelos coveiros como forma de moderar socialmente o preconceito e a discriminação que eles sofrem perante a sociedade, tanto no dia a dia do trabalho como em sua vida privada. O segundo percurso está atrelado ao processo de construção das identidades dos coveiros e à maneira como eles passaram a lidar com a morte após começar a trabalhar nesta profissão.

## **A PROFISSÃO DE COVEIRO, TRABALHO E PRECONCEITO**

A atividade profissional do coveiro está relacionada principalmente às funções de abrir covas e enterrar pessoas mortas, mas suas funções não se restringem apenas a isto, visto que executam inúmeras outras atividades, como, por exemplo, exumações, traslado de corpos e despojos, assim como ajudar na conservação do cemitério. Ademais, segundo a CBO (2002), a formação escolar exigida para atividade de coveiro consiste no ensino fundamental e esses profissionais, de acordo com Sistema Nacional de Empregos – SINE (2017), em sua grande maioria, possuem carteira assinada com remuneração em torno de 1 salário mínimo, acrescida de insalubridade.

Por outro lado, a partir das informações disponibilizadas pelo SINE (2017), foi possível identificar a disponibilidade de vagas de emprego para coveiros, ofertadas em vários Estados

brasileiros no mês de março de 2017, sendo 12 no total. Isto evidencia a demanda destes profissionais pelo mercado e corrobora os relatos dos coveiros e dos gerentes dos dois cemitérios públicos pesquisados, visto que, segundo eles, há uma escassez de mão de obra para o ofício de coveiro, o que implica em sobrecarga de trabalho para este profissional, na medida em que ocorre um acúmulo de várias funções em seu cotidiano laboral.

Para Zelenovic (2008), dentre as profissões que trabalham com a morte, os coveiros possuem uma relevância muito grande, visto que eles são os únicos que realizam o enterro do cadáver, momento em que este é coberto por terra em seu túmulo. Além do mais, ainda segundo essa autora, estes profissionais também cuidam da última “morada” de uma pessoa falecida, uma vez que realizam a manutenção de seu túmulo e a exumação dos seus restos mortais, contribuindo assim para a permanência de sua imortalidade simbólica, conservada no cemitério através da manifestação de saudade e louvor dos entes queridos. Entretanto, embora exista um discurso que coloca a morte como natural ao ciclo de vida das pessoas, o cadáver é visto como nojento, impuro, e os profissionais que lidam diretamente com essas “impurezas”, “odores” e com a “morte” em seu dia a dia são vistos de forma estigmatizada pela sociedade (SOUZA; BOEMER, 1998).

Ademais, as estratégias sociais de moderação dos estigmas foram observadas nos discursos dos coveiros por meio das ideologias ocupacionais (ressignificação, recalibragem, reorientação) propostas por Ashforth e Kreiner (1999), as quais consistem em processos moderadores em relação aos atributos estigmatizados. Concomitantemente, também, foi possível identificar as categorias de estigma (físico, social e moral) elaboradas por Ashforth e Kreiner (2014).

A partir do trecho 01, foi possível identificar uma estratégia social de moderação dos estigmas por meio do processo de resignificação. Além disso, neste mesmo trecho, fica evidente a categoria de estigma físico.

(1) Você trabalha no cemitério, a pessoa vai, fala assim: “Oh, coveiro!” O povo lá fala assim: aquilo, então, deve ser nojento, porco. Muita gente pensa isso. Mas, não é! Então, um serviço normal da gente mesmo (E4).

(2) Muitos sabem que você é coveiro, às vezes não te cumprimenta, não pega na sua mão por nojo. [A sociedade] Discrimina ainda...ainda é muito discriminado! (E3).

O processo de resignificação está explícito no fragmento de E4 por meio das expressões “não é!” e “serviço normal”, contestando assim a ideia de que o serviço do coveiro seja um trabalho anormal e marcado pela sujeira. Por outro lado, a partir dos trechos 01 e 02, podemos observar alguns valores negativos com base nos lexemas *nojo*, *nojento* e *porco*, os quais remetem à ideia de que a atividade de coveiro se trata de um trabalho sujo. É importante destacar que estas palavras também remetem à categoria de estigma físico, uma vez que as pessoas associam as tarefas desempenhadas pelos coveiros a uma sujeira física, nociva e contagiante.

(03) Ah, eu gostaria do seguinte... que eles odiassem (*Sic*) pra gente com mais respeito, sabe? Ter mais respeito com a gente. Porque tem uns ainda que desrespeita

a gente, desfavorece o serviço da gente aqui, porque a gente faz um trabalho manual (E2).

(04) Tem muita gente que vem no cemitério que é muito orgulhoso, eles gosta de desfazer de um coveiro, entendeu? [...] Aí [as pessoas] fala durante o enterro que coveiro é uma merda. Eles xinga a gente. Às vezes, a gente não tá falando nada, fazendo nada de errado (E1).

A categoria de estigma social fica mais evidente nos trechos 03 e 04, apresentados acima. Primeiramente, no trecho 03, o estigma social está implícito por meio das expressões “desrespeita”, “desfavorece o serviço” e “faz um trabalho manual”, demonstrando a falta de reconhecimento e zelo por parte das pessoas em relação aos coveiros.

Particularmente ao fragmento 04, a categoria de estigma social também pode ser observada a partir das expressões “desfazer de um coveiro”, “coveiro é uma merda”, “xinga a gente”. Tais declarações demonstram, explicitamente, a falta de tolerância e de reconhecimento das pessoas para com os coveiros. Além do mais, conforme relata E1, muitas vezes, a humilhação sofrida por ele e seus companheiros de trabalho não possui nenhum fundamento, pois não há motivos que justifiquem esse tipo de comportamento por parte das pessoas. Nesse sentido, corroborando a opinião de Ashforth e Kreiner (2014), este tipo de comportamento em relação aos coveiros é devido ao fato de estes sujeitos exercerem uma profissão que é marginalizada, social e economicamente, e por apresentarem uma postura servil em relação às outras pessoas.

A segunda estratégia social observada foi a recalibragem (*recalibrating*). Essa ação pode ser observada no fragmento abaixo.

(05) Se não fosse o coveiro...se não tivesse nenhum coveiro, como é que ia ser enterrado, né? Como é que o povo ia...como é que o defunto ia cair lá pra dentro? Não! Tem que ter uma pessoa de coragem pra fazer isso...coragem mesmo de fazer isso...(E7).

Podemos identificar a recalibragem a partir de dois trechos do discurso de E7, nos quais ele visa destacar a importância da atividade de coveiro e o fato de que não se trata de um serviço que é realizado por qualquer pessoa. O primeiro trecho está explícito no fragmento “[...] se não tivesse nenhum coveiro, como é que ia ser enterrado?”, no qual ele deixa claro o papel imprescindível do coveiro no ato do sepultamento. Já no segundo trecho, podemos observar o advérbio de negação *não* e o tom usado (exclamação), implicitamente ressaltando a importância do coveiro, do mesmo modo que busca, com a expressão “pessoa de coragem”, explicitar uma característica importante para ser coveiro e implicitamente remete à ideia de que é preciso ter coragem para realizar uma atividade que lida com a morte e que é tratada como um tabu, sendo bastante estigmatizada por parte da sociedade.

A terceira estratégia observada no processo de moderação social construído pelos coveiros foi a reorientação (*refocusing*), identificada nos trechos abaixo. Podemos observar a reorientação existente no discurso dos entrevistados quando eles falam da forma como a atividade de coveiro é registrada na carteira de trabalho e a percepção deles em relação a isso.

(06) [...] realmente é [um trabalhador] braçal, nós não é coveiro. É braçal! Pra não chamar, não pôr na carteira da gente que é coveiro. Então, põe na carteira da gente [trabalhador] braçal. Porque é ruim demais a pessoa tá passando na rua e os outros falar assim: ó... o coveiro lá. Eu acho chato demais. Então, nós somos [trabalhadores] braçal (E1).

(07) [Na carteira de trabalho de vocês consta a atuação como coveiro ou outro nome?] Oh... vem como [trabalhador] braçal. Tem ainda como coveiro, mas agora eles estão aperfeiçoando como [trabalhador] braçal (E3).

No trecho 06, podemos observar que E1 não se considera coveiro, mas sim um trabalhador braçal, estando isso explícito no enunciado: “porque realmente é [trabalhador] braçal, nós não é coveiro”. Ademais, E1, ao longo de seu discurso, compara o coveiro com outro personagem, isto é, com aquele que exerce um serviço braçal e, junto a isto, ele justifica o porquê ser considerado como um trabalhador braçal é melhor do que ser visto como coveiro. Isso fica explícito nos lexemas *ruim* e *chato*, os quais são utilizados para caracterizar o sentimento que ele tem ao ser chamado de coveiro. Para Souza e Boemer (1998), qualquer pessoa que começa ou começou a trabalhar em uma organização ligada à morte é vista como um indivíduo diferente e corre o risco de ser apelidada depreciativamente pela família e amigos do falecido, o que é uma consequência da estranheza e inquietação sobre a natureza do trabalho da pessoa.

Todavia, nos trechos 06 e 07, ainda é possível notar a categoria de estigma moral, pois E1, ao afirmar que prefere ser reconhecido como trabalhador braçal ao invés de coveiro, deixa implícito que, para ele, o primeiro termo utilizado para designar a sua atividade laboral é menos desprestigiado e desmoralizado perante a sociedade que o segundo. Isso também fica explícito no momento em que E3 diz que a mudança de registro na carteira de trabalho de coveiro para trabalhador braçal é um aperfeiçoamento. Nesse sentido, a utilização do lexema *braçal* por E3 deixa implícito que ele o considera mais apropriado e engrandecido do que o registro profissional como coveiro. De modo geral, a ideia é reforçar aspectos positivos desta atividade e conceder-lhe um novo *status*.

É importante salientar, também, o fato de que, na carteira de trabalho dos coveiros, o cargo que consta registrado é o de trabalhador braçal, sendo isto relatado tanto por E1 como por E3. A partir disso, fica implícito que a atividade de coveiro não é reconhecida e legitimada como uma profissão e como um trabalho, precisando ser substituída pela metonímia *trabalhador braçal*, isto é, chamando a atividade de coveiro de um nome que não é a sua nomenclatura comum, criando assim uma nova associação, social e ideologicamente aceita, ou seja, a de trabalhador braçal (ARIMITS, 2015).

Ashforth e Kreiner (1999) ressaltam que os profissionais que lidam com o trabalho sujo também buscam minimizar os entraves ideológicos e identitários de suas atividades para com os outros indivíduos, utilizando-se de estratégias de ponderação social, as quais podem ser de três tipos. A primeira é a de condenar os condenadores, um processo que ilegítima os motivos, o caráter, o conhecimento ou a autoridade dos não membros. Podemos identificar essa estratégia no trecho a seguir.

(08) Doutor fulano de tal, doutor beltrano... Ahn, ahn... Pra mim, todo mundo é igual. Respeito o diploma de todo mundo, mas ninguém é melhor que ninguém. [...] Então, perante a Deus, todos nós somos iguais. Ah, porque tem um diploma é mais homem que os outros? Não é, porque todo mundo morre (E8).

No trecho acima, observamos que o entrevistado ressalta, em vários momentos de sua fala, o fato de que, independentemente da formação escolar das pessoas, todas são iguais perante a morte e a Deus. Isto fica explícito nas expressões *todo mundo é igual, ninguém é melhor que ninguém e todo mundo morre*. Outro aspecto interessante é o caráter interdiscursivo da fala de E8, o qual dialoga com o discurso religioso que prega a igualdade humana perante a figura de Deus ao dizer *perante a Deus, todos nós somos iguais*.

A segunda estratégia é o apoio aos adeptos, um processo que atribui mais credibilidade e legitimidade aos não membros que reconhecem a importância do trabalho. Esta estratégia pôde ser observada no fragmento abaixo:

(09) Uns... é... oh, ele é coveiro. Uns já acha legal e tem curiosidade em saber mais, entendeu? Às vezes, até ajuda. Eu fui fazer habilitação agora, entrei na baliza e o cara foi e perguntou: “Bom dia! Você faz o quê?”. Eu sou coveiro. Aí, ele interessou pela minha conversa, que nem meu exame ele olhou direito. Aí, ele não deixou eu sair do carro e foi procurando saber do dia a dia, entendeu? (E4).

A partir do trecho supracitado, é possível notar que E4 deixa explícito em sua fala o comportamento respeitoso e interessado do avaliador do exame de direção veicular ao saber que ele trabalhava como coveiro. Isto fica claro nas expressões *ele interessou pela minha conversa e foi procurando saber do dia a dia*. Por outro lado, fica implícito, no trecho acima, que o avaliador reconhece a importância do trabalho de coveiro, uma vez que ele não agiu de maneira preconceituosa e com desprezo quando soube a profissão dele. Além disso, está implícito também neste trecho um acontecimento de cunho inusitado, porque não é todo dia que se conhece um coveiro e, devido a isso, o avaliador do exame demonstrou interesse em conhecer como é o cotidiano do trabalho de E4.

A última estratégia de ponderação social são as comparações sociais seletivas, um processo pelo qual os trabalhadores sujos fazem comparações sociais depreciativas a outros grupos estigmatizados a fim de manter a autoestima (ASHFORTH; KREINER, 1999).

(10) Eu falei lá fora que sou coveiro...aí eles ficam [as pessoas em geral] ...nossa... “sai fora, olha o coveiro aí...”, “oh rapaz, tenho medo de coveiro, cuidado que vai levar nós...” Aí, eu falei: “não, esquenta não...o dia que for...o horário...o dia da data certa, tem que levar você lá pra dentro...” [...] igual lá no IML [Instituto Médico Legal], lá é mais forte, lá eles cortam tudo, pega as tripas, pega tudo...pra fazer alguma coisa lá, estudar, né...aquilo ali que é mais forte, ver o sangue descendo assim, cortando o pescoço, a garganta...abrindo tudo, tirando tudo...isso aí que é mais perigoso, isso daí que é mais difícil...(E7).

No trecho 10, o entrevistado E7 compara a profissão de coveiro com outros personagens ligados à morte, neste caso, os profissionais que participam da necropsia realizada no Instituto Médico Legal (IML). Atrelado a isso, está implícito no discurso de E7 que ele

visa comparar o coveiro com o médico legista, uma vez que o intuito dele é mostrar que há atividades que lidam com a morte e que possuem uma operacionalização mais suja e pesada que a observada no cotidiano dos coveiros. Isso fica explícito nos enunciados *lá é mais forte, lá eles cortam tudo e ver o sangue descendo assim*. Associado a isso, essas expressões, respectivamente, passam uma ideia de um corpo humano retalhado, cortado, e cria uma figura de linguagem em movimento. Além do mais, fica implícito na fala de E7 que a profissão de coveiro é um trabalho mais limpo, menos difícil e até mais cuidadoso para com o morto quando comparado com a atividade que é realizada no IML.

No entanto, a comparação realizada por E7 também se relaciona à categoria de estigma moral, na medida em que demonstra haver olhares díspares por parte da sociedade em relação aos profissionais que lidam com a morte. Nesse sentido, o médico legista é menos desmoralizado, marginalizado e desprestigiado socialmente do que o coveiro, pois a primeira ocupação possui mais legitimidade e *status* social.

A partir das análises esboçadas anteriormente, foi possível observarmos que a profissão de coveiro é bastante estigmatizada pela sociedade. Aos olhos dos entrevistados, trata-se de um trabalho sujo e, devido a isso, eles são tratados de maneira preconceituosa e discriminatória. Não obstante, vale ressaltar que o discurso desses profissionais reflete as três categorias de estigmas (física, social e moral) e as duas estratégias sociais (ideologias ocupacionais e ponderação social) propostas por Ashforth e Kreiner (1999; 2014). Passaremos a seguir para a discussão em torno do processo de construção da identidade dos coveiros e de como eles se relacionam com a morte.

## **A IDENTIDADE DE SER COVEIRO**

O segundo percurso semântico refere-se ao processo de construção da identidade dos coveiros e a maneira como eles passaram a lidar com a morte após começar a trabalhar com uma atividade que está diretamente ligada a ela. Ficou evidenciado nos discursos dos coveiros entrevistados que a identificação com a profissão foi apreendida à medida que eles se descobrem e se orgulham do ofício que exercem, como o entrevistado E6 relata:

(11) [...] às vezes, a gente fala que trabalha no cemitério, mas na administração e tal. Arruma um despisto aí. Mas, eu falo abertamente: “eu sou coveiro” (E3).

A partir de uma análise do explícito e de uma seleção lexical das palavras *despisto* e *abertamente*, é possível identificar que o entrevistado E3 mostra que, inicialmente, ele não dizia que era coveiro, apenas que trabalhava na administração do cemitério. Isto mostra que, para eles, ser do administrativo é mais importante do que o trabalho braçal, ou seja, percebemos a consagração da burocracia como algo mais relevante perante a sociedade, proporcionando *status* a quem exerce esse tipo de atividade (VUUREN; TEURLINGS; BOHLMMEIJER,

2012). No entanto, atualmente, podemos observar que ele tem orgulho da sua profissão no momento em que ele usa a expressão *abertamente*, ou seja, ele não deseja mais esconder o seu ofício, agora esse aspecto faz parte de sua identidade.

Por outro lado, utilizando uma análise do implícito, o entrevistado E6, no trecho abaixo, nos diz o quanto o cemitério, seu local de trabalho, é importante em sua vida, haja vista que ele o compara com a sua casa. Quando ele afirma que luta pelo cemitério e que suas ações são voltadas para o bem dos seus colegas de trabalho, mostra que o sentimento do coletivo e de identificação está presente no exercício da profissão.

(12) São pessoas que gostam do cemitério, igual eu...que lutam pelo cemitério, tudo que eu posso fazer de bem aqui pra mim e pros meus colegas, eu faço, porque, onde você trabalha, é mais do que sua casa, tem que ajeitar, fazer tudo pra pessoa sair mais tranquila daqui...é isso (E6).

(13) Até mudei...às vezes, a gente até trabalhava, mas não trabalhava com sinceridade sabe... aí eu mudei... faço meu serviço mais de acordo, fico tranquilo [...] agora, mais trabalho no serviço, porque eu gosto, tô gostando de trabalhar na profissão que eu trabalho (E7).

O entrevistado E7 nos traz um aspecto interessante, pois ele relata que mudou de comportamento, antigamente não trabalhava com sinceridade, como ele mesmo diz. Porém, percebemos que, implicitamente, ele mostra que, a partir do momento que se identifica com a profissão, a noção do que é o trabalho se altera. Ou seja, o entrevistado relata que ele começa a gostar do trabalho e, por isso, o executa com mais cuidado e zelo, respeitando o seu ofício e a família que está presente na ocasião do sepultamento. Neste momento, o trabalho como coveiro é parte intrínseca da sua vida, auxiliando na formação da sua identidade.

Outra temática evidenciada no discurso dos entrevistados refere-se à maneira como eles passaram a lidar com a morte após começarem a trabalhar com uma atividade diretamente ligada a ela. Os 8 entrevistados afirmaram que, quando eles começaram a trabalhar no cemitério, tiveram dificuldades em se adaptar com o contexto que permeia o cotidiano do trabalho deles. Não obstante, com o decorrer do tempo, eles foram se acostumando e aprendendo a encarar a situação com mais naturalidade. Selecionamos trechos de três entrevistados para analisarmos com mais detalhe o discurso deles acerca deste tema.

(14) [Como foi o início do seu trabalho no cemitério] Foi horrível. Era horrível! Eu escondia pra não chorar com o pessoal. Aí, depois, só o tempo mesmo pra... aí fica tudo normal. Com o tempo, porque o inicial é complicado (E3).

(15) Os primeiros dias foi ruim pra mim. Eu não estava acostumado com isso. Via as pessoas chorando quando fazia o sepultamento. Os primeiros dias foi chato e depois a gente vai acostumando. Acostuma. Passa a ser mais natural (E5).

(16) (...) é isso daí, é mais atenção...pra cada dia a gente melhorar mais, né?...peguei experiência agora com o serviço...sei o que é pra fazer...descer direitinho o corpo pra não pisar em cima do corpo, né...antigamente, eu pisava em cima do corpo

pra descer lá embaixo...agora, não piso mais...tem que ter mais cuidado, né?...E a família [do morto] acha bom (E7).

No fragmento 14, notamos que E3, ao utilizar os lexemas *horrível* e *complicado* para explicar como foi o início de sua trajetória profissional como coveiro, deixa explícito que não foi uma experiência fácil e agradável. Concomitantemente, o trecho 15 também traz um relato parecido com o anterior, uma vez que E5 utiliza os lexemas *ruim* e *chato* para descrever os primeiros dias de sua experiência como coveiro. Diante disso, fica explícito nas falas de E3 e E5 que a atividade de coveiro não é facilmente assimilada e apreendida por eles inicialmente.

Por outro lado, E3 e E5 relatam que, com o passar do tempo, a conturbação inicial passa e a relação deles com o dia a dia da profissão se torna mais natural, sendo assim eles vão acostumando com o contexto de trabalho aos poucos. Isso pode ser observado na expressão de E3 *Aí, fica tudo normal* e de E5 *Acostuma. Passa a ser mais natural*.

O trecho 16 mostra-nos que o coveiro busca o aperfeiçoamento do seu trabalho a partir do momento que a profissão faz parte de sua identidade e que ele se identifica com o ofício. No momento em que o E7 diz *peguei experiência agora com o serviço*, deixa claro que o tempo de trabalho auxilia nessa identificação. Além disso, quando E7 diz *pra cada dia a gente melhorar mais, né?*, podemos evidenciar que, atualmente, ele se preocupa em fazer o seu trabalho da melhor forma possível, buscando um contínuo aprimoramento do seu ofício. Outro aspecto observado, que está implícito no discurso de E7, é de que ele passa a ser mais solidário aos familiares do falecido diante do ritual de sepultamento, isso ocorre por conta do amadurecimento e da identidade profissional adquirida através do exercício da atividade.

(17) Porque aqui não é só fisicamente, psicologicamente também, aqui você tem que ser bom, viu! Não é fácil não, cara! Nem tanto força, mais psicológico mesmo. Porque é complicado, cara, você ver cada situação aqui (E8).

No trecho 17, o entrevistado E8 aborda a questão psicológica da atividade de coveiro ao dizer *aqui não é só fisicamente, psicologicamente também, aqui você tem que ser bom, viu*. Fica explícito em seu discurso que não basta apenas ter resistência física para executar as tarefas exigidas na atividade de coveiro, mas também equilíbrio psicológico. Além disso, fica implícito a contestação de que o trabalho de coveiro não consiste apenas em uma atividade operacional e braçal, uma vez que o equilíbrio emocional também é importante no cotidiano da profissão.

O discurso reproduzido pelos coveiros, como observado neste tópico do trabalho, permitiu apreender a prática que é desenvolvida no cotidiano desses indivíduos e como isso é relevante na formação da identidade de cada sujeito, corroborando, dessa forma, com o esquema proposto por Souza e Carrieri (2012). A possibilidade de triangulação entre discurso, prática e identidade se faz compreender no momento em que encontramos essas vertentes em nossa análise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi compreender um pouco mais acerca da profissão de coveiro e evidenciar algumas marcas sociais existentes na profissão, como ela é vista pelos profissionais e como estes se identificam com o seu exercício. Por meio da análise dos dados obtidos, foi possível verificar dois percursos semânticos nos discursos considerados, o estigma que permeia o trabalho e a formação identitária a partir do ofício praticado. Como vimos, o primeiro relaciona-se ao discurso que retrata as categorias estigmatizantes que permeiam a profissão e as estratégias sociais, ideologias ocupacionais e ponderação social, utilizadas pelos coveiros como forma de moderar socialmente o preconceito e a discriminação que eles sofrem perante a sociedade, tanto no dia a dia do trabalho como em sua vida privada. Por outro lado, o segundo diz respeito à formação da identidade do sujeito por meio do seu trabalho, uma vez que, com o exercício da sua função, apesar do tabu da sociedade em profissões relacionadas à morte, a percepção do coveiro em relação ao seu ofício se torna mais clara e ele passa a dar sentido ao seu trabalho e reconhecer a sua relevância no ritual fúnebre da despedida.

Diante dos aspectos que foram abordados e analisados no presente trabalho, os estudos realizados por Ashforth e Kreiner (1999; 2014) foram importantes para compreendermos a estigmatização construída em torno da profissão de coveiro, assim como na análise de como os coveiros lidam com os preconceitos e discriminações provenientes deste estigma. Pontuamos que, diferentemente de Ashforth e Kreiner (2014), acreditamos que o estigma em relação ao ofício de coveiro não pode somente ser analisado pela categoria física, mas deveria ser pensada também em termos das categorias social e moral, haja vista que observamos essas três categorias nos discursos dos entrevistados. A categoria física foi observada na postura das pessoas em relação à ocupação de coveiro, vista por elas como sendo uma profissão marcada por uma sujeira física, nociva e contagiante, da mesma forma que pela realização de atividades nojentas e sujas. No que diz respeito à categoria social, esta apareceu atrelada à maneira como as pessoas tratam e se dirigem aos coveiros, isto é, tais profissionais apresentam uma postura servil em relação às pessoas e, por conseguinte, eles são maltratados e humilhados, simplesmente por exercerem uma profissão que é estigmatizada e desprestigiada socialmente. Por fim, a categoria moral foi observada em termos contrários, pois se buscava fazer comparações entre o trabalho do coveiro e do trabalhador braçal, como também do médico. Ambas atividades utilizadas na comparação são mais reconhecidas pela sociedade do que os coveiros em relação à moralidade, prestígio e virtude. Ademais, neste caso particular, poderíamos pensar até mesmo em uma categoria denominada não moral, na qual apareceria o jogo de uma moralidade individual e social desta atividade profissional de ser coveiro.

Com esta pesquisa foi possível, também, observar uma tentativa por parte dos coveiros de contornar os estigmas presentes nesta profissão aqui relatada por meio das ideologias ocupacionais e da ponderação social. A tentativa de desconstrução ideológica do estigma pode ser vista como a busca de legitimação do ofício que exercem perante a sociedade. A desconstrução pode ser evidenciada em vários momentos, mas dois se destacam. O primeiro é a tentativa de substituição do trabalho de coveiro pelo do trabalho braçal. O uso

metonímico faz vermos o trabalho de coveiro como mais um trabalho braçal de tantos que aqui existem. Trabalho que é realizado por uma determinada classe social em detrimento das outras, mas que, para os entrevistados, é melhor reconhecido que o de coveiro.

No que se refere ao segundo momento, esse aparece nos interdiscursos quando há comparação desta profissão com a de outros profissionais que lidam com a morte (como o médico). Dessa maneira, busca-se uma aproximação ideológica da ocupação de coveiro com a Medicina, que, segundo Barbosa (2003), é considerada uma das profissões imperiais do Brasil. Aproximação que elevaria o *status* da segunda.

Outro aspecto interessante que notamos neste trabalho é o fato de que há um discurso comum entre os coveiros entrevistados, apesar de eles trabalharem em cemitérios distintos. O primeiro aspecto comum se refere ao fato de que, corroborando a pesquisa realizada por Franco (2010) em cinco cemitérios paulistanos, todos os coveiros entrevistados alegaram já terem sofrido algum tipo de preconceito, sendo que o principal motivo está atrelado ao vocábulo *coveiro* e, posteriormente, às atividades referentes à profissão.

Já o segundo aspecto comum diz respeito ao discurso que reflete o posicionamento de um grupo de pessoas da mesma profissão e que suscita questões, reflexões e ponderações comuns a eles, como o estigma, os preconceitos, as dificuldades, a desvalorização e a invisibilidade social do ofício. Por outro lado, os discursos dos coveiros também fazem menção às suas identidades, sendo essas individualizadas, uma vez que elas são construídas a partir das práticas cotidianas de cada um.

Podemos concluir que a apreensão da identidade dos coveiros foi possível a partir do esquema proposto por Souza e Carrieri (2012), ou seja, por meio da análise das práticas cotidianas dos coveiros e dos discursos proferidos por eles. Concomitantemente, observamos que trabalho, organização e sociedade encontram-se imbricados, pois os estigmas, a invisibilidade social e os preconceitos atribuídos à profissão de coveiro estão atrelados à maneira com que a morte é vista pela sociedade e pelo fato de representar uma ocupação laboral que realiza atividades consideradas, a partir da ótica social, como indignas, humilhantes, sujas, pesadas e contaminadas. Ademais, a partir do momento em que o fim da vida é cercado por diversos tabus e visto como algo nojento e pavoroso pelos indivíduos, o trabalho nas organizações do setor funerário também passa a ser visto com certo receio e os indivíduos são taxados como nojentos e sujos, passando despercebida aos olhos da sociedade a importância que as atividades desempenhadas por eles possui.

Dessa forma, este trabalho é relevante no sentido de suscitar e problematizar questões acerca de um ofício e um sujeito social que são raramente abordados no campo da Administração e em outras áreas do conhecimento. No entanto, é importante frisar que a presente pesquisa deve ser tida como um ponto de partida e não um fim em si mesmo, tendo em vista que se faz necessário e relevante investigar, do ponto de vista do trabalho e do discurso, outros ofícios e sujeitos que são marginalizados e invisíveis na área da Administração e em outros campos do saber, buscando assim uma maior compreensão acerca do cotidiano e das condições de trabalho desses sujeitos, assim como do preconceito vivido por eles.

## NOTA

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

## REFERÊNCIAS

ADAMS, J. Cleaning Up the Dirty Work: Professionalization and the Management of Stigma in the Cosmetic Surgery and Tattoo Industries. **Deviant Behavior**, v. 33, n. 149, p. 149-167, 2012.

AGUIAR, A. R. C.; CARRIERI, A. P. “Água de lona” e “sangue de serragem” nos discursos de sujeitos circenses. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 77, p. 247-262, 2016.

ARIMITS, N. Analyzing THE PLACE FOR THE EVENT-type Metonymies from the Perspective of Negative Evaluative Factors. **Revista Brasileira de Linguística Aplicada**, v. 15, n. 2, p. 475-502, 2015.

ASHFORTH, B. E.; KREINER, G. E. How Can You Do It? Dirty Work and the Challenge of Constructing a Positive Identity. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 413-434, 1999.

\_\_\_\_\_. Profane or profound? Finding meaning in dirty work. In: DIK, B. J.; BYRNE, Z. S.; STEGER, M. F. (Ed.). **Purpose and meaning in the workplace**. Washington, DC: American Psychological Association, 2013. p. 127-150

\_\_\_\_\_. Dirty Work and Dirtier Work: Differences in Countering Physical, Social, and Moral Stigma. **Management and Organization Review**, v. 10, n. 1, p. 81-108, 2014.

BARBOSA, M. L. O. As profissões no Brasil e sua sociologia. Dados, Rio de Janeiro, v. 46, n. 3, p. 593-607, 2003.

BOSMANS, K.; MOUSAID, S., DE CUYPER, N.; HARDONK, S.; LOUCKS, F.; VANROELEN, C. Dirty work, dirty worker? Stigmatisation and coping strategies among domestic workers. **Journal of Vocational Behavior**, v. 92, p. 54-67, 2016.

BROWN, A. D.; COUPLAND, C. Identity threats, identity work and elite professionals. **Organization Studies**, v. 36, p. 1315-1336, 2015.

CARDOSO, M. A. F., HANASHIRO, D. M. M.; BARROS, D. L. P. Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, p. 351-376, 2016.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, M. M. P. A análise do discurso em estudos organizacionais, In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórica-conceitual**. 1. ed. Vitória: EDUFES, 2014.

CASSELL, C.; BISHOP, V. Metaphors and sensemaking: understanding the taint associated with dirty work. **Qualitative Research in Organizations and Management: an**

**International Journal**, v. 9, n. 3, p. 254-269 2014.

CATIVO, C. K. V. V.; RIBEIRO, P.; WEIL, A. G. Cemitério, vida e trabalho: reflexão sobre as condições de trabalho dos coveiros na cidade de Parintins/AM. **Contribuciones a las ciencias sociales**, n. 25, out. 2014.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES. (2002). **Códigos, títulos e descrições**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/downloads.jsf>>. Acesso em: 04 dez. 2016.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 1, n. 24, p. 213-225, 2004.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. de T. F. S. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, v. 10, p. 32- 38, 1993.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Negócios**, 2015. Disponível em: <<http://www.fecomercio.com.br/noticia/mercado-funerario-mostracrescimento-e-investe-em-sofisticacao-de-servicos>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

FRANCO, C. de. **A cara da morte**: os sepultadores, o imaginário fúnebre e o universo onírico. Aparecida: Ideias & Letras, 2010.

GILMORE, H.; SCHAFER, C.; HALCROW, S. Tapu and the Invention of the “Death Taboo”: An Analysis of the Transformation of a Polynesian Cultural Concept. **Journal of Social Archaeology**, v. 13, n. 3, p. 331-349, 2013.

GOFFMAN, E. **Estigma** - Notas sobre a manipulação de uma identidade deteriorada. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GRANDY, G.; MAVIN, S. Emotion management as struggle in dirty work: the experiences of exotic dancers. **International Journal of Work, Organisation and Emotion**, v. 6, n. 2, p. 131-154, 2014.

GRANT, A.; WADE-BENZONI, K. The hot and cool of death awareness at work: mortality cues, aging, and self-protective and prosocial motivations. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 600-622, 2009.

HUGHES, E. Work and the Self. In: ROHRER, J. H.; SHERIF, M. (Ed.). **Social psychology at the crossroads**. Nova Iorque: Harper, 1951. p. 313-323.

\_\_\_\_\_. **Men and their work**. Glencoe, IL: Free Press, 1958.

\_\_\_\_\_. Good people and dirty work. **Social Problems**, v. 10, n. 1, p. 3-11, 1962.

LHUILIER, D. Introdução à psicossociologia do trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 17, p. 5-19, 2014.

LOFSTRAND, C. H.; LOFTUS, B.; LOADER, I. Doing ‘dirty work’: Stigma and esteem

in the private security industry, v. 13, n. 3, p. 297-314. **European Journal of Criminology**, 2015.

MENEZES, R. A.; GOMES, E. C. Seu funeral, sua escolha: rituais fúnebres na contemporaneidade. **Revista de Antropologia**, v. 54, n. 1, p. 89-131, 2011.

MORAIS, I. A. L. **Pela hora da morte**: estudo sobre o empresariar da morte e do morrer: uma etnografia no Grupo Parque das Flores. Tese (Doutorado) – Antropologia. Universidade Federal de Pernambuco, Alagoas, 2009.

OLVERA, J. Managing the “Dirty Work” of illegality. **Sociology of Race and Ethnicity**, p. 1-15, 2016.

PÊGAS, D. J.; SANTOS, F. E. A.; GUJARRO, J. O.; POVEDA, V. B. Saúde ocupacional dos trabalhadores de cemitérios. **Journal of Nursing**. v. 3, n. 1, p. 70-76, 2009.

PINHEIRO, F.; FISCHER, F. M.; COBIANCHI, C. J. Work of gravediggers and health. **Work**, v. 41, n. 1, p. 5819-5822, 2012.

POPE, L. G.; CUBELLIS, L.; HOPPER, K. Signing on for dirty work: Taking stock of a public psychiatry project from the inside. **Transcultural Psychiatry**, v. 53, n. 4, p. 506-526, 2016.

SANDERS-MCDONAGH, E. Conducting ‘Dirty Research’ with extreme groups: understanding academia as a dirty work site. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 9, n. 3, p. 241-253, 2014.

SISTEMA NACIONAL DE EMPREGOS, 2017. Disponível em: <<https://www.sine.com.br/media-salarial-para-coveiro>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

SOUZA, E. M. **Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórico-conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

\_\_\_\_\_; CARRIERI, A. P. When Invisibility is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among *Travestis* and Transsexuals. **Journal of Workplace Rights**. p. 1-11, abr./jun. 2015.

SOUZA, J. Em defesa da sociologia: o economicismo e a invisibilidade das classes sociais. **Revista Brasileira de Sociologia**, v. 1, p. 129-158, 2013.

SOUZA, K. C. C. de.; BOEMER, M. R. O significado do trabalho em funerárias sob a perspectiva do trabalhador. **Saúde e Sociedade**, v. 7, n. 1, p. 27-52, 1998.

SOUZA, M. M. P.; CARRIERI, A. P. Identidades, práticas discursivas e os estudos organizacionais: Uma proposta teórico-metodológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 1, p. 40-64, 2012.

THIOLLENT, M. J. M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Polis, 1987.

VERAS, L.; SOARES, J. C. Aqui se jaz, aqui se paga: a mercantilização da morte. **Psicologia & Sociedade**, v. 28, n. 2, p. 226-236, 2016.

VUUREN, M. V.; TEURLINGS, J.; BOHLMEIJER, E. T. Shared fate and social comparison: Identity work in the context of a stigmatized occupation. **Journal of Management & Organization**, 18, p. 263-280, 2012.

ZELENOVIC, C. C. C. M. **Representações e emoções de coveiros portugueses face à morte**. Dissertação (Mestrado). Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2008.

<b>Daniel Francisco Bastos Monteiro</b>	Mestrando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.
<b>Verônica Fujise Pereira</b>	Mestranda do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, CEFET-MG.
<b>Laureane Leopoldino de Oliveira</b>	Graduanda em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.
<b>Oscar Palma Lima</b>	Doutorando do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais.
<b>Alexandre de Pádua Carrieri</b>	Professor Titular da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. Professor do CAD/Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFMG.



Foto: Gustavo Schiffler



Foto: Gustavo Schiffler

## Orquestrando Laboratórios Cidadãos: Um Estudo de Caso no TransLAB<sup>1</sup>

Silvio Bitencourt da Silva

### Resumo

Neste estudo de caso, é analisado como o TransLAB, um laboratório cidadão, exerce a sua orquestração, uma capacidade dinâmica necessária à coordenação de uma rede de inovação aberta e centrada no usuário, na qual predominam inovações sociais. De forma orgânica, todas as pessoas envolvidas nas atividades do laboratório contribuem na sua coordenação por meio de ações específicas de acordo com cada projeto. São observadas evidências das seis dimensões de orquestração de redes de inovação: definição da agenda, mobilização, mobilidade e apropriabilidade do conhecimento, estabilidade da rede e coordenação. O exercício do papel do TransLAB como orquestrador demonstra haver proximidade com os laboratórios que integram a EnoLL no Brasil e de outras iniciativas em curso nas quais predominam o desenvolvimento de inovações sociais. Neste estudo, a orquestração de redes de inovação é observada como um reflexo de outros elementos distintos, porém, interdependentes, dos quais é possível sugerir aprofundamentos futuros: 1) o contexto que se refere ao ambiente no qual a rede se insere; 2) a capacidade em desenvolver, gerir e coordenar uma rede de inovação, representada pela ideia da orquestração; 3) a estrutura da rede; 4) as saídas de inovação e seus processos; e 5) o alinhamento dos processos de orquestração de redes de inovação quando voltadas ao desenvolvimento de inovações sociais.

### Palavras-chave

Redes. Orquestração. Inovação Social. *Living Labs*. Laboratórios Cidadãos.

### Abstract

In this case study, it is analyzed how the TransLAB, a citizen laboratory, exercises its orchestration, a dynamic capacity, necessary to coordinate an open and user-centered innovation network in which social innovations predominate. In an organic way, all the people involved in the activities of the laboratory contribute to its coordination, through specific actions

according to each project. Evidence of the six dimensions of orchestration of innovation networks is observed: agenda setting, mobilization of network actors, knowledge mobility, innovation appropriability, and network stability and coordination. The exercise of the role of TransLAB as an orchestrator demonstrates that there is proximity to the laboratories that integrate ENoLL in Brazil and other ongoing initiatives in which the development of social innovations predominate. In this study, the orchestration of innovation networks is observed as a reflection of other distinct, but interdependent, elements, of which it is possible to suggest future deepening: 1) the context that refers to the environment in which the network is inserted, 2) the capacity of developing, managing and coordinating a network of innovation, represented by the idea of orchestration, 3) the network structure, 4) the outputs of Innovation and its processes, and 5) the alignment of the processes of orchestration of innovation networks when aimed at the development of social innovations.

### Keywords

Networks. Orchestration. Social Innovation. Living Labs. Citizen Laboratories.

## INTRODUÇÃO

Os living labs (“laboratórios vivos”, em português) são um dos movimentos de inovação aberta (Chesbrough, 2003; 2014; Chesbrough et al., 2008) e centrada no usuário (von Hippel, 1998). São redes de inovação constituídas por atores da sociedade civil, autonomamente ou em parceria com o poder público, a academia e a iniciativa privada, atuando em conjunto com os usuários na cocriação e no desenvolvimento de novas soluções, novos serviços ou novos modelos de negócios sustentáveis (Silva; Bignetti, 2012). Quando voltados predominantemente ao desenvolvimento de inovações sociais, são reconhecidos como laboratórios cidadãos (Pinto; Hurtado, 2013), os quais, em si, tendem a promover inovações e, assim, ajudar a reduzir as desigualdades sociais e várias assimetrias (SCHIAVO et al., 2014).

A relação dos living labs com a inovação social não é algo novo e dois exemplos podem ser destacados em relação à produção acadêmica neste campo. O primeiro refere-se ao trabalho de Edwards-Schachter et al. (2012), o qual sugere que living labs são um instrumento útil para detectar as necessidades da comunidade e melhorar o desenvolvimento local e apoiar e integrar as inovações tecnológicas e sociais nas políticas e processos de governança local. O segundo, o estudo de Battisti (2014), o qual discute que os campos de inovação organizacional e inovação centrada no usuário podem construir um entendimento sobre living labs e o processo de introdução da inovação social a partir da proposição de um modelo de processo no micronível, indicando que a interação entre as organizações e os usuários pode ser garantida através da ambidestria, a aprendizagem, colaboração e empoderamento. Propõe uma definição para Living Labs que atuam no escopo de inovações sociais como (Social

Innovation Living Labs – SILL, algo como Laboratórios Vivos para Inovação Social, em português) “uma forma de organização que é gerida por parcerias público-privadas (PPPs) que se destina a promover a interação contínua com os cidadãos através da formação da tecnologia, a fim de permitir que os cidadãos utilizem os serviços que satisfaçam as suas necessidades específicas” (BATTISTI, 2014).

No Brasil, o movimento dos *living labs*, iniciado em 2009, chegou a envolver treze membros brasileiros ativos reconhecidos pela ENoLL (*European Network of Living Labs*, “Rede Europeia de *Living Labs*” no português), uma comunidade estruturada como uma associação, a qual procura fomentar a inovação de forma sistemática, por meio do apoio a pesquisa, desenvolvimento e inovação cocriativa, centrada no ser humano e orientada para o usuário. E, à medida que a popularidade e o interesse sobre *living labs* crescem (BORCHARDT; SANTOS, 2014), o novo fenômeno apresenta diversos desafios teóricos e empíricos a serem considerados para acadêmicos e gestores.

As publicações sobre *living labs* no Brasil são recentes em função de ser um campo emergente de estudo no campo da inovação. Sendo em sua maioria trabalhos apresentados em eventos e que ainda não alcançaram os periódicos, podemos destacar estudos como os de Garone e Pinto (2011), Cardoso *et al.* (2012), Silva (2012a), Silva e Bignetti (2012), Silva (2012b), Lara *et al.* (2013), Silva e Bignetti (2013), Pinto e Fonseca (2013a), Pinto e Fonseca (2013b), Silva (2013) e Silva (2015).

Dentre estes estudos, Pinto e Fonseca (2013b) destacam que é provável a existência de outras iniciativas em curso que são *living labs*, mas que não dispõem da chancela da ENoLL, tornando-se uma oportunidade de pesquisa a identificação e compreensão de tais iniciativas, sejam elas voltadas a inovações tecnológicas ou sociais.

Um exemplo com estas características refere-se ao TransLAB de Porto Alegre - RS, o qual estimula cruzamentos entre arte, ciência, tecnologia e sociedade em um ambiente de cocriação em que as pessoas possam inventar novas formas de se relacionar com a cidade.

O entendimento de que o TransLAB é uma rede de inovação voltada predominantemente ao desenvolvimento de inovações sociais, permite sua identificação como um laboratório cidadão. Tal constatação forma um quadro que tende a valorizar situações de pesquisa em que se estuda a capacidade de orquestração de redes de inovação e conduz ao propósito central do trabalho, ou seja, a investigação sobre como o TransLAB é orquestrado.

Neste sentido, este estudo pretende analisar a orquestração do TransLAB a partir do referencial adotado sobre orquestração de redes de inovação, além dos que permitirão o entendimento das características dos *living labs* e, em particular, as dos laboratórios cidadãos.

Além desta introdução, o texto conta com a fundamentação teórica utilizada para embasar a investigação. Nas seções seguintes, a metodologia adotada, os resultados e a discussão do estudo, as considerações finais e, finalmente, são listadas as referências utilizadas.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Orquestração de redes de inovação

O termo “orquestração” como metáfora musical, tendo como referência Young (1982), pode ser esclarecido na descrição da música clássica, esta percebida como muito hierárquica, com funções especializadas e conhecimento explícito sobre o que deve ser realizado. Para Ryan e Nätti (2009), uma orquestra é composta por diversos membros que executam tarefas especializadas (instrumentos), utilizando procedimentos organizacionais padronizados (partituras) dentro de uma hierarquia implícita (como primeiro e segundos violinos), sob a liderança executiva (conductor, papel desempenhado pelo maestro), produzindo uma saída coerente (música).

A função orquestração em redes de inovação pode ser aproximada com o que Chesbrough (2003; 2006; 2008) descreve como intermediários de inovação aberta; aqueles que concentram seus próprios esforços em auxiliar na busca externa de tecnologias e na intermediação das relações entre os membros da rede. De acordo com Lee et al. (2010) e Spithoven et al. (2011), há um efeito positivo de intermediários, tais como institutos, incubadoras, parques tecnológicos, entre outros, em redes de inovação, porém, como um paradigma relativamente novo e emergente (Gassmann et al., 2010), ainda há pouco conhecimento sobre as formas com que estes intermediários exercem deliberadamente a orquestração de redes de inovação.

Alguns estudos definem o campo, como é possível observar em Dhanaraj e Parkhe (2006), sobre a orquestração de redes de inovação; em Ritala et al. (2009), na definição de determinantes para a capacidade de orquestração de inovações no nível individual e organizacional da firma; e em Hurmelinna-Laukkanen et al. (2011), os quais identificam tipos de redes de inovação em termos de como elas são orquestradas.

Em particular, a orquestração de redes de inovação no âmbito dos living labs é discutida por Silva (2015) em relação aos living labs brasileiros que integram a ENoLL. De acordo com Silva (2015), os living labs brasileiros pesquisados demonstram exercer um papel central na rede de inovação voltada ao desenvolvimento de inovações sociais. Asseguram a criação e a extração de valor da rede, permitindo o cumprimento do seu propósito, a ampliação dos impactos sociais gerados das inovações e a obtenção de recursos para sua perpetuação. Como orquestradores, os living labs brasileiros exercem influência discreta na rede de inovação, mediando a interação e colaboração mútua entre os diversos atores que integram a rede de inovação por meio de atividades de gestão da rede e tarefas inerentes a cada uma delas.

A capacidade de orquestração consiste de determinantes em níveis organizacionais e individuais, fortemente interligados (RITALA *et al.*, 2009). De acordo com Dhanaraj e Parkhe (2006), o processo de orquestração de redes de inovação inclui três dimensões diferentes: mobilidade do conhecimento, apropriação da inovação e estabilidade de rede. Para Hurmelinna-Laukkanen *et al.* (2011), são seis dimensões de orquestração distintas: definição de agenda, mobilização, estabilidade da rede, criação e transferência de conhecimento, apropriação da inovação e coordenação.

Integrando as dimensões propostas por Dhanaraj e Parkhe (2006) com as propostas por Hurmelinna-Laukkanen *et al.* (2011), são geradas seis dimensões (definição de agenda, mobilização, gestão da mobilidade do conhecimento, gestão da apropriabilidade do conhecimento, gestão da estabilidade da rede, e coordenação), permitindo a criação de um quadro analítico para pesquisa, de acordo com a representação no Quadro I, no qual também são aportadas as formas com que se consolidam em termos práticos.

**Quadro I – Orquestração de redes de inovação**

<b>Dimensões</b>	<b>Processos</b>	<b>Em termos práticos</b>
Definição de agenda	NA	Criação e comunicação de uma agenda de desenvolvimento que fornece direção e orientação aos membros da rede.
Mobilização	Atração e seleção de parceiros	Iniciativas de atração e seleção de membros para integrar a rede de inovação.
Gestão da mobilidade do conhecimento	Absorção do conhecimento no nível da rede	Identificação, assimilação e exploração do conhecimento do ambiente.
	Identidade comum entre os membros da rede	Engajamento dos membros da rede para sua participação e compartilhamento de conhecimento válido.
	Socialização interorganizacional	Constituição de vínculos formais e informais entre os membros da rede.
Gestão da apropriabilidade de conhecimento	Criação e transferência	Compartilhamento, combinação e cocriação de conhecimentos.
	Confiança	Instituição de liderança de altos níveis de confiança e clara comunicação prévia de sanções para violações de confiança.
	Justiça processual para engajar os melhores esforços dos membros da rede	Garantia de que os procedimentos de tomada de decisão são coerentes e justos, independentemente dos resultados.
	Posse de bens conjunta	Controle da criação do conhecimento de modo compartilhado na rede.
Gestão da estabilidade da rede	Reforço à reputação	Geração de significantes efeitos de confiabilidade.
	Alongamento da sombra de futuro	Criação de vínculos entre benefícios futuros e a ações presentes.
	Construção de multiplexidade	Promoção de dois ou mais tipos de relacionamentos ocorrendo ao mesmo tempo.
Coordenação	Fóruns e mecanismos.	Condução do planejamento e controle da execução.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Dhanaraj e Parkhe (2006) e Hurmelinna-Laukkanen *et al.* (2011)

## **Living Labs**

A IDEIA DE UM *living lab* pode ser relacionada inicialmente ao trabalho de Knight em 1749, o qual descreve “as condições do corpo humano como um ambiente para experiências” e, posteriormente, em 1956, quando, ao cunhar pela primeira vez o termo ‘grupos focais’, o Dr. Ernst Dichter os chamou *living labs* (FULGENCIO; LE FEBRE; KATZY, 2012). O uso do termo *living lab* é resgatado por Følstad (2008) no trabalho de Lasher, Ives e Jarvenpaa (1991), no qual se discorre sobre uma abordagem para a promoção de parcerias com representantes de serviço das empresas na área de sistemas de gestão da informação. No trabalho de Abowd (1999), é identificada referência a um tipo de tecnologia desenvolvida para capturar uma experiência de uma situação educacional ao vivo e, em seguida, fornecer acesso aos usuários. Outra área na qual *living labs* tem sido usado como um conceito é na realização de testes de novas tecnologias. Markopoulos e Rauterberg (2000) reconhecem um *living lab* como uma infra-estrutura de pesquisa planejada, fundamental para a pesquisa de interação usuário-sistema. Alguns autores (ERIKSSON *et al.*, 2005; GALLI, 2010) consideram que o termo *living lab*, na forma com que é interpretado atualmente, foi cunhado em 1995 pelo Professor William Mitchell (MediaLab e Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, MIT Boston), quando ele montou o *PlaceLab* - um laboratório utilizado para observar os padrões de vida dos usuários de uma casa inteligente (ENOLLB, 2012).

Na atualidade, não há, entretanto, uma definição única para os *living labs*, porém, é possível identificar três aspectos particularmente interessantes do conceito, pois delineiam o processo de inovação que se propõem executar. O primeiro refere-se aos contornos que dizem respeito ao conceito de inovação aberta introduzida por Chesbrough (2003; 2006). O segundo, devido ao primeiro, estabelece que a inovação será importante para criar valor para os usuários e para a sociedade, através da interação entre diferentes partes interessadas por meio da adoção de diferentes metodologias de inovação na chamada cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O terceiro, derivado dos dois anteriores, estabelece que um *living lab* é percebido como uma rede que conta com a participação ativa do usuário no desenvolvimento de inovações em situações do cotidiano, enquanto que, em redes de inovação tradicionais, as percepções dos usuários são capturadas e interpretadas por especialistas (ALMIRALL; WAREHAM, 2008; DEKKERS, 2011; LIEVENS *et al.*, 2011; WESTERLUND *et al.*, 2012; LEMINEN *et al.*, 2012).

Com base nos aspectos identificados, os *livings labs* formam estruturas tipo hélice quádrupla (governo, empresas, sociedade e academia) e referem-se a novas configurações sociais para a organização da inovação (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2009; ARNKIL *et al.*, 2010; DUTILLEUL *et al.*, 2010). No relatório final do Projeto CLIQ - *Creating Local Innovation Through a Quadruple Helix* (ARNKIL *et al.*, 2010), um estudo sobre a inovação em estruturas tipo hélice quádrupla, são identificados quatro modelos de interação: hélice tripla mais usuários, centrados nas firmas, centrados no setor público e centrados nos usuários. Os laboratórios cidadãos referem-se a este último modelo em que são considerados usuários os cidadãos comuns ou beneficiários das saídas das inovações sociais.

Os *living labs* podem se apresentar por meio de quatro tipos diferentes, categorizados

pelo ator que dirige as atividades de operação e de inovação da rede: (1) empresas que lançam e promovem *living labs* para desenvolver seus negócios; (2) atores do setor público, organizações não governamentais e financiadores, tais como cidades, municípios ou organizações da área do desenvolvimento; (3) provedores, tais como organizações de desenvolvedores, instituições de ensino, universidades ou consultores; e (4) comunidades de usuários (LEMNEN *et al.*, 2012).

Os *living labs* constituem-se em plataformas para a promoção da inovação aberta e centrada no usuário, o que ocorre por meio da constituição de uma rede de atores heterogêneos que formam parcerias-pessoais-público-privadas (4Ps), compreendidas como regiões físicas ou realidades virtuais, ou espaços de interação, operando muitas vezes em um contexto territorial (por exemplo, cidade, aglomeração, região), nos quais se combinam motivações individuais e compartilhadas, elevado grau de abertura e participação do usuário (BILGRAM *et al.*, 2008; WESTERLUND *et al.*, 2012; ALMIRALL; WAREHAM, 2011; KATZY, 2012; NYSTRÖM *et al.*, 2013).

### **Living Labs no Brasil**

A ENOLL – *European Network of Living Labs*, “Rede Europeia de *Living Labs*” em português – (ENOLL 2012) foi criada em 2006 sob presidência finlandesa e tem crescido no que se denominou de ondas. Trata-se de uma comunidade de *living labs* que procura promover a globalização e a colaboração aberta internacional com vistas a fomentar a inovação de forma sistemática, por meio do apoio a pesquisa, desenvolvimento e inovação cocriativa, centrada no ser humano e orientada para o usuário. Está estruturada como uma associação internacional independente de *living labs* na Europa e no mundo, sem fins lucrativos, com sede em Bruxelas.

No Brasil, o movimento dos *living labs* teve início em 2009 e, a partir de então, diversos grupos já submeteram propostas ao ENOLL, tendo envolvido treze membros brasileiros ativos reconhecidos pela ENOLL além de outros laboratórios que se situam na mesma proposta, porém, sem dispor da chancela da ENOLL, como o TransLAB de Porto Alegre – RS, percebido, em função das características do tipo de inovação que conduz (inovações sociais), como um laboratório cidadão.

Sua identificação ocorreu como uma das iniciativas de *living labs* no Brasil com o propósito de promover inovação social, também denominados de laboratórios cidadãos, no âmbito da Primeiras Jornadas Iberoamericanas sobre Laboratórios Cidadãos - JILC 2013.

Formalmente, reconhecido como Primeira Conferência Ibero-Americana sobre Laboratórios Cidadãos, foi realizado em agosto de 2013 no *campus* da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES, Vitória, Espírito Santo, Brasil. O evento foi realizado pelo Laboratório de Tecnologia de Apoio às Redes - LabTAR e Rede de Investigação em Novos Modelos de Inovação Aberta e Centrados nos Usuários com recursos da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Espírito Santo - FAPES, pela Ibero-Americano de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento - CYTED e da Universidade Federal do Espírito Santo - UFES.

Este evento gerou o documento “Laboratorios Ciudadanos: Introducción, caracterización y propuestas de acción para su fortalecimiento”, o qual define o contexto e caracteriza laboratórios cidadãos estabelecidos na região latino-americana como uma nova proposta de organização mais abrangente que as atualmente existentes para o desenvolvimento de inovações sociais e inclui propostas de medidas para fortalecer tais iniciativas.

Particular atenção deve ser dada à denominação “laboratórios cidadãos” no âmbito do movimento dos *living labs*. Em essência, um Laboratório Cidadão é um *living lab* quando suas características permitem afirmar que a sua dinâmica de ação leva a predominância de inovações sociais tanto em micro quanto em macroesferas (PINTO; HURTADO, 2013).

Há ainda outros entendimentos sobre o que são laboratórios cidadãos, como, por exemplo, os apresentados por Ciudadania (2013), apresentando-os como lugares onde as pessoas com diferentes habilidades e diferentes graus de experiência trabalham para desenvolver projetos em conjunto. Neles, exploram-se novas formas de experimentação e aprendizagem colaborativa que surgiram a partir de redes digitais para impulsionar processos de inovação cidadã. Geram projetos que visam a transformação social, contribuindo para o desenvolvimento cultural, social e econômico dos nossos países. Ainda, são apresentados como novos contextos de produção aberta e colaborativa que têm a característica de ser passível de expansão efetiva, acessível e inclusiva além da quantidade e diversidade de usuários que participam de suas atividades.

No tempo da construção deste estudo, identificam-se outras frentes que se mobilizam em torno da temática dos laboratórios cidadãos, demonstrando tratar-se de um campo de pesquisa emergente. Como exemplo, a Secretaria Geral Ibero-Americana de Inovação Cidadã (SEGIB), que lança um apelo à experimentação e projetos de inovação social para fomentar projetos de documentação, prototipagem, desenvolvimento e pesquisa a serem desenvolvidos durante o Workshop LABiCBR (Laboratório Ibero-Americano de Inovação Cidadã), em novembro de 2015 no Rio de Janeiro, Brasil. Foram selecionados 10 projetos para desenvolvimento por equipes de trabalho formadas pelos promotores dos projetos e um grupo de até 10 colaboradores por projeto, com o apoio contínuo de 3 mentores especializados e mediadores convidados.

## **METODOLOGIA**

Dada a natureza indutiva e exploratória do foco deste estudo, optou-se por uma abordagem de estudo de caso por duas razões. Em primeiro lugar, os estudos de caso oferecem flexibilidade quando se trata do uso de múltiplos métodos de coleta de dados para enriquecer os resultados da pesquisa (YIN, 2001). Em segundo lugar, estudos de caso tornam possível para os pesquisadores obter uma visão holística do fenômeno em estudo (WALSHAM, 1995).

O objetivo foi obter-se um entendimento profundo da manifestação das dimensões de orquestração consolidadas a partir das propostas de Dhanaraj e Parkhe (2006) e Hurmelinna-Laukkanen *et al.* (2011) no TransLAB, como segue: definição de agenda, mobilização,

criação e movimentação do conhecimento, apropriação da inovação e coordenação.

A entrevista foi conduzida com o cofundador e *diretor* (planejamento negócios sociais) da Nômade (empresa de inovação social que originou o laboratório) e do *TransLAB* e com os *coordenadores dos* núcleos de trabalho que existem para organizar as funções das pessoas que estão trabalhando mais ativamente em conjunto com o laboratório. Os entrevistados são identificados nas citações neste trabalho por meio da letra “E” e um número de identificação, por exemplo E1. Para a sua realização, foi adotado, com base no referencial teórico antes exposto, um roteiro semiestruturado cujas questões foram concebidas de forma a estimular a discussão com os respondentes, os quais se mostraram dispostos a fornecer relevantes informações a partir de suas experiências. As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente uma hora e foram realizadas pessoalmente ou por meio de webconferência via Skype ao longo dos meses de fevereiro e março de 2015. As entrevistas gravadas foram transcritas, sendo as interpretações dos textos realizadas por meio da técnica de análise de conteúdo e, na sequência, utilizou-se a técnica de adequação ao padrão, através da qual os resultados obtidos a partir da realização da pesquisa empírica foram comparados com o padrão geral de resultados oriundo da literatura.

Adicionalmente, com o objetivo de melhor situar o problema, buscou-se entender, a partir do uso da técnica de levantamento de dados secundários, as principais características do TransLAB. Nessa etapa, foram coletados dados e informações da ENoLL em seu endereço eletrônico ( <http://openlivinglabs.eu> ), sobre *living labs* / laboratórios cidadãos disponíveis em diferentes mídias e, ainda, particularmente, no endereço eletrônico do Estúdio Nômade (<http://www.estudionomade.com.br/>), o qual originou o laboratório, e no próprio endereço do TransLAB (<http://www.translab.cc/>) e das diferentes mídias associadas ao laboratório, como a Rádio TransLAB, em parceria com a MínimaFM (<http://minima.fm/>), vídeos no vimeo ([vimeo.com/channels/transvencaolab](https://vimeo.com/channels/transvencaolab)) e Fan Page no Facebook ([facebook.com/transvencaolab](https://facebook.com/transvencaolab)).

As evidências encontradas foram interpretadas qualitativamente por meio de um procedimento analítico geral que considerou o arcabouço conceitual composto pelo conjunto de processos e ações específicas da “orquestração de redes de inovação”, apresentados no Quadro 1 deste estudo. Cada uma das ações específicas, necessárias à sustentação dos processos de orquestração de redes de inovação derivaram em tópicos específicos que compuseram o roteiro da pesquisa.

Visando assegurar a qualidade do estudo, cada um dos casos foi submetido a revisão pelos entrevistados de forma a se corroborar a integridade do relato.

No que tange à confidencialidade na redação final, não foram exigidas condições de anonimato ou confidencialidade, permitindo-se que, futuramente, os leitores do estudo sejam capazes de identificar as pessoas que participaram da coleta de dados.

## O ESTUDO DE CASO

Para a apresentação do TransLAB, a seguir, são apresentadas informações relacionadas ao seu histórico, características do laboratório e suas atividades, metodologias adotadas e como é assegurada a sua sustentabilidade.

### O TransLAB

O TransLAB é um ambiente colaborativo e aberto para experimentação, cocriação e prototipagem de iniciativas voltadas para inovação social a partir do cruzamento criativo entre arte, ciência e tecnologia que possam impactar positivamente a cidade e, ao mesmo tempo, serem sustentáveis economicamente.

Surgiu a partir da iniciativa da empresa de inovação social chamada Estúdio Nômade e sua estrutura organizacional é formada por um núcleo de projetos autorais, o qual funciona como um laboratório de pesquisa voltado para a experimentação de novas metodologias de inovação com as pessoas.

A Nômade atua no mercado desde o ano de 2008 e foi concebida, em um primeiro momento, para desenvolver projetos estratégicos de comunicação para outras empresas. Seus projetos autorais sempre acompanharam a trajetória da empresa, em função da conexão com a arte contemporânea por parte das pessoas que fundaram a organização.

No ano de 2011, surgiu um projeto experimental dentro da Estúdio Nômade, denominado de Estante Pública (contemplado pela Bolsa de Incentivo à Criação e Pesquisa em Arte Contemporânea – Funarte / 2011), abrindo espaço para o debate de novos projetos que tivessem a transformação da cidade como foco de atenção, originando o TransLAB.

Por meio de suas atividades ofertadas à comunidade, no ano de 2012, foi testada uma metodologia de encontros abertos entre pessoas de diferentes áreas de atuação (design, psicologia, arquitetura, direito, engenharia, publicidade etc.), nos quais foram praticados exercícios de ideação e planejamento de propostas para transformação social. Desses encontros, surgiram e articularam-se ações como: Curta Dilúvio, primeira mostra de curtas metragem no Arroio Dilúvio de Porto Alegre; os Ritos, eventos para debate sobre economia criativa, inovação e inclusão social; Redenção Iluminada, uma ocupação festiva de um dos principais parques da cidade.

Após ter recebido, em 2012, o prêmio de Formação para Competências Criativas no Estado do Rio Grande do Sul, com a chancela do Ministério da Cultura, por meio da Secretaria de Economia Criativa, o projeto iniciou um novo rumo que proporcionou, em 2013, o amadurecimento de sua metodologia e fortalecimento da rede, consolidando-se como um laboratório cidadão na cidade de Porto Alegre.

Desde o início da empresa nós pensamos em ter um braço independente, de criação autoral. Nós não teríamos nesse braço nenhum fim lucrativo, nós teríamos a vontade de experimentar. Nosso objetivo era testar ideias, inovar. Isso é muito importante para nós. Eu

acredito que todos nós devemos nos envolver com a ideia de criar ideias independentes, de desenvolver mais experimentação (E2).

Nesse mesmo ano, definiu seu local físico onde sedia suas atividades, misturando a estrutura de um estúdio de planejamento estratégico de negócios, criação visual e de conteúdo, com atelier e oficina de criação manual. No mesmo período, também iniciou o programa mensal Rádio TransLAB, em parceria com a MinimaFM, uma rádio online, sediada em Porto Alegre, que transmite conteúdos contemporâneos sobre arte, negócios sociais e cultura urbana, com entrevistas e estímulos sonoros variados. Tal programa é conduzido por jornalistas da Revista Bastião, uma mídia independente da cidade, em conexão com o TransLAB.

A atuação, cada vez mais local e dentro de uma pequena área de abrangência, integra o principal objetivo estratégico do TransLAB. Sendo assim, o mapeamento de recursos e estruturas locais, como escolas, asilos, creches, restaurantes, clubes, universidade e academias, já é uma atividade estratégica do laboratório. Este movimento é reforçado em função do TransLAB ter ganho o Edital Pró-Cultura RS FAC Processos Culturais Colaborativos em 2014.

Assim, o laboratório, entendido como um espaço de experimentação constante, tem, na sua base conceitual, a geração de conteúdo e a difusão do conhecimento gerado. Sendo assim, os processos de aprendizagem gerados são registrados através de textos reflexivos, fotos ou vídeos do processo. A produção deste conteúdo alimenta as redes digitais do TransLAB, tais como o Facebook e o blog do laboratório.

Em função da atenção voltada para a formação da rede, todo novo usuário do TransLAB que se envolve em alguma de suas atividades é convidado a compartilhar ofertas e demandas de conhecimento em um processo que visa possibilitar diversas relações de troca de conhecimentos não apenas entre os seus membros ativos, mas, também, através do contato com outros atores culturais nos âmbitos regional, estadual, nacional e internacional. Com isso, estabelece mais conexões entre todas as pessoas da rede para fortalecer as possibilidades criativas de novos projetos voltados para a inovação social.

O modelo de gestão do TransLAB não funciona a partir de uma estrutura hierárquica tradicional, pois é pautado em função da divisão das pessoas em núcleos de trabalho que existem para organizar as funções das pessoas que estão trabalhando mais ativamente em conjunto com o laboratório. Atualmente, **são quinze pessoas que estão vinculadas** aos núcleos e suas atividades são organizadas em quatro blocos que oferecem formas diferentes de envolvimento ao público: encontros ou debates abertos, oficinas, percursos e linhas de trabalho.

Algumas metodologias remixadas, oriundas do *Art of Hosting* e *Dragon Dreaming*, orientam as atividades que acontecem no laboratório. A primeira sugere uma abordagem de relacionamento por meio do diálogo, da facilitação e da cocriação, voltada para a construção do pensamento de inovação para enfrentar desafios complexos. A segunda, um método para a construção e realização de projetos criativos, colaborativos e sustentáveis.

A utilização da ferramenta aberta de gestão de projetos chamada de *FreedCamp* se faz necessária para a sistematização das atividades das pessoas que trabalham em grupos transdisciplinares, bem como o *Business Model Canvas*, para traçar o desenho inicial do modelo de negócio dos projetos sociais, e do *Google Drive*, para compartilhamento de todos os arquivos relacionados à operação do laboratório entre a rede diretamente envolvida.

As atividades, como as oficinas e os percursos do TransLAB, podem ser geradores de receita para o laboratório. Toda entrada de recurso financeiro contribui com o pagamento das horas do envolvimento dos facilitadores, com uma parte para os custos estruturais e outra para o Fundo TransLAB, voltado ao investimento em projetos que ganham destaque. Um exemplo é a oficina chamada Banco REEPA, realizada em colaboração com a Empresa Guifi Design, na qual as pessoas são convidadas a aprenderem a construir seu próprio banco de madeira. Outro exemplo de oficina é a Apneia, realizada em colaboração com o Estúdio PaxArt, na qual as pessoas aprendem técnicas de grafite voltadas para arte urbana. Também o percurso Visionários da Cidade, no qual as pessoas criam projetos sociais a partir do cruzamento entre ativismo, economia criativa e negócios sociais. Todas as atividades pagas possuem bolsas gratuitas para acesso.

## **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A seguir são descritas as iniciativas do TransLAB que sustentam as seis dimensões de orquestração de redes de inovação consolidadas a partir das propostas de Dhanaraj e Parkhe (2006) e Hurmelinna-Laukkanen *et al.* (2011), as quais definem a função de orquestrador do TransLAB, sendo elas: definição da agenda, mobilização, criação e movimentação do conhecimento, apropriação da inovação de rede e coordenação.

### **Definição de agenda**

A premissa conceitual de promover a conexão entre instituições acadêmicas, governo, empresas privadas e sociedade civil buscando a efetivação da inovação social, norteiam os movimentos do TransLAB. As suas linhas de interesse de pesquisa e experimentação surgem a partir dos interesses das pessoas que vivem o laboratório e das articulações orgânicas das pessoas da rede. No laboratório, todas as pessoas possuem autonomia para sugerir e realizar atividades a qualquer momento. A única restrição é que haja uma combinação aberta através do grupo de Facebook sobre o que será realizado e o propósito, além de se assegurar a disponibilidade dos espaços necessários.

Nessa direção, o senso de colaboração entre as pessoas da rede se faz necessário para que a fruição se manifeste nas relações entre os integrantes da rede. A colaboração apresenta-se como um comportamento intrínseco ao modo de operação do TransLAB. Sendo assim, as pessoas sentem esta dinâmica, ao seu tempo, e passam a desenvolver uma relação com mais fluidez na rede.

Hoje, o TransLAB se organiza por meio de cinco núcleos: de relações institucionais, curadoria, infraestrutura, administrativo e difusão. Cada núcleo desses tem seus objetivos, tarefas, são grupos de pessoas diferentes. Mas a forma como integra a atuação desse grupo junto com os parceiros da rede, sejam eles pessoas físicas ou instituições que vão se conectando aos projetos. Nós tentamos fazer com que isso aconteça de forma que o laboratório tenha um olhar de planejamento junto com esses projetos (E1).

O trabalho de experimentação que o laboratório sugere, relaciona, junto com as pessoas, a ética do cuidado e do afeto e, ao sensibilizar a rede com este convite de envolvimento, o diálogo como método de construção criativa **é considerado um** recurso fundamental para as atividades do laboratório para a produção de ideias novas e significados compartilhados. Tal reflexão parte da ideia de que **é possível construir** um sentido partilhado entre as pessoas da rede, gerando união e coesão para o desenvolvimento das atividades por meio do companheirismo e amizade.

## **Mobilização**

Os projetos do TransLAB, compreendidos em função de quatro atividades com perfis diferentes (encontros ou debates abertos, oficinas, percursos e linhas de trabalho), geram formas distintas de envolvimento das pessoas e, com isso, diferentes meios são adotados para sua mobilização.

[...] tentamos fazer da rede para a rede. Nós incentivamos, busca ajudar as pessoas das linhas de trabalho. Elas que se tornam responsáveis por trazer pessoas para ajudar, buscar divulgação dos seus processos, abrir o grupo para mais pessoas ou não. Nós ajudamos dando suporte, para que isso ocorra de maneira bacana. Ajudar a divulgar de forma bacanas as reuniões, dar ideias. Colocando as ferramentas do TransLAB a disposição das linhas de trabalho. Encorajar as pessoas das linhas de trabalho a convocar mais pessoas a participar também (E1).

A mobilização pode ser autônoma em encontros ou debates e oficinas, nos quais pessoas se auto-organizam e buscam, no laboratório, a oportunidade de conectar mais pessoas interessadas em colaborar na construção de uma ideia. Pode ser, ainda, em função da comunicação em rede do laboratório, por meio da divulgação na rede social do Facebook do laboratório, tanto na sua página quanto no grupo aberto.

O site do TransLAB também recebe uma carga de divulgação em formato de *posts* e na sua agenda oficial. O principal estímulo para a participação nas atividades dá-se em função da atuação dos organizadores de cada atividade, responsáveis por mobilizar, de forma específica, pessoas para participar na sua atividade. Sendo assim, o TransLAB propõe-se a atuar como uma rede de possíveis conexões para cada atividade lançada dentro do seu contexto.

## Mobilidade do conhecimento

As atividades e estruturas por meio das quais os membros da rede controlam a sua própria criação de conhecimento são definidas de acordo com as características particulares dos projetos. De modo geral, o conhecimento é cocriado nos grupos por meio de comentários nas redes sociais ou reuniões abertas relacionadas à atividade específica.

Nós trabalhamos muito com a ideia de aprendizagem em rede, em qual nos apropriamos de metodologias de grupos parceiros, como o Grupo Platonic. Todas as pessoas que vão ao laboratório passam por um processo de troca e demandas e ofertas de conhecimento, para que a rede de pessoas ligadas ao laboratório consiga interagir sempre a partir de um processo, de forma que o usuário coloca uma informação a disposição e também recebe outras da rede (E1).

## Apropriabilidade do conhecimento

A apropriação do conhecimento é feita por todas as pessoas, pois o laboratório, ao fornecer uma estrutura da qual as pessoas participam ativamente na geração de inovações para suas necessidades, também desenvolvem suas capacidades de aprender a inovar, de gerar novos conhecimentos e de criar em um processo de empoderamento das pessoas.

Quando chega em níveis mais avançados de criação de conhecimento e produtos, pensamos em fazer uma espécie de mentoria, de deixar em lógica de *opensource*, outras maneiras de remuneração e de manutenção da autoria, mas o conhecimento continuará aberto (E3).

A difusão pode ocorrer por meio de atas abertas e compartilhadas no Google DOCS em arquivo de texto e, ainda, por meio das redes sociais. Muitas vezes, é levada através das pessoas que participam das atividades específicas, ampliando o acesso à informação produzida para além da rede vinculada ao laboratório.

Todo o conteúdo gerado e publicado nas redes do TransLAB está sob a licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 3.0 Brasil (CC BY-NC-SA 3.0 BR). O selo desta licença está expresso no site do TransLAB e, em todas as atividades, é informado que o conteúdo será divulgado nas redes através desta política. Com isto, as pessoas têm o direito de compartilhar o conteúdo produzido, no sentido de copiar e redistribuir o material em qualquer formato ou suporte.

As pessoas podem adaptar, no sentido de remixar, transformar e criar a partir do material para qualquer fim, mesmo que comercial. Caso alguém resolva adaptar alguma ideia, a orientação da licença é que esta nova ideia deve ser compartilhada a partir da mesma licença que foi originada. Até o momento, **não houve** qualquer apropriação específica de ideia que tenha sido mapeada pelo TransLAB.

## **Estabilidade da rede**

A perspectiva da estabilidade da rede do TransLAB desenvolve-se a partir de uma percepção constante do sentido existencial do laboratório para cada pessoa envolvida; quanto maior a apropriação do sentido maior a sensação da estabilidade da rede. Não existem controles estabelecidos que condicionem a segurança e a confiança na rede. As pessoas são submetidas a encontrarem autorresponsabilidade e autonomia dentro das suas atividades para o bom funcionamento do laboratório.

O que buscamos fazer é questionar as linhas de trabalho quem são as pessoas responsáveis. Isso, nós buscamos provocar, mesmo quando está claro, correndo o risco de não responder ninguém. Isso acontece. Mas é uma das ações que acontece de diferentes maneiras quando o projeto está acontecendo, nós fizemos a pergunta, tipo... quem está se sentindo dono desse projeto. Desse modo, vemos quem está pegando junto, ajudando (E4).

A rotatividade, no entanto, pode ser compreendida como um movimento necessário para fortalecer o sentido de o laboratório existir. Quando se manifestam as relações colaborativas, o entendimento do movimento do outro em se afastar não é percebido como algo negativo. Trata-se da rede reposicionando-se para uma formação mais potente. Logo, as quinze pessoas que estão envolvidas nas cinco funções nucleares do laboratório oscilam a sua intensidade de envolvimento a partir deste entendimento.

## **Coordenação**

O TransLAB, como organização, desenvolve a coordenação de suas atividades por meio de cinco diferentes funções necessárias para operação do laboratório, as quais se traduzem em cinco núcleos de trabalho: institucional, curadoria, produção, comunicação e administrativo.

As decisões são feitas em conjunto. O que difere é que é feito especialmente pelos membros fundadores e os núcleos. Quem acaba tendo esse pensamento de decisão são as pessoas que vivem a construção desses núcleos de trabalho. As pessoas que se envolvem nos projetos, elas acabam não participando disso, porque estão comprometidas no desenvolvimento do trabalho em específico (E4).

O núcleo institucional é representado por pessoas que pretendem atuar no laboratório tecendo relações de cooperação institucional com universidades, empresas e governos. No núcleo de curadoria, é desenvolvida a formação de todas as atividades do laboratório. Qualquer pessoa da rede pode oferecer alguma atividade dentro do contexto do TransLAB. No entanto, as pessoas que estão vinculadas a este núcleo exercem a função de cocriarem a atividade para facilitar o entendimento de possíveis desdobramentos e continuidade, porém, não se restringindo à aprovação ou mera desaprovação das atividades que são sugeridas pelas pessoas. O núcleo de produção contribui para a organização da execução de todas as atividades. Nele, são discutidas as necessidades de materiais e estrutura para cada atividade e a organização da convivência entre atividades simultâneas. Da mesma forma, como os demais núcleos, não centraliza a organização da atividade; desenvolve um papel de orientação

e apoio junto com a pessoa que está propondo a atividade. No núcleo de comunicação, são pensadas as estratégias de difusão do conhecimento e das atividades do TransLAB. As pessoas vinculadas neste núcleo facilitam a construção dos planos de comunicação para cada atividade. Por fim, o núcleo administrativo gerencia os recursos financeiros.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em linhas gerais, é possível observar que o TransLAB é um laboratório cidadão que começa a se reconhecer como uma plataforma para conectar e coordenar atividades de inovação social, por meio da constituição e manutenção de uma rede de inovação, na qual predomina o desenvolvimento de inovações sociais.

O TransLAB media a interação entre diferentes partes interessadas, por meio da definição de uma premissa conceitual (promover a conexão entre instituições acadêmicas, governo, empresas privadas e sociedade civil, buscando a efetivação da inovação social), norteando as ações e os projetos desenvolvidos sob sua coordenação. Exerce uma integração indispensável no contexto da rede de inovação, conectando as diferentes partes interessadas e auxiliando-as a trabalhar colaborativamente os desafios propostos em cada projeto.

A orquestração da rede de inovação é distribuída entre os membros do TransLAB por meio de cinco núcleos de trabalho (institucional, curadoria, produção, comunicação e administrativo), os quais consolidam as funções necessárias para a sua operação.

De forma orgânica, todos os envolvidos nas atividades do TransLAB contribuem para a sua coordenação e para a criação e movimentação do conhecimento, inclusive para além dos limites da rede de inovação.

O exercício do papel do TransLAB como orquestrador demonstra haver proximidade com os laboratórios que integram a ENoLL no Brasil e de outras iniciativas em curso, nas quais predominem o desenvolvimento de inovações sociais, guardando similaridades com o estudo realizado por Silva (2015).

Em termos gerenciais, permite aos gestores de laboratórios cidadãos construir um quadro de entendimento que os habilite a aprimorar sua gestão à luz dos relatos apresentados neste estudo quanto à orquestração de redes de inovação, particularmente voltadas ao desenvolvimento de inovações sociais.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito a sua extensão, pois a oportunidade de se analisar a rede vinculada ao TransLAB de maneira mais ampla em seus vários estágios de maturidade, suas características e, ainda, comparativos com outros laboratórios cidadãos, bem como dar ouvido a outras vozes de atores que integram e participam do laboratório, permitiria uma compreensão mais ampla da orquestração de redes de inovação neste contexto além de trazer à tona novos discernimentos sobre o tema.

Este trabalho estimula a reflexão de que a orquestração de redes de inovação, como foi possível distinguir neste estudo, é um reflexo de outros elementos distintos, porém,

interdependentes, dos quais é possível sugerir aprofundamentos futuros: 1) o contexto a que se refere o ambiente no qual a rede está inserida, 2) a capacidade em desenvolver, gerir e coordenar uma rede de inovação, representada pela ideia da orquestração, 3) a estrutura da rede, 4) as saídas de inovação e seus processos e 5) o alinhamento dos processos de orquestração de redes de inovação quando voltadas ao desenvolvimento de inovações sociais.

Novos discernimentos podem ser obtidos de diferentes fontes de informações e/ou movimentos que orbitam em torno da proposta de existência de laboratórios cidadãos. Refletir suas similaridades e eventuais diferenças, criando uma tipologia, anuncia-se como uma trilha de pesquisa oportuna.

Atenção adicional poderá ser dada ao estudo sobre o movimento dos laboratórios cidadãos no Brasil e, expansivamente, na América Latina, bem como a de conceitos associados ao campo da inovação social, como, por exemplo, o de inovação cidadã, apresentado em uma das referências sobre laboratórios cidadãos neste estudo. Por fim, o entendimento dos laboratórios cidadãos como um tipo de rede de inovação abre diversas possibilidades de associações com o campo de estudo em rede de inovação.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: set. 2015. Aceito para publicação em: maio 2017.

## REFERÊNCIAS

ABOWD, G. D. Classroom 2000: An Experiment with the Instrumentation of a Living Educational Environment. **IBM Systems Journal**, v. 38, n. 4, p. 508-530, out. 1999.

ALMIRALL, E.; WAREHAM, J. Living Labs and open innovation: roles and applicability. **Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**, v. 10, n. 3, p. 21-46, 2008.

\_\_\_\_\_. Living Labs: arbiters of mid and ground-level innovation. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 23, n. 1, p. 87-102, jan. 2011.

ARNKIL, R.; JÄRVENSIVU, A.; KOSKI, P.; PIIRAINEN, T. **Exploring the Quadruple Helix**: Report of Quadruple Helix Research. 2010. Disponível em: <[http://files.kotisivukone.com/testataan.kotisivukone.com/julkaisut/exploring\\_quadruple\\_helix-2010-1.pdf](http://files.kotisivukone.com/testataan.kotisivukone.com/julkaisut/exploring_quadruple_helix-2010-1.pdf)>. Acesso em: 12 jul. 2014.

BATTERINK, M. H.; WUBBEN, E. F. M.; KLERKX, L.; OMTA, S. W. F. (Onno). *Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector*. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 47-76, 2010.

BATTISTI, S. Social innovation in living labs: the micro-level process model of public-private partnerships. **International Journal of Innovation and Regional Development**, v. 5, n. 4/5, p. 328-348, 2014.

BILGRAM, V.; BREM, A.; VOIGT, K. I. (2008). User-Centric Innovations in New Product Development – Systematic Identification of Lead Users Harnessing Interactive and Collaborative Online-Tools. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3. p. 419-458, 2008.

BORCHARDT, P.; SANTOS, G. V. dos. Gestão de Ideias para Inovação: Transformando a Criatividade em Soluções Práticas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.

CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. Mode 3 and Quadruple Helix: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **International Journal of Technology Management**, v. 46, n. 3/4, p. 201-234, 2009.

CARDOSO, P. A.; DAVIES, Y. M.; VERONEZ, L. H. Identificação de um sistema de Medição do Desempenho para Gestão de Projetos em Redes de Colaboração. SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE. 1. **Anais...** São Paulo/SP, 2012.

CHESBROUGH, Henry. **Open Innovation**. The new imperative for creating and profiting from technology. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003.

\_\_\_\_\_. **Open Business models**. How to thrive in the new innovation landscape. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006.

\_\_\_\_\_; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **Open Innovation Researching – A New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2008.

\_\_\_\_\_; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. **New Frontiers in Open Innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

DEKKERS, Rob. **Perspectives on Living Labs as innovation networks**. **International Journal of Networking & Virtual Organisations**, v. 8, n. 1, p. 58-85, 2011.

DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating innovation networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659-669, 2006.

DUTILLEUL, B.; BIRRER, F. A. J.; MENSINK, W. Unpacking European Living Labs: Analysing Innovation's Social Dimensions. **Central European Journal of Public Policy**, v. 4, n. 1, p. 60-85, jun. 2010.

EDWARDS-SCHACHTER, M. E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, 2012.

ERIKSSON, M., NIITAMO, V. P.; KULKKI, S. State-of-the-Art in Utilizing Living Labs Approach to User-centric ICT innovation – a European approach. In: 7th World Conference on Mass Customization . **Proceedings...** CDT at Luleå University of Technology, Sweden, Nokia Oy, Centre for Knowledge and Innovation Research at

Helsinki Scholl of Economics, Finland, 2005.

EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS. **All Our Living Labs in Brazil**. 2014. Disponível em: <http://www.openlivinglabs.eu/ourlabs/Brazil>. Acesso em: 21 abr. 2014.

EUROPEAN NETWORK OF LIVING LABS. **William Mitchell, father of the Living Lab concept, passed away this weekend**. 2012. Disponível em: <<http://www.openlivinglabs.eu/news/bill-mitchell-father-living-lab-concept-passed-away-weekend>> Acesso em: 21 abr. 2014.

FØLSTAD, A. Living Labs for Innovation and Development of Information and Communication Technology: A Literature Overview. **The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks**, v. 10, Special Issue on Living Labs, p. 99-131, 2008.

FULGENCIO, H.; LE FEVER, H.; KATZY, B. Living Lab: Innovation through Pastiche (a Research Linking Disparate and Discorded Ontology). In: CUNNINGHAM, P.; CUNNINGHAM, M. (Eds.) eChallenges e-2012 Conference. **Proceedings ...** p. 1-8, 2012, International Information Management Corporation.

GALLI, L. **In memoriam: William Mitchell**. 2010. Disponível em: <<http://www.lgalli.it/in-memoriam-william-mitchell>> Acesso em: 12 jul. 2014.

GARONE, C.; PINTO, M. M. O Design em uma rede de colaboração para inovação e sustentabilidade : uma análise das possibilidades. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA E EXTENSÃO EM DESIGN. **Anais...** Vitória/ES, 2011.

GASSMAN, O.; ENKEL, E.; CHESBROUGH, H. The future of open innovation. **R&D Management**, v. 40, n. 3, p. 213-221, 2010.

HELFAT, C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell, 2007.

HINTERHUBER, Andreas. Value Chain Orchestration in Action and the Case of the Global Agrochemical Industry. **Long Range Planning**, 35, p. 615-635, 2002.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; MÖLLER, K.; NÄTTI, S. (2011). **Innovation Orchestration Matching Network Types and Orchestration Profiles**. In: IMP-CONFERENCE. 27. **Anais...** Glasgow, Escócia, 1-27. 2011. Disponível em: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=7684](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7684). Acesso em: 19 jul. 2014.

HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia; NÄTTI, Satu. Network Orchestration for Knowledge Mobility – The Case of an International Innovation Community. **Journal of Business Market Management**, v. 5, n. 4, p. 244-264, 2012.

HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; OLANDER, H.; BLOMQVIST, KI.; PANFILLI, V. Orchestrating R&D networks: Absorptive capacity, network stability, and innovation appropriability. **European Management Journal**, v. 30, n. 6. p. 552-563, 2012.

INNOVACIÓN CIUDADANA. **Documento colaborativo de Laboratorios Ciudadanos**. 2013. Disponível em: <http://ciudadania20.org/innovaciudadana/>. Acesso em: 19 jul. 2014.

KATZY, Bernhard R. Designing Viable Business Models for LLs. **Technology Innovation Management Review**. v. 2, n. 9, p. 19-24, 2012.

LARA, A. P.; MOREIRA, E.; MARQUES, J. S. (2013). Projeto Florip @ 21: a construção de uma região inteligente na cidade de Florianópolis, Brasil. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA. 15. **Anais...** Portugal, 2013.

LASHER, D. R.; IVES, B.; JARVENPAA, S. L. USAA-IBM Partnerships in Information Technology: Managing the Image Project. **MIS Quarterly**, v. 15, n. 4, p. 551-565, 1991.

LEE, S.; PARK, G.; YOON, B.; PARK, J. Open innovation in SMEs – an intermediated network model. **Research Policy**, v. 39, n. 2, p. 290-300, 2010.

LEMENINEN, S.; WESTERLUND, M.; NYSTRÖM, A. Living Labs as Open-Innovation Networks. **Technology Innovation Management Review**, v. 2, n. 9, p. 6-11, set. 2012.

LIEVENS, B.; SCHAFFERS, H.; TURKAMA, P.; STÄHLBRÖST, A.; BALLON, P. Cross Border Living Lab Network to Support SMEs Accessing New Markets. In: CUNNINGHAM, P.; CUNNINGHAM, M. (Ed.). In: CUNNINGHAM, P.; CUNNINGHAM, M. (Eds.) eChallenges e-2012 Conference. **Proceedings...** p. 1-8, 2012, International Information Management Corporation.

MARKOPOULOS, P.; RAUTERBERG, M. Living Lab - A White Paper. **IPO - Annual Progress Report**, n. 35, p. 53-65, 2000.

NAMBISAN, Satish; SAWHNEY, Mohanbir. Orchestration processes in network-centric innovation: evidence from the field. **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 3, p. 40-57, ago. 2011.

NÄTTI, S.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; JOHNSTON, W. J. Absorptive capacity and network orchestration in innovation communities – promoting service innovation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 2, p.173-184, 2014.

NYSTRÖM, Anna-Greta; LEMENINEN, S.; WESTERLUND, M.; KORTELAINEIN, M. Actor roles and role patterns influencing innovation in living labs. **Industrial Marketing Management**, v. 17, n. 1/2, p. 23-42, 2013.

PINTO, M. M.; HURTADO, A. S. Laboratórios Cidadãos: Caracterização e propostas de ações para seu fortalecimento. Primeiras Jornadas Ibero-americanas sobre os Laboratórios Cidadãos. Vitória, ES. 2013.

PINTO, M. M.; FONSECA, L. P. Habitat Living Lab, red de innovación social y tecnológica. **CTS-Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 8, n. 23, p. 135-150, 2013a.

\_\_\_\_\_. Profundizando la comprensión de los Living Labs de Brasil. **CTS-Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad**, v. 8, n. 23, p. 231-247, 2013b.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

RITALA, P.; HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. (2009). Innovation Orchestration Matching Network Types and Orchestration Profiles. IMP-CONFERENCE. 25. **Anais...** Marselha, França, p. 1-11, 2009. Disponível em: [http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=7325](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7325). Acesso em: 19 jul. 2014.

RYAN, A.; NÄTTI, S. Mind your language: A view of music metaphors. Business Networks Research. In: IMP-CONFERENCE. 25. **Anais...** Marselha, França, 2009. Disponível em: <[http://www.impgroup.org/paper\\_view.php?viewPaper=7325](http://www.impgroup.org/paper_view.php?viewPaper=7325)>. Acesso em: 08 mar. 2015.

SCHIAVO, Ester; NOGUEIRA, Camilla dos Santos; VERA, Paula. Entre la divulgación de la cultura digital y el surgimiento de los laboratorios ciudadanos: El caso argentino en el contexto latinoamericano. **Rev. iberoam. cienc. tecnol. soc.**, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 8, n. 23, p. 179-199, 2014.

SILVA, S. B. Inovação Social Corporativa: Um Estudo de Caso no Instituto Nokia de Tecnologia. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 27. **Anais...** Salvador/Ba, 2012.

\_\_\_\_\_. Orquestração de Redes de Inovação: Um Estudo de Caso em Living Labs Brasileiro. In: ENCONTRO DA ANPAD. 37. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2013.

\_\_\_\_\_. Orquestração em Living Labs Brasileiros. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 2 p. 85-107, maio/ago. 2015.

\_\_\_\_\_; BIGNETTI, L. P. A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs. In: ENCONTRO DA ANPAD. 36. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2012.

\_\_\_\_\_; BIGNETTI, L. P. Adoption of the Living Lab Methodology for Social Innovation in Brazil. In: IAMOT 2013. Porto Alegre/RS. IAMOT 2013. **Proceedings...** Disponível em: [http://www.iamot2013.com/conteudo/view?ID\\_CONTEUDO=782](http://www.iamot2013.com/conteudo/view?ID_CONTEUDO=782). Acesso em: 08 mar. 2015.

Silva, S. B. (2012a). A emergência dos Living Labs no Brasil como um meio para a promoção da Inovação Social. Vol. 3, No 3: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS. 3. **Anais...** UNESC. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariosca/article/view/653>. Acesso em: 08 mar. 2015.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SPITHOVEN, A.; CLARYSSE, B.; KNOCKAERT, M. Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. **Technovation**, v. 31, n. 1, p. 10-21, 2011.

VON HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

WALSHAM, G. Interpretive case studies in IS research: nature and method. **European Journal of Information Systems**, v. 4, n. 2, p. 74-81, 1995.

WESTERLUND, M.; LEMINEN, S.; GABOR, D. Managing the Challenges of Becoming an Open Innovation Company: Experiences from Living Labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 1, n. 1, p. 19-25, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2001.

YOUNG, D. Organization and Orchestra: Lessons from the Pit. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 1, n. 2, p. 264-267, 1982.

**Silvio  
Bitencourt da  
Silva**

Graduado em Administração de Empresas, mestre em Educação Escolar pela UnC/UNICAMP e mestre e doutor em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Rio do Sinos - UNISINOS. Professor assistente na UNISINOS, atuando em MBAs da Escola de Gestão e Negócios e do Mestrado Profissional em Direito das Empresas e dos Negócios. Coordenador administrativo dos Institutos Tecnológicos da UNISINOS. Tem experiência na área de administração, com ênfase na implantação e avaliação de sistemas e modelos de gestão. Áreas de interesse: estratégias interorganizacionais e gestão da inovação (tecnológica e social).



Foto: : Kleber Moitinho



Foto : Kleber Moitinho

## **Gestão do Uso da Água na Vila Esperança: Um Caso para Ensino sobre Liderança Compartilhada<sup>1</sup>**

**Fabício Nascimento da Cruz, Denice Santiago Santos do Rosário,  
Hilda Bárbara Maia Cezário e Márcia Vilenice de Macedo Dias**

### **Resumo**

O presente caso para ensino tem como objetivo desenvolver uma reflexão crítica sobre o exercício da liderança compartilhada. Para tanto, utiliza uma narrativa fictícia, porém, baseada em fatos verídicos, os quais ilustram o seguinte contexto: os frequentes atendimentos de pessoas com verminoses e infecções gastrointestinais ativam o sinal de alerta do agente de saúde no pequeno posto da Comunidade Vila Esperança, localizada no semiárido cearense. A correlação entre o perfil dos atendidos e a fonte de consumo de água confirmou a origem do problema, o qual passou a ser considerado de saúde pública. Sua resolução dependeria de uma ampla mobilização para a assunção e compartilhamento de responsabilidades entre os diversos atores locais. Para tanto, foram necessários o exercício e a compreensão de novas formas de lideranças. Este caso pode ser utilizado como recurso didático nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Gestão Social, mas também em cursos de extensão voltados à formação de lideranças comunitárias.

### **Palavras-chave**

Liderança. Liderança Compartilhada. Gestão do Uso da Água. Participação.

### **Abstract**

The present teaching case aims to develop a critical reflection on the exercise of shared leadership. To do so, it uses a fictional narrative, based on true facts, which illustrate the following context: the frequent attendance of people with verminoses and gastrointestinal infections activate a warning sign of the health agent in the small health center in Vila Esperança Community located in the semi-arid region of Ceará. The correlation between the profile of the users and the source of water consumption confirmed the origin of the problem, which became a public health one. Its resolution would depend on a broad mobilization for the assumption and sharing of responsibilities among the various local actors. To do so, it was necessary to exercise and understand new forms of leadership. This case can be used as a

didactic resource in graduate and postgraduate programs in Administration and Social Management as well as in extension courses aimed at training community leaders.

**Keywords** Leadership. Shared Leadership. Water Management. Participation.

## **CASO PARA ENSINO**

### **Vila Esperança e o problema da água**

A comunidade Vila Esperança, localizada no alto de uma serra, quase isolada, a três quilômetros de subida íngreme, no interior do Ceará, possui cerca de 112 famílias, com um total aproximado de 500 pessoas, as quais convivem com a dura realidade da escassez de água. O único reservatório existente é uma pequena cisterna de 22 mil litros, construída no terreno da escola local, e que capta águas das chuvas por meio de um sistema de calhas instaladas no telhado da escola e ligadas à mesma, a partir da demanda apresentada ao Centro de Cooperação Alemã, em 2004, pela Associação de Moradores da Vila Esperança (AMVE).

Como na maioria das pequenas cidades, distritos e povoados, a escola, a igreja ou a associação assumem papéis centrais na organização comunitária local. Portanto, a cisterna atende não só à escola, mas a toda a comunidade, principalmente nos períodos de longa estiagem e falta d'água.

As principais fontes de água dentro da comunidade são um minadouro ao pé de outra serra próxima, localizado a 2 km, e um cacimbão<sup>3</sup>, cuja água é salobra. A comunidade já foi alertada pelo agente de saúde que as duas fontes estão contaminadas, pois animais (na maioria, porcos e cachorros) transitam livremente no local.

Os moradores de Vila Esperança ainda carregam latas d'água na cabeça por 2 km e convivem com a escassez deste bem, para alimentação, produção ou higiene. As águas do cacimbão e da serra são examinadas periodicamente pelos agentes de saúde e o resultado é sempre o mesmo: baixa qualidade em decorrência de contaminação.

Foi nesse cenário que Eduardo Davelino, senhor de 50 anos, nascido e criado em Vila Esperança, ensino médio completo, agente de saúde formado por curso promovido pela prefeitura local, atuando há mais de sete anos nesta função na Vila, e que, carinhosamente, passou a ser reconhecido pelo seu sobrenome, observou com preocupação o crescente índice de crianças e idosos acometidos por verminose e infecções gastrointestinais na comunidade. Davelino já sabia que esta situação guardava relação direta com a baixa qualidade da água consumida pelos moradores de Vila Esperança, até mesmo a oriunda da cisterna implantada na Escola Municipal Santa Bárbara, já que vinha de um longo tempo sem a devida manutenção, chegando a apresentar uma incrível proliferação de rãs, além de outros

indicativos de contaminação.

## **MUDANÇA DE CENÁRIO: UMA QUESTÃO DE ATITUDE**

Pensando em como resolver esta situação dentro da comunidade, Davelino resolveu conversar com Dona Hilda, uma senhora de 42 anos, mãe de quatro crianças entre cinco e doze anos, estudante do curso de Pedagogia, que atua desde os 19 anos na Associação, exercendo um papel de liderança. Dona Hilda, desde muito jovem, sempre empreendeu esforços para realizar ações visando o desenvolvimento e bem-estar da comunidade. Era o braço direito do Sr. Manuel, principal liderança comunitária que aquela comunidade já teve. Ele chegara a ser vereador, tamanho o prestígio, mesmo fora de Vila Esperança, mas nunca abandonara a comunidade, preservando ali a sua residência e militando por melhorias na qualidade de vida daquela população. Entretanto, com a sua morte há 10 anos, a Associação ficou sem uma frente. Na ocasião, foi realizada eleição, mas já havia um forte apelo para que Dona Hilda assumisse este lugar. Assim foi feito. De lá para cá, outras eleições foram feitas, mas nunca ninguém quis assumir o posto, pois todos julgavam que, apesar do afastamento temporário de Dona Hilda de assuntos comunitários por conta dos seus estudos e dos seus filhos, ela era a única pessoa disposta e articulada o suficiente para estar à frente da AMVE.

Dona Hilda, ao tomar conhecimento da situação crítica, compartilhou com Davelino algumas dificuldades das quais já tinha conhecimento em relação à manutenção da cisterna na escola. Embora ambos apresentassem uma postura extremamente discreta no trato da problemática em questão, a breve conversa que tiveram sobre o assunto desencadeou um falatório na comunidade, e o “disse me disse” confirmou o ditado popular que diz que as paredes têm ouvidos.

Na conversa com Davelino, Dona Hilda fez questão de ressaltar o papel da AMVE na implantação da cisterna na escola local. Relatou que, na ocasião, acordos foram firmados, envolvendo vários membros da Associação, com intuito de compartilhar a responsabilidade pela manutenção da cisterna, integrando escola e comunidade na gestão daquilo que era um bem comum. Na conversa, a líder da associação ressaltou que alguns moradores até se comprometeram em revezar nas ações de manutenção da cisterna. Entretanto, pontuou que a diretora da unidade de ensino, Dona Denice, senhora de 62 anos, professora de formação, dona de um temperamento muito forte, em muitos momentos não deixou que eles fizessem o trabalho, alegando que ela precisaria acompanhar o trabalho de perto, mas não tinha tempo. Esse contexto fragilizou gradativamente os acordos iniciais e as pessoas foram perdendo a vontade de se envolver com a situação.

Dona Denice sempre foi conhecida na Vila Esperança pela sua personalidade forte, postura centralizadora e dificuldade de delegar. Contudo, estava à frente da escola há mais de 20 anos, com profundo apreço e dedicação pelo trabalho que desenvolvia. É certo que os moradores não tinham o que reclamar da qualidade do ensino, bem como do cuidado que Dona Denice tinha com os alunos, apesar da sua rigidez. Sendo uma escola municipal com tão difícil acesso em relação à sede do município, acabava por sofrer com o isolamento e o

descaso quanto às questões estruturais. Ninguém mais aceitava aquela difícil tarefa: todos os outros professores julgavam que era um trabalho árduo demais, sem o apoio necessário. Logo, Dona Denice fez da escola a sua vida, e dispôs até de recursos próprios para questões básicas, como material de limpeza e alimentos, os quais frequentemente faltavam. Todavia, não tinha como arcar com reformas e gastos estruturais altos. Assim, a comunidade passou a respeitá-la, mesmo percebendo que, no fundo, a escola passou a ser praticamente propriedade de Dona Denice, sendo comum ouvi-la dizer: “Na minha escola quem manda sou eu!”, ostentando orgulho diante das sucessivas tentativas dos moradores em realizar as ações de melhoria naquele território pelo qual sentia ser a dona.

Dialogar com Dona Denice não era tarefa fácil; ainda mais quando Dona Hilda estava envolvida no processo. Todos da comunidade sabiam que elas não se davam bem. Na verdade, tratava-se de uma disputa de poder, uma vez que as duas exerciam os papéis centrais de liderança nas duas organizações mais importantes daquela pequena comunidade - a Associação e a escola. Entretanto, figuravam lideranças distintas. Se, de um lado, Dona Denice assumia a escola com mãos de ferro, sob uma gestão predominantemente verticalizada e centralizadora, por outro, Dona Hilda trabalhava a partir dos esforços coletivos, apesar da dificuldade de encontrar pessoas para dividir responsabilidades na liderança da Associação e da escassez de tempo, uma vez que, agora, além dos filhos, estava também empenhada nos estudos.

O fato é que Davelino sentia que era necessário tomar uma providência com urgência, pois a situação poderia se agravar e, com isso, piorar os indicadores, conseqüentemente, ocasionando óbitos, compondo de maneira triste a estatística daquele lugar. Dessa forma, mesmo com todas as diferenças, era necessária a atenção de ambas. “Esse é um problema cuja resolução é uma responsabilidade de todos!” disse Davelino a Dona Hilda, já pensando no amplo processo de mobilização que teria que desencadear com os moradores.

Dona Hilda também compartilhava da percepção do Davelino, mas frisou: “Sozinhos não poderemos fazer muita coisa. Mobilizar os membros da Associação talvez seja a solução, mas faz tanto tempo que não realizamos algo juntos que talvez seja muito difícil encontrar pessoas dispostas a ajudar”.

Nesse momento, Davelino sugeriu realizar uma assembleia de moradores na escola, tendo em vista que este espaço teria condições de acomodar bastante gente. O primeiro passo, porém, seria convencer Dona Denice a fazer parte dessa mobilização.

## **EM BUSCA DE PARCEIROS, NÃO DE CULPADOS**

Dona Hilda, a princípio, disse não acreditar que o pessoal compareceria à assembleia, pois, em sua opinião, estavam todos muito acomodados. Além disso, achava que Denice não iria querer que realizassem a reunião na escola. Apesar do seu pessimismo, resolveu tentar, mas pediu a Davelino que fosse junto com ela para conversar com a diretora.

Chegando à escola, pediram para falar com Dona Denice. Ela prontamente os atendeu,

com bastante simpatia, comportamento que não era habitual àquela figura. Ouviu Eduardo atentamente acerca da situação de contaminação das águas consumidas na comunidade, o que incluía a reserva da cisterna da escola.

Davelino relatou à diretora que, numa das visitas para coletar amostras da água, verificou a seguinte problemática: rastros de animais por cima da cisterna, canos (que são ligados ao sistema de calhas instalado no telhado) rachados, a bomba quebrada (estimulando o uso de baldes sujos para pegarem água), e, além de tudo isso, a presença de rãs no interior da cisterna.

“Onde o senhor está querendo chegar, seu Davelino? Que a culpa disso tudo notificado no seu relatório de fiscalização é minha? Se for isso, você está totalmente enganado” disse Dona Denice, sentindo-se ofendida com a fala do agente de saúde.

Dona Denice bradou em alto e bom som que a escola era pobre, que não tinha recursos para tratar a água com hipoclorito, nem consertar os canos e a bomba. Culpou os comunitários que, no passado, por ocasião da implantação da cisterna na escola, comprometeram-se em fazer uma escala para manter este reservatório sempre bem cuidado, mas não cumpriram com o trato. “Denice, não coloque a culpa nos moradores. Nós só não cumprimos as tarefas na ‘sua escola’ porque nunca tivemos sua anuência, e não conseguimos conciliar a nossa disponibilidade com a sua agenda tão lotada” disse Dona Hilda, rompendo seu silêncio, com ar irônico.

De imediato, Dona Denice disse que trabalhava com crianças e adolescentes e não poderia deixar que moradores entrassem no espaço da escola sem condições de acompanhá-los, citando o caso do Sr. Fabrício que, certa ocasião, foi realizar o serviço de manutenção na cisterna depois de ter tomado sua costumeira cervejinha, sem respeitar os alunos e a ela própria na escola.

Davelino não prolongou a conversa e fez logo a sugestão de convocar uma assembleia de moradores para tratar dos problemas da água contaminada, afinal, era um problema de todos. A diretora inicialmente resistiu, dizendo que não iria dar em nada e que não contassem com ela para mobilização destas pessoas, considerando que este era um dever da liderança da Associação de Moradores. Todavia, diante dos apelos de Davelino, resolveu apoiar, cedendo o espaço da escola para a realização da tal assembleia.

## **MOBILIZAR PARA PREVENIR, NÃO PARA REMEDIAR**

Davelino e Dona Hilda uniram-se na tarefa de mobilização. Saíram cada um para um lado, de casa em casa, falando “por alto” aos moradores sobre a causa da contaminação da água consumida na comunidade, que praticamente atingira a todos, e os convocando para a reunião na escola. Devido à gravidade do problema, a reunião, em caráter de urgência, seria realizada no dia seguinte.

A mobilização, entretanto, não foi tão fácil. Ouviram falas diversas:

“Vou não. Para ser escorraçado de novo por aquela mulher? Vou nada.” disse Seu Fabrício a Dona Hilda, revoltado com o que acontecera antes;

“Até que enfim! A gente quase morrendo e só agora a Associação resolve chamar uma reunião. Esse problema é antigo, Davelino! Hilda e Denice não se acertam e a comunidade é quem paga o pato!” Dona Márcia tecia a crítica para Davelino;

“Eu sabia que o problema era a água. Vi rã para todo lado lá na escola e tinha certeza que a cisterna era o foco. Claro que Dona Denice sozinha, coitada, não podia fazer nada. Teve no mínimo uns cinco aí que tinham assumido o compromisso. Só apareceu um e ainda bêbado.” disse Dona Dete, a merendeira da escola;

“Olha, Dona Hilda, eu assumi colaborar com a cerca ao redor da cisterna, mas ninguém ajudou a levar as estacas e eu sozinho não dava conta. Mesmo assim, eu vou lá na reunião.” afirmou o Sr. Pedro.

E assim, entre as desculpas mais diversas, tinham de seguir sustentando o argumento sobre a importância da presença de todos no encontro, para resolução de um problema que era importante para a saúde da comunidade de Vila Esperança. Davelino e Dona Hilda, tendo em vista as falas da comunidade, sabiam que a condução da assembleia não seria uma tarefa fácil, e tinham que tomar cuidado para que aquele momento não se transformasse num ambiente caótico, repleto de troca de acusações.

## **O DESAFIO DE CONSTRUIR UMA AGENDA COMPARTILHADA**

Chegada a hora da assembleia, Dona Hilda, ciente das críticas diversas sobre ela e sobre os demais do grupo, resolveu iniciar, recordando a riqueza daquele bem para o grupo. Lembrou, então, com certa nostalgia, que, logo no início, quando receberam essa cisterna, sentiram-se agraciados “pelas bênçãos divinas” e se encheram de esperanças por dias melhores para a comunidade, a qual vive quase isolada no alto da serra. Nunca tiveram acesso à água dos carros-pipa da Prefeitura, pois os mesmos não conseguiam subir a ladeira de chão irregular e muito íngreme. Só contavam com as águas das chuvas, do cacimbão e do minadouro da serra vizinha.

Logo em seguida, Davelino colocou todos a par da real situação quanto à qualidade da água, relatando as condições precárias da cisterna na escola, bem como das demais práticas prejudiciais que acabaram por refletir num problema de saúde pública geral. Pronto! Foi o suficiente para despertar os ânimos. “Infelizmente chegamos nessa situação devido à postura de uma pessoa e todos aqui sabem de quem estou falando” disse Márcia, visivelmente incomodada com a situação e disposta a aquecer o debate.

Dona Denice resolveu ir à assembleia, pois sabia que seria inúmeras vezes citada, e, estando lá, sentiu os olhares de acusação como se a responsabilidade da cisterna fosse unicamente da escola, logo indagando: “Quero lembrar a todos que os acordos discutidos e assinados quando implantamos a cisterna não foram frutos da minha imaginação. A maioria de vocês

estava aqui no dia, e muitos participaram dessa construção” disse Denice, rebatendo aos olhares e acusando a comunidade como um todo em relação ao abandono da cisterna na escola.

As fortes palavras de Denice provocaram o caos na reunião. Ninguém mais se escutava, em meio a tantas falas cruzadas: todos se acusando mutuamente, como era esperado. Até que uma fala se destacou em meio à balbúrdia: “O melhor mesmo seria cada um com sua cisterna familiar... assim cada família administraria os seus problemas!” Quem a proferiu, não se sabe. O fato é que essa ideia foi se espalhando entre as 43 pessoas presentes, as quais passaram a encarar como solução que cada família, de modo individual, tivesse a sua cisterna. Ouvia-se isso de todos os lados.

Tentando controlar os ânimos, Dona Hilda ressaltou que poderia direcionar essa demanda aos órgãos públicos competentes, mas que certamente não teria um retorno imediato. Dona Denice, embora angustiada, surpreendeu a todos ao dizer que não seria a instalação das cisternas nas casas que resolveria o problema, já vigente na escola, e reiterou: “Pessoal, ainda que a implantação das novas cisternas fosse imediata, como vocês estão falando aí, não resolveria o problema em questão. Não esqueçam há quanto tempo toda a comunidade foi servida e, sobretudo, lembrem-se de que seus filhos continuam a estudar na escola”.

Com receio de que novas acusações fossem apontadas sem finalidade alguma, Davelino, que tinha conversado com boa parte da comunidade, tanto no atendimento do posto de saúde quanto na mobilização prévia para a reunião, resolveu destacar, de forma positiva, tudo que ouviu. Começou a relembrar também como os acordos foram feitos no início de tudo, levando em consideração como cada membro da comunidade poderia contribuir e somar forças para enfrentar o problema coletivo.

Assim, alguns mais e outros menos, convencidos foram firmando-se novos acordos. Dona Hilda, como presidente da Associação, iria requisitar do poder público a orientação para o estabelecimento de novas cisternas.

Seu Fabrício, Seu Pedro, Dona Flor e Dona Denice entraram em acordo sobre o dia, horário, material e meio de transporte para a limpeza. Além disso, seria feito um levantamento do que era necessário para finalmente cercar a cisterna. Davelino ficou de comunicar à Secretaria de Saúde do Município a situação, já que, a esta altura, alguma medida emergencial já dependia de um técnico especializado no tratamento da água disponível.

Todas as pendências foram evidenciadas. As pessoas ali reunidas em assembleia perceberam que, com boa vontade e participação de todos, seria possível melhorar as condições de higiene e qualidade da água consumida na comunidade. Viram também que alguns avanços foram possíveis a partir do diálogo, ressaltando a importância da união entre a escola e a Associação, para o bem de todos; porém, mais encontros seriam necessários para os ajustes dos novos acordos.

## **NOTAS DE ENSINO**

### **Fonte de dados**

Primária: Vivência de um dos autores.

### **Objetivo educacional**

Desenvolver uma reflexão crítica sobre o exercício da liderança, fomentando a prática da Liderança Compartilhada.

### **Sugestão de uso didático**

Recomenda-se o uso deste caso para ensino como um recurso didático nos cursos de graduação e pós-graduação em Administração e Gestão Social, mas também em cursos de extensão, voltados à formação de lideranças comunitárias. Buscando o exercício da liderança compartilhada a partir da reflexão despertada pelo caso, sugere-se: a reunião da turma em grupos de 4 a 6 pessoas, iniciada com um momento de escuta de relatos de experiência de cada membro do grupo, relacionados ao caso em estudo. Posteriormente, o grupo deve se debruçar sobre as seguintes questões para discussão. Ao final, cada grupo deverá socializar com a turma as reflexões finais.

## **QUESTÕES PARA DISCUSSÃO**

Tomando por base o referencial teórico disponibilizado sobre liderança compartilhada (CABRAL; SEMINOTTI, 2009), e sobre a “Arte de Escutar” (MOURA; GIANNELA, 2016), reflita sobre as diferentes situações emergentes no caso que ressaltam os problemas e as potencialidades para o estabelecimento de um processo de gestão da liderança compartilhada, a partir dos questionamentos a seguir:

- Quais padrões de liderança são possíveis identificar no caso?
- Quais as principais características da liderança exercida?
- Quais os problemas de gestão e os desafios para o estabelecimento de uma liderança compartilhada no contexto abordado?

Tendo compreendido a necessidade do desenvolvimento de competências coletivas para o estabelecimento de uma liderança compartilhada, reflita sobre as competências que podem ser evidenciadas no caso.

A partir do referencial teórico sobre a arte de escutar, avalie como a escuta foi utilizada no caso e sugira novos usos diante do problema colocado.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: mar. 2016. Aceito para publicação em: mar. 2017.
- 2 A elaboração deste caso para ensino foi inspirada em uma situação real. Para preservar a identidade das pessoas e organizações envolvidas foram criados nomes fictícios. Sua construção ocorreu de forma colaborativa durante a mediação da disciplina Organizações da Sociedade Civil, Gestão em Rede e Metodologias Não Convencionais para Gestão Social, ministrada pelos professores Eduardo Davel e Maria Suzana de Souza Moura, no âmbito do curso de Mestrado Interdisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, entre os dias 15 e 19 de março de 2016.
- 3 Cacimbão é um buraco muito profundo onde se junta água, e geralmente se localiza em um despenhadeiro.

## REFERÊNCIAS

CABRAL, P. M. F.; SEMINOTTI, N. O trabalho coletivo entre líderes: ampliando a concepção do líder-herói nas organizações. **Revista da Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos – SBDG**, n. 4, p. 18-28, 2009.

MOURA, M. S.; GIANNELLA, V. A Arte de Escutar: Nuances de um Campo de Práticas e de Conhecimento. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL – ENAPEGS. 9. Porto Alegre, **Anais...**, 2016.

## ANEXO

### **Cisterna: o que é e como funciona (texto de apoio)**

A cisterna é um reservatório cilíndrico, semienterrado e coberto, utilizado para captar e estocar águas das chuvas. Sua estrutura é feita de placas pré-moldadas de cimento, ligada a um sistema de calhas implantadas no telhado da casa ou da escola.

A principal finalidade desta tecnologia social é armazenar água para o consumo, produção e dessedentação animal nas propriedades de agricultores familiares que moram na região semiárida, principalmente para consumo e utilização durante o período de estiagem. As águas armazenadas nas cisternas podem durar de 6 a 8 meses, a depender do tempo de duração da estiagem.

As cisternas para consumo humano reservam cerca de 16 mil litros. As de produção, também chamadas de cisterna-calçadão, possuem capacidade de armazenar 52 mil litros. Já as cisternas das escolas podem guardar entre 20 mil e 52 mil litros de águas das chuvas. O tamanho da cisterna estará diretamente relacionado às condições e tamanho do telhado onde estão implantadas as calhas. Em todas as cisternas, são instaladas bombas manuais para retirada da água, placas de identificação, calhas, tampas, coadores, telas de proteção e cadeados (ASA, 2016).

Geralmente, ao instalar uma cisterna para consumo humano, tem-se o cuidado de fazê-lo próximo da cozinha da casa ou da escola, para facilitar o transporte da água que será utilizada no cozimento de refeições ou em outras formas de uso. O cuidado com a água é também um assunto de grande importância e envolve todos (as) comunitários (as). O primeiro cuidado inicia com a caída das águas no telhado, recomendando-se que as primeiras águas sejam desprezadas, porque estas estão carregadas de dejetos. Depois os canos são ligados às calhas e à cisterna. Quando a água cair nesta, ela já terá passado pelo coador, o que também ajuda a diminuir as possíveis sujeiras do telhado.

Depois que a cisterna estiver cheia, o sistema de tubos é retirado desta. Após cessarem as chuvas, inicia-se o processo de tratamento da água para consumo, com a utilização do hipoclorito de sódio (mesmo que água sanitária) (FRANÇA, 2010). A quantidade de hipoclorito varia de acordo com a quantidade de água estocada na cisterna. Apesar deste tratamento garantir uma água de qualidade, recomenda-se que a água a ser usada para consumo seja fervida e/ou depositada em filtros de barro.

A retirada da água de dentro da cisterna para os usos necessários é feita através de uma bomba hidráulica manual. Este é um dos cuidados para se evitar contaminação. A utilização de baldes é desaconselhada, salvo os casos nos quais os usuários tenham reservado um balde para uso exclusivo na retirada da água.

A cisterna, como qualquer outro reservatório de água, deve passar por um processo de limpeza, preferencialmente a cada 6 ou 8 meses. Quando passa o período das chuvas, os tubos devem ser guardados dentro de casa, protegidos do sol, para evitar desgaste e rachaduras. Recomenda-se que, no entorno das cisternas, se evite a circulação de animais e que as cisternas de água para consumo humano sejam cercadas, diminuindo assim o risco de contaminação.

A construção de uma cisterna dentro de uma comunidade, seja ela de consumo, produção ou na escola, é considerada um ganho, não só para o grupo que a recebe, mas para toda a comunidade. Isto porque, nos períodos mais longos e severos de estiagem no semiárido, ocorrem relações solidárias de ajuda mútua e partilha de água para resistir e conviver com a escassez deste bem público. É justamente por esta razão que os cuidados acerca desta tecnologia devem ser de responsabilidade de todos e não apenas daqueles que possuem o reservatório, principalmente se tratando da cisterna na escola.

## FONTES

ASA – Articulação Semiárido Brasileiro. **Ações – P1MC, P1+2 e Cisterna nas Escolas**. Disponível em: <http://www.asabrasil.org.br/acoes/p1mc>. Acesso em: 22 mar. 2016.

FRANÇA, Francisco Mavignier Cavalcante *et al.* **Cisterna de placas: construção, uso e conservação**. Cartilhas temáticas tecnologias e práticas hidroambientais para convivência com o Semiárido, v. 2. Secretaria dos Recursos Hídricos. Fortaleza, 2010. 33p.

- Fabrcio Nascimento da Cruz** Mestre em Desenvolvimento e Gest3o Social pela Escola de Administra3o da Universidade Federal da Bahia. Especialista em Inova3o, Sustentabilidade e Gest3o de Organiza3es da Sociedade Civil e do Terceiro Setor e em Estudos Culturais, Hist3ria e Linguagens pelo Centro Universit3rio Jorge Amado. Diretor Executivo da Atairu – Gest3o e Inova3o Social.
- Denice Santiago Santos do Ros3rio** Mestra em Desenvolvimento e Gest3o Social pelo CIAGS/UFBA. P3s-graduada em Gest3o de Direitos Humanos e Seguran3a P3blica pela Universidade do Estado da Bahia. Graduada em Psicologia pela Faculdade da Cidade e em Seguran3a P3blica pela UNEB. Idealizadora e fundadora do Centro Maria Felipa, primeiro e, at3 hoje, 3nico em pol3cias militares no pa3s; idealizadora e comandante da Ronda Maria da Penha na PMBA. Componente da primeira turma de mulheres a ingressar na PMBA, tanto de sargentos como de oficiais.
- Hilda B3rbara Maia Cez3rio** Mestra em Desenvolvimento e Gest3o Social (Programa de Desenvolvimento e Gest3o Social / Escola de Administra3o / Universidade Federal da Bahia - UFBA). Muse3loga pela Universidade Federal da Bahia-UFBA. Integrante da Comiss3o Gestora da Rede de Educadores em Museus da Bahia desde 2012.
- M3rcia Vilenice de Macedo Dias** Assistente Social. Mestranda do Programa de Desenvolvimento e Gest3o Social da Escola de Administra3o da UFBA - PGDS/CIAGS/EAUFBA. P3s-graduada em G3nero e Desenvolvimento pelo NEIM - N3cleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher da UFBA. Atualmente coordena a Secretaria Executiva do Conselho de Seguran3a Alimentar e Nutricional da Bahia (CONSEA-Ba). Experi3ncia em mobiliza3o, forma3o, desenvolvimento de comunidades e participa3o social.



Foto: Gustavo Schiffler

## Da Diversidade às Diferenças: Proposta e Reflexões a Partir de um Estágio-Docência na Graduação em Administração<sup>1</sup>

Henrique Luiz Caproni Neto

### Resumo

Buscamos trazer uma proposta para discussão sobre diversidade e diferenças nas organizações e no mundo do trabalho e reflexões a partir da experiência de um estágio docência realizado por um mestrando em uma Universidade Federal localizada no Sudeste do Brasil. Abordamos as perspectivas da diversidade e das diferenças nas organizações, apoiando-nos em autores organizacionais e da teoria social; tratamos este trabalho em uma vertente qualitativa; e analisamos algumas situações e reflexões que ocorreram no desenrolar da disciplina; por fim, apresentamos nossas considerações. A importância deste trabalho está associada a uma visão política em prol da cidadania, da não discriminação, bem como de direitos humanos. Consideramos relevante que este tipo de problematização seja abordado diretamente nos cursos de graduação em administração de modo a permitir a ressignificação e contestação no campo organizacional e acadêmico.

### Palavras-chave

Diversidade. Diferenças. Graduação em Administração.

### Abstract

We seek to discuss diversity and differences within organizations and the labor world, as well as reflections upon the experience of a teaching internship performed by a student in a master's degree program at a Federal University located in the Southeast of Brazil. We approach the perspectives of diversity and differences within organizations, relying on organizational and social theory authors; this is a qualitative work; and we analyze some situations and reflections that occurred throughout the process. Finally, we present our considerations. The importance of this work is associated with a political view for citizenship, non-discrimination, as well as human rights. We consider it relevant that this type of problem is addressed directly in undergraduate programs in Administration in order to allow the resignification and contestation in organizational and academic fields.

### Keywords

Diversity. Differences. Administration Undergraduate Program.

## INTRODUÇÃO

Nesta contribuição vivencial, busca-se trazer uma proposta para discussão sobre diversidade e diferenças nas organizações e reflexões a partir de uma experiência de estágio docência realizado em uma Universidade Federal localizada no Sudeste do Brasil. O objetivo foi trazer tanto uma perspectiva gerencial sobre a diversidade nas organizações como uma visão crítica sobre a gestão da diversidade e as diferenças no trabalho e na sociedade.

Como dito por Irigaray e Queiroz (2014), a importância desses estudos está relacionada com o entendimento de como os alunos apreendem as múltiplas identidades sociais existentes, como lidam com discriminações e desigualdades sociais e como as escolas as têm abordado, contribuindo para políticas públicas de cidadania, além de fazer com que a academia repense a grade curricular da graduação. Em pesquisa empírica dos autores com alunos de IES do Rio de Janeiro, constatou-se que a diversidade com relação à cidadania é apenas tangenciada em disciplinas de estudos organizacionais, havendo pouca associação com a prática profissional. Com questionamento semelhante, Souza e Souza (2012), ao analisar o trabalho de professores de administração, questionam se estamos produzindo administradores éticos e coerentes ou administradores extremamente competitivos.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: primeiro, tratamos das perspectivas das diversidades e das diferenças nas organizações. Em seguida, a metodologia do trabalho e a proposta da disciplina. Então, analisamos algumas situações e reflexões que ocorreram na disciplina. E, por fim, apresentamos as considerações. Entendemos que este trabalho não é um modelo definitivo para ser seguido nas Escolas de Administração como uma possibilidade, pois trata-se de um trabalho inicial e que sempre deve estar aberto à crítica e à contestação.

## DA DIVERSIDADE ÀS DIFERENÇAS

A preocupação com a diversidade nas organizações sucede com maior alcance geográfico, principalmente, a partir de 1990, em companhias subsidiárias de empresas norte-americanas. Seu surgimento nos Estados Unidos da América foi especialmente uma forma de se afastar da polêmica das ações afirmativas e práticas de *equal employment opportunity* posto que a gestão da diversidade teria como base meritocracia e não favorecimento (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; AGOCS; BURR, 1996; HOLVINO; KAMP, 2009). Assim, “enquanto a mudança da ação afirmativa para a gestão da diversidade forneceu uma forma revisada de prosseguir os objetivos de igualdade previstos nos movimentos de direitos civis, surgiram novas dificuldades, tensões e fortes críticas” (HOLVINO; KAMP, 2009, p. 396). Ao mesmo tempo, um discurso em que a diversidade foi construída como vital para que as organizações atingissem seus objetivos em prol de um modelo organizacional multicultural visando inclusão (HOLVINO; FERDMAN; MERRIL-SANDS, 2004).

Nessa direção, Fleury (2000, p. 21) entende que seu objetivo “é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria”. Para tanto, as

organizações utilizariam políticas para diversificar a força de trabalho como treinamento para conscientização de diferenças, divulgação do programa de diversidade, formação de equipes heterogêneas, revisão de estratégias, construção de indicadores, *mentoring*, orientação de novos membros, representação em comitês-chave, dentre outros (FLEURY, 2000; HANASHIRO; CARVALHO, 2005; HOLVINO; FERDMAN; MERRIL-SANDS, 2004).

Fleury (2000) defende claramente a diversidade como uma prática gerencial que deve adicionar valor à organização e sem conteúdo ideológico, o que em si podemos ver como uma ideologia. A diversidade e sua gestão buscam exaltar: meritocracia, vantagem competitiva, inovações por diferentes ideias e ampliação do conceito, abrangendo todas as diferentes identidades: etnia, religião, gênero, sexualidade, dentre outras (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No Brasil, a preocupação com a gestão da diversidade surge nos anos de 1990 e, somente em 1996, o governo brasileiro começa a se preocupar oficialmente com políticas para promover a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento. Porém, movimentos sociais e de responsabilidade social nas organizações têm sido os principais difusores de práticas de gestão da diversidade nas empresas brasileiras. Entende-se que não há respostas formatadas para a gestão da diversidade no contexto brasileiro, mas que se deve reconhecer a questão do preconceito e da discriminação (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A visão gerencial da gestão da diversidade é criticada pela transposição de práticas norte-americanas que não consideraram o momento social do país, sendo que o reducionismo do conteúdo ideológico é somado ao mito da democracia racial brasileira, ou seja, evidencia-se o ideal de neutralidade e de racionalidade técnica associado à administração em que questões políticas são reduzidas a problemas técnicos formalizados e funcionalizados, de modo a negar toda a complexidade, história e conflito social envolvidos nessa questão, pois

Na organização capitalista do trabalho, o papel dos indivíduos sempre esteve atrelado à sua utilidade para reprodução do capital, para a qual não há diferença em termos étnicos, sexuais e religiosos, desde que produzam e consumam. [...] As diferenças sempre foram cultivadas dentro da lógica funcionalista da gestão, apesar da roupagem de igualdade para todos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, p. 26).

Nesse sentido, Saraiva e Irigaray (2009), a partir de um estudo de caso com uma multinacional, criticam a diversidade, mostrando que a mesma é, muitas vezes, uma questão de discurso e não de prática, pela qual as empresas buscam legitimidade e adesão de seus trabalhadores ao projeto organizacional, reputação no mercado e projeção de uma imagem socialmente responsável. As contradições entre os discursos e as práticas adotadas associam-se a processos de preconceito por parte dos empregados, permissividade em nível gerencial, ausência de senso coletivo de diversidade e direcionamento das políticas de estímulo à diversidade e inclusão mais voltadas para o mercado do que para as demandas sociais. Assim, ao abordar a visão dos “diferentes”, os autores analisam:

As políticas de estímulo à diversidade parecem não ser adequadamente compreendidas, porque não dizem respeito a lidar com todos como iguais, mas de perceber e tratar as diferenças com equidade. Não é desconsiderando as assimetrias que se incluem segmentos discriminados nas organizações, mas considerando que as diferenças são um ganho ao refletirem a heterogeneidade da sociedade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 344).

Nesse contexto, vale refletir sobre os conceitos de diversidade. Há algumas perspectivas a respeito: definições mais restritas, as quais enfatizam “raça” (ou etnia) e gênero; amplas, referindo-se a todas as diferenças entre as pessoas (NKOMO; COX JR., 2012). Nkomo e Cox Jr. (2012) criticam a falta de especificidade e rigor do termo, mas reconhecem haver uma compreensão comum no mundo acadêmico de que se está tratando de diversidade de identidades. Porém, há problemas nessas definições como advertem Holvino e Kamp (2009), posto que o foco em diferenças individuais dilui a gestão da diversidade incluindo todos os tipos de diferenças, tratando as diferenças culturais, cognitivas e sociais como se fossem as mesmas. Evitando a questão das relações de poder desiguais e da desigualdade estrutural, e confunde o preconceito individual com desvantagens sistêmicas e institucionais.

No Brasil, Flores-Pereira e Eccel (2010) ressaltam que, na produção acadêmica em administração, a diversidade é entendida com o que se distância da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiências. Relaciona-se o conceito a grupos excluídos ou marginalizados pela sociedade, a partir da situação das minorias. Dessa forma, são incluídos na categoria de diversidade mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência. Além disso, podemos incluir pessoas transgêneras, pobres, não católicas e com origem fora das Regiões Sul e Sudeste do país.

Nesse contexto, acreditamos que o conceito de diferenças pode contribuir para as reflexões e críticas à diversidade, principalmente elucidando que, na crítica à diversidade, qualquer ambiente é composto por várias identidades ou marcadores sociais de diferença (raça, gênero, sexualidade, classe, origem etc.). Pode-se, com a perspectiva das diferenças, problematizar e colocar em cheque estas identidades, sem reforçar os estereótipos sobre as mesmas, ou seja, reproduzindo ou subvertendo o que é “normalizado” ou “anormalizado”, pois não se consideram na diversidade brancos, heterossexuais ou homens. De modo que tudo que é normal é invisível, a norma atua pela sua invisibilidade, apresentando-se como “naturalizada” (SOUZA; CARRIERI, 2010; BUTLER, 2004; MISKOLCI, 2012). Como dito por Holvino e Kamp (2009, p. 398, tradução nossa):

Feministas, pós-estruturalistas, pós-colonialista e estudiosos da analítica *queer* reformularam as diferenças como relacionais, construídas socialmente, constitutivas da identidade subjetiva do sujeito, significando relações de poder, múltiplas, contraditórias, contextuais e fluídas [...] Mas, no entanto, as noções de identidade essencializadas, fixas e a-históricas dominam a prática da gestão da diversidade e infiltram-se através de pesquisas.

Nesse sentido, Rodrigues e Abramowicz (2013) tratam de diferentes concepções de diversidade e diferença: a primeira, na qual diferenças e ou diversidades são contradições

que podem ser apaziguadas por meio da tolerância e repactuação, sem esgarçar o tecido social, sintetizadas pelo multiculturalismo; a segunda, na qual diferenças ou diversidades são termos neoliberais para ampliar as fronteiras do capital, pela maneira que comercializa formas de vida a partir de uma maquinaria de produção de subjetividades; e a terceira, enfatizando as diferenças como produtoras de diferenças, as quais não podem se apaziguar, pois não se tratam de contradições. Logo, adotamos a terceira concepção, lembrando que a indiferenciação conceitual esconde as desigualdades e as diferenças, tendo em vista que pedir tolerância ainda significa manter intactas as hierarquias do que é considerado hegemônico e universal.

Focamos as diferenças para uma epistemologia pós-estruturalista reconhecendo a construção discursiva e social das diferenças envoltas na e pelas relações de poder (FOUCAULT, 1988), distanciando-se do foco na identidade fixa e unificada (SOUZA; CARRIERI, 2010). Nesse contexto, critica-se a ontologia do sujeito universal, essencialista e binário que é tido como o homem branco heterossexual para um sujeito construído nas interseções das diferenças como “cor”, gênero, sexualidade, classe social, corpo, sempre contingente e político (BUTLER, 2003). A diferença enfatiza que as categorias ou identidades não podem ser tomadas de forma isoladas ou ainda binárias, mas que masculino contém feminino e vice-versa, bem como cada identidade é atravessada e interseccionada por outras categorias identitárias, ou seja, classe constitui e é constituída por raça, gênero, sexualidade. De modo a considerar a produção de diferenças, pois, devido a essas interseccionalidades, os sujeitos não são idênticos, ou seja, a categoria “mulher” não pode ser tida como universal, tendo em vista que mulheres negras, lésbicas, de classe média, operárias, não são semelhantes a mulheres brancas de classe média e heterossexuais. Enfim, a diferença está dentro da categoria “mulher” e dentro de todas as categorias (BUTLER, 2003).

Sobre as interseccionalidades, Baines (2010) argumenta que as relações de classe, raça, origem e gênero devem ser consideradas como um amálgama contínuo e dinâmico ou como um conglomerado em que componentes instáveis estão sempre mudando em relação ao outro, e como subordinação e dominação estão em qualquer organização ou atividade organizativa. Como exemplifica Holvino (2010, p. 253, tradução nossa), ao discutir as experiências de mulheres de cor nas organizações:

Devido à prevalência de pessoas de cor em empregos de baixo escalão, o que restringe suas oportunidades econômicas e status, é difícil separar claramente a história racial da história de classe na vida das mulheres de cor. A experiência de classe para mulheres de cor não é separada, mas parte integrante de sua experiência de raça e gênero e vice-versa.

Nas interseções entre raça, classe e gênero, Holvino (2010) elucida que o feminismo socialista traz duas grandes contribuições: o foco na classe como uma dimensão importante das diferenças e das relações desiguais de poder entre mulheres; a incorporação de descrições concretas de mulheres de diferentes raças, etnias e classe nas organizações de trabalho. Também evidencia que o pós-estruturalismo contribui: ao entender as identidades como múltiplas, instáveis e não essenciais; ao revelar a criação de alternativas para outras formas de pensar e fazer organizações que decorrem da desconstrução do texto escrito e social; e buscar

com que os pesquisadores ajam reflexivamente em relação a sua posição nas intersecções em torno das quais procuram produzir conhecimento. Por fim, o principal ponto do feminismo pós-colonial é estudar os processos de colonização e globalização e seu impacto diferencial sobre mulheres e homens nos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Além de resistir a construir o “outro” como uma vítima, sendo importante estudar não apenas sua opressão, mas, também, sua resistência e agência.

Dessa forma, a diferença nunca é origem e nem fim, mas tem potencial para o deslocamento da estrutura, pode ser compreendida como um jogo, um efeito, produção de diferenças sem origem, conforme Derrida:

Nesse deslocamento se poderia afirmar que a *différance* supõe um constante processo de diferenciação. A *différance* está no jogo de remetimentos com o outro, jogo a partir do qual as referências são constituídas, num devir permanente em que a identidade fixa é substituída pelos efeitos de um processo contínuo de deslocamento [...] Por ser esse processo permanente, a *différance* não é um conceito, não tem existência nem essência, não é a origem de todas as diferenças, não é uma diferença primária e primeira, não é um tipo privilegiado de diferença a partir da qual todas as outras diferenças acontecem, não é fixa. Derrida trata essa característica da *différance* como jogo que “produz” – as aspas são dele – os efeitos de diferença (RODRIGUES, 2012, p. 147-148).

## METODOLOGIA

Este trabalho tem um cunho qualitativo pela relevância da subjetividade face às estruturas sociais (HAGUETTE, 2003). Quando se ministrou a disciplina, não pensamos em transformá-la em artigo, mas, devido a tantas inquietações geradas pelos embates, atitudes e discursos no decorrer dela, acreditamos que seria relevante para o debate sobre diferenças e preconceitos na sala de aula e na Administração.

Com relação aos dados, durante todas as aulas, o autor sempre estava com seu *notebook*, fazendo algumas poucas anotações de acontecimentos que lhe chamaram a atenção na disciplina, registros assistemáticos (ANGROSINO, 2009), bem como registros a partir da memória do pesquisador, pois “lembração puxa lembrança” (BOSE, 1994, p. 39), tendo em vista que, pela posição do autor enquanto pesquisador de sexualidades e gêneros, muitos discursos o “marcaram”, pois a elaboração dessa disciplina está relacionada com sua vivência em sociedade bem como com seus trabalhos antes do ingresso ao mestrado, no qual estudou sexualidades e gênero.

Sobre o perfil dos alunos: no turno diurno, 27 alunos se matricularam e 21, de fato, cursaram a disciplina, sendo 14 do gênero masculino e sete do gênero feminino; uma aluna do curso de ciências contábeis e os demais do de administração; no turno noturno, 35 alunos se matricularam e 26 cursaram a disciplina, sendo oito do gênero masculino e 18 do gênero feminino; havia duas alunas do curso de relações internacionais, uma aluna do de jornalismo, uma do de sistemas de informação, uma de psicologia, uma de educação, dois alunos de sistemas de informação e 18 de administração.

O objetivo da disciplina foi abordar aspectos fundamentais da diversidade enquanto uma temática da administração, enfocando suas múltiplas interfaces com as questões de gênero, sexualidade, deficiência, “raça” e etnia, e classe social e origem.

Nas primeiras aulas, discutiu-se com os discentes sobre a ementa, sobre suas expectativas e foi explicado que se tratava de uma matéria reflexiva e interdisciplinar, envolvendo textos de estudos organizacionais, sociologia, antropologia, educação, psicologia e gênero. As primeiras aulas foram expositivas: a primeira tratava do surgimento das ações afirmativas e da gestão da diversidade considerando o contexto norte-americano, bem como as demandas dos movimentos sociais em busca de educação e trabalho. A segunda focava o que havia sobre diversidade organizacional no contexto brasileiro, sobre experiências de empresas nacionais, a busca da definição do conceito de diversidade bem como a complexidade envolta nela. Já a terceira aula trazia uma visão crítica em relação à diversidade e o conceito de diferenças.

A quarta aula tratava especificamente de artigos envolvendo experiências de mulheres e gênero. Em seguida, o foco voltou-se para a homossexualidade masculina. Depois, fomos para lesbianidades e bissexualidades, lembrando que são escassos os trabalhos que envolvem lésbicas no contexto nacional e ainda mais aqueles sobre bissexuais. A aula seguinte tratou de sujeitos transgêneros. Depois, a disciplina enfocou pessoas com deficiência. A temática seguinte envolvia as relações raciais. Por fim, a última temática envolvia pobreza e origem.

A elaboração da ementa, a realização de todas as aulas, a confecção e correção de provas, foram realizadas pelo estagiário-docente, enquanto mestrando. A disciplina era eletiva, de 30 horas, ministrada para o diurno e o noturno. Foi desenvolvida mediante exposições dialogadas de cada tema pelo estagiário-docente, associada às leituras dirigidas recomendadas para cada aula, apresentação de seminários pelos estudantes, conforme a bibliografia básica, incentivando o debate e suas próprias experiências. Ocorreu no primeiro semestre de 2014.

A avaliação do processo de ensino-aprendizagem foi realizada por provas, apresentação de seminários e pela produção de narrativas para as quais o aluno escolhia algo “diferente” que lhe interessasse, buscando conversar sobre sua trajetória de vida e profissional. Ao final da disciplina, foi feita a apresentação de tal história em sala de aula.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Alguns pontos e situações que ocorreram no desenrolar da disciplina merecem destaque: percebemos que alguns alunos se mostraram incomodados com algumas temáticas. Destarte, tivemos alguns que desistiram de cursá-la logo na primeira ou segunda aula, quando apresentei a ementa da disciplina, e outros ao decorrer da mesma. Por exemplo, no turno diurno, quando discutimos sobre a vestimenta das mulheres, como saias curtas, um aluno dizia que achava que “até como uma forma de proteção a alguma violência, elas não deveriam utilizar”, mostrando sutilmente machismo (BOUDIEU, 2003; FLORES-PEREIRA; ECCEL, 2010). Este aluno desistiu da disciplina.

Trabalhamos de forma interativa em todas as aulas. Nas aulas iniciais, levamos uma postagem

do *Facebook* que possibilitou uma crítica ao “homem padrão” valorizado socialmente, filmes/propagandas de grandes empresas sobre a gestão da diversidade nelas, algumas notícias de jornais sobre homofobia que estavam em pauta na época. Buscamos fomentar as discussões durante as apresentações dos seminários, possibilitando espaço e respeito a posições contrárias às nossas. Sempre dissemos: “você não precisa concordar ou ter a mesma opinião que eu tenho sobre determinado assunto”.

A sessão sobre ações afirmativas foi uma das mais controversas durante o curso. Alguns alunos reconheciam as desigualdades históricas construídas em torno de alguma identidade coletiva como ponto de apoio. Outros as viam como um privilégio. E ainda alguns as consideravam uma forma de gerar mais preconceito, mesmo entendendo que são medidas provisórias. Portanto, notamos que é um tema polêmico e complexo tanto em nível social quanto acadêmico (AGOCCS; BURR, 1996; PEREIRA; HANASHIRO, 2010).

Buscamos nos aproximar dos alunos questionando sobre suas vivências profissionais: como, por exemplo, se já haviam trabalhado em empresas que possuíam políticas de diversidade ou de respeito à diferença. Nenhum aluno relatou haver este tipo de política em suas organizações. Se havia, preferiram não comentar, ou, de fato, não havia, soando ainda como um discurso longe da realidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A discussão sobre preconceito contra homossexuais masculinos também gerou embates durante um seminário. Ouvimos de um aluno que: “Não existe preconceito contra homossexuais e que as homossexualidades são múltiplas”. Algo que os outros alunos rebateram, pois acreditavam que, de fato, tal preconceito existe de forma explícita ou velada na nossa sociedade (SIQUEIRA *et al.* 2009).

A temática da analítica *queer* foi complexa para que os alunos pudessem entender de forma realmente satisfatória: a desconstrução do binarismo de gênero e relacioná-lo com as discussões sobre poder (SOUZA; CARRIERI, 2010), compreendendo gênero como performatividade, ou seja, como algo processual, construído discursivamente, um fazer e não um ser (BUTLER, 2003), o que ficava mais claro quando falávamos de travestis, mas não de heterossexuais, no sentido de que todas essas identidades são construídas nas relações de poder. Por exemplo, uma aluna do noturno contou uma história sobre o filho de um familiar, cuja professora pedia que o menino dançasse com outros meninos para uma atividade escolar, mas ele só queria dançar com as meninas. E a aluna não concordava com a professora, pois, para ela, era como se fosse natural o menino gostar de dançar com meninas, não como um processo de subjetivação de gênero e sexualidade (BUTLER, 2003). Então, respondemos: “por que será que a gente gosta ou não gosta!?”.

Acredito que a dificuldade com a analítica *queer* deve-se à sua complexidade teórica e ao pouco contato explícito que tiveram com a epistemologia pós-estruturalista durante a graduação. Porém, recordamos que uma aluna do noturno também nos ajudou durante a discussão lembrando que não se pode colocar a sexualidade em “caixinhas”, pensando na fluidez das identidades, assim evidenciando a desconstrução da heteronormatividade (BUTLER, 2003; HOLVINO; KAMP, 2009; SOUZA; CARRIERI, 2010).

A discussão a respeito das relações de poder com base foucaultiana foi um ponto que buscamos destacar, enfatizando que, onde há poder, há resistências, para entender o fenômeno de sexualidade e gênero dissidentes não apenas pela via da dominação e opressão (FOUCAULT, 1988; HOLVINO, 2010).

Alguns alunos também comentaram sobre o preconceito e a violência simbólica que experienciaram com alguns professores, quando insinuavam que a falência da empresa se devia ao fato de haver uma presidenta, como se o gênero feminino fosse sinal de incompetência (BOURDIEU, 2003; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Outro ponto complicado foi uma aluna negra narrando que ouviu de uma professora, com posição contrária às cotas, termos pejorativos ao falar sobre o assunto durante suas aulas, algo de extremo incômodo para a aluna. Ou seja, mesmo no meio acadêmico, as diferenças relacionadas à classe e raça na sociedade parecem não ser reconhecidas de fato (HOLVINO, 2010).

As narrativas foram consideradas o ponto “alto” pelos alunos, ao fazê-las e apresentá-las. Muitos manifestaram satisfação em relação ao desenvolvimento das mesmas e uma visão crítica das mesmas ao apresentá-las. Foram variados os sujeitos: homossexuais, bissexuais, travestis, transexuais, pessoas com deficiência, um homem tatuado, negros e pessoas de origens diferentes.

Na apresentação das narrativas, houve uma situação delicada em que uma aluna, contando a narrativa de uma travesti, se emocionou com a história, pois a travesti tinha sido rejeitada por sua família e vítima de violência (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014). E a família da aluna, de certo modo, representava família para essa travesti.

Tivemos elogios de alguns alunos que consideraram a disciplina interessante e que não esperavam ver uma disciplina com esse conteúdo ser abordada em um curso de administração. De fato, não sabemos se conseguimos trazer uma visão crítica quanto às diferenças na sociedade e nas organizações. Por ser um tema complexo, percebemos que alguns alunos não buscavam reconhecer ou se aprofundar nas relações de poder arraigadas nas organizações. Também ouvimos de uma aluna: “tem gente aqui que diz uma coisa, mas é tudo fachada”. Ou seja, como se não levassem a sério o que estavam discutindo em sala de aula (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Porém, também acreditamos que outros alunos tenham uma visão positiva quanto à disciplina.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apenas salientamos a importância deste tipo de trabalho, tendo em vista a naturalização das relações de poder e de conhecimento na sociedade e no campo da administração. Além do mais, nas diretrizes curriculares do curso de graduação em administração, a diversidade ou as diferenças não são tratadas diretamente, mas se diz que uma das competências dos profissionais é “[...] abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional” (BRASIL, 2005, p. 2), ou seja, um ponto de apoio para este tipo de proposta. Portanto, temos uma visão política em prol da cidadania, da não discriminação, da não opressão e dos direitos humanos. Consideramos importante que esse

tipo de problematização também seja abordado nos cursos de graduação em administração de modo direto e enfático, permitindo a ressignificação e contestação no campo organizacional e acadêmico.

## NOTA

1 Submetido à RIGS em: mar 2016. Aceito para publicação em: abr. 2017.

## REFERÊNCIAS

AGÓCS, C.; BURR, C. Employment Equity, Affirmative Action and Managing Diversity: assessing the differences. **International Journal of Manpower**, v. 17, n. 4/5, p. 30-45 1996.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BAINES, D. Gender Mainstreaming in a Development Project: Intersectionality in a Post-Colonial Un-doing? **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 2, p. 119-149, 2010.

BOSE, E. **Memória e Sociedade: lembranças de velhos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1994.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. Resolução nº 4 de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf). Acesso em: 17 abr. 2017.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BUTLER, J. **Undoing Gender**. Routledge: New York, 2004.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, Violência e Sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, art. 5, p. 78-95, jan./fev. 2014.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema. In: BITENCOURT, C. e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas**:

novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Editora Bookman, 2010. p. 335-352.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I**. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2003.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, G. S. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade Brasileira. **Read**, Porto Alegre, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HOLVINO, E. Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 3, p. 248-277, 2010.

\_\_\_\_\_; FERDMAN, B. M.; MERRIL-SANDS, D. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Ed.). **The psychology and management of workplace diversity**. Malden: Blackwell, 2004. p. 245-276.

\_\_\_\_\_; KAMP, A. Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. **Scandinavian Journal of Management**, v. 25, p. 395-403, 2009.

IRIGARAY, H. A. R.; QUEIROZ, L. G. M. Diversidade da força de trabalho: o que temos ensinado nossos alunos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2014.

MISKOLCI, R. **Teoria queer**: um aprendizado pelas diferenças. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

NKOMO, S. M.; COX Jr., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol.1. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, ago. 2010.

RODRIGUES, C. Performance, gênero, linguagem e alteridade: J. Butler leitora de J. Derrida. **Sexualidad, salud y sociedad**, Rio de Janeiro, n. 10, p. 140-164, abr. 2012.

RODRIGUES, T. C.; ABRAMOWICZ, A. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 15-30, jan./mar. 2013.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P.; LIMA, H. K. B.; ANDRADE,

A. J. A. Homofobia e violência moral no trabalho em organizações do Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. A analítica *queer* e seu rompimento com a concepção binária de gênero. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 46-70, maio/jun. 2010.

SOUZA, S. P.; SOUZA, E. M. O trabalho docente no curso de administração: algumas (re) significações. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 28, n. 2, p. 83-102, jun. 2012.

**Henrique Luiz  
Caproni Neto**

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora  
e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.



# RIGS

revista interdisciplinar de gestão social

A RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social é uma publicação acadêmica com periodicidade de 4 meses, contando, portanto, com 3 números por ano.

Pressupõe-se que a gestão social situa-se na contemporaneidade e em territórios pluridisciplinares de prática e investigação acadêmica, tratando de diversas problemáticas ligadas a campos de conhecimentos tais como Sociologia, Antropologia, Administração, Educação, Geografia, Arquitetura, Ciência Política, dentre outras.

Ao valorizar essa concepção abrangente e inclusiva da gestão, a RIGS publica documentos originais para o contexto brasileiro. São textos, fotos e vídeos que demonstram sua contribuição para o avanço da pesquisa e da prática com base na interdisciplinaridade.

A RIGS publica documentos inseridos em seis tipologias de contribuição: tecnológica, teórica, vivencial, indicativa, fotográfica e audiovisual.

[www.rigs.ufba.br](http://www.rigs.ufba.br)

