

RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.8 n.3 set./dez. 2019
ISSN: 2317-2428
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.8 n.3 set./dez. 2019 ISSN: 2317-2428

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^a. Dr^a. Tânia Fischer

Editor chefe

Grace Kelly Marques Rodrigues
(CIAGS/EA/UFBA)

Editores Associados

Eduardo Paes Barreto Davel
(CIAGS/EA/UFBA)

Letícia Dias Fantinel
(UFES)

Paula Chies Schommer
(UDESC)

Gestor Executivo

Kleber Moitinho Gomes
revistarigs@ciags.org.br

**Revisão da Língua Portuguesa
e Normalização**

Kleber Moitinho Gomes

Gestão da Comunicação

Rodrigo Maurício Freire Soares
(CIAGS/EA/UFBA)

Design e Diagramação

Márdel Santos
(CIAGS/EA/UFBA)

Gestão Financeira

Cristina Araújo
(CIAGS/EA/UFBA)

Foto da Capa

Cadu de Castro

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da
Bahia, Escola de Administração, Centro Interdisciplinar de
Desenvolvimento e Gestão Social. – Vol.8, n. 3 (set./dez. 2019)-
- 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
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil

Alketa Peci
Fundação Getúlio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, Brasil

Ana Sílvia Rocha Ipiranga
Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil

Anderson de Souza Sant'Anna
Fundação Dom Cabral, Brasil

Andrea Leite Rodrigues
Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, Brasil

Antonia de Lourdes Colbari
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Antonio Strati
Facoltà di Sociologia, Università di Trento, Itália

Ariádne Scalfoni Rigo
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Cintia Rodrigues de O. Medeiros
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

Eda Castro Lucas de Souza
Universidade de Brasília, Brasil

Fabio Bittencourt Meira
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Fabio Vizeu Ferreira
Universidade Positivo, Brasil

Fernando Gomes de Paiva Júnior
Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

Jeová Torres Silva Júnior
Universidade Federal do Cariri, Brasil

João Martins Tude
Universidade Federal da Bahia, Brasil

José Antonio Gomes de Pinho
Universidade Federal da Bahia, Brasil

Josiane Silva de Oliveira
Universidade Estadual de Maringá, Brasil

Letícia Dias Fantinel
Universidade Federal do Espírito Santo, Brasil

Luciano Junqueira
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Brasil

Luiz Alex Silva Saraiva
Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

Marcelo de Souza Bispo
Universidade Federal da Paraíba, Brasil

Maria Amélia Jundurian Corá
Universidade Federal de Alagoas, Brasil

Maria Ester de Freitas, Fundação Getúlio Vargas - SP/EAESP, Brasil

Miguel Pina e Cunha
Universidade Nova de Lisboa, Portugal

Paula Chies Schommer
Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil

Pedro Bendassolli
Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil

Silvia Gherardi
Facoltà di Sociologia, Università degli Studi di Trento, Itália

Tânia Maria Diederichs Fischer
Universidade Federal da Bahia, Brasil

sumário

11 Editorial

13 Foto da Capa

Contribuição fotográfica
Cadu de Castro

SEÇÃO TEMÁTICA | HOMENAGEM A ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI

15 Um Olho no Peixe, outro no Gato ou o Ordinário Professor Carrieri e os Estudos Organizacionais Brasileiros

Luiz Alex Silva Saraiva
Contribuição Teórica
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.33309>

21 Sem Açúcar e com Afeto: A Trajetória de Alexandre Carrieri nos Estudos Organizacionais

Elisângela Domingues Michelatto Natt
Contribuição Teórica
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.32465>

41 Um Pesquisador Ordinário: Entre Substantivos e Gerúndios na Polifonia dos Esquecidos

Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Contribuição Teórica
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.32445>

63 Resistir em Estudos Organizacionais: O que Aprendi com ele

Elisa Yoshie Ichikawa
Contribuição Teórica
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.32453>

71 O Carrieri e o Afeto no Reconhecimento do “Poder Duradouro da Branquidade: (Como) um Problema a Solucionar”

Juliana Cristina Teixeira
Contribuição Teórica
<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.32454>

83 Uma Trajetória de Socialização Acadêmica com Alexandre Carrieri: Relato a Partir de uma Conversação Interna

Thiago Duarte Pimentel

Contribuição Teórica

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.32450>

FIM DA SEÇÃO TEMÁTICA

99 Puppet Master, Puppet and Set Designer in Family Business Successions

Samir Lotfi Vaz, Denis Alves Perdigão e Alexandre de Pádua Carrieri

Contribuição Teórica

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.33182>

121 Imigração Italiana e Religião: A Criação de um Imaginário da Cultura do Trabalho Peculiar no Espírito Santo

Flavia Salles Nunes Pereira, João Gualberto Moreira Vasconcellos e Ricardo Roberto Behr

Contribuição Teórica

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.28943>

145 Carreira e Artesanato: A Trajetória Profissional de Uma Família de Artesãos

Rebeca da Rocha Grangeiro e Jeová Torres Silva Júnior

Contribuição Teórica

<http://dx.doi.org/10.9771/23172428rigs.v8i3.28428>



Foto: Cadu de Castro

editorial

O presente número da RIGS contém uma preciosa seção temática em homenagem à pessoa e ao trabalho de Alexandre de Pádua Carrieri, destacado professor e pensador no campo da Administração, com especial contribuição no âmbito dos Estudos Organizacionais no Brasil, professor titular da faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

No primeiro texto, da referida seção, de autoria de Luiz Alex Saraiva, somos apresentados a qualidades pessoais do Prof. Carrieri que o fazem ser fortemente admirado por seus pares e, muito especialmente, por seus alunos, dado o zelo e dedicação que Carrieri sempre destinou à formação no nível da graduação, sendo reconhecido também por sua afetividade e capacidade de agregação entre os estudantes, o que tem lhe rendido diversas homenagens ao longo dos anos. Nos textos seguintes, há destaque para outras características do Prof. Carrieri, como sua capacidade criativa e mergulho na atividade de pesquisa, demonstrada em sua expressiva produção acadêmica. Por meio deste texto e dos demais que compõem a seção temática, podemos captar um pouco de sua personalidade questionadora e criativa, dada sua ousadia em defender formas de pensar e produzir fora dos padrões estabelecidos pelo mainstream da área. De modo geral, entraremos em contato muito mais com aspectos da pessoa do que de sua produção científica. As homenagens, portanto, rendem-se não ao que é óbvio e comprovado em seu currículo, mas ao que é marcante no seu modo de ser e de se relacionar - a figura humana aqui homenageada.

Além da seção temática, o presente número também traz outras contribuições teóricas, as quais nos levam a reflexões sobre gestão no âmbito do simbolismo, instrumentalização das relações de trabalho, bem como sobre construção de carreiras não tradicionais.

E assim é composto este número da RIGS: de reconhecimento e admiração à trajetória do estimado Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, mais do que um vigoroso pensador da Administração, mas como alguém que inspira para as relações humanas.

Feliz leitura e bons insights!

GRACE RODRIGUES
Editora-chefe



Foto: Cadu de Castro

FOTO DA CAPA

Lago Caracaranã (Macuxi – Raposa Serra do Sol)

Cadu de Castro

A árvore, frequente fonte de inspiração e abstrações, aqui nos brinda com sua beleza junto ao Lago Caracaranã e nos evoca a visão sensível de inúmeras conexões da natureza com a vida humana e seu universo de significados. A bela paisagem vem de Macuxi - Reserva Raposa Serra do Sol, pelas lentes do fotógrafo Cadu de Castro.



Foto: Cadu de Castro

Um Olho no Peixe, outro no Gato ou o Ordinário Professor Carrieri e os Estudos Organizacionais Brasileiros

Luiz Alex Silva Saraiva

Resumo

Neste breve texto, proponho-me a fazer uma introdução à seção de homenagem ao Professor Alexandre de Pádua Carrieri, trazendo aspectos pessoais e profissionais para compor a minha narrativa e justificar minha admiração e respeito por ele.

Abstract

In this brief text, I try to make an introduction to the tribute section to Professor Alexandre de Padua Carrieri, bringing personal and professional aspects to compose my narrative and justify my admiration and respect for him.

Sempre fui partidário da ideia de homenagear as pessoas em vida, embora haja uma ideia hegemônica de que a morte, ao redimir, deve necessariamente atrair elogios. Não concordo com esta perspectiva, a qual parece atribuir adjetivos positivos compulsórios e uma aura de bondade e gentileza a quem quer que não esteja mais nesse plano, algo muitas vezes forçado e não condizente com o que o falecido fazia em vida. Entretanto, não tratarei de falecidos aqui: muito pelo contrário. Atendendo ao honroso convite do Professor Eduardo Davel, então editor-chefe da RIGS, neste texto, como editor especial, quero prestar minha homenagem ao Professor Alexandre de Pádua Carrieri e a uma convivência social e acadêmica que caminha para quase duas décadas. Antes, porém, devo avisar que quem espera um texto asséptico, aqui não vai encontrá-lo; meu propósito é levantar impressões em um verdadeiro garimpo pessoal, o que me parece apropriado em um texto no qual me proponho a homenagear alguém.

Seguirei o título na estruturação das minhas ideias. Em “Um olho no peixe, outro no gato...” falarei sobre diversas nuances pouco conhecidas do Professor Carrieri, em particular sobre a sua atuação à frente do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS), sua capacidade de mobilização de recursos e seu zelo para com o ensino, bem como questões pessoais, como sua empatia e humanidade, sua capacidade agregadora, seu humor *sui generis*, e sobre a esfera afetiva que o cerca. Na seção “... ou o ordinário Professor Carrieri e os Estudos Organizacionais Brasileiros”, tratarei, em linhas gerais, do legado do homenageado, pondo em pauta alguns aspectos da sua contribuição para o campo dos estudos organizacionais no Brasil.

UM OLHO NO PEIXE, OUTRO NO GATO...

O ano era 1998. Eu, com 22 anos, encantava-me a cada dia com o fato de estar estudando na Universidade Federal de Minas Gerais. Ficava impressionado com a estrutura, com as discussões, com as disciplinas, com os professores, com os meus colegas. Essa novidade era um frenesi constante de informações, como qual eu procurava lidar da forma que me parecia a melhor no momento: estudando para preencher as minhas lacunas de conhecimento e de experiência. Entre esses estudantes de pós-graduação a que me referi, estava um doutorando, o Alexandre. Trabalhando sob orientação da Profa. Suzana Braga Rodrigues em um núcleo de pesquisa intitulado GGI (Grupo de Estudos Avançados em Gestão Internacional e Alianças Estratégicas), não se dedicava a essas temáticas na tese, mas “cultura organizacional”, algo que me parecia bastante vago na época. Devo ter conversado com ele uma ou duas vezes acompanhado de diversos colegas, mas havia um senso de hierarquia entre doutorandos e mestrandos, e de diferenças em termos de formação e linhas de trabalho, o que foi decisivo para não termos um contato mais próximo.

Alguns anos depois, com a aposentadoria da sua orientadora, e com o ingresso como professor adjunto na UFMG, o agora Professor Carrieri reformulou o GGI, transformando-o inicialmente em NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo. Como a sua agenda girava em torno de aspectos sociossimbólicos, isso justificava a mudança da nomenclatura e das práticas do núcleo, o qual passou a se concentrar em temáticas como cultura organizacional, identidade organizacional e outros temas correlatos. Posteriormente, NEOS passou a significar Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade, nomenclatura atual e mais ajustada a abrigar os diversos interesses dos seus componentes.

Desde os primeiros passos do NEOS, algumas características já se evidenciavam, como a extraordinária capacidade de mobilização de recursos, uma vez que sempre havia um edital para ser considerado, o que marcou uma enorme flexibilidade de perspectivas para atender às múltiplas fontes de recursos, e um expressivo zelo para com o ensino de graduação. Alexandre sempre foi muito preocupado em priorizar a graduação, preocupação essa que, ao longo dos anos, se refletiu em incontáveis homenagens dos estudantes na forma de convites para ser paraninfo, patrono ou professor homenageado das turmas de formandos.

Isso se deve a um colega que, apesar de não ser simpático ou risonho para quem se aproxima

em um primeiro momento, é extraordinariamente acolhedor. Os estudantes, sabendo disso, podem contar com a porta de seu gabinete sempre efetivamente aberta, o que demonstra sua grande capacidade de agregação. Sua patente e estranha afetividade mostra pessoa ímpar, com um papo sempre interessante, e com tiradas engraçadíssimas que me divertem muito.

...OU O ORDINÁRIO PROFESSOR CARRIERI E OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS

Ao começar este texto de franca homenagem, imaginei que esta seção registraria, de forma detalhada, quem é o Carrieri nos Estudos Organizacionais brasileiros, mas acabo de desistir disso. Em parte, porque me sinto incapaz de tratar de alguém que me é tão próximo e tão importante em meu próprio caminho, um colega que me ensina muito do bom ofício acadêmico e no qual, muitas vezes, me espelho. Assim, prefiro tratar de alguns aspectos gerais da ordinariedade do homenageado.

Embora eu não vá mergulhar na sua tese de professor titular, quero recuperar o sentido do homem ordinário para falar da despreensão da ideia e de como, justamente por isso, ela é potente. Em um grupo marcado pelo olhar sobre a vida social organizada, o que nos permite avançar sobre virtualmente qualquer temática da sociedade na qual se verifica algum tipo de perspectiva de organização, considerar o simples, o ordinário, é muito promissor, precisamente porque a complexidade sem dúvida vem da simplicidade. Eis a chave que essa ideia aciona, e é ela que permite um olhar mais acurado sobre a trajetória do Professor Carrieri.

A capacidade de observar muito ironicamente o mundo que o cerca – inclusive a si mesmo, é bom registrar aqui – permite observar uma produção essencialmente inquieta. Como mencionei, isso, em parte, vem da mobilização de múltiplos recursos, mas, também, e mais importante, da capacidade de criar e manter simultaneamente diálogos com colegas de vários campos do conhecimento. Isso tem afetado coletivamente a forma de produzir conhecimento no NEOS, e nos desafia continuamente, já que essa interdisciplinaridade por ele levada a cabo implica pesquisa contínua, autocrítica e reflexividade, atualização metodológica e preocupação com o retorno à sociedade.

Não se trata de um caminho retilíneo, contudo: há fases e variações nas formas pelas quais essa ordinariedade se apresenta. Porém, tomo a expressão “um olho no peixe, outro no gato” para me referir a essa capacidade de estar entre o campo, o qual o empolga e lhe permite fincar os pés no chão, e a cidade, de onde veio (ele é paulistano) e lhe fornece um repertório continuamente diversificado.

CONCLUINDO AFETUOSAMENTE

Meu querido Alexandre, espero que esta homenagem possa traduzir parte do que você nos provoca, seja como professor, seja como colega, seja como amigo. Embora eu tenha

convidado apenas algumas das pessoas que com você tiveram a oportunidade de conviver e trabalhar, estou certo de que seriam ainda mais plurais as formas de descrever e homenageá-lo por quem você é, diz e pratica. Celebremos isto. Celebremos você.

REFERÊNCIA

CARRIERI, A. P. As gestões e as sociedades. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 21-64, jun. 2014.

**Luiz Alex Silva
Saraiva**

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



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

Sem Açúcar e com Afeto: A Trajetória de Alexandre Carrieri nos Estudos Organizacionais

Elisangela Domingues Michelatto Natt

Resumo

O objetivo deste texto é demonstrar, parcialmente, a expressividade e importância que o Doutor Alexandre de Pádua Carrieri, Professor Titular no Curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, tem para a área de Estudos Organizacionais no Brasil. Sua *expertise* e características peculiares são apresentadas de um ponto de vista em particular, isto é, a partir da minha experiência de trabalho e convívio pessoal. Contudo, nos anos de proximidade com o Professor Carrieri e também com a pessoa do Alexandre, pude constatar a dedicação e a paixão que ele tem em proporcionar aprendizado e fazer pesquisa. Homem brilhante, de excelente caráter, com valores sublimes e de muito respeito ao próximo. Academicamente admirável. É assim que posso defini-lo inicialmente, mas também vale ressaltar que, mesmo sendo um crítico do produtivismo exacerbado – quando esvaziado de sentido – o Professor Carrieri é um profissional de produção expressiva, tendo contribuído, em 16 anos, com a publicação de 185 artigos científicos, nos mais variados periódicos da área. Organizou 11 livros de importante impacto para os Estudos Organizacionais. Escreveu 56 capítulos de livros. Produziu 97 trabalhos completos publicados em anais de congressos, 12 resumos expandidos e 75 resumos. Apresentou 49 trabalhos em eventos da área. Orientou 30 dissertações de mestrado, 22 teses de doutorado e uma supervisão de pós-doutorado. Participou de 74 projetos de pesquisa e foi coordenador em 34 deles. Em suma, um homem que faz a crítica sem deixar de fazer, com maestria, a sua parte.

Palavras-chave

Estudos Organizacionais. Alexandre Carrieri. Educador. Pesquisador. Trajetória.

Abstract

The purpose of this text is to demonstrate, in part, the expressiveness and importance that Dr. Alexandre de Padua Carrieri, Full Professor in the Administration Course of the Economic Sciences School of the Federal University of Minas Gerais, has regarding Organizational Studies in Brazil. His expertise and peculiar characteristics are presented from a particular point of view, that is, from my work experience and at a personal level. However, in the years of proximity to Professor Carrieri, and also to Alexandre as a human being, I could see the dedication and passion he has in providing learning and making research. A brilliant man, excellent character, with sublime values and a lot of respect for others. Academically admirable. This is how I can define him initially, but it is also worth emphasizing that, even though he is a critic of exacerbated productivism – when it is meaningless – Professor Carrieri is a professional of expressive production, having contributed, throughout 16 years, to the publication of 185 articles in most journals in the area. He has also organized 11 books of important impact for Organizational Studies. He has written 56 book chapters. He has produced 97 full papers published in congress proceedings, 12 expanded abstracts and 75 abstracts. He has presented 49 works in events of the area. He has mentored 30 master's dissertations, 22 doctoral theses and a postdoctoral supervision. He has participated in 74 research projects and has coordinated 34 of them. In short, he is a critic and a performer.

Keywords

Organization Studies. Alexandre Carrieri. Educator. Researcher. Trajectory.

INTRODUÇÃO

Quando recebi o convite para contribuir com a homenagem que seria feita ao Professor Carrieri, eu fiquei muito feliz, dada a importância que ele tem em minha vida, tanto no aspecto profissional quanto pessoal, por se tratar de uma pessoa pela qual eu tenho muito respeito e apreço. Aceitei prontamente e desliguei o telefone eufórica. Minutos depois, dei-me conta de que não era algo tão simples e que seria um desafio, tamanha a responsabilidade que eu acabara de assumir ao aceitar escrever sobre o acadêmico e a pessoa. Fiquei pensando em como faria isto sem ser inconveniente ou exagerada, sem promover alguma exposição indevida, mas sem também deixar de fora histórias e características que o tornam especial.

Passada a euforia e o posterior medo da responsabilidade, resolvi sair escrevendo, livremente, sempre a partir da experiência que tive ao morar em Belo Horizonte por pouco mais de quatro anos, quando fiz o meu doutoramento, orientada por ele. Não só para as questões do doutorado e da tese, mas para questões profissionais e da vida em geral. Um homem sábio, mas sem firulas. Sem meias palavras, pois não faz questão de pompas e circunstâncias, ao contrário, costuma rejeitá-las. Decidi então que seria honesta. Que contaria o que vi, senti

e vivi em nossos encontros, bem como a importância dele para mim e para tantos outros acadêmicos que conheci. Decidi falar sobre o brilho nos olhos que ele tem quando entra em sala para dar aula na graduação. Sim, ele é o grande pesquisador e Professor titular que atua no Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, mas que gosta muito, de ministrar aulas para a graduação. É lá que eu, algumas vezes, o vi se divertir muito.

Ficaria páginas e páginas falando das aulas, das conversas, dos grupos de estudos, dos cafés da tarde, das suas habilidades de conselheiro afetivo, de *chef* de cozinha, artesão, entre tantas outras habilidades humanas que ele dispõe, mas precisava escrever sobre a importância que esse homem tem para a Administração, em especial, para a área de Estudos Organizacionais. Poderia ter ido direto ao ponto, dada a quantidade de projetos e produções deste acadêmico, mas não dá para deixar de mencionar que esse fenômeno das publicações científicas só é o que é porque, antes, é uma pessoa especial. Senti que era preciso falar do homem que perpassa o cientista. O homem que em 16 anos escreveu e teve publicados, sozinho, e ao lado de outros pesquisadores, 185 artigos científicos, nos mais variados periódicos da área. Organizou 11 livros de importante impacto para os Estudos Organizacionais. Foi autor e coautor de 56 capítulos de livros. Produziu 97 trabalhos completos publicados em anais de congressos, 12 resumos expandidos e mais 75 resumos. Apresentou 49 trabalhos em eventos da área. Orientou 30 dissertações de mestrado, 22 teses de doutorado e uma supervisão de pós-doutorado. Participou de 74 projetos de pesquisa, sendo coordenador em 34 deles. Em suma, um homem que, só pelos números, já faz parte da história do ensino e pesquisa da Administração no Brasil.

Entretanto, o Professor Carrieri não é um homem só de números. A relevância das suas pesquisas ultrapassa as estatísticas. A importância que ele tem para a área está muito além do volume de suas produções. Ao participar como membro suplente, depois titular e coordenador, do Comitê de Assessoramento de Administração, Economia e Contabilidade do CNPq, deu visibilidade às pesquisas específicas da área, uma vez que, dentro dos parâmetros éticos e respeitando todos os requisitos e critérios, sempre defendeu as pesquisas qualitativas, sem nunca desqualificar as demais. Ao ser coordenador da divisão acadêmica de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) também contribuiu para elevar a área e apoiar as boas práticas de pesquisa. Contudo, se eu fosse escrever um texto sobre tudo o que o Carrieri já produziu enquanto pesquisador, docente e membro ativo da comunidade acadêmica, teríamos um livro, e daqueles bem extensos. Sendo assim, vou escrever a partir da minha experiência, do meu ponto de vista. A partir da oportunidade que tive em poder aprender e partilhar histórias com essa pessoa tão afetuosa e nada doce – mas só para os que não o conhecem de perto.

MAIS QUE O CARRIERI, O ALEXANDRE

Seria impossível falar sobre o que o Carrieri representa para mim sem que eu, primeiro falasse da pessoa que ele é. Embora nossos caminhos só tenham se cruzado por causa da Academia, ele é daqueles tipos de pessoas que a gente não pode morrer sem antes conhecer.

Exagero? Não. Esse é meu ponto de vista. É deste ser humano que eu falo, que só é o que é porque primeiro é gente, depois pode até se render, em alguma medida, às imprescindíveis conveniências, mas nunca sem contestar. Sabe aquele tipo de profissional ovacionado até meados dos anos 90? Aquele do tipo funcionário do mês, que deixa os problemas em casa, que é uma máquina de trabalhar, que traz aquela rigidez acética da ética protestante descrita por Max Weber (2007)? Então, esse não é o Carrieri. Ele sabe dosar as coisas como eu nunca vi em outra pessoa. Ele é do axé quando é axé e é da valsa quando se trata de valsa. Ele tem duas, três, quatro caras? Não, como diria Bourdieu (1983; 1990), ele apenas sabe jogar o jogo, e joga com a maestria do jogador que conhece, como poucos, todas as regras.

O Carrieri que eu conheço faz lindas luminárias em vidro. Sim, ele é talentoso para as artes e prendas domésticas! Cozinha muito bem e faz artesanato de primeiríssima linha. Também é um ótimo contador de histórias. Conversar com ele é como assistir uma grande comédia, às vezes romântica, outras vezes trágica. Ele tem o enredo, tem o tom e o tempo para o melhor relato da trama. É um artista que, por sorte do destino, virou Professor. Sim, este homem com 185 artigos publicados é um grande Professor e, eu arrisco dizer que ele é mais Professor do que pesquisador. Porque eu já vi o brilho em seus olhos quando ele entra em sala de aula. Ele adora, e faz um tipo de que não está nem aí, dá broncas, pega no pé, brinca daqui e dali, é altivo quando necessário, acolhedor e resoluto quando preciso.

Tive o prazer de dividir uma disciplina com ele quando fiz o meu estágio docente na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Imaginem a situação, eu estudante, dando aula junto com ele, o CHEFE! Mas foi incrível, ele não deve fazer ideia do quanto me proporcionou aprender. E ele me respeitava e posicionava em sala de aula de igual para igual. Acreditem! Quanto respeito! Jamais pensei que fosse possível absorver tanta coisa. Eu me sentia uma criança diante da vitrine de doces: quantas opções, quantas cores! E eu tive a mesma sensação sendo sua aluna em disciplinas do Doutorado. Então, tive a sorte de conhecê-lo como colega, aluna e orientanda. Que privilégio! Poucas coisas na vida me orgulham tanto.

Quando o observava dando aula admirava o seu tom de voz, o humor, a maneira como conduzia as discussões, como contagiava os alunos e como os provocava o tempo todo. Ele tem o gozo em instigar e arrancar reflexões. Ele não dá moleza, mas é doce em seu azedume do mau humor matinal ou das aulas após o almoço, do qual ele não pôde desfrutar (eu o vi várias vezes deixar de almoçar para dar atenção para um ou outro aluno, e, muitas vezes, nem eram questões acadêmicas, era só pra ser um ombro amigo mesmo). Sou psicóloga e posso dizer, ele poderia ser um, mas seria dos bons, tem todo o timbre, toda a sensibilidade e é magnético. Os alunos o cercam sem muitas vezes entender o que os atraiu. Mais tarde eles descobrem. Aliás, no meu caso, foi diferente de alguns dos que vi sendo orientados por ele. Eu saí de uma cidade no interior do Paraná, lá fiz minha graduação e meu Mestrado. Numa ótima instituição, tanto que foi lá que soube da existência dele. Um professor de Administração Mercadológica me indicou um livro organizado por ele e mais tarde, minha orientadora, a qual também indicou alguns dos trabalhos do Carrieri como referência na disciplina obrigatória da área, me apresentou a ele.

A primeira impressão que tive quando o conheci pessoalmente foi um certo estranhamento. Dada a importância que ele tinha no meio relacionado à área de Estudos Organizacionais (EO) e na Administração como um todo. Ele vestia uma calça de sarja ou brim (algo nesse sentido) de uma cor estranha, acho que cáqui. Uma camiseta vermelha um pouco desbotada e tinha sobre sua cabeleira, um boné com o símbolo do comunismo e na cintura, uma pochete. No grupo de pesquisadores que ali estavam, os sujeitos que ocupavam posição semelhante, e até mesmo inferior, vestiam-se com certa pompa, principalmente se estivessem compondo alguma mesa, de abertura, discussão ou encerramento de um evento. Para a nova geração, isso é diferente, mas, naqueles anos, e para a velha guarda, o ritual envolvia uma certa estilística. Havia a demonstração de um fazer saber-se importante, e fazer-se reconhecer também pela aparência. Eu o admirei ainda mais naquele momento, pois, em minutos, ele estaria na mesa de abertura do evento, o qual, até então, era o mais importante para a área de EO. E para imaginarem o quanto ele destoava dessa estética entre os grandões, o evento era compartilhado com a área de Administração Mercadológica, quase sempre cheia de muita pompa.

Salvo esse estranhamento e admiração instantâneos, naquele dia, eu tinha conhecido uma das pessoas mais importantes na minha vida, seja em sentido pessoal ou acadêmico (se é que dá para separar as duas coisas). Como eu cresceria a partir daquele dia e como eu também tomaria a ideia da minha paixão pela docência e pela pesquisa. Eu não tinha me dado conta de que ao fazer os bacharelados em Administração e Psicologia, o mestrado, outros cursos e buscar pelo doutorado, eu estava buscando algo esvaziado de sentido para mim, algo que tinha apenas um significado formal, o bacharelismo, a doutorite (inflamação no Ego causada pelo título de doutor). O sentido intrínseco que o significado destas coisas me deu foram construídos pelo resgate que minha orientadora de mestrado e depois o Carrieri me ajudaram a fazer em torno da minha própria história, em torno de quem eu era e porque eu estava ali. O que eu poderia fazer ou representar como docente e como pesquisadora. Da busca pelo *status*, eu passei a buscar o sentido, um significado.

O Alexandre foi, para mim, o divisor de águas entre o objeto e o ser. Eu não costumo o chamar de Alexandre, visto que o conhecemos por Carrieri no meio acadêmico, contudo, preciso chamá-lo de Alexandre aqui, porque ele é quem comporta e suporta o Carrieri, é do Alexandre que precisamos falar. Ao fazer essa reflexão, lembrei-me de um adorável momento em que sua esposa, Ana Rosa, após um comentário meu sobre ele, me disse: “Acho tão estranho vocês o chamarem de Carrieri. Ele é o Alexandre”. Naquele dia, dei-me conta do privilégio do qual eu estava desfrutando, eu estava ali, diante do Alexandre, O Grande! Grande na voz, nas roupas despachadas, no riso alto e no deboche. Grande de coração, um homem que faz certa questão de se mostrar rude, difícil, mas que é pura sensibilidade. Por traz daqueles bonés e sob o som daqueles berros, um homem com alma de menino. Com deliciosas histórias para contar, com uma vida repleta de lutas e com o ar de gozo que só os bons podem ter.

Esse Alexandre é daqueles caras engraçados, mais azedos! Não se enganem. Mas a doçura e o azedume são o tempero que o fazem tão especial quanto é. Do fazedor de artigos e de pesquisadores, temos um arcabouço de possibilidades. Ele desperta-nos para quem

somos, para o olhar sobre o quê, de nós, pode ser verdadeiramente útil e importante para a construção da área de Estudos Organizacionais no Brasil. Ele acredita no que podemos fazer e isso nos compele a fazer o nosso melhor. Ele faz perguntas, ele conta histórias, ele nos provoca. Diz que a neutralidade científica não existe e que toda ciência é uma construção social. Contudo, ele preza pela ética, pelo posicionamento, pela necessidade de que assumamos nossos vieses, de que façamos a ciência na qual estamos engajados, mas que a façamos com honra e dignidade. Que ela também nos faça sentido. Ele consegue nos convencer a ler em torno de 500 páginas de uma semana para a outra (quando ministra a disciplina obrigatória da área no Programa do qual faz parte – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD/UFMG) sem que o odiemos ou o xinguemos ou qualquer outra coisa que nós acadêmicos costumamos fazer enquanto estudantes ao sermos cobrados ao limite. E não tem choro, toda semana um indivíduo pode ser sorteado a apresentar a sua experiência de leitura em sala de aula. Mesmo assim, nós o amamos. Saímos das aulas sempre muito orgulhosos dele e de nós mesmos por termos descoberto coisas tão interessantes a partir das suas “sugestões” de leitura.

Os almoços entre uma aula e outra, as risadas, os falatórios, às vezes sem nexos. O pote de jujubas do seu gabinete de Professor Titular, que ele divide com todos nós. Os penduricalhos no teto desta mesma sala, as carrancas, a nossa própria biblioteca NEOS (Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade) – porque ele investe em livros para o acesso mais fácil de seus alunos –, está tudo lá, disponível para quem quiser chegar. Inúmeras vezes vi colegas de outras linhas e orientados por outros professores rondando sua sala, sempre cheia, com gente em pé, outros sentados, só querendo um pouco da atenção que ele destinava a todos nós, seus orientandos. Conosco, ele esbravejava, cobrava, brigava, ameaçava que faria isso ou aquilo e que se continuássemos tão moles, ele deixaria de nos orientar. Nós nunca acreditamos nele, mas buscávamos melhorar nossos comportamentos, porque ele estava certo e porque merecia que déssemos o nosso melhor. Mas a gente sabia que ele não deixaria de nos orientar e que iria conosco até o fim. Ele é leal às suas empreitas e nós éramos suas apostas. Ele sabia quando estávamos ou não estávamos bem, e sempre fazia aquela pergunta certa para que pudéssemos nos abrir com ele e receber aquele incentivo que só tinha valor, porque era proferido por ele. É deste ser humano que precisamos tomar conhecimento para, então, irmos ao Lattes, pois ele só é, pública e profissionalmente o que é, em decorrência da sua humanidade. Ele só revoluciona a área de EO, porque ele é revolucionário em sua essência, à sua maneira e sendo afetuoso e acolhedor, porém, sem meias palavras e com pouca paciência para melindres.

A TRAJETÓRIA

Agora, vamos aos fatos e ao Lattes. Esse homem, que não sei ao certo quando se descobriu professor, ainda na adolescência decidiu fazer sua graduação em Zootecnia, na USP, logicamente. Era uma exigência da mãe. Mas por que zootecnia? Provavelmente para contrariar alguém ou alguma obviedade, já que se tratava de um rapaz da cidade grande, cosmopolita, uma das dez maiores cidades do mundo, para a qual o que pertence “ao rural”

– como diria ele, não faz muito sentido. Contudo, “o agro é pop, o agro é tec, o agro é tudo” e faria sentido economicamente, ou não. Formou-se em 1984 e foi atuar num tal de mercado (ele sempre questiona essa palavra no sentido econômico e ambiental das organizações), executando negócios para o agro. Tempos depois decidiu fazer um mestrado em Administração Rural, e lá foi ele para o interior de Minas Gerais, onde, talvez, começou a se reconhecer professor. Foi onde conheceu a Ana Rosa, sua esposa, uma colega de turma com a qual ele tinha afinidades e uma das pessoas da classe com as quais ele também dividia uma república estudantil.

Defendeu sua dissertação em 1992, a qual tratava da “A racionalidade administrativa: os sistemas de produção e o processo decisão-ação em unidades de produção rural”. Tornou-se um apreciador e fazedor de boas pesquisas. Depois disso, decidiu fazer um Doutorado em Administração e foi para a Universidade Federal de Minas Gerais, onde leciona até hoje. Defendeu sua tese sobre “O fim ‘do Mundo Telemig’: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações?”. E agora, tínhamos um Zootecnista na Administração que falava sobre símbolos, significações e cultura. Voltando a contrariar, e fazendo o que ele mais gosta, provocar. Provocar reflexões, angústias, questionamentos. Querem pensar em *business*, pensem. Mas não se trata de algo tão óbvio quanto ao que se prescreve em Administração ou áreas afins. Ele queria desconstruir, reconsiderar o lugar da gestão e dos gestores. E é o que vem fazendo desde então.

Vem revolucionando a área de estudos organizacionais e sociedade a partir de suas pesquisas, participação e coordenação de projetos científicos e estimulando jovens pesquisadores, incentivando-os a seguirem seus corações e fazerem pesquisas que lhes faça sentido, pois só assim podemos produzir coisas reais, que também tenham significado para a sociedade, como um todo. A gestão está presente em tudo e, em todos os lugares onde existe administração, existe também a possibilidade de realizarmos pesquisas científicas sobre esse fazer. Aprendi com ele que a pesquisa é, ao mesmo tempo, uma possibilidade de desvelar o que está oculto e um agir em torno dos acontecimentos que perpassam a vida do homem ordinário. Com ele, aprendi que, por mais genial que uma pessoa possa ser, se não souber olhar nos olhos de quem ali está, à sua frente, e ser capaz de acolher o pesquisador/aluno/estudante/colega de trabalho, de nada vale o seu brilhantismo. Com ele, desenvolvi a paixão pela sala de aula. Aprendi que professor não é, e não tem que ser, uma autoridade. O professor é o mediador, é aquele que até dá o norte, mas partilha seus conhecimentos e indagações. Carrieri tem seu jeito especial de fazer a história, de fazer pesquisa, de dar aulas e motivar.

Foi em 2001 que Alexandre de Pádua Carrieri se tornou Doutor (aqui ele diria: Ah Doutor! Grande Coisa!). De lá para cá, vem desenvolvendo pesquisas sobre os temas mais variados, demonstrando a pluralidade das ciências sociais aplicadas, na figura das ciências da gestão, e sua versatilidade enquanto pesquisador. Desde o seu primeiro projeto, entre 1992 e 1995, sobre Microbacias Hidrográficas do Estado de São Paulo, até o mais atual, ainda em andamento, sobre “A polifonia da gestão ordinária no cotidiano dos negócios de trabalhadores ‘por conta própria’: um estudo das relações poder/resistências nos espaços heterotópicos da economia popular de Belo Horizonte”, foram muitos os problemas de pesquisa sobre os quais se debruçou ao lado de sua equipe, e em todos eles, Carrieri estava

orientado para a compreensão do fazer em administração, fosse em que contexto fosse. Ele se tornou o grande representante dos estudos sobre gestão, principalmente pelo fato de que não desconsidera os pequenos negócios, os sujeitos do cotidiano e os jogos envolvidos nas tratativas do dia a dia, nem sempre mencionados nas ciências da gestão. Carrieri optou pela transparência, pelo olhar ao que é estranho ao *mainstream* da área. Ele foi e vai atrás da gestão onde quer que ela esteja. Seja em cooperativas de pequeno e médio porte, seja no contexto da bioeconomia, na gestão dos recursos hídricos, no futebol, no agro, na medicina, no agreste pernambucano, na política, nos estaleiros, nas artes populares (todos projetos em andamento), nos sindicatos, em contextos de envelhecimento, nos eventos festivos, na arte da catira, nas oficinas de artesanato, na saúde pública, na construção do cotidiano dos bairros, na morte enquanto um negócio para o mundo moderno, no comércio de bebidas, no cotidiano das empregadas domésticas, nas galerias populares, na ralé, nas organizações de governo, na estética do trabalho, no cotidiano dos circos, na violência e homossexualidade, nas relações de gênero – sejam elas sobre feminilidades ou masculinidades –, nas revistas de negócios, nas usinas de exploração de minérios, no teatro, na economia informal, nos shoppings populares, nos contextos experienciados pelos caixeiros viajantes, na própria escola de administração brasileira, na burocracia, nas empresas familiares, na mercantilização da cultura e dinâmica simbólica, nos fazeres e saberes que percorrem a Estrada Real, no setor de calçados, na feira *hippie* e no setor alimentício.

Ao lado de outros profissionais da área, Carrieri organizou onze livros, sendo os dois últimos sobre a temática gênero. Em um deles (CARRIERI; TEIXEIRA; NASCIMENTO, 2016), levantam questões sobre gênero e trabalho, no qual traz à tona uma gama de pesquisas e reflexões sobre a hegemonia da gestão masculina, branca e heterossexual, cuja construção se dá em torno de relações de poder instituídas ao longo de nossa história, instituindo normas de gênero, de sexualidade e raça. Além de trazer perspectivas epistemológicas distintas, o livro permite ainda a reflexão sobre em quais campos a temática pode ser trabalhada e investigada. Trata-se de um incentivo à continuidade para pesquisas nesse sentido na área de EOs. No outro (VIEIRA; CARRIERI, 2016), os autores que colaboraram com o livro versam sobre gênero e saúde na dinâmica do trabalho, retomando a importância dos estudos de gênero na área dos estudos da gestão no Brasil, evidenciando o crescente aumento nas publicações desde a década de noventa e retratando a importância do tema, o qual tem estado em trabalhos inovadores quanto às abordagens teóricas, mas que ainda está em desenvolvimento. Vieira e Carrieri (2016) compreendem o gênero a partir das relações socialmente atribuídas de acordo com os sexos, o que muda de acordo com o contexto histórico. Para os autores, as interfaces sobre gênero, trabalho e gestão podem ser profícuas para a reflexão sobre as desigualdades presentes na nossa sociedade, uma vez que a escolha da profissão e área de atuação profissional contribui para a construção de identidades, em espaços permeados por relações de poder definidores de posições, reconhecimento e valorização social de uns, em relação aos outros.

Novamente, Carrieri envolve-se com um projeto no qual se destacam as relações atribuídas conforme as diferenças sexuais, tais como as diferenças na distribuição dos cargos e garantias de acesso aos planos de carreira e as relações de poder no campo do trabalho. Também organizou livros com o intuito de demonstrar a permeabilidade dos jogos sociais

no âmbito das organizações (SARAIVA; ENOQUE; CARRIERI, 2014; CARRIERI; SOUZA-RICARDO, 2012; CARRIERI; SOUZA, 2011). Realizou trabalhos orientados à compreensão dos aspectos identitários nos ambientes corporativos (CARRIERI *et al.*, 2010), investiu na Análise do Discurso para a realização de pesquisas na área de EOs, entendendo que as falas, os lugares de onde elas são enunciadas, bem como os posicionamentos de quem fala, são também permeados pela política (CARRIERI; SARAIVA; PIMENTEL, 2009). Para Alexandre, os aspectos simbólicos (CARRIERI; SARAIVA, 2007) imbricados na cultura (CARRIERI; CAVEDON; LEITE-DA-SILVA, 2008), nas relações familiares, nas maneiras como são geridas as organizações brasileiras (CARRIERI; SARAIVA, 2008), nas trocas simbólicas entre e intra organizações, requerem estudos e olhares atentos, a fim de desmistificar o papel, falido, do gestor que planeja, organiza, direciona e controla os recursos. Carrieri e seus parceiros se mobilizam para desconstruir conceitos e crenças ultrapassadas, não apenas quanto ao fazer da gestão, mas também sobre o ensinar a gestão (RODRIGUES; CARRIERI; LUZ, 2003).

O fato é que Carrieri sempre esteve disposto a se debruçar sobre o impensado na Administração, sobre aquilo que é marginal. Brigou e ainda briga muito para que a gestão ordinária seja colocada em pauta. Criticou a herança do mundo anglo-saxão como verdade absoluta sobre a ciência da administração no Brasil. Entendeu que o homem brasileiro tem uma história que o coloca em situação diametralmente oposta à dos norte-americanos, por exemplo. Falou sobre a gestão do homem simples (CORREIA; PEREIRA; CARRIERI, 2019; SANTOS; CARRIERI; OLETO, 2019), dos homens dos agronegócios (CARRIERI *et al.*, 2018), das racionalidades tipicamente brasileiras (SANTOS; COUTO; CARRIERI, 2018) e dos negócios de sobrevivência (SANTOS; CARRIERI, 2018).

Carrieri estimulou suas alunas a falarem de si mesmas, a ousarem compreender os seus papéis na cena organizacional. Fez com que pensassem de onde vêm e para onde vão as ideias sobre os espaços destinados aos homens e às mulheres (CARRIERI *et al.*, 2013; VIEIRA *et al.*, 2017; NATT *et al.*, 2017; SOUZA; CARRIERI, 2010; NATT; CARRIERI, 2016b) no mundo corporativo e/ou nas atividades movidas pelo, ou para, o capital. Fez antifeministas se descobrirem as mais feministas possível. Fez muita gente repensar o seu lugar nos estudos sobre Administração. Não que ele enquadrasse esse ou aquele sujeito conforme suas origens ou experiências prévias apenas, mas ele os convocava a refletir sobre suas reais condições de acesso ou apropriação do conhecimento, e dos mecanismos de constituição dos sujeitos docentes e/ou pesquisadores. Ele sempre nos convida a pensar. A questionar. A não se contentar com menos.

Durante os 16 anos em que publicou os seus 185 artigos, trabalhou temas relacionados ao cotidiano da gestão brasileira e, mesmo que talvez ainda não soubesse que estava traçando o seu viés (o da gestão ordinária), em 1993, já se observa uma inclinação para isso quando começam suas publicações sobre a agricultura (CARRIERI; AGUIAR, 1993; AGUIAR *et al.*, 1993; CARRIERI; AGUIAR; MOURA-FILHO, 1993), que seguiram sendo multiplicadas durante os nove anos seguintes (SANTOS; SOUZA; CARRIERI, 1994; CARRIERI; BASTOS-FILHO, 1994; OTANI *et al.*, 1994; OTANI *et al.*, 1995; CARRIERI; AGUIAR, 1995; MACHADO; CARRIERI; FERREIRA, 1995;

CARRIERI *et al.*, 1995; OTANI; CARRIERI; ANGELO, 1996; VEIGA-FILHO *et al.*, 1996; CARRIERI; MONTEIRO, 1996; CARRIERI, 1997; DINIZ; JUNQUILHO; CARRIERI, 2002).

Enquanto repensava o *mainstream* da gestão e questionava a divergência explícita entre o fazer e o ensinar da gestão no Brasil, Carrieri também se preocupou com questões relacionadas a pesquisa, epistemologia, produção e método. Publicou 11 trabalhos nesse sentido (VIEIRA; CARRIERI, 2001; CARRIERI; PIMENTEL; CABRAL, 2005; TEIXEIRA; CARRIERI; OLIVEIRA, 2012; SOUZA; CARRIERI, 2012; TEIXEIRA *et al.*, 2012; NATT; CARRIERI, 2014; TEIXEIRA; ZANOTELI; CARRIERI, 2014; QUARESMA; CARRIERI, 2015; CARRIERI *et al.*, 2016; BRETAS; CARRIERI, 2017; COUTO; CARRIERI; CKAGNAZAROFF, 2019). Para Bretas e Carrieri (2017), essa reflexão se faz necessária, principalmente, quando consideradas as relações que perpassam as organizações. Embora uma série de pesquisas no âmbito da Administração e dos EOs versem sobre a compreensão das complexidades e resistências nas organizações, sob diferentes perspectivas, quando se tratam dos pressupostos teóricos, epistemológicos e metodológicos, tais pesquisas são pouco problematizadas, deixando escapar as resistências enquanto práticas sociais no meio corporativo, bem como no meio em que se produz a ciência sobre a Administração.

É por essas e tantas outras preocupações que Carrieri se destaca entre os pesquisadores da área. Ele instiga e convida a pensar. É nobilitante quando se trata de questionar e não se limita aos cerceamentos aos quais, vez ou outra é submetido. Já foi tachado de não fazer pesquisa de verdade – nos moldes das ciências exatas, ou naturais, ou da *hard science*. Já até lhe atribuíram a pecha de fazedor de folclore. Mas nada disso o desencoraja. Aliás, ele brinca com isso e segue fazendo seu trabalho e nos instigando a pensar.

NOSSA PARCERIA

Já mencionei aqui nosso encontro, mas preciso retomar esse ponto. Sabe quando você é apresentado a uma pessoa e sabe que vai gostar dela? Então, foi o que aconteceu. Aquele sujeito rabugento que conheci num Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad (EnEO), em Curitiba – não me lembro bem o ano, mas isso não importa –, me cativou desde o primeiro instante. Eu, menina do interior, de uma cidade com aquela cultura peculiar e facilidade para o deslumbre, adepta dos aparatos solenes e das magnificências, achei incrível alguém tão importante ser tão despojado. Ele não tinha a menor cautela com o tom de voz, falava como lhe convinha e como era de seu costume. Paulistano, descendente de italiano, aliás, não fala, grita! E ele fazia bem esse papel. Era o único professor que não estava circulando entre os outros professores. Ele estava rodeado de alunos, nenhuma outra “referência” – ou estrela, como preferirem – estava com ele. Ele visivelmente gostava da companhia dos alunos. Me encantei com aquilo, mas porque era autêntico. Não o notei fazer questão de qualquer coisa que não fosse o que ele queria fazer ali. Eu sou uma pessoa observadora e pude ver a diversão nos olhos daquele homem que esbravejava com seus “seguidores” (ele certamente vai resmungar quando ler isso e dizer algo do tipo: – Agora

virei o quê, para ser seguido!?).

Daquele encontro em diante, eu estava decidida, faria o doutorado sob a orientação dele. Nada disso fazia sentido, é claro. Eu, casada, menina do interior do Paraná, com emprego fixo, casa e marido para cuidar, iria para Belo Horizonte como? Qual seria o caminho? Eu não fazia ideia, mas sabia que iria. Nessa época, Elisa, minha orientadora de mestrado, estava fazendo seu estágio Pós-Doutoral sob a orientação do Carrieri, por isso tive a oportunidade de conhecê-lo, pois ela, sempre generosa, me apoiou nessa ideia maluca. Foi uma grande aliada aliás. Levou meus textos até ele, falou sobre mim, nos apresentou e fez recomendações sobre o meu trabalho. E foi assim que nos aproximamos. Fiz a inscrição para concorrer a uma vaga no CEPEAD/UFMG no final de 2012. Fui até BH dias a fio para levar documentos, trocar documentos, complementar documentos etc. Tudo parecia não contribuir. Nada dava certo, mas lá estava eu, com uma nota do Teste Anpad que me classificava para a segunda fase, e com um projeto em mãos. Eu pretendia dar continuidade à minha pesquisa sobre a geração de hidroenergia no Brasil, bem como suas implicações para a economia e para a sociedade como um todo. Fui para a entrevista e os avaliadores foram bem duros, imediatamente imaginei que não passaria, depois, comecei a torcer e esperar, com aquele fiozinho de esperança. Decidi que se não me classificasse daquela vez, eu seguiria tentando até conseguir ser orientada pelo Professor Carrieri. Ou seja, me convenci de que era apenas uma questão de tempo.

Ainda em dezembro do mesmo ano, fui com Elisa para Salvador, apresentar um trabalho nosso no Colóquio Internacional sobre Poder Local. Lá, novamente, encontramos o Carrieri e ele, novamente, estava cercado de seus alunos. Também estava acompanhado de sua filha, Anita, na época com uns dez anos, talvez. Ela já seguia os passos do pai, não como acadêmico, lógico, mas como pessoa cuidadosa e afetuosa que ele é. Ela, criança, estava bastante entrosada com os adultos e era sempre muito gentil e educada. Me lembro que ela cuidava o tempo todo para que ninguém se perdesse, já que o grupo era relativamente grande para andar junto para lá e para cá. Ela vez ou outra fazia-nos parar para esperar alguém de quem ela se dera de que havíamos nos afastado. Ainda estávamos em Salvador quando o resultado da seleção na UFMG foi divulgado. Foi o Carrieri mesmo quem me deu a notícia! E me disse: “E agora? Vai fazer o quê com a casa, o trabalho, a cidade, a família e o marido?” E eu disse: “Vamos para Belo Horizonte!” Ele retrucou: “Se precisarem, fiquem em casa para procurarem algo para alugar e acertar as coisas”. Eu tinha visto aquela pessoa menos de meia dúzia de vezes e ele estava oferecendo a sua casa e de sua família para que eu me hospedasse com a minha. Mais tarde, descobri que tamanha generosidade não apenas era partilhada por sua esposa, como incentivada, pois ela sempre nos recebeu com muita gentileza, afeto e e comilança recheada de queijos, doces, pitangas e cagaitas.

Sobre minha chegada em Belo Horizonte, bem, as coisas não aconteceram como programadas inicialmente. Eu fui sozinha para lá. Meu marido, recém-formado, havia conseguido emprego em Itajaí, e precisávamos de alguém trabalhando para que nós pudéssemos nos manter. Na entrevista/arguição para a entrada no doutorado, eu havia me comprometido a iniciar e concluir o curso independentemente de ser, ou não, contemplada com alguma bolsa de estudos. Não foi necessário aceitar a gentileza do Professor Carrieri naquele momento, mas,

como fiquei na cidade por um pouco mais do que os quatro anos previstos pelo Programa, acabei aceitando seu convite mais tarde e, em 2017, fui hospedada por ele e Ana Rosa por cerca de seis meses (todas as vezes em que fui, semanalmente, para a cidade). Isso permitiu que eu me aproximasse ainda mais dele e de sua família, da qual me considero amiga e pela qual tenho imensa estima e afeto. Ana Rosa, pela elegância e despojamento que só a ela cabem e com quem aprendi muitas coisas, principalmente sobre ser feminista. Anita, pela paixão que temos em comum pelos animais, em especial, pelos gatos. Com Thomás, não convivi, pois ele estava fora quando estive em sua casa, mas ouvi histórias lindas sobre ele, sua doçura, perspectiva sobre as questões políticas, seu partidarismo e firmeza nos ideais.

Foram longas tardes de estudos e conversas. Aprendi tanto que jamais serei capaz de ensinar na mesma medida. Vi o Professor Carrieri fazer tantas coisas por seus alunos, desde tirar dinheiro do próprio bolso para comprar vales-transportes para alunos de iniciação científica até pagar o almoço de alguns de seus mestrandos e doutorandos. Ouvi-o dar conselhos a mim e aos colegas, sempre prevalecendo o bom senso e o cuidado com as questões humanas. Nunca o vi forçar um aluno a desrespeitar seus próprios limites, nunca o vi dizer que o trabalho estava acima da família e dos afetos. Sua grande habilidade, ao contrário, é a de potencializar nos seus alunos as habilidades que eles têm e, às vezes, até desconhecem. Ele instiga e faz emergir sentidos e lutas que já estavam em nós, mas que não acessávamos antes dele. Ele desperta causas em nós. Dos seus ex-orientandos que conheci, todos se envolveram em alguma luta, seja pelo acesso à educação por parte dos menos abastados, seja pelas questões feministas denegadas pela Administração, enquanto prática e enquanto saber, seja pelas questões de raça, trabalho, gênero. Vi os sujeitos entrarem de um jeito e saírem de outro. Saíam melhores do que antes (ao que me parecia), mas a partir daquilo que já dispunham. O maior e mais belo incentivo que já presenciei foi vê-lo atuando como um espelho do bem, para que nós nos assumíssemos em nossa essência, em nossas dores, e aí então, constituíssemos em nós o desejo pela pesquisa, como a construção social que ela é. Com pré-história, desenvolvimento e desfecho, sempre em função de um desejo humano, de um interesse. O que não a faz menos científica, só assume o que ela é, uma criação humana. Ele nos mostra que o comprometimento só pode vir se estiver impulsionado por algo de dentro de nós. Ele nos provoca. Faz o mais passivo dos sujeitos se tornar o representante ou agente de uma causa.

Um educador em essência. Daqueles que se aproximam do tipo freiriano, que pratica uma pedagogia capaz de estruturar um grupo, criar uma cultura, estimular a prática livre e crítica. Uma pedagogia que permite ensinar e aprender simultaneamente. Respeita as dimensões do sentido e da prática humana, sendo solidária aos sujeitos e às suas histórias. Um educador que cultiva e inspira a crítica à opressão e as lutas para libertar-se. Não que ele não nos faça olhar para o que não está bom em nós, pois é crítico e exigente, mas ele nos respeita e mostra que nossas lutas pessoais podem servir à ciência e à educação. Essa é a prática docente do Professor Carrieri, uma prática muito íntima dos preceitos de Freire (1967), o qual nos convida a pensar na importância do aprendizado e das discussões acerca das noções de trabalho e cultura, que considera a tomada de consciência transformadora e libertadora, significando a busca e o posicionamento, transmutando-os, muitas vezes, em lutas.

Mais do que qualquer outra coisa, o Professor Carrieri me ensinou a escutar, a respeitar e estar ali, com quem quer que pretenda aprender comigo alguma coisa, por mais simples que seja. E embora esse seja seu maior ensinamento para mim, nós também produzimos alguns trabalhos e seguimos na empreitada de fazer ciência tal como nos é cobrado. Seja por meio de coautoria, orientação ou incentivo, refletimos e produzimos conteúdos sobre o tráfico de órgãos (NATT, 2014), a mercantilização do corpo (NATT; CARRIERI, 2016a), o consumo da mulher de baixa renda (NATT *et al.*, 2017), as relações de gênero (SARAIVA; CARRIERI, 2015; NATT; CARRIERI; ECCEL, 2015; NATT; CARRIERI, 2016b), o problema da produção de energia no Brasil (NATT; ICHIKAWA, 2013a; NATT; CARRIERI, 2017), e estudos sobre os diferentes campos de forças e de lutas que envolvem a gestão em diferentes cenários, como a educação profissional, os circos e a siderurgia (NATT; ICHIKAWA, 2013b; NATT; AGUIAR, 2015; NATT *et al.*, 2018). Pensamos o uso de métodos e teorias (NATT; CARRIERI, 2014) e, após muitas e muitas conversas, construímos uma pesquisa sobre o Sistema Nacional de Transplantes no Brasil (NATT, 2017). Foram os anos mais ricos da minha vida, cada conversa, cada trabalho, por mais limitações que apresentem, foram um percurso de aprendizado e autoconhecimento. Descobri que, antes de conhecer o Professor Carrieri, eu ainda flutuava entre uma ideia ou outra, entre um posicionamento e outro, ou melhor, eu nem tinha muita ideia do que era me posicionar. Nem achava importante. A partir de nossas experiências, eu entendi que, para fazer valer a minha crença na educação e seguir na pesquisa, sendo mulher, era preciso que eu me posicionasse e que deixasse isso claro, sempre que possível. Assim, tornaria minha atuação mais ética e honesta, além de dar-lhe mais sentido.

CONCLUSÃO

Qualquer colocação que eu possa fazer aqui soará repetitiva ou demasiada, então penso que é mais interessante falar de como foi essa empreitada de escrever sobre alguém em pleno exercício da profissão. A incrível ideia convida-nos à reflexão sobre quão importantes são aqueles que estão entre nós. Sobre como se faz necessário valorizar e reconhecer o trabalho de quem segue na luta diária por um mundo melhor. As homenagens, erroneamente, costumam ser póstumas, o que, se pensarmos friamente, só alcança os que ficam, e que, muitas vezes, nem mesmo podem compreender o sentido da homenagem, mesmo que se sintam honrados pelos seus. Homenagear quem pode acolher e compreender a intenção é uma iniciativa que merece ser parabenizada. O reconhecimento é algo precioso e a demonstração de gratidão pela obra, em vida, é um ato de sabedoria. Por isso, parabeno aos idealizadores desse trabalho, em especial ao Professor Doutor Luiz Alex Saraiva, não só pela iniciativa, mas principalmente pelo convite carinhoso e pelo zelo com o projeto.

Confesso que o processo não foi tão confortável quanto me pareceu num primeiro momento, pois a euforia instantânea do convite camuflou a responsabilidade de fazer algo de tamanha relevância. O que tentei fazer diante do desafio e da honra de estar entre os que escreveriam sobre o Professor Carrieri foi ser sincera. Falar sobre ele da maneira como o vejo, como reconheço sua pessoa e seu trabalho. O grande Carrieri, homem dos quase duzentos

artigos é muito mais do que o acadêmico nacionalmente reconhecido, é um educador que transforma vidas, que acredita na educação e na dialética. Que cria oportunidades e que apoia quem deseja seguir a carreira docente. É um profissional transparente e que valoriza a pesquisa, a educação e as pessoas. O que ele fez, faz e ainda vai fazer pela área de Estudos Organizacionais não cabe em um texto, mas deixo aqui a intenção de mostrar um pouquinho de quem tem essa capacidade de levantar bandeiras, mobilizar ações e encontrar encanto no ordinário. De quem faz a pesquisa enquanto prática, a docência enquanto luta.

No Brasil, a área de EOs foi, desde o início, cunhada por fortes, ousados e obstinados pesquisadores, e Carrieri também tem essas características, porém, dispensa lisonjas e cerimônias. O homem mais importante que eu conheci. A cabeça brilhante das mil ideias simultâneas. Que responde, ainda antes das oito, os e-mails que lhe enviamos às três da manhã (isso acontece muitas e muitas vezes). Ele devora (aqui ele dirá: “Nossa! Virei um devorador agora! Que monstro!”) os nossos escritos, corrige, argumenta, indica mudanças e melhorias, conversa com nossas frases e faz apontamentos. Faz surgirem mais e mais ideais. Difícil acompanhá-lo, mas prazeroso ver o desenvolver-se de cada pesquisa que ele instiga e apoia.

Com seu estilo próprio e sua capacidade de escuta, ele dá voz a muita gente, desde alunos até os mais ordinários cidadãos que lutam para sobreviver na complexidade do capitalismo. O Professor Carrieri teve a sensibilidade de enxergar no homem mais simples a capacidade organizativa. As estratégias de sobrevivência e permanência em cenários cada vez mais competitivos e com capitais concentrados nas mãos de poucos. Ele enxergou que não se tratam apenas de dominantes e dominados e que, entre esses extremos, há muito sobre o que ainda não sabemos e precisamos buscar conhecer. Nesse entre, estão as peculiaridades do mundo organizado, as estratégias mais eficientes e os saberes mais significativos para um maior número de pessoas. Ao não compreender a amplitude e significado de suas pesquisas, não se está compreendendo o quanto a administração, enquanto prática, perpassa cada detalhe da vida humana em sociedade. No mundo capitalista, o único que conhecemos, o organizar está em tudo e basta olhar para ver, a administração está lá, ainda que não a tenhamos nomeado como tal. Ao mesclar as relações de poder nos microuniversos, recorrendo aos trabalhos de Foucault, bem como lançar luz ao fazer cotidiano, tendo como referência Certeau, dando importância à prática do homem ordinário, Carrieri desafia a área a seguir rumos ainda mais profícuos e instigantes.

Em suma, é uma grande honra poder dizer que eu conheço, convivi, compartilhei e compartilho das ideias do Professor Carrieri, e, após tantas experiências e conselhos em tão curto espaço de tempo, sinto-me amiga do Alexandre, que nos momentos mais difíceis sempre aparece para dar aquele empurrão que faltava e aquele ombro amigo e apoio que só os bons de coração são capazes de dar. Repito, sem doçuras ou meias palavras, mas com muito, muito afeto. Pela vida, pelas pessoas, pela docência! Trata-se de um homem extraordinário, dado às delícias da vida ordinária. Um exemplo, difícil ou impossível de seguir, tamanha a autenticidade de que dispõe.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. R. C.; VILLAS BOAS, A. L.; CARRIERI, A. P.; ALENCAR, E. O processo de participação na associação de desenvolvimento comunitário dos produtores da Feira-Livre de Coração de Jesus. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 33-43, 1993.
- BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. In: BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983. p. 89-94.
- BOURDIEU, P. O campo intelectual: um mundo à parte. In: BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990. p. 169-180.
- BRETAS, P. F. F.; CARRIERI, A. P. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência. **Espacios**, v. 38, p. 6, 2017.
- CARRIERI, A. P. Questão ambiental, agricultura e mudanças de paradigma: o ecodesenvolvimento, a agricultura sustentável e a biotecnologia. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 9, n. 1, p. 1-20, 1997.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C. A transferência da gestão em unidades de produção familiar: a sucessão e a herança no bairro rural de Cardoso, município de Poço Fundo. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 101-111, 1995.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C. Sistemas de produção: um estudo de caso do bairro Rural de Dourado dos Lopes (Poço Fundo, MG). **Análise & Conjuntura**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2/3, p. 73-85, 1993.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; MOURA FILHO, J. A. O processo de gestão na produção familiar: um estudo de caso do sul de Minas Gerais. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 167-179, 1993.
- CARRIERI, A. P.; BASTOS FILHO, G. S. Um diagnóstico e a descrição dos sistemas de produção da Microbacia do Espraiado, Ribeirão Preto: um estudo de caso. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 11, p. 9-17, 1994.
- CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; LEITE-DA-SILVA, A. R. (Org.). **Cultura nas organizações**: uma abordagem contemporânea. Curitiba: Juruá, 2008.
- CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; SOUZA, E. M.; MENEZES, R. S. S. Gender and work: representations of femininities and masculinities in the view of women Brazilian executives. **Brazilian Administration Review**, v. 10, n. 3, p. 281-303, maio 2013.
- CARRIERI, A. P.; LIMA, J. B.; ANDRADE, J. G.; MOURA FILHO, J. A. Práticas agrícolas e práticas administrativas na configuração de sistemas de produção rural. **Cadernos de Administração Rural**, Lavras, v. 7, n. 2, p. 83-101, 1995.
- CARRIERI, A. P.; MONTEIRO, A. V. V. M. A agricultura sustentável e a biotecnologia: trajetórias tecnológicas e a (neo)territorialização no campo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 11-19, 1996.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 12, e141359, 2018.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D.; CABRAL, A. C. A. O discurso e sua análise no enfoque foucaultiano da formação discursiva: um método de pesquisa nos estudos organizacionais. **Gestão.org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Recife, v. 3, n. 2, p. 111-124, 2005.

CARRIERI, A. P.; SANTOS, J. V. P.; PEREIRA, V. F.; MARTINS, T. S. Pesquisa histórica em administração: a (re)construção identitária da Galeria do Ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 46, p. 9-22, dez. 2016.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; ENOQUE, A. G.; GANDOLFI, P. E. (Org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: UPF, 2008.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

CARRIERI, A. P.; SOUZA-RICARDO, P. A. G.; FABRI, B. (Org.). **Lado B[enjamin]**. Belo Horizonte: Crisálida, 2011.

CARRIERI, A. P.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). **Jogos e Sociedade**. Belo Horizonte: Crisálida, 2012.

CARRIERI, A. P.; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. (Org.). **Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais**. Salvador: UFBA, 2016.

CORREIA, G. F. A.; PEREIRA, H. G.; CARRIERI, A. P. O território da pipoca nos arranjos organizativos de trabalhadores ambulantes belorizontinos. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 15, n. 3, p. 228-241, 2019.

COUTO, F. F.; CARRIERI, A. P.; CKAGNAZAROFF, I. B. Participação na avaliação de políticas públicas: a pesquisa construtivista e a quarta geração de avaliação. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 20, p. 36-55, jan./dez. 2019.

DINIZ, C. M.; JUNQUILHO, G. S.; CARRIERI, A. P. Sistema de gestão ambiental: Construção, fatores e atores. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 1, n. 6, p. 71-86, 2002.

FREIRE, P. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

MACHADO, J. A. R.; CARRIERI, A. P.; FERREIRA, A. B. Custos de coleta de sementes

e da produção de mudas da Cabreúva-Vermelha, Bauru. **Informações Econômicas**, v. 25, n. 12, p. 37-46, 1995.

NATT, E. D. M. Mercantilização de órgãos humanos: esse tema interessa à administração? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2014.

NATT, E. D. M. **Transplante de órgãos no Brasil**: uma análise à luz da biopolítica. 2017. 344 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. NATT, E. D. M.; AGUIAR, A. R. C. O campo da arte circense no Brasil. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39, 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2015.

NATT, E. D. M.; BARBOSA, B. F.; VIEIRA, F. G. D.; CARRIERI, A. P. Baixa renda: o consumo simbólico e o comércio informal de acessórios femininos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 1, p. 138-163, 2017.

NATT, E. D. M.; BRETAS, P. F. F.; MOURA-PAULA, M.; CARRIERI, A. P. Gestão participativa: a prática em uma grande siderúrgica. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 2, p. 102-116, 2018.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P. Energia hidrelétrica: a retórica da energia limpa. In: SARAIVA, L. A. S.; RAMPAZO, A. V. (Org.). **Energia, organizações e sociedade**. Recife: Massangana, 2017. p. 79-112.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P. A teoria da ação comunicativa nos estudos do corpo e corporeidade: possibilidades de avanço para a administração? **Perspectivas Contemporâneas**, v. 11, n. 1, p. 55-76, 2016a.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P. É para menino ou para menina? Representações de masculinidade e feminilidade. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, v. 7, n. 1, p. 110-131, jan./jun. 2016b.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P. A teoria das representações sociais e a análise de conteúdo: instrumentos que se complementam na pesquisa em administração. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 29, n. 2, p. 66-89, 2014.

NATT, E. D. M.; CARRIERI, A. P.; ECCEL, C. S. Ser ou não ser: a reprodução do 'ideal' de masculinidade entre gestores brasileiros. **O Social em Questão**, v. XVIII, n. 34, p. 391-414, 2015.

NATT, E. D. M.; ICHIKAWA, E. Y. O simbólico em construções: estudando a vila barrageira da UHE Engenheiro Sérgio Motta à luz de Pierre Bourdieu. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 159-173, ago. 2013a.

NATT, E. D. M.; ICHIKAWA, E. Y. Práticas de subversão e resistência no campo da educação profissional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

NATT, E. D. M.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Criação de banheiros LGBTs: inclusão ou prática discriminatória? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 14, n. 1, p. 31-44, 2015.

OTANI, M. N.; CARRIERI, A. P.; ÂNGELO, J. A. Microbacia-piloto do Córrego de São Joaquim, Dira de Campinas, estado de São Paulo: um estudo comparativo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 47-60, 1996.

OTANI, M. N.; CARRIERI, A. P.; ÂNGELO, J. A.; CONSALTER, A. S.; BASTOS FILHO, G. S.; OLIVEIRA, S. J. M. Um exemplo de integração: estudo de caso da microbacia dos córregos Fortuna-Figueira-Palmeira. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 24, n. 12, p. 55-70, 1994.

OTANI, M. N.; CARRIERI, A. P.; ÂNGELO, J. A.; OLIVEIRA, S. J. M.; OKAWA, H. Diagnóstico Socio-econômico de MBHs: Dira de Campinas. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 55-68, 1995.

QUARESMA Jr., E. A.; CARRIERI, A. P. Cultura e organizações: para além da lacuna epistemológica. **Alcance**, v. 22, n. 4, p. 570-285, out./dez. 2015.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. (Org.). **Tempos de desconstrução: evolução e transformação nas empresas**. Belo Horizonte: CEPEAD/FACE/UFMG, 2003.

SANTOS, J. V. P.; CARRIERI, A. P. Estratégia como prática e organizações familiares: um estudo sobre as famílias e os negócios na galeria do ouvidor em Belo Horizonte (MG). **Revista de Administração da Unimep**, v. 16, n. 3, p. 57-78, set./dez. 2018.

SANTOS, J. V. P.; CARRIERI, A. P.; OLETO, A. F. As práticas cotidianas de negócio dos catireiros da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 103, p. 245-260, 2019.

SANTOS, J. V. P.; COUTO, F. F.; CARRIERI, A. P. The Brazilian *catira*: identities and rationalities. **Acta Scientiarum. Human and social sciences**, v. 40, n. 3, e41793, 2018.

SANTOS, Z. A. P.; SOUZA, M. C. M.; CARRIERI, A. P. Pesquisa em sistema de produção: uma revisão. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 127-139, 1994.

SARAIVA, L. A. S.; ENOQUE, A. G.; CARRIERI, A. P. (Org.). **Sete Pecados Capitais nas organizações**. Salvador: UFBA, 2014.

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

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. 1-25, 2012.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, P. G.; TAVARES, N. V.; CARRIERI, A. P.; CAPPELLE, M. C. A. Dinâmica de distribuição de fontes de capitais científicos entre docentes / pesquisadores de um programa de pós- graduação Stricto-Sensu de uma universidade pública. **Avaliação**, v. 17, n. 1, p. 179-206, mar. 2012.

TEIXEIRA, J. C.; ZANOTELI, E. J.; CARRIERI, A. P. A importância dos clássicos na formação do pesquisador: o que nos diz os conceitos de socialização, identificação e campo intelectual como campo de poder. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 154-171, abr. 2014.

VEIGA FILHO, A. A.; LOMBARDI NETO, F.; OTANI, M. N. ; CARRIERI, A. P.; ÂNGELO, J. A.; OLIVEIRA, S. J. M.; OGUIDO, N. Análise prospectiva do retorno econômico em conservação do solo numa microbacia hidrográfica piloto: proposta alternativa de desenvolvimento sustentável. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 49-56, 1996.

VIEIRA, A.; CARRIERI, A. P. (Org.). **Gênero e saúde na dinâmica do trabalho**: a saúde da mulher em foco. Curitiba: Juruá, 2016.

VIEIRA, A.; CARRIERI, A. P. Max Weber e a questão do método nas ciências sociais. **Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 1-32, 2001.

VIEIRA, A.; CARRIERI, A. P.; MONTEIRO, P. R. R.; ROQUETE, F. F. Gender differences and professional identities in health and engineering. **Brazilian Administration Review**, v. 14, n. 1, p. 1-21, maio 2017.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

**Elisângela
Domingues
Michelatto
Natt**

Professora nos Cursos de Administração, Odontologia e Psicologia na Universidade do Vale do Itajaí. Pesquisadora no Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Psicóloga Clínica.



Foto: Cadu de Castro

Um Pesquisador Ordinário: Entre Substantivos e Gerúndios na Polifonia dos Esquecidos

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Resumo

O propósito deste artigo é apresentar o pesquisador ordinário nos estudos das formas de organizar, uma concepção desenvolvida a partir das ideias de Alexandre de Pádua Carrieri, reconhecido como um desses pesquisadores no Brasil. A concepção de pesquisador ordinário surge a partir das alegorias de gestão e gestor ordinário presentes na obra de Carrieri (2012). A obra que discute o desenvolvimento dessas alegorias é assumida como, em parte, autobiográfica, um memorial permeado por manifestação de características do próprio Alexandre. Lá surge um pesquisador que trabalha o ordinário em conjunto com outros pesquisadores, sejam eles doutores, mestres, graduados, doutorandos, mestrandos e graduandos, substantivos e gerúndios. Eles têm em comum a atração pelo ordinário e a luta contra-hegemônica na área de administração. Ao se aproximar de um pós-estruturalismo crítico, por meio de articulações envolvendo contribuições como a bricolagem, as estratégias e táticas cereteunianas, o flunar e o alegorizar benjaminiano, Alexandre mostra-nos um caminho que, de diferentes maneiras, vários pesquisadores têm assumido, muitos dos quais viram e veem em Alexandre uma atração para chegar na sua própria produção da condição de pesquisador ordinário. Portanto, ao homenagear Alexandre de Pádua Carrieri, eu trouxe fragmentos de suas alegorias de gestão e gestor ordinário de volta para a casa do pesquisador, revelando uma forma ordinária de organizar os estudos das formas ordinárias de organizar e quem faz esses estudos.

Palavras-chave

Gestão Ordinária. Pesquisador Ordinário. Estudos Organizacionais. Alexandre Carrieri.

Abstract

The purpose of this article is to present the ordinary researcher in the studies of the ways of organizing, a concept developed from Alexandre de Pádua Carrieri's ideas, recognized as one of such researchers in Brazil. The concept

of ordinary researcher arises from the management allegories and ordinary manager present in Carrieri's work (2012). The work that discusses the development of these allegories is assumed to be, in part, autobiographical, a memorial permeated by the manifestation of Alexandre's own characteristics. There arises a researcher who works the ordinary together with other researchers, be they doctors, masters, graduates, doctoral students, masters and undergraduates, nouns and gerunds. In common, they have the attraction for the ordinary and the counter-hegemonic struggle in the area of administration. In approaching critical post-structuralism, through articulations involving contributions such as bricolage, the Alexandrian strategies and tactics, the flunar and the benjaminian allegory, Alexandre shows us a path that, in different ways, many researchers have assumed, many of whom they saw and see in Alexandre an attraction to arrive at their own production of the condition of ordinary researcher. Therefore, by honoring Alexandre de Pádua Carrieri, I brought fragments of his management allegories and ordinary manager back to the researcher's house, revealing an ordinary way of organizing studies of the ordinary ways of organizing and who does those studies.

Keywords Ordinary Management. Ordinary Researcher. Organization Studies. Alexandre Carrieri.

QUEM É O PESQUISADOR ORDINÁRIO?

Este artigo apresenta o pesquisador ordinário nos estudos das formas de organizar, uma concepção desenvolvida a partir das ideias de Alexandre de Pádua Carrieri. Ele é reconhecido aqui como um desses pesquisadores no Brasil. Essa concepção envolve doutores, mestres, graduados, graduandos, mestrandos e doutorandos, substantivos e gerúndios, considerados como pesquisadores ordinários quando produzem e vivenciam, em conjunto, desconstruções para dar voz a abordagens, temas e atores que fogem do que é comumente considerado relevante no campo da administração. Ou seja, aquilo silenciado na perspectiva hegemônica da administração (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018). O próprio uso do termo “Estudos das Formas de Organizar (EFOR)”, em substituição ao termo “Estudos Organizacionais (EOR)”, já é uma provocação contra-hegemônica no campo de estudo (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

A condição de pesquisador ordinário surgiu para mim em 2004 quando comecei a atuar como pesquisador em um núcleo que logo se chamaria NEOS, e que, atualmente, significa Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. Eu era um gerúndio, um doutorando, produzido como pesquisador no grupo de pesquisa coordenado por meu orientador

de doutorado, Alexandre de Pádua Carrieri. Um único doutorando entre mestrandos e graduandos, mas todos, entre nós e ele, éramos apenas pesquisadores e trabalhávamos muito em função disso para romper com abordagens e conhecimentos hegemônicos da área de administração. Ao mesmo tempo, nós vivenciávamos em conjunto nosso cotidiano urbano, andando, frequentando lugares, olhando pelas janelas dos ônibus. Era mais do que uma mera passagem de um grupo de pessoas pesquisadoras, era uma passagem na qual recolhíamos fragmentos do que víamos e discutíamos sobre isso, havia um prazer em viver a cidade. Não surpreende isso fazer parte de nossas pesquisas.

Nessa época, ainda não havia a adjetivação de ordinário para nós ou aqueles com os quais nos assemelhávamos de diferentes maneiras. Essa adjetivação é uma escolha minha, devido a algo mais recente. Eu me inspirei nas alegorias da gestão e do gestor ordinário de Carrieri (2012), apresentadas em sua tese para professor titular. A gestão ordinária também foi articulada pouco depois, em um artigo intitulado “A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014). Em estudos recentes, a proposta de gestão ordinária mostrou-se relevante para o estudo das formas de organizar em produções distintas, por exemplo, no Mercado Central de Belo Horizonte (VALE; JOAQUIM, 2017), em uma cafeteria familiar incomum (CARRIERI *et al.*, 2018) e até na comunidade de fãs da saga Harry Potter (COSTA; LEÃO, 2018). Isso revela a diversidade de vozes gerenciais silenciadas que podem ser trazidas para a discussão no campo da administração a partir do foco na gestão ordinária. Porém, levantou para mim a questão de quem serão os responsáveis por isso no campo – a resposta que encontrei foi: os pesquisadores ordinários.

Tais pesquisadores investigam a gestão ordinária, eles produzem trabalhos que oferecem luz para a gestão marginalizada na área de administração, a ordinária, a dos pequenos negócios familiares, a dos ambulantes das ruas, entre muitos outros. Isso ocorre, pois o ponto de partida de Carrieri (2012) para a concepção de gestão ordinária é a cultura ordinária de Certeau (1998; 2012), heterogênea e produzida na heterogeneidade do cotidiano dos homens comuns. O primeiro autor a usa para nominar um tipo de gestão, a gestão ordinária realizada pelos homens ordinários, os esquecidos pela história, presentes na obra certeuniana em meio a bricolagens, estratégias e táticas.

A minha escolha por chamar de ordinário este pesquisador é uma metáfora para aproximá-lo desses homens ordinários da gestão que o atraem. O suposto sentido pejorativo do termo é transformado em algo elogioso por remeter à resistência, típica dos homens comuns, e agora travestida nos pesquisadores, em sua resistência contra-hegemônica na área de administração. Uma resistência produzida ao dar voz aos homens silenciados na área.

As formas de realizar essa resistência surgem quando, indo além da gestão e dos gestores ordinários, ao apresentá-los em sua obra, Carrieri (2012) deixa claro que a bricolagem e a articulação de estratégias e táticas também fazem parte das práticas do pesquisador. Então, ele propõe pensar essa prática em conjunto com a alegorização e a flangem, presentes na obra de Benjamin (1989; 2009). Em sua tese, Carrieri (2012) menciona mais de uma centena de vezes os pesquisadores, inclusive atribui literalmente aos pesquisadores do

NEOS o trabalho conjunto de dar voz à gestão ordinária em Belo Horizonte, ao mesmo tempo que destaca a sua condição e dos demais pesquisadores de vivenciarem a cidade. Segundo o autor, esse trabalho representa um memorial de sua trajetória acadêmica como pesquisador, sendo produzido junto com os demais pesquisadores do NEOS.

Ao homenagear Alexandre de Pádua Carrieri optei por usar sua tese para dar voz às ideias dele enquanto pesquisador que adjectivei como ordinário, também, em virtude do sofrimento de vivenciar o cotidiano dos estudos organizacionais na área de administração no Brasil e no mundo, em conjunto com outros tantos pesquisadores ordinários, transgressores do conhecimento hegemônico dessa área e do lugar de poder que estabelece. São pesquisadores ordinários, sobrevivendo no cotidiano da prática de pesquisar, o que faz parte de suas vidas e subsistência, ao dar voz aos homens ordinários em suas próprias subsistências. Dessa maneira, eles expressam uma luta contra-hegemônica na área de administração (BARROS; CARRIERI, 2015).

Nesta homenagem, baseei-me em trechos da tese para professor titular de Carrieri (2012), publicações derivadas dela e outras publicações articuladas para sustentar suas argumentações ou desenvolver meu entendimento de que ele encarna o pesquisador ordinário. Deve ficar claro que essa denominação apenas faz parte de uma alegoria para indicar um conjunto de possibilidades que unem pesquisadores transgressores de conhecimentos hegemônicos em suas áreas de conhecimento, não havendo uma maneira única de ser pesquisador ordinário. Dentre as que existem, uma é a de Alexandre de Pádua Carrieri, aqui tratada. Portanto, ele não é o único pesquisador ordinário nos estudos das formas de organizar, existem vários, uma que também trago sempre em meus pensamentos e pesquisas é Neusa Rolita Cavedon. Entretanto, não vou fazer uma lista dos pesquisadores ordinários, aos que lerem este artigo e os identificarem tenho certeza que Alexandre gostaria de estender a homenagem a eles e, provavelmente, são amigos, inimigos ou colegas intrigantes.

A seguir, revelamos aspectos epistemológicos da concepção de pesquisador ordinário quando apresentamos sua aproximação com o chamado pós-estruturalismo crítico. Ela oferece suporte à proposição da concepção de pesquisador ordinário em termos de suas práticas, envolvendo desconstruções e resistências, por meio de bricolagens, alegorias e flanagens, entre outros elementos e convívios. A partir dessa concepção apresentamos alguns imbróglis relacionados com ela, o homem ordinário e a pesquisa. Por fim, tratamos da questão: para onde vão os pesquisadores ordinários?

UMA APROXIMAÇÃO COM O PÓS-ESTRUTURALISMO CRÍTICO

Carrieri (2012) baseou-se na discussão de Certeau (1998) sobre a cultura ordinária para propor, como uma alegoria benjaminiana, as concepções de gestor ordinário e gestão ordinária. A investigação dessa gestão, com a ajuda desse gestor, é a tentativa do pesquisador que se aproxima do *flâneur* de Benjamin (2000), o “pesquisador *flâneur*”, e do *bricoleur* de Certeau (1998) (CARRIERI, 2012), pois ambos tratam de ideias que se ajustam às investigações sobre a gestão ordinária e o cotidiano (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014).

Ao assumir que a ideia do pesquisador ordinário vem dessas contribuições, ela também é concebida como uma alegoria benjaminiana, tendo uma base no ordinário ceriteuniano, em uma transgressão na aproximação estranha e proveitosa entre elementos da teoria crítica e do pós-estruturalismo. Essas são apropriações em misturas típicas dos pesquisadores ordinários, provocadores das ordens estabelecidas por todos os lados.

A articulação com Walter Benjamin e Michel de Certeau, realizada por Carrieri (2012), revela esse movimento. O primeiro, Walter Benjamin, é um modernista relutante (MCROBBIE, 1994), “[...] membro não muito estável da Escola de Frankfurt [...]” (JUNKES, 1994, p. 125). Ele trata o *flâneur* como um representante da ambiguidade da modernidade (SILVA, 2016), do herói moderno (BENJAMIN, 2000) e do vazio da modernidade, sendo, ao mesmo tempo, um autor que, como os “[...] pós-modernistas contemporâneos, rejeita a noção de progresso e rejeita a história como uma linha reta, ele enfatiza intensamente o lugar da história no estudo da cultura [...]” (MCROBBIE, 1994, p. 117), além de outras aproximações com o pós-modernismo, dentre as quais se destaca a maneira que trata a alegoria (OWENS, 1980; WENDORF, 2001). A obra de Walter Benjamin é um desafio a uma visão simplista da coerência epistemológica, a qual separa o conhecimento em abordagens isoladas.

O segundo, Michel de Certeau, trata de contribuições e limitações da obra foucaultiana, entre outras, para criticar a falta de ênfase na resistência e se voltar para ela, concebida dentro da transgressão do indivíduo, em suas práticas por meio de táticas cotidianas. Ao enfatizar a resistência e seus mecanismos, ele diferencia-se de outros autores comumente chamados de pós-estruturalistas, quando, assim como eles, rejeita a centralidade no sujeito e a agência individual (POSTER, 1992). Ele trata de uma resistência que ocorre em ações táticas, ou seja, ações que não podem contar com um lugar de poder e, por isso, são dependentes da bricolagem de elementos de relações estratégicas, que podem contar com esse lugar. Portanto, o foco do autor não é o indivíduo, são as relações de poder nas ações em torno das quais o sujeito social é “o seu autor ou veículo” (CERTEAU, 1998, p. 37). A partir dessas ações nas práticas cotidianas, surge a cultura ordinária, uma cultura no plural, heterogênea, e produzida no cotidiano a partir de práticas de homens comuns (CERTEAU, 2012).

Com base nessas concepções, há uma aproximação com o paradigma pós-estruturalista, pois a obra ceriteuniana antecipa “[...] reflexões atuais sobre a natureza desse paradigma. Ou seja, um repensar da intersubjetividade e da agência de agentes não humanos contra nossa própria distinção antropocêntrica entre objetos ‘naturais’ e seres ‘humanos’” (NAPOLITANO; PRATTEN, 2007, p. 5). Dessa maneira, a “[...] agência não é mais algo que você possui ou não. Em vez disso, é algo que você mantém em relação a um campo social habitado com outros atores sociais. A agência é, portanto, altamente dependente de situações sociais específicas” (UTAS, 2005, p. 407).

Ao articular essas ideias benjaminianas e ceriteunianas, Carrieri (2012) expõe, em sua obra, uma tensão entre modernismo e pós-modernismo, mais especificamente relacionada com o modernismo crítico (HASSARD, 1993) e o pós-estruturalismo. A crítica sempre acompanhou o amadurecimento do pesquisador. Ao observarmos sua trajetória acadêmica, fica evidente um deslocamento do interpretativismo para o pós-estruturalismo. Entretanto,

quando se aproximou do interpretativismo, ele já não se enquadrava na concepção clássica do rótulo do interpretativismo de Burrell e Morgan (1979). Seus trabalhos interpretativistas, como Carrieri (2001) e Carrieri, Leite-da-Silva e Pimentel (2009), são, ao mesmo tempo, críticos ao *status quo* da sociedade em relação ao tema tratado. A classificação mais coerente seria um interpretativismo crítico, em uma ótica de comensurabilidade paradigmática (CLEGG; HARDY, 1999).

De maneira semelhante, ao se aproximar do pós-estruturalismo, ele retém essa crítica, enquadrando-se no que Hassard e Cox (2010) chamam de domínio do pós-estruturalismo crítico. Isso ocorre, pois Carrieri (2012) vai além da desconstrução e de revelar as resistências em microforças. Em conjunto com esses e outros elementos, há no trabalho dele uma indignação, uma crítica social, uma busca não apenas por questionar e desconstruir o *status quo* da sociedade, mas, também, indicar direções para uma produção social que considere os silenciados, seja ajustada a eles e por eles, como as críticas e proposições relativas às ações do poder público contra a gestão e os gestores ordinários em Belo Horizonte. Para viabilizar essa abordagem, ele articula elementos na prática de pesquisa que marcam a concepção de pesquisador ordinário, em torno de contribuições benjaminianas e certeunianas específicas.

O COTIDIANO DO PESQUISADOR ORDINÁRIO

A partir das influências certeunianas e benjaminianas, Carrieri (2012) ofereceu luz para o estudo de formas de organizar que ocorrem no cotidiano, em pequenos negócios e atividades nas famílias, nas ruas, nos locais de passagem, comumente deixadas de lado na área de administração. Trata-se da gestão ordinária do gestor ordinário. Dentre os fragmentos teóricos articulados para expressar o que é isso, neste artigo, apropriamo-nos do ordinário, da bricolagem, da alegoria e do *flâneur* para expressar a alegoria do pesquisador ordinário.

Em torno da articulação desses elementos a

[...] gestão ordinária pode ser entendida como aquela que não está pautada e não internaliza (ou internaliza apenas em parte) os princípios de desempenho e disciplina, a racionalidade instrumental, a universalização efetiva de atuar como produtor/empreendedor útil para sociedade, a separação do trabalho/negócio/família. A gestão ordinária pode propiciar ao pesquisador/professor de gestão observar as intencionalidades institucionais e de grupos sociais em conduzir um acordo implícito e objetivo da não incorporação do valor humano nas práticas sociais (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 708).

Pesquisador ordinário foi o rótulo da alegoria aqui escolhida para aqueles que assumem, de diferentes maneiras, essa empreitada de pesquisa. Entretanto, a empreitada em si não é o único definidor dessa alegoria, ela deve ser realizada de diferentes maneiras, mas todas devem ter algo de bricolagem, pois a bricolagem faz parte da vida do homem ordinário, assim como do pesquisador ordinário. É por meio dela que ambos ressignificam fragmentos simbólicos. Para o pesquisador ordinário, é ela que define o *locus* social da pesquisa, como explica o pesquisador ordinário apresentado neste artigo: “Enquanto pesquisador, sempre

busquei fazer bricolagens (CERTEAU, 1994) do real para buscar organizar um *locus* social de trabalho, de pesquisa” (CARRIERI, 2012, p. 28).

Portanto, o pesquisador ordinário é também um pesquisador *bricoleur*. Isto fica ainda mais evidente quanto, ao tratar da inserção da pesquisa na abordagem qualitativa, o nosso pesquisador ordinário coloca quem adota essa abordagem como um *bricoleur*. De maneira mais específica, ele atribui essa condição aos pesquisadores do estudo sobre a cidade de Belo Horizonte, ou seja, ele e outros pesquisadores do NEOS. Para ele, como

[...] afirmam Denzin e Lincoln (1994), na pesquisa qualitativa o pesquisador tem a liberdade de escolher e combinar até criar as práticas e métodos de pesquisa que se concatenem de maneira mais pertinente ao objeto e ao contexto que se deseja estudar, sendo aquele, portanto, um “*bricoleur*” (CERTEAU, 1994). Essa posição dos pesquisadores foi útil aos fins propostos por este estudo [...] (CARRIERI, 2012, p. 28).

Contudo, para o pesquisador ordinário, a bricolagem não está apenas em adotar essa abordagem qualitativa, há outros tipos de bricolagens em suas práticas, como revela Carrieri (2012, p. 48):

Neste nosso caso particular diria que estamos buscando realizar uma bricolagem teórica – ao trabalhar perspectivas teóricas sobre o tema da gestão; como também operamos uma bricolagem narrativa. Deve-se saber que o pesquisador conta uma história sobre o mundo que estudou baseada em interpretações de interpretações, e realizamos uma bricolagem política, a medida que agimos cômicos de que não existe nenhuma ciência livre de valores e de que saber é poder.

Aqui surge uma diferença entre o nosso pesquisador ordinário e o homem ordinário. O primeiro volta-se também para a bricolagem teórica, pois isso segue as vias do seu ofício, assim como a bricolagem política dentro da administração. Enquanto um artesão faz bricolagens diversas relativas ao seu ofício, o artesanato, o pesquisador o faz em relação à pesquisa. A política e a articulação teórica dentro da sua área de conhecimento fazem parte da prática desse ofício, levando a bricolagens teóricas e políticas específicas. Por meio dessas e de outras bricolagens, os pesquisadores, enquanto alegoristas, propõem maneiras de ressignificar fragmentos teóricos e empíricos, em diferentes alegorias.

Ao articular a alegoria benjaminiana, Carrieri (2012) apropria-se do seu potencial para intensificar a expressão da subjetividade por trás dos sentidos do mundo histórico quando se estabelece entre signo e coisa uma relação subjetiva de construção de sentido, libertando a coisa de sua prisão funcional (JUNKES, 1994). “A dialética da convenção e da expressão é o correlato formal dessa dialética religiosa do conteúdo. Pois a alegoria é as duas coisas, convenção e expressão, e ambas são por natureza antagonísticas” (BENJAMIN, 1984, p. 197).

Para realizar a alegoria, o alegorista tira a coisa do seu contexto funcional e a insere em outros contextos, em movimentos no qual fragmenta e descontextualiza e, depois, recontextualiza de maneira arbitrária, revelando que a coisa não tem um sentido original (JUNKES, 1994).

Isso envolve a desconstrução da crença produzida pela historiografia de que ela não é uma mera ficção (CERTEAU, 1986). Para Benjamin (1984), o movimento do alegorista aplica-se à historicidade e à linguagem histórica, pois são subjacentes ao mundo das coisas. O autor explica que a alegoria relembra os pensamentos anteriores, revelando sua decadência ao mostrar a ressignificação de seus fragmentos, assim como as ruínas, como colunas antigas que sobreviveram ao tempo, lembram coisas, para, hoje, serem ressignificadas como meras lembranças pitorescas da pompa da antiguidade.

Nas histórias ordinárias urbanas em Belo Horizonte produzidas por Alexandre e outros pesquisadores ordinários, eles mostram-nos, em convergência com a ótica benjaminiana, que o novo e o antigo coexistem no espaço e no tempo, mas a história é (re)contada, alterada em torno dos fragmentos no tempo, surgindo histórias ordinárias, no plural. Fazendo uma analogia entre essa história da cidade e a história da pesquisa em administração, da mesma maneira, o passado não é simplesmente eliminado, seus fragmentos são ressignificados, surgem histórias ordinárias, no plural, de pesquisadores ordinários nos estudos sobre as formas de organizar. Os conhecimentos hegemônicos da área de administração estão lá, assim como estão as transgressões dos pesquisadores ordinários. Elas ressignificam os fragmentos do passado e movimentam a área para o desconhecido, o incomum, o ordinário.

Portanto, a história apresenta-se como um caminho múltiplo para as pesquisas contra-hegemônicas na área de administração. Pode ser adotada em uma ótica na qual o pesquisador usa a história em estudos sobre o organizar no cotidiano ou em abordagens que recuperam a história no âmbito local do saber importado e hegemônico na área de administração (BARROS; CARRIERI, 2015). O pesquisador aproxima-se da condição de historiador, por sua vez, o historiador pode ser considerado um alegorista quando ele descontextualiza dos sentidos originais os documentos e fragmentos históricos de uma cultura em ruínas para oferecer a eles um novo sentido (PENIDO, 1989).

De maneira aproximada a esse historiador, aliando aos documentos suas observações e a dos homens ordinários, um pesquisador ordinário constrói, dos fragmentos produzidos, alegorias sobre a vida urbana e a própria cidade como alegoria. Um exemplo da cidade como alegoria é oferecido por Fortuna (1997), ele coloca a cidade como alegoria da sociedade. Para isso, o autor reconhece a primeira enquanto uma (re)construção e vivência social, sendo, ao mesmo tempo, estética e ética, tempo e espaço, contexto e texto, representação e realidade, não sendo uma coisa fixa, há uma implosão da primeira que se apresenta como a alegoria da segunda. O pesquisador ordinário, voltado para essa alegoria, deve considerar o movimento dessa reconstrução e vivência.

Como detalha Carrieri (2012, p. 126), ao investigar uma cidade moderna, principalmente as metrópoles, “[...] o pesquisador deve estar atento com os novos grupos e figurações sociais, com as novas formas de organização, de conflitos, com as práticas de produção do espaço público, com as práticas de consumo”. A alegoria vai surgir dos fragmentos produzidos nessa investigação. Para Benjamin (1984, p. 208), “é sob a forma de fragmentos que as coisas olham o mundo, através da estrutura alegórica”.

O pesquisador ordinário é o responsável por buscar esses fragmentos, no estudo das formas de organizar, no âmbito dos homens ordinários. Ou seja, o pesquisador ordinário é uma alegoria que produz alegorias. Assim como, o gestor ordinário é uma alegoria na gestão de alegorias. Em ambos os casos, trata-se da junção, sempre incompleta, de múltiplos fragmentos simbólicos, ressignificados em golpes sobre os simbolismos anteriores e estabelecendo uma historicidade própria. Como explica Carrieri (2012, p. 34):

[...] o gestor ordinário pode ser visto como uma alegoria, uma metáfora, não apenas em contraparte do “*popmanagement*”, mas também da gestão da cidade, com a qual sofre ininterruptamente. Em certa medida, ao tomarmos como exemplo cada um dos negócios familiares nos locais estudados, pensá-los como alegoria equivale a os considerarmos autônomos [...]. Esse momento de autonomia que a alegoria carrega, nos casos que serão demonstrados, vem da substituição do poder externo (a Administração como área de conhecimento ou a gestão pública) àquele negócio na medida em que o gestor ordinário tem autonomia de decidir [...] mesmo sendo afetado pelas decisões da gestão da cidade, também produz decisões que afetarão outros no local ou na cidade.

Ao investigar o gestor e a gestão ordinária, o pesquisador ordinário também afronta um poder externo, o da administração como área de conhecimento com suas temáticas e abordagens hegemônicas no campo, uma manifestação daquela bricolagem política já mencionada. Ao mesmo tempo que está submetido ao campo e a suas lógicas, ele tem certa autonomia para afrontá-lo com pesquisas próprias, com o potencial de incomodar, interferir no cotidiano dos pesquisadores no campo de estudo. A vida e obra de Alexandre de Pádua Carrieri são exemplos disso, um pesquisador ordinário que incomoda a área de administração, a confronta, ao mesmo tempo que está submetido a ela. Porém, como pesquisador ordinário, ele não aceitaria ser lembrado sozinho, outros pesquisadores ordinários, como os membros do NEOS, fazem parte dessa movimentação, com diferentes impactos em golpes distintos, pois tratam de temas, abordagens e momentos diversos.

É evidente que, enquanto coordenador do NEOS e orientador de muitas dezenas de pesquisadores, ao longo dos anos, Alexandre esteve envolvido em um volume imenso desses impactos. No entanto, o mérito que dá sentido ao seu destaque neste artigo não é a quantidade, isso o tempo pode oferecer a qualquer orientador, basta esperar. Seu mérito está em, dentro dessa quantidade, que é inegável, assumir seu caráter alegórico, em uma construção fragmentada junto com os demais pesquisadores em suas relações, vivendo os prazeres do cotidiano da pesquisa, o que chamei aqui de pesquisador ordinário. Há uma contínua transformação no que o envolve, os signos são ressignificados, outras histórias são contadas, o NEOS, por exemplo, já teve outros nomes, vários sentidos, como nos conta Carrieri (2014, p. 22):

O NEOS: Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade, já foi Núcleo de Estudos Organizacionais e Simbolismo, mas antes foi GGI: Grupo de Gestão Internacional liderado pela Professora Susana Rodrigues e credenciado desde 1991 junto ao CNPq. Assim, há por trás do NEOS uma história com a participação de vários pesquisadores, estudantes de pós-graduação e graduação.

Os sentidos atribuídos ao NEOS envolvem diversos pesquisadores nas ressignificações de seus elementos, e Alexandre estava lá, no meio deles, como parte de um complô contra algo estabelecido por ele mesmo, para surgir com uma nova metáfora do que é o NEOS. Ele não é uma coisa fixa, mas uma produção em andamento em um caminhar pelas ruas da área de administração e das cidades onde os seus pesquisadores vivem e pesquisam. Um flanar teórico e empírico nas ruas da academia e da cidade.

Esse flanar do pesquisador ordinário é um flanar contemporâneo, vivendo na ambiguidade do flâneur original benjaminiano, mas inserido no mundo contemporâneo, assim como o flâneur cosmopolita de Leewen (2019). O autor, articula o flâneur benjaminiano em uma alegoria que ele identifica como cosmopolitismo moral, referindo-se a uma cidadania mundial. Para isso, ele precisou lidar com as contradições entre a dimensão do local, típica do flanar, e a dimensão global, típica da lógica cosmopolita.

Nosso foco aqui não está nessa contradição, mas, ao lidar com ela, o autor apresenta aspectos relevantes para a nossa alegoria de pesquisador ordinário. Ele destaca que seus cosmopolitas, assim como nossos pesquisadores ordinários, não são apenas do gênero masculino, brancos, com muito tempo ocioso e aristocratas, características típicas do *flâneur* original, influenciado, por exemplo, pela invisibilidade feminina nas obras de Baudelaire e em suas influências sobre Benjamin. Por isso, Leewen (2019) questiona se podemos colocar qualquer um na condição de *flâneur*, independente de raça, gênero e condição social.

Ele mesmo responde a essa questão, a partir de uma desconstrução envolvendo o que o *flâneur* é, ou melhor, o que ele não é, pois ele não é nada enquanto algo concreto, que existe hoje ou que existiu no passado. Com base em Lauster (2007), entre outros, Leewin (2019) assume que o *flâneur* nunca existiu realmente enquanto um ser com raça, classe ou gênero, ele é uma ideia que não tem esses fragmentos como sua base. Mesmo que possam estar presentes ou omissos nessa ideia, a base da ideia do *flâneur* enquanto alegoria é outra, é experimentar anonimamente a vida urbana em uma atração pelo desconhecido. Isso não é incompatível com qualquer inclusão de fragmentos contemporâneos, seja os dos cosmopolitas de Leewin (2019) ou dos nossos pesquisadores ordinários. Há espaço para seus temas relacionados com as formas de organizar contemporâneas na gestão ordinária, bem como preocupações quanto à diversidade, o meio ambiente ou qualquer questão que incomode o pesquisador ordinário para ser golpeada.

Portanto, não há restrições para um pesquisador assumir o papel de *flâneur*, além de ser alguém que, como acessando um texto, faz a leitura dos habitantes da cidade, ao tentar desvendar a vida urbana, um *locus* de investigação de signos a serem decifrados em seu caminhar, mas, por estar imerso nessa vida, sem neutralidade ou afastamento, ele apenas revela suas mudanças e a historicidade (MASSAGLI, 2008). Por sua vez, o pesquisador ordinário possui as características desse *flâneur*, mas é um *flâneur* contemporâneo, mais cosmopolita (LEEUEWEN, 2019). Essa relação entre um *flâneur* contemporâneo e nossos pesquisadores ordinários no NEOS é deixada clara pelo próprio Carrieri (2012, p. 31-32):

Foram nesses espaços que nós pesquisadores do NEOS (o coordenador da pesquisa e sua equipe) buscamos a experiência de reviver o que Benjamin (1994a) denominou de “*flâneur*”:

ver as pessoas sem ser visto, ver o movimento, são imagens que corporificam o prazer da cidade (o prazer da pesquisa) e a ideia de liberdade que o anonimato supõe. Para Benjamin (1994a), assim como para nós, o “*flâneur*” é um observador do mundo em uma perspectiva panorâmica, para poder ver as diferenças, a diversidade que povoa os espaços urbanos. [...] A imagem do *flâneur*, desenhada por Benjamin (1987), partindo de Charles Baudelaire e Edgar Allan Poe, acena para a possibilidade de um caminhar vivendo experiências nas ruas, nas avenidas, nas galerias, nas exposições, nos cafés, nos parques e em meio a multidões que ocupam os espaços urbanos. Para pensar o flunar é importante adotar a *flânerie* para além do século XIX em Paris. Hoje, nas sociedades modernas pode-se mencionar a existência de *flâneurs* buscando outros ângulos de visualização da produção social cidadina. Cabe ao pesquisador “*flâneur*” retomar o passado social-histórico a partir do presente [...] Para o pesquisador “*flâneur*” as casas e as ruas, as galerias, mercados, *shoppings* populares tem cada qual sua história própria e fazem emergir tempos diversos (não lineares) que irrompem no presente [...] aos nossos olhos de *flâneurs*, interessava-nos como o Centro de BH passa por uma “modernização”, uma mudança da sua aparência [...].

É nessa ótica que relacionamos o pesquisador *flâneur*, baseado em Benjamin (2009), com o pesquisador ordinário nos estudos das formas de organizar. Ele está presente em analogias que transformam metodologias e teorias em cidades com ruas e labirintos por onde se caminha e, também, na atração por vivenciar a cidade propriamente dita ao produzir e confrontar análises. Um pesquisador marcado por sua atração em viver um cotidiano no qual suas abordagens se afastam do lugar de poder das abordagens hegemônicas da área na qual atua. A vida dele inclui táticas para transgredir esse lugar de poder, ao mesmo tempo que sobrevive como um pesquisador *flâneur*. Ele caminha tanto pela cidade quanto pelas ruas e becos da área de conhecimento que escolheu para dedicar sua vida, seu tempo, perambulando sem um destino certo, mas no qual acaba chegando e partindo de tempos em tempos, pois não há um destino, há uma busca. O pesquisador ordinário também não é um *flâneur* solitário como em Benjamin, ele faz isso com outros pesquisadores ordinários (gerúndios e substantivos).

Em síntese, o pesquisador ordinário é uma mistura de pesquisador *bricoleur* e pesquisador *flâneur*. No primeiro, temos um pesquisador que, em suas práticas cotidianas, faz a bricolagem de elementos de lugares de poder estabelecidos com outros elementos, em táticas que transgridem esses lugares ao pesquisarem e consumirem a cidade (CERTEAU, 1998). No segundo, ele é também o homem que flana, protagonista e observador das ruas, consumindo e experimentando a cidade (BENJAMIN, 2009). A partir dessa mistura, temos um pesquisador que busca vivenciar e pesquisar o urbano, a gestão ordinária, e golpear conhecimentos hegemônicos na área de administração.

Essa ruptura com a hegemonia na área de administração não é uma novidade, vários autores estabelecem essa crítica (CLEGG; HARDY, 1999; CHANLAT, 2000; MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008; ALCADIPANI; ROSA, 2010). Entretanto, ao se inserir nela, o pesquisador ordinário nos estudos das formas de organizar o faz dando voz aos homens ordinários e à sua gestão ordinária. Há o reconhecimento de que, ao mesmo tempo, eles são silenciados pela hegemonia e representam um caminho para uma luta contra-hegemônica

(CARRIERI, 2014; BARROS; CARRIERI, 2015; GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018). O pesquisador ordinário assume esse caminho realizando bricolagens, flanagens, alegorias ou por meio de abordagens que têm aproximações com essas alternativas. Nessa produção contra-hegemônica, eles não estão sozinhos, ela é produzida junto com outros pesquisadores e homens ordinários, em torno dos quais surgem vários imbróglis relacionados com a pesquisa.

IMBRÓGLIS ENTRE HOMEM ORDINÁRIO, PESQUISA E PESQUISADOR ORDINÁRIO

Ao longo do que foi articulado até aqui, o pesquisador ordinário apresenta-se como um *bricoleur* e um *flanêur*, pesquisando com outros como ele bricolagens de homens ordinários. Seria instigante dizer que o homem ordinário pesquisado é um pesquisador ordinário quando passa a fazer parte de uma pesquisa que dá voz a ele como coconstrutor. No entanto, mesmo quando um vendedor ambulante é colocado discursivamente no papel como coconstrutor da pesquisa, ele quer vender seus produtos, não quer apenas produzir uma pesquisa. Independentemente de ele ter aceitado participar da pesquisa, a subsistência dele não está nisso, disso sobrevive o pesquisador. O ambulante não se transforma em um pesquisador, ele se transforma em um ambulante participando da produção de uma pesquisa.

Contudo, também não se trata de apenas usar esse homem ordinário como uma arma na luta acadêmica contra-hegemônica. Como explicam Gouvêa, Cabana e Ichikawa (2018), é necessário problematizar as implicações identitárias e de produção do conhecimento que transformam pesquisador e pesquisado. O elo entre o pesquisador ordinário e o pesquisado está na inserção de ambos em cotidianos que se cruzam por diferentes maneiras de viver, o primeiro por viver na e, possivelmente, da pesquisa, o outro por viver do seu ofício, da sua gestão ordinária, em um cotidiano investigado na pesquisa do primeiro. Eles interagem em diferentes práticas que se encontram, a da gestão ordinária e a da pesquisa ordinária, podendo envolver vários ambulantes e pesquisadores distintos, em cotidianos que se cruzam e oferecerem múltiplas produções: uma pesquisa ordinária sobre a gestão ordinária de vendedores ambulantes; vendedores ambulantes em transformação em interações com pesquisadores; pesquisadores em transformações em interações com ambulantes.

É dentro do reconhecimento dessa multiplicidade de produções que temos um fazer pesquisa nos estudos das formas de organizar com preocupações que fogem das temáticas hegemônicas no campo da administração. São pesquisadores transgressores do lugar de poder estabelecido (CERTEAU, 1998) pelo conhecimento hegemônico no campo. As estratégias e táticas do homem ordinário pesquisado são articuladas às do pesquisador ordinário. São bricolagens das bricolagens que levam à pesquisa ordinária, por meio disso, ela pode ser financiada, podem existir bolsas para os gerúndios sem outra forma de sustento, entre muitas outras necessidades articuladas para subsistência da e na pesquisa.

Para isso, há o uso de elementos da bricolagem do pesquisado para redigir projetos transgressores, nos quais esteja clara a racionalidade instrumental da contribuição que

vão oferecer e que justifica os financiamentos comumente direcionados a pesquisas com o foco instrumental, predominante na área. Os textos transgressores devem atender às formas predominantes de redação e organização dos textos demarcados pelo conhecimento hegemônico na área para que possam ser publicados nos mais diversos periódicos e gerar pontuação, de acordo com o periódico da publicação. A partir dessa pontuação é possível, por exemplo, obter financiamentos para pesquisas e bolsas para pesquisadores gerúndios que precisam de uma subsistência básica.

Não há como simplesmente ignorar a exigência de publicações em revistas com melhores qualificações no Qualis Capes e de adotar os padrões por elas estabelecidos, em sua maioria alinhados a uma visão estadunidense e pressupondo um domínio nativo da língua inglesa (BARROS; CARRIERI, 2015). Por isso, um caminho é transgredir apenas parcialmente essa lógica, por meio de táticas, golpe a golpe. Outro caminho é a produção de lugares de poder do próprio pesquisador ordinário, como ocorre quando surgem novas revistas, associações e eventos em torno de pesquisadores com abertura à contra-hegemonia, por exemplo, a Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, a Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais (SBEO) e o Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais (CBE0).

Dessa maneira, buscamos meios para lutar contra os obstáculos que as formas hegemônicas de conhecimento e pesquisa apresentam para dificultar o desenvolvimento de novas abordagens (GOUVÊA; CABANA; ICHIKAWA, 2018). Uma luta dentro da qual existem múltiplos interesses envolvidos entre os próprios pesquisadores ordinários. Por exemplo, alguns, como os professores concursados de universidades públicas, podem se dar ao luxo de pesquisar aquilo que os incomoda e que os interessa, outros, como alguns gerúndios, podem até fazer isso, mas não é incomum que, ao mesmo tempo, busquem uma bolsa para sobreviver. Esses interesses devem ser conciliados para permitir a realização da atração por conviver e pesquisar em conjunto, entre si e com os homens ordinários pesquisados.

A alegoria de pesquisador ordinário trata de fragmentos de algo construído em conjunto. Algo que ocorreu ao longo de anos de interação entre Alexandre e diversos pesquisadores ordinários, como ele mesmo narra ao tratar do NEOS:

O NEOS é um grupo de pesquisa construído sob o pronome pessoal reto da primeira pessoa do plural: nós. A posição do grupo, de pesquisa, teórica e metodológica, precisa ser uma construção coletiva e ter significações construídas no cotidiano do grupo (CARRIERI, 2014, p. 19).

A lógica do trabalho conjunto e do reconhecimento dos múltiplos esforços são qualidades de Alexandre, entre outros, e que fazem parte da concepção de pesquisador ordinário aqui proposta. Apenas estudar a gestão ordinária não é suficiente para um pesquisador ordinário, ele precisa se reconhecer enquanto um pesquisador que troca experiências com outros pesquisadores ordinários, gerúndios ou não. Ele não é um pesquisador genial, isolado no fazer ciência, que transfere um pouco de sua genialidade aos gerúndios menos favorecidos. Entre pesquisadores ordinários, há trocas mútuas.

Obviamente, eles não trocam as mesmas experiências, mas a assimetria entre suas trocas não está em um ser mais importante ou superior ao outro em virtude da titulação acadêmica ou do tempo na academia. Se isso ocorrer, e pode ocorrer, deve ser visto como uma disfunção entre pesquisadores ordinários. O indicativo de que algo está errado e diálogos e reflexões devem ser estabelecidos. Ou a indicação de algo muito comum: não são pesquisadores ordinários, são pesquisadores que podem ter aproximações com eles, mas falta algo. Se fosse fácil ser eles, o número de pesquisadores ordinários seria muito maior. Dentre as muitas explicações possíveis para essa ausência, destaco a incerteza e o sofrimento ligados a essa relação mútua, que não são produzidos nos mesmos termos em uma relação baseada, por exemplo, na titulação, quando um manda e o outro obedece. Por outro lado, as vantagens de ser pesquisador ordinário estão espalhadas ao logo de todo este texto.

Lembro-me das reuniões do NEOS, quando os alunos da graduação, bolsistas de iniciação científica, discutiam, propunham e se opunham às ideias para projetos e publicações entre mestrandos, mestres, doutorandos e o doutor orientador – eram embates conjuntos entre gerúndios e um substantivo, sem constrangimentos. Alexandre instigava isso, parecia gostar de ver o “circo pegar fogo”, participando de algo que teve como resultado múltiplas produções. Por exemplo, nossos graduandos apresentando seus trabalhos aprovados em seções do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) e os discutindo abertamente nas mesas com diversos tipos de gerúndios e substantivos. Pode parecer estranho pensar uma relação não hierárquica entre orientador e orientando, mas é por isso que Alexandre de Pádua Carrieri e o pesquisador ordinário me parecem intrigantes: eles fazem trocas sociais para obter o que endentem como uma sobrevivência que vale a pena, ao viver o cotidiano na e da pesquisa.

O cotidiano do pesquisador faz de qualquer *locus* de pesquisa um lugar praticado por pesquisadores e pesquisados. Não é um lugar neutro, exterior ao pesquisador, o qual ele manipula para coletar dados. Na pesquisa, há a produção de um cotidiano no qual o pesquisador está inserido. Isso ocorre em relação a qualquer pesquisador, mas o pesquisador ordinário desfruta disso, ele não luta contra isso, pois não considera como uma disfunção que leva a limitações em uma pesquisa. Pelo contrário, para o pesquisador ordinário, o desfrute e o reconhecimento disso fazem parte de sua vida. São grupos de pesquisadores que mostram com orgulho as inscrições das pesquisas em seus corpos.

Por exemplo, ainda lembro quando me vi escolhendo ovos junto com um feirante que, supostamente, era quem eu investigava, enquanto ele ria e observava minhas patéticas habilidades para escolher ovos. Porém, fui vendo como ele fazia, ele me mostrou a habilidade necessária para rodá-los observando os poros que indicam a qualidade dos ovos, até que desenvolvi a habilidade e nunca mais consegui ver ou pegar em um ovo da mesma maneira em minha vida. A habilidade ficou inscrita no corpo (NICOLINI, 2013).

Esse exemplo de inscrição no corpo é algo comum entre aqueles que eu identifiquei como pesquisadores ordinários. Isso não quer dizer que ele vai se transformar naquele homem ordinário pesquisado. Ele não será um artesão habilidoso simplesmente por pesquisar artesanato. Entretanto, o artesanato vai passar a fazer parte do cotidiano dele

de uma maneira diferente do que antes. Ou seja, o cotidiano da pesquisa ordinária marca o corpo desse pesquisador como o cotidiano de sobrevivência marca o corpo de qualquer homem ordinário. É desse cotidiano que surgem as práticas de pesquisa dos pesquisadores ordinários, eles e suas práticas transformam-se lentamente entre uma pesquisa e outra, e eles reconhecem e se orgulham disso, como os artesãos orgulham-se da sua maneira de fazer artesanato. Não se trata de uma simples rotina ou repetição de uma maneira de fazer, mas de uma (re)produção de práticas de pesquisa a partir do cotidiano e de reconhecer esse processo na pesquisa ordinária. É o mesmo que ocorre com os artesãos quando reconhecem as suas engenhosidades, advindas do cotidiano, para criar peças novas ou novas maneiras de fazer as antigas.

É dessa maneira que o cotidiano da pesquisa ordinária faz parte da vida do pesquisador ordinário, um não é isolado do outro, como se tivesse uma vida profissional, de pesquisador, e outra, pessoal, as duas se confundem. Porém, isso, em algum nível, ocorre com qualquer pesquisador, alguns apenas não identificam ou, quando o fazem, tratam como disfunção, falta de distanciamento. Já o pesquisador ordinário reconhece e tem certo prazer em expressar esse envolvimento. Algo que não reduz a legitimidade de seu trabalho, desde que ele não se aproxime de concepções funcionalistas simplistas de legitimidade científica, nem esqueça de deixar claro no texto sobre esse envolvimento, como espero ter deixado claro neste texto: nosso pesquisador ordinário, o qual baseia este artigo, bem como diversos dos pesquisadores do NEOS considerados pesquisadores ordinários são meus amigos, convivi com eles durante anos, portanto, não sou neutro ao escrever sobre eles, mas, por isso mesmo, tenho uma legitimidade situada para escrever sobre eles e questionar para onde vão.

O FIM DO INÍCIO: PARA ONDE VÃO OS PESQUISADORES ORDINÁRIOS?

Os pesquisadores ordinários opõem-se à racionalidade instrumental, à mensuração, à objetificação, à generalização universal de contribuições, ideias e teoria, à neutralidade científica e à separação entre o cotidiano da pesquisa, do pesquisado e do pesquisador. Toda pesquisa é considerada como realizada no cotidiano com pesquisados e pesquisadores, os quais fazem parte das escolhas presentes nas pesquisas, antes e durante o seu desenvolvimento. Isso nos indica uma parte da resposta da pergunta: para onde vão os pesquisadores ordinários?

Para a produção das pesquisas, eles adotam uma diversidade de paradigmas, abordagens, métodos qualitativos e de misturas entre si, tais como: teoria crítica, pós-estruturalismo, diferentes modalidades de análise do discurso, análise de narrativa, etnografia, história de vida etc. Em alguns casos, a mistura de mais de uma alternativa é deliberadamente adotada, exposta e justificada. Em outros casos, a mistura surge indiretamente, nas entrelinhas. Os pesquisadores ordinários inserem-se na continuidade dessa mistura, em uma ênfase qualitativa, o que envolve uma infinidade de possibilidades. O que elas têm em comum é serem usadas para tratar do que é considerado estranho nos estudos das formas de organizar na área de administração, golpeando a visão hegemônica na área.

Conseqüentemente, o pesquisador ordinário amplia o risco de inconsistências epistemológicas,

teóricas e metodológicas que serão atribuídas a ele, dependendo do trabalho em si e de quem seja o leitor, pois as atribuições ocorrem em função da referência de avaliação. Essas inconsistências podem ser explicadas, articuladas, contornadas, justificadas etc., mas nada justifica a quem adota abordagens hegemônicas e homogêneas ou apenas homogêneas e não hegemônicas a heresia de seguir por caminhos tortos, heterogêneos, arriscados e perder um tempo enorme para tentar ser aprovado por eles. Entretanto, é possível fazer isso para um outro grupo, o dos Pesquisadores Ordinários e seus Simpatizantes (POS).

Aqui o embate é outro, é entre diferentes cotidianos, a partir dos quais as explicações, articulações, contornos, justificativas etc. para lidar com as inconsistências típicas de qualquer mistura, teórica ou prática, são reconhecidas como parte das pesquisas. Elas podem ser criticadas quando não concordamos com elas, a partir de nossos cotidianos, mas elas não são consideradas um erro só por haver misturas. Pelo menos para os POS, a pesquisa ordinária é marcada por isso, o que não quer dizer que está livre do debate, da crítica, da discordância. Criticar as escolhas, nas misturas em uma pesquisa ordinária, pode ser mais interessante em termos de oferecer ideias do que apenas verificar se uma pesquisa de base hegemônica seguiu seu manual de maneira exata.

Na pesquisa ordinária, no lugar de manuais, existem conhecimentos anteriores, eles são (re) produzidos, podem ser vários, isso depende da mistura de abordagens, e servem para serem, em parte, desobedecidos. Há uma transgressão deliberada nas maneiras de fazer a pesquisa de quem os desobedece. Ele tenta explicar, articular, contornar etc. ao buscar contribuições dessas transgressões, concebidas quase como justificativas irônicas do pesquisador ordinário para o seu pecado da desobediência, pois ele sabe que vai cometer o mesmo pecado. Ele não vive sem isso em seu cotidiano de pesquisador ordinário. É um acadêmico maculado por indicar que não tem certeza do que está fazendo, esforçando-se para revelar suas incertezas, contradições, confusões, fraquezas.

No lugar de avançar para dominar as certezas da ciência hegemônica e compartilhar esse saber com os menos favorecidos, o pesquisador ordinário esforça-se para ampliar a falta de certezas e compartilhar o interesse na procura, seja lá do que for. O cotidiano da procura, a maneira de procurar na qual vive, as implicações no homem ordinário, durante a pesquisa, interessam tanto ou mais a ele do que aquilo a ser produzido ao final de uma pesquisa. Por isso, a pesquisa ordinária nos estudos das formas de organizar afasta-se do que é tratado de maneira predominante na área. Ela vai em direção a um ineditismo.

Não se trata de uma mera busca pelo ineditismo. É um ineditismo gerado pela atração do pesquisador ordinário pela vida mundana, ordinária, pelos homens ordinários e pelos outros pesquisadores ordinários, colocados em segundo plano nas temáticas e abordagens predominantes nos estudos organizacionais na área de administração. Isso gera, por vias tortas, o ineditismo na área.

Essa é a origem do ineditismo das obras de Alexandre de Pádua Carrieri. Também é a base da compreensão do que o faz alguém tão importante para os estudos das formas de organizar na administração e para quem convive e convive com ele, em pesquisas e no dia a dia. Justamente por isso optei por explorar suas contribuições para o campo, com as

concepções de gestão e gestor ordinários, as quais sintetizam quem ele é, a sua pesquisa, as pessoas ao seu redor, os temas com os quais ele se incomoda, as abordagens que ele gosta de perpetrar, enfim, o ordinário da pesquisa sobre as formas de organizar. A sua proposta de gestão ordinária, em minha análise, é uma obra autobiográfica do que ele faz na pesquisa, mas ele aplicou isso à gestão. Portanto, para o homenagear, trouxe a discussão de volta para casa, para o pesquisador ordinário e para a sua rede de relações, a qual está sempre atraindo mais pesquisadores ordinários, gerúndios e substantivos.

Os gerúndios são pesquisadores ordinários com o seu desorientador, como Alexandre gosta de se autointitular. Eles não trabalham para ele e nem ele para eles, eles trabalham com eles, no plural, misturando e misturados. Isso parece ter “funcionado bem” para o nosso homenageado e para a maior parte de seus desorientandos. Esse “funcionar bem” pode se legitimar com base nos parâmetros hegemônicos: número de pesquisas, publicações, orientações concluídas (de todo o grupo, não apenas de Alexandre), basta consultar o Currículo Lattes deles, está lá. Porém, há também os parâmetros não hegemônicos para esse “funcionar bem”: os pesquisadores ordinários se relacionando com afinidade, dançando juntos em festas “acadêmicas”, em entidades de classe, em coordenações acadêmicas diversas, em organização de livros e números especiais de periódicos, na editoração de revistas etc., em torno do que interessa à pesquisa ordinária.

Esse interesse indica que ser pesquisador ordinário não é uma mera escolha instrumental e consciente. Não é um pesquisador que, em busca de algo inédito para investigar, busca um assunto incomum, que pode ser algo do homem ordinário, e, depois, passa para outros temas que estiverem na moda. Para o pesquisador ordinário, o interesse no ordinário faz parte da vida dele, por isso ele leva esse nome. Os gerúndios que são atraídos pelo ordinário e, formalmente, precisam ter um substantivo desorientador designado, sentem atração acadêmica por um pesquisador ordinário substantivo, o qual também é atraído por eles. É mais do que uma oportunidade para obter títulos ou publicações. Mesmo que isso também ocorra, é apenas uma consequência de todo um cotidiano entre pesquisadores ordinários com atração mútua, seja na forma de amor ou de ódio apaixonado.

A ausência dessa atração é um indício da não inserção como pesquisador ordinário. Nossa concepção de pesquisador ordinário não é inocentemente inclusiva, ser pesquisador ordinário não inclui a todos. Experimentar o estranho é algo ambíguo, pode levar à alienação, não apenas ao fascínio por se aprofundar cada vez mais no desconhecido (BENJAMIN, 2009). Isso envolve também a condição social daqueles que veem o diferente, o estranho, como ameaçando a sua própria preservação (LEEUVEN, 2019).

Portanto, muitos nunca serão pesquisadores ordinários e não podem ser condenados por isso. Ao mesmo tempo, não negamos o mérito dos que vivem esse caminho, nem o papel relevante dos pesquisadores ordinários anteriores, como tentação para que esse caminho seja escolhido. Alexandre de Pádua Carrieri é uma dessas tentações, atentando os que pesquisam ou que querem pesquisar as formas de organizar na condição de pesquisadores ordinários.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; ROSA, A. R. O pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do “borat” brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 4, p. 371-382, out./dez. 2010.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 151-161, mar./abr. 2015.
- BENJAMIN, W. **Passagens**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.
- BENJAMIN, W. **A modernidade e os modernos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- BENJAMIN, W. **Obras escolhidas III** – Charles Baudelaire, um lírico no auge do capitalismo. São Paulo: Brasiliense, 1989.
- BENJAMIN, W. **Origem do drama barroco alemão**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Londres: Heinemann, 1979.
- CARRIERI, A. **O fim do “Mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- CARRIERI, A. P. **A gestão ordinária**. 2012. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- CARRIERI, A. P. As gestões e as sociedades. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 21-64, jun. 2014.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 1, p. 1-16, jan./mar. 2009.
- CARRIERI, A.; PERDIGÃO, D.; AGUIAR, A. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 698-713, out./dez. 2014.
- CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 12, e141359, 2018.
- CERTEAU, M. **A cultura no plural**. 7. ed. Campinas: Papirus, 2012.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano 1: artes de Fazer**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CERTEAU, M. **Heterologies: discourse on the other**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1986.

CHANLAT, J.-F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-57.

COSTA, F. Z. N.; LEÃO, A. L. M. S. A vida organizada dos fãs de Harry Potter. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 122-154, jan./mar. 2018.

FORTUNA, C. Introdução: sociologia, cultura urbana e globalização. In: FORTUNA, C. **Cidade, cultura e globalização: ensaios de sociologia**. Oeiras: Celta, 1997. p. 1-28.

GOUVÊA, J. B.; CABANA, R. P. L.; ICHIKAWA, E. Y. As histórias e o cotidiano das organizações: uma possibilidade de dar voz àqueles que o discurso hegemônico cala. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 12, p. 297-347, abr. 2018.

HASSARD, J. Postmodernism and organization. In: HASSARD, J. **Sociology and organization theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. p. 111-138.

HASSARD, J.; COX, J. W. Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, Londres, v. 34, n. 11, p. 1701-1728, 2013.

JUNKES, L. O processo de alegorização em Walter Benjamin. **Anuário de Literatura**, Florianópolis, n. 2, p. 125-137, 1994.

LAUSTER, M. Walter Benjamin's myth of the *flâneur*. **Modern Language Review**, Cambridge, v. 102, n. 1, p. 139-156, jan. 2007.

LEEUWEN, B. V. If we are *flâneurs*, can we be cosmopolitans? **Urban Studies**, Londres, v. 56, n. 2, p. 301-316, 2019.

MASSAGLI, S. R. Homem da multidão e o *flâneur* no conto “O homem da multidão” de Edgar Allan Poe. **Terra roxa e outras terras. Revista de Estudos Literários**, Londrina, v. 12, p. 55-65, 2008.

MCROBBIE, A. **Postmodernism and popular culture**. Londres: Routledge, 1994.

MISOCZKY, M. C.; FLORES, R. K.; BÖHM, S. A práxis da resistência e a hegemonia da organização. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 181-194, abr./jun. 2008.

NAPOLITANO, V.; PRATTEN, D. Michel de Certeau: ethnography and the challenge of plurality. **Social Anthropology**, Londres, v. 15, n. 1, p. 1-12, 2007.

NICOLINI, D. **Practice theory, work and organization**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

OWENS, C. The allegorical impulse: toward a theory of postmodernism. **October**, Cambridge, v. 12, p. 67-86, Spring 1980.

PENIDO, S. Walter Benjamin: a história como construção e alegoria. **O que nos faz pensar**, v. 1, n. 1, p. 61-70, jun. 1989.

POSTER, M. The question of agency: Michel de Certeau and the history of consumerism. **Diacritics**, Baltimore, v. 22, n. 2, p. 94-107, Summer 1992.

UTAS, M. Victimcy, girlfriending, soldiering: tactic agency in a young woman's social navigation of the liberian war zone. **Anthropological Quarterly**, Washington, v. 78, n. 2, p. 403-430, Spring 2005.

VALE, L. M. E.; JOAQUIM, N. F. Legume nosso de cada dia: o hortifrúti na história da gestão ordinária do Mercado Central de Belo Horizonte. **Gestão & Conexões**, Vitória, v. 6, n. 2, p. 54-73, 2017.

WENDORF, T. A. Allegory in postmodernity: Graham Greene's the captain and the enemy. **Christianity and Literature**, Wheaton, v. 50, n. 4, p. 657-677, Summer 2001.

**Alfredo
Rodrigues
Leite da Silva**

Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Pesquisador dos grupos de pesquisa GESIP/UFES, NEOS/UFMG e NETES/UFES.



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

Resistir em Estudos Organizacionais: O que Aprendi com ele

Elisa Yoshie Ichikawa

Resumo Neste texto, presto uma homenagem ao Alexandre de Pádua Carrieri, abordando de forma muito particular, suas práticas de resistências nos Estudos Organizacionais. O ponto de partida é minha experiência como pós-doutoranda no NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade – e a continuidade dessas discussões até os dias atuais.

Palavras-chave Resistência. Alexandre de Pádua Carrieri. Estudos Organizacionais. Cotidiano. Práticas.

Abstract In this text, I pay homage to Alexandre de Pádua Carrieri by addressing, in a very particular way, his resistance practices in Organizational Studies. The starting point is my experience as a postdoctoral student at NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (Center for Organizational Studies and Society) – and the continuity of these discussions up to the current days.

Keywords Resistance. Alexandre de Pádua Carrieri. Organizational Studies. Everyday Life. Practices.

*Insônia**Penso no texto**Noite sem fim*

Com este *haikai* singelo, apresento como foi minha reação ao ser convidada para escrever um texto em homenagem ao Professor Alexandre de Pádua Carrieri. Depois de muito pensar, matutar, cheguei a uma conclusão: não escreveria um texto acadêmico. Muito embora eu o tenha conhecido por causa da vida acadêmica, não queria escrever sobre suas ideias, seus pressupostos filosóficos e nem queria analisá-lo a partir de seus escritos. Tenho profunda convicção da dificuldade de tentarmos interpretar o Outro, pois esta interpretação seria sempre parcial, tentativa e nunca completa. Decidi que não ousaria tanto, mas me limitaria a colocar neste escrito as marcas que essa relação deixou em mim, por esse elo humano que Alexandre e eu compartilhamos nos últimos anos.

Além disso, homenagem é homenagem. Homenagear não é teorizar, nem analisar, homenagear é explicitar a admiração que temos por alguém, por isso, quero escrever este texto sem me prender a formalidade alguma, número de páginas, nada disso. Quero apenas deixar que as palavras fluam por estas linhas. Sei que não sou prolixa, pelo contrário, sou bastante sintética, o apreço pelos *haikais* já demonstra isso. Então, enquanto escrevo, aviso de antemão que não será um texto longo, pois conheço meu comedimento na escrita. Porém, esse comedimento não significa menos afeto. Pelo contrário, às vezes, há sentimentos que nem precisam ser explicados...

Conheci Alexandre há não tanto tempo. Lógico que lia seus escritos, somos mais ou menos contemporâneos em termos de formação: doutoramo-nos na mesma época e, desde então, já lia alguns de seus textos, admirava suas posições e postura crítica. Entretanto, conhecer pessoalmente mesmo, de conviver, foi só em 2012, quando ele me aceitou para realizar o pós-doutorado no Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade – NEOS da UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais. Antes disso, embora eu já tivesse escrito um capítulo num livro do qual ele era um dos organizadores (CARRIERI *et al.*, 2009), nossa comunicação era formalizada apenas por e-mail.

Bem, em 2012, ele me aceitou para partilhar um ano de estudos na UFMG. Enquanto estudava em um gabinete em frente ao dele, coletava dados e lia para as disciplinas às quais eu assistia no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, convivi de perto com seus orientandos, com ele, com sua rede e também com sua família. Pude observar que ele não era apenas o orientador exigente com seus doutorandos e mestrandos, que tinha tiradas sarcásticas com as pessoas, inclusive consigo mesmo. Pude perceber muito mais do que isso: o quanto ele era generoso, autêntico e vivia a vida conforme suas convicções.

Essas convicções, eu via como uma profunda resistência. E não apenas em seus escritos, como no primeiro texto de sua autoria que li falando sobre essa temática (CARRIERI, 2004). Eu via essa resistência nas suas práticas. Aliás, resistências, no plural, pois em suas próprias palavras (BRETAS; CARRIERI, 2017), não existe apenas uma forma de resistência, mas

diversas práticas das quais podemos nos apropriar. E o Alexandre vive isso em seu dia a dia, no CEPEAD e na academia, de forma geral. Viver essas resistências ajudou a transformar a nossa área, Estudos Organizacionais. Devemos isso a um grupo seleto de pesquisadores, e eu não poderia deixar de citar o Alexandre nesse processo.

Sou professora universitária há mais de 25 anos. Fiz mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, na área de Organizações e Gestão. A área de Organizações (como era chamada na época) era nova naquela década de 1990. Foi um grande salto qualitativo termos nos voltado para o estudo das Organizações, um campo dentro da Administração com grandes discussões sociológicas. Praticamente era algo que não existia à época. Por isso, posso falar, com conhecimento de causa, o quanto essa área – que hoje se chama Estudos Organizacionais – foi mudando ao longo do tempo.

Pois bem, àquela época, o campo do estudo das organizações já era muito diferente das outras áreas da Administração por conta das discussões que trazia: cultura organizacional, sociologia das organizações, poder e controle nas organizações, entre outros temas caros da área. No entanto, a forma como eram estudadas, as questões epistemológicas que estavam por trás dessas temáticas traziam uma explicação muito parcial do fenômeno organizacional: eram ainda abordagens estrutural-funcionalistas, nas quais a discussão girava em torno da objetividade e do controle social.

Em termos metodológicos, também havia um desprezo por qualquer pesquisa que fosse diferente daquela ditada pelo *mainstream* da área. Generalizações e neutralidade científica eram requisitos básicos. A pesquisa qualitativa ainda era o patinho feio do campo, preterida por seu “curto” alcance nos resultados. Discutíamos ciência ainda dentro de um quadrado do qual não era permitido sair. Quem ousasse sair dele tinha muita dificuldade de publicar seus textos: afinal, os periódicos não estavam preparados para lidar com tamanho atrevimento. Mesmo nos congressos, havia pouco espaço para discutir os Estudos Organizacionais fora desses preceitos.

Como diria Bourdieu (1976), o campo científico é um campo de lutas. Nele, diversos agentes travam batalhas, sutis ou nem tantas, para manter suas posições no campo. Ou, então, para ascender. A ascensão de uns pode significar o declínio de outros. E, nesse campo, não estão apenas os pesquisadores, mas as agências de fomento, as editoras, os periódicos, as universidades públicas e privadas, as associações científicas, os programas de pós-graduação acadêmicos e profissionais, as representações de área e quem elas realmente representam... Enfim, é um campo no qual os interesses e as relações se tornam complexas, e cada um desses agentes luta com os capitais que possui para marcar seu posicionamento nessas lutas.

Sendo assim, óbvio que não era – e nem é – um campo homogêneo, por mais que o *mainstream* assim o quisesse. Embora houvesse a prevalência, durante muitos anos, do paradigma estrutural-funcionalista, havia resistências em relação a isto. O campo movia-se, e mostrava que era muito mais multiparadigmático do que um olhar desavisado pudesse mostrar. Podíamos estudar as organizações sob muito mais perspectivas do que nos foi apresentado até então.

Essas práticas de resistência desses pesquisadores muito contribuíram para as mudanças do campo. Foram atitudes contra-hegemônicas que permitiram que a área mudasse. E um desses agentes, que acompanhei mais de perto, seja lendo seus escritos lá no início dos anos 2000, seja convivendo com ele desde 2012, é o Alexandre de Pádua Carrieri.

Pois bem, falei que ele, Alexandre, vive a partir dessas resistências. Respira resistência. Isso é visível em todo ele, na sua figura, na sua voz, na forma de falar, de se vestir – o boné tem o papel de eterno companheiro simbólico e prático do figurino. Porém, as resistências não se dão apenas nesses quesitos. Elas acontecem quando suas leituras e estudos buscam outras possibilidades para se pensar as organizações e a sociedade que nos cerca; pela relação dialógica que tem com seus alunos; pelos debates que ele privilegia nos congressos; pelas temáticas de seus projetos de pesquisa; por suas lutas políticas dentro da universidade e também fora dela; pelo trabalho de formiguinha para dar à nossa área visibilidade em questões importantes que nos cercam; pela luta para que mais periódicos possam privilegiar textos considerados fora do *mainstream* da Administração.

Se observarmos seu currículo, veremos, explícita ou implicitamente todas essas ações de resistência, em seus projetos, em seus artigos. É importante: Alexandre tem, há muito tempo, legitimidade no campo. Foi coordenador de área, líder de tema, coordenador do comitê científico da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração); foi consultor, membro e coordenador do comitê de assessoramento da área no CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Foi um importante agente para a criação, em 2012, da Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais – SBEO, a qual também veio para resistir ao que estava posto.

Então, 2012 foi um ano muito rico para mim, pois, além de ter testemunhado “por tabela” a criação da SBEO, também tive contato com um momento formidável da trajetória do Alexandre: a defesa de sua tese para Professor Titular. É um fato importantíssimo na carreira de um professor universitário. Seu texto sintetiza (se é que podemos dizer isso de um trabalho com mais de 450 páginas), de certa forma, grande parte de uma vida acadêmica dedicada a questionar o que é a Administração. Já em seu prólogo, ele dá pistas do teor do trabalho:

O horizonte da minha ação, no caso específico desta tese, desta pesquisa, está aí como uma possibilidade a mais, constitutiva de minha ação, da ação dos pesquisadores do NEOS, dos sujeitos de pesquisa e não mais como campo neutro de pesquisa, como exterior ao pesquisador. Isso não quer dizer, e nem supor, um sujeito, ou sujeitos determinados pelas estruturas. Os sujeitos aqui são políticos, o estudo da Administração é política, o estudo da gestão também o é (CARRIERI, 2012, p. 13).

Esta tese é, de certa forma, uma homenagem às práticas das pessoas comuns. É quando Alexandre desenvolve o conceito de gestão ordinária. Esse conceito, trabalhado em diversos artigos posteriores (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; CARRIERI *et al.*, 2018) tenta articular as práticas de gestão do homem comum, em suas artes de fazer (CERTEAU, 2012). Eu mesma tenho trabalhado ultimamente com o conceito de gestão

ordinária, tentando entendê-la não apenas no contexto dos pequenos negócios praticados pelos diversos sujeitos ordinários, mas também das práticas sociais e culturais formadas pela “pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 700) que existem por toda a sociedade, não apenas dentro daquela imposta pelo mundo capitalista e dos negócios.

Assim, de 2012 para cá, Alexandre e eu temos feito muitas parcerias de trabalho: em projetos de pesquisa (CARRIERI, 2014) e também em grupos de trabalho e discussões, como nos do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais – CBEO e também na ANPAD. E temos avançado nesse sentido, ou seja, nosso olhar tem se voltado cada vez mais para outros modos de existir (e resistir), ao quais são frequentemente ignorados ou invisibilizados dentro de um *mainstream* da Administração e que constituem múltiplas possibilidades de romper com pensamentos e práticas totalizantes na área. Com essa proposta em mente, temos convidado pessoas a se juntarem a nós, outros pesquisadores, alunos, de graduação, de mestrado e de doutorado.

Eu, que tive uma formação tão ortodoxa, às vezes me flagro admirada pelas transformações pelas quais passei. Trabalhar esses temas me fez ver a importância da micropolítica, da tentativa de subverter a ordem, do trabalho quase invisibilizado do nosso cotidiano, mas que, no fundo, de invisível não tem nada. Afinal, são por nossas práticas que somos vistos, ouvidos, são por elas que podemos nos mostrar para nossos alunos e que podemos discutir novos elementos de nossa realidade. Esses temas são de uma potência sem fim! Eu aprendi lendo o Alexandre – no início, ele era apenas uma referência bibliográfica para mim. Ao longo do tempo, fui admirando suas práticas subversivas e de resistência, e também fui me inteirando de sua coerência, enquanto ser humano e pesquisador.

Comecei este texto com um *haikai*, então, quero encerrar com outro, embora com certa vergonha. Já soube fazer melhor isso, pois passando os dias da minha meninice aprendendo a língua japonesa, escrevia *haikais* em japonês na escola oriental que frequentava. Existe toda uma técnica para sua escrita, os elementos centrais, o corte e uma indicação da natureza que remeta à estação do ano. Não pensei em nada disso quando elaborei este texto. Pensei apenas em deixar uma marquinha da cultura japonesa, que sei que o Alexandre aprecia por sua infância paulistana passada entre amigos nipodescendentes. Assim, encerro aqui com um desses pequenos poemas, que buscam sintetizar este instante na vida:

Resistência

É a palavra-chave

Aprendamos!

REFERÊNCIAS

BOURDIEU, P. Le champ scientifique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 2/3, p. 88-104, jun. 1976.

BRETAS, P. F. F.; CARRIERI, A. P. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência, **Espacios**, Caracas, v. 38, n. 27, p. 6, 2017.

CARRIERI, A. P. “**Nós que aqui estamos por nós esperamos**”: um estudo das identidades e práticas estratégicas cotidianas na indústria funerária e no negócio da morte (Projeto de Pesquisa elaborado para ser enviado ao Edital do CNPq). Belo Horizonte: UFMG, 2014.

CARRIERI, A. P. **A gestão ordinária**. Tese de Professor Titular, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil. 2012. 453 p.

CARRIERI, A. P. O humor como estratégia discursiva de resistência: as charges do SINTTEL/MG. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 11, n.30, p. 29-48, maio/ago. 2004.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). **Análise do discurso em estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2009.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 698-713, out./dez. 2014.

CARRIERI, A. P.; PERDIGÃO, D. A.; MARTINS, P. G.; AGUIAR, A. R. C. A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 12, e141359, nov. 2018.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano 1: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 2012.

**Elisa Yoshie
Ichikawa**

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professora Associada da Universidade Estadual de Maringá.



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

O Carrieri e o Afeto no Reconhecimento do “Poder Duradouro da Branquidade: (como) um Problema a Solucionar”

Juliana Cristina Teixeira

Resumo Neste texto, a autora reflete sobre sua própria trajetória à luz do encontro com o Professor Carrieri no Doutorado em Administração, e como isso lhe permitiu se reconhecer e se inserir, do ponto de vista identitário e político, no campo dos Estudos Organizacionais.

Palavras-chave Afeto. Branquidade. Estudos Organizacionais. Alexandre Carrieri.

Abstract In this text, the author reflects upon her own trajectory in the light of the meeting with Professor Carrieri in the Doctorate in Administration, and how this encounter allowed her to recognize herself and insert herself in the field of Organizational Studies, from the point of view of identity and politics.

Keywords Affection. Whiteness. Organizational Studies. Alexandre Carrieri.

Em 2011, iniciei meu Doutorado em Administração na UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais). Quando ali me iniciei, havia uma categoria que atravessava minha *performance* identitária (BUTLER, 2004; SOUZA, 2016), mas que eu não me dava, ainda, tanta conta assim. Eu me dava conta da categoria de gênero. Afinal, eu era uma mulher grávida iniciando um Doutorado. Eu comecei o Doutorado no mês de março deste ano, e meu filho, Pedro Davi, nasceu em abril. Assim, tudo ao mesmo tempo. Uma loucura que só.

Como mulher que carregava em seu corpo o “objeto” ideológico de repetição de normas de gênero como dispositivo de poder (BUTLER, 2003; 2004; SOUZA, 2016), as quais promoveram historicamente a ideia de que as mulheres seriam corpos identitários com maior dificuldade de sublimação de instintos de maternagem em função da maior ligação do seu corpo com a função reprodutiva e, portanto, menos aptas para o mundo racional do trabalho (STEIL, 1997), as autoexpectativas e as possíveis expectativas em relação ao meu desempenho no Doutorado seriam certamente influenciadas.

Aliás, bom pontuar que, numa academia que violenta historicamente mulheres que se lançam por trajetórias de Mestrado e Doutorado, a maternidade é constituída como uma “loucura”, léxico que inclusive usei no primeiro parágrafo para definir o início de um Doutorado concomitante a uma maternidade, eu participei do processo seletivo do Doutorado sem que soubessem que eu me encontrava grávida. Possivelmente, se a ciência de minha gravidez estivesse presente, não teria começado minha trajetória de doutoramento em 2011.

Havia outra categoria, além de gênero, cujo atravessamento sobre minha *performance* identitária, que pode, nesse sentido, ser constituída como *transperformance*, pois atravessada por diversas categorias (DINIZ, 2012; MATOS, 2000), também era acessível ao meu campo cognoscente: o pertencimento de classe que se pode constituir numa categoria denominada de pobreza. E como eu me dava conta disso! Está aí uma categoria que, num contexto capitalista excludente, você se dá conta o tempo todo, pois é o lidar cotidiano com a necessidade de sobrevivência material e concreta da vida em uma sociedade desigualmente estruturada, onde eu tive que pensar, muitas vezes, para além de em qual tempo ler um texto, como acessá-lo e, mais, como estar alimentada para bem poder lê-lo. Mais ainda, como providenciar o leite do filho para que eu tivesse paz de ler.

Desde o Mestrado, eu me sentia um E.T. (extraterrestre) em muitos momentos perante meus colegas de turma, e de curso. No Doutorado, mais ainda. Percebi cotidianamente como aquele lugar não foi pensado para as minhas especificidades, em momento algum.

Nessa dinâmica de atravessamentos identitários que me constituíram em um lugar social de opressão, em um lugar estrutural inferior, nessa ideia de *transperformance* (DINIZ, 2012; MATOS, 2000) que, atualmente, eu e outras pesquisadoras da área de estudos organizacionais buscamos constituir como sendo dentro da perspectiva feminista interseccional, a qual permite a tomada de consciência sobre as opressões cruzadas do racismo, do cisheteropatriarcado, da opressão de classe e de outras categorias possíveis (AKOTIRENE, 2018; BOUTELDJA, 2015; CRENSHAW, 2002; 2004), eu ainda não me dava conta de modo político do atravessamento da categoria racial como uma das mais proeminentes em minha constituição identitária.

Nesse processo de inserção de um corpo não característico do espaço de doutoramento numa instituição federal de ensino superior, Carrieri, quem queria ser chamado, por nós, de Alexandre, e não por esse sobrenome que o consagra em sua área, me abraçou. Este abraço ocorreu não só como doutoranda, mas como mulher, mulher pobre, mulher negra, e que estava naquele lugar ali como uma “*outsider within*” (COLLINS, 2016).

Se hoje eu me considero, ainda, uma *outsider within*, alguém que está dentro, mas permanece, ainda, numa espécie de lugar fora das relações, como se a aquele lugar não pertencesse, imagine num início de Doutorado em um programa de pós-graduação em que, segundo informalmente me contaram, eu era a primeira doutoranda com o maior nível, dentre as classificações, de carência socioeconômica de acordo com a fundação que assiste à UFMG nesses aspectos: a FUMP (Fundação Universitária Mendes Pimentel). E que, informalmente, também me diziam, ser a primeira doutoranda mulher negra do programa.

Sobre gênero, sobre o qual eu já falei, ainda que eu tivesse tido um contato bem superficial com o feminismo negro, meu contato, no Mestrado, foi com um feminismo de categoria mais universal, que me permitia reconhecer meu lugar de opressão numa sociedade de bases cisheteropatriarcais, mas ainda não raciais. E eu não tinha tido leituras racializadas em momento algum de minha trajetória acadêmica, até então.

Antes de conhecer o Carrieri, somente por duas vezes eu havia sido explicitamente nomeada como negra, uma vez no estágio da graduação, por um colega de trabalho, também negro; e no Mestrado, por uma colega de curso, que falava sobre a escassez de negros naquele espaço. Exceto tais vezes, eu sempre fui a “morena”. E, na minha família, sempre fui tratada como sendo a “branca” da família, pelo fato deles serem mais retintos, e minha pele, mais clara que a deles, ser entendida como não negra, como o passo para sair da tão difamada negritude.

Tal assunção de identidade pelo outro se contextualiza na histórica constituição do paradigma da morenidade (BARROS, 2009; ROSA, 2014), o qual construiu a ideia de que os mestiços estariam em condições superiores em relação aos pretos, em virtude de sua maior aproximação com os brancos, o que se constituiu como um mito no que se refere à ocupação ainda desigual na estrutura social por parte destes mestiços. Contudo, importante ressaltar que, em meio aos necessários debates atuais sobre colorismo (SILVA E SILVA, 2017), essa estrutura desigual atinge mais fortemente os negros retintos, nos diversos espaços sociais e representativos da sociedade.

O que se precisa constituir, nessa assunção identitária da morenidade, é o quanto ela reflete a negatividade da assunção identitária negra. E, embora Carrieri não tivesse teorizado diretamente sobre os aspectos raciais, o tinha sobre identidade, contribuindo para o entendimento, nos debates promovidos nos estudos organizacionais, de que a construção identitária pelo indivíduo é promovida a partir de sua identificação com determinada identidade socialmente construída que ele reconhece como sendo sua, e a ela se liga (FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010; FONSECA, 2011; FOUCAULT; 1985; 1998). É quando ocorre o que Pimentel e Carrieri (2011, p. 2) descrevem como sendo o “alinhamento do universo simbólico do plano individual em relação ao social”, processo que ocorre em função das várias socializações sucessivas pelas quais o indivíduo se constrói e é construído (DUBBAR, 2005; FERNANDES; MARQUES; CARRIERI, 2010; TEIXEIRA; ZANOTELI; CARRIERI, 2014).

Assim sendo, não cresci tendo uma constituição identitária racializada como deveria ser, muito em função de um mito da democracia racial naturalizado no país que contribuiu para a invisibilização da discussão racial e do reconhecimento do quanto as identidades

racializadas pautam as estruturas e relacionamentos sociais, fazendo com que eu não tivesse acesso a essas discussões nas socializações escolares, e em outras nos diversos espaços sociais. Mais ainda, por ter crescido em uma família diretamente influenciada pela negatividade da assunção da identidade racializada como negra, influenciando em minha socialização primária como não negra.

Meu entendimento como corpo negro, apesar de ter sofrido todos os processos de racialização negativa, desde o cabelo, tipificado como “ruim” aos traços do rosto, nunca padrões, e nunca belos para os amigos da escola; nunca escolhidos para algo que envolvesse estética; nunca representado pelas paquitas da Xuxa ou pelas histórias infantis, filmes e novelas; e, o mais importante, apesar de ter sofrido com o racismo estrutural, o qual me colocou em um lugar social específico; veio explicitamente tarde.

Comecei meu Doutorado já me entendendo como negra. Porém, havia em mim um incômodo com o que eu entendia como necessidade de “levantar a bandeira”. Posteriormente, entendi inclusive tal resistência como algo que observo hoje, inclusive: uma tendência a acharmos que os negros obrigatoriamente precisam se especializar, na academia, em assuntos raciais, apenas: “como assim um negro especialista em finanças?”, o que oculta, inclusive, relações de poder acerca do outro ter que dizer o que o negro deve ou não fazer; ou como ele se legitima ou não nas diversas esferas sociais, sobretudo numa área dura (SANSONE, 1996) para os negros como o é a academia.

Em minha primeiríssima conversa de orientação com o Carrieri, em sua sala disputada pelos alunos, tendo eu participado no processo seletivo do Doutorado com uma proposta de pesquisa super distante da temática racial, eis que ele me entrega o seguinte livro: “*Branquidade: identidade branca e multiculturalismo*”, organizado por Vron Ware, publicado em 2004 pela Garamond. Eu me lembro de pensar imediatamente: “só por que eu sou negra, preciso falar sobre isso?”. Este meu questionamento, neste momento, não é o mesmo que atualmente eu faço sobre a compulsoriedade explícita e/ou implícita de negros estarem ligados a assuntos racializados na academia, ou, de modo estereotipado, às ciências sociais e humanas. Era um questionamento de alguém que ainda não havia lido sobre raça, alguém que ainda não tinha sido instada a pensar sobre o negro para além de sua *performance* identitária de escravo, de sujeito destituído de sua ancestralidade.

“Branquidade”, contudo, foi só o primeiro momento para um entendimento que tenho hoje que me move preponderantemente como ser no mundo, e como pesquisadora: falo, hoje, de um lugar de sujeito que performa a identidade de um corpo feminino negro em uma sociedade não somente cisheteronormativa e capitalista, mas estrutural e historicamente racista. Falo de mim como corpo político, como a pesquisadora política que se formou num grupo de pesquisas em que seu líder trazia, para nós, as reflexões de Arendt (2009) sobre o que é política, algo muito além do que se entende, no senso comum, como sendo a política praticada pelos representantes eleitos num jogo aparente de democracia representativa (botemos, ironicamente, aparente nisso em meio ao caos político em que nos encontramos neste ano de 2019).

Nesse sentido, embora eu reconheça minha responsabilidade pelo fato de ter chegado onde

estou, e como pesquisadora engajada que sou, que entende que ciência não é axiologicamente neutra, e nem pode ser politicamente desinteressada, ter este espaço de fala, nesta seção de homenagem ao Carrieri é de uma importância gigantesca em função de eu reconhecer neste professor e pesquisador o significativo papel no meu Doutorado, e o significativo papel na minha incursão nas temáticas raciais e interseccionais.

Mais ainda, o significativo papel em eu ter estudado empregadas domésticas numa tese de Doutorado defendida num curso de Administração, berço de influências hegemonicamente destoantes da consideração de empregadas domésticas como possíveis sujeitos de um estudo em Administração.

E é aí que sua trajetória como pesquisador andarilho por temas e sujeitos não antes navegados; pelos ordinários sujeitos; ordinárias realidades; e ordinárias gestões; por uma episteme a incomodar as perspectivas de barões da indústria do *management*; e por uma ontologia que, assim como Ware (2004, p. 7), entende que “o poder duradouro da branquidade” é um “problema a solucionar”; se encontra contextualizada; se encontra a justificar que mulheres empregadas domésticas historicamente domesticadas sejam explicitamente nomeadas como possíveis sujeitos de um estudo administrativo, de um estudo que parte do mesmo lugar classificatório do *management*, embora a ele seja eminentemente crítico. E é assim que, pela primeira vez, se tem um trabalho final de pós-graduação em Administração sobre empregadas domésticas, com o aval de um conceito com o qual Carrieri teceu o perfil de pesquisas do NEOS (Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade): o conceito de

[...] gestão ordinária, que foge aos parâmetros gerencialistas ao focar o cotidiano do homem comum que administra negócios ordinários, os empreendimentos familiares, com suas relações sociais estabelecidas, sua forma de organizar seus negócios, suas estratégias de sobrevivência, seus usos e sentidos dos espaços – de negócio e de família – e a rede de relações tecidas por eles. [...] questiona-se a perspectiva da administração como única, baseada em conhecimento tido como puro ou neutro (restrito ao racional), absoluto e universal (excludente de outros saberes concorrentes) e que triunfou política e economicamente por meio das tecnologias de gestão. Em contrapartida a esse posicionamento, defende-se que se devem levar em consideração os fatores históricos, sociais, culturais e identitários que diferenciam os sujeitos e na prática cotidiana pluralizam a gestão. Portanto, há outras abordagens capazes de contribuir para o avanço do conhecimento científico na área de estudos organizacionais, sendo a gestão ordinária uma dessas abordagens (CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014, p. 698).

A partir deste conceito, ligado ao de vida social organizada, que considera outras dimensões organizativas da vida social para além das organizações tradicionais, possibilitando, inclusive, o estudo das dinâmicas organizativas familiares que se ligam, diretamente, ao modo como se forma a estrutura social do trabalho onde também se inserem as organizações tradicionais; e que considera a importância de se analisar historicamente o cotidiano das pessoas comuns como base para novas perspectivas em administração; e de estratégias como práticas sociais, pude tecer minha tese (BARROS; CARRIERI, 2015; CARRIERI; PERDIGÃO; AGUIAR, 2014; SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011; TEIXEIRA, 2015).

Minha atual responsabilidade como pesquisadora de temáticas raciais, e como incentivadora de tais debates, reconhece Carrieri como um professor que ocupa um lugar de privilégio como homem, branco e hetero. E sempre tive um receio, deste lugar, de que minha sabida admiração e prestígio por ele fosse reconhecida como uma cooptação psicológica do lugar de quem fala de ex-orientanda, de quem já estive (e ainda, de várias formas, está) em lugar de subordinação de poder em relação a ele e que, por isso, tece, em vários momentos, comentários elogiosos à sua pessoa.

No entanto, mais uma vez enalteço a importância de poder escrever este texto em sua homenagem. Porque minha vontade de dizer o quanto ele é, sim, grande, e grande não só academicamente, grande não só como o Carrieri, mas grande como o Alexandre que, de seu lugar de poder, salva a trajetória de vários sujeitos que têm suas *performances* cruzadas por ele, é significativa. Quisera tais lugares de poder não fossem hegemonicamente ocupados pela cisheteronormatividade e pela branquidade. Se o são, para que tal estrutura se modifique, é preciso que tais ocupantes de lugares de privilégio possibilitem a ocupação de espaços e o desenvolvimento de trajetórias construídas em temas que tragam as resistências à tona por parte de quem não os ocupa.

Este desenvolvimento pode ocorrer em meio à constituição dos lugares de afeto cuja necessidade o campo do feminismo negro reivindica. E o afeto inserido em dinâmicas nas quais há uma tendência de que a gente “mate a si mesmos, e mate-nos uns aos outros” para publicar, para produzir – para que pessoas como eu, que falam deste meu lugar, possam neste espaço de produção de conhecimento estar – torna-se ainda mais relevante.

É sobre os lugares de afetos que os não negros podem assumir para fazer diferença, e estar na luta com nós, pretos. E, nesse sentido, falamos de um não negro que possibilita aos seus orientandos, a partir da constituição epistêmica e teórica de sua trajetória, a incursão por temáticas que amplifiquem a necessidade de se refletir acerca das diferenças sociais que foram transformadas em justificadores ideológicos de desigualdades (BARROS, 2009). E sobre um não negro que me permitiu o que Oliveira (2018), minha amiga e parceira de pesquisa e militância acadêmica racializada na Administração, provoca sobre o silenciamento dos negros na academia, construídos mais como problemas de pesquisa do que como pesquisadores. Nesse sentido, pude escrever minha tese em primeira pessoa do singular, colocando-me explicitamente como mulher negra que pesquisava algo que também me constituía.

E, sobre lugares de afeto, Carrieri é isso, é uma “casca” de “dureza” e palavras jogadas num humor que nos deixa, por vezes, dúvida da seriedade ou não do que diz sobre um coração grande, cheio de possibilidades de afetos, e cheio de possibilidades de reconhecimentos do quão grande é o problema de uma Administração que reproduz o “poder duradouro da branquidade” (WARE, 2004, p. 7); um coração cheio de possibilidades acerca do pensar o que fazer para este “problema a solucionar” (WARE, 2004, p. 7).

Eu nunca vou me esquecer quando, sem ele estar presente, eu tive que comprar, com muita dificuldade, um livro que foi organizado por ele, vendido em seu próprio grupo, para ter como leitura que fazia parte do conteúdo programático da disciplina obrigatória de

Doutorado Teoria das Organizações e ele, ao saber, posteriormente, reverteu aquilo que eu havia gasto me dando um pacote de fraldas para o meu filho recém-nascido. É sobre ligação subordinada psicológica em função de necessidades materiais que falo? Não é sobre constituição de dinâmicas de sensibilidade sobre as necessidades destes corpos outros cujos espaços estruturais não abraçam suas necessidades. O que era um livro em meio a uma necessidade de fraldas para o meu filho?

É, ainda, sobre um homem que sempre me possibilitou meios para que, com meu próprio trabalho, eu tivesse acesso a alguns recursos extras para além da bolsa, como fazendo transcrições de entrevistas em meio ao atribulado Doutorado. Precarização em função de meu lugar de vulnerabilidade social maior? Sim, mas, ao menos, representativa de alternativas possibilitadas por alguém em meio a uma estrutura excludente. E é por isso que me posiciono como alguém que quer contribuir para a alteração dessa estrutura excludente.

Reconhecido, pois, o poder duradouro da branquidade como um problema, faço deste texto um campo de enaltecimento de sua trajetória, mas sem deixar de me referir a mim mesma. Pois, se existe um problema a solucionar sobre o poder duradouro da branquidade, é sobre ele gerar a captura dos lugares de protagonismo dos sujeitos constituídos como negros. Nesse sentido, não há como escrever este texto sobre ele, sem escrever sobre mim. E este reconhecimento se refere ao que eu acredito ser inclusive uma das maiores virtudes de Carrieri como pesquisador que orienta outros: embora ele tenha um posicionamento epistemológico predominante, já orientou pesquisas que abraçam diversos posicionamentos. E, sobre essa possibilidade de liberdade que ele dá, creio que, ainda que eu continue navegando pelo mesmo campo epistemológico que ele – o pós-estruturalismo –, a assunção deste meu lugar de fala dentro do campo teórico do feminismo negro nos estudos organizacionais brasileiros se refere a uma autonomia que constituí como pesquisadora, objetivo este que certamente faz parte da boa formação de um pesquisador que seja livre para exercer sua crítica, ainda que sua formação tenha sido perpassada por um dos maiores pesquisadores do campo da Administração no Brasil.

E, assim, à sua grandeza, se liga a minha (aprendi com as feministas negras a importância de reconhecer minha própria grandeza, sem o olhar de colonialidade de saber e poder que pesa sobre mim), como pesquisadores andarilhos por temas dantes pouco explorados num *management* pouco colorido, pouco abarcador de diferenças, enquanto instrumentaliza, e transforma em vantagem competitiva (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), até mesmo, o que chama de diversidade.

NOTA

- 1 WARE, V. O poder duradouro da branquidade: um problema a solucionar. In: WARE, V. **Branquidade**: identidade branca e multiculturalismo. Rio de Janeiro: Garamond, Afro, 2004. p. 7-40.

REFERÊNCIAS

- AKOTIRENE, C. Entrevista. **Folha Pernambuco**, Recife, 7. set. 2018.
- 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.
- ARENDT, H. **O que é política?** Fragmentos das obras póstumas compilados por Úrsula Ludz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 151-161, mar./abr. 2015.
- BARROS, J. D'A. **A construção social da cor: diferença e desigualdade na formação da sociedade brasileira**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- BOUTELDJA, H. Raça, classe e gênero. **Cadernos de Gênero e Diversidade**, Salvador, v. 2, n. 2, p. 5-9, 2016.
- BUTLER, J. **Undoing gender**. Oxfordshire: Routledge, 2004.
- BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- COLLINS, P. H. Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 31, n. 1, p. 99-127, 2016.
- CRENSHAW, K. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. In: VV. AA. **Cruzamento: raça e gênero**. Brasília: Unifem, 2004.
- CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Estudos Feministas**, Florianópolis, ano 10, n. 1, p. 171-188, 2002.
- DINIZ, A. P. R. **'Mulheres gerenciáveis?'** Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame. 2012. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- DUBBAR, C. **A socialização: construção das identidades sociais e profissionais**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- FERNANDES, M. E. R.; MARQUES, A. L.; CARRIERI, A. P. Elementos para a compreensão dos estudos de identidade em teoria organizacional. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D.; SOUZA-RICARDO, P. A. G. (Org.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010.
- FONSECA, M. A. **Michel Foucault e a constituição do sujeito**. São Paulo: EDUC, 2011.
- FOUCAULT, M. **História da sexualidade 1: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Graal, 1985.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade 2: o uso dos prazeres**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1998. 232 p.

MATOS, M. **Reinvenções do vínculo amoroso: cultura e identidade de gênero na modernidade tardia**. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

OLIVEIRA, J. S. As influências raciais na construção do campo etnográfico: um estudo multissituado no contexto Brasil-Canadá. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 86, p. 511-531, jul./set. 2018.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos Ebape.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-21, mar. 2011.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 18, n. 3, p. 240-60, maio/jun. 2014.

SANSONE, L. Nem somente preto ou negro: o sistema de classificação racial no Brasil que muda. **Afro-Ásia**, Salvador, v. 18, p. 165-87, 1996.

SILVA E SILVA, Tainan. O colorismo e suas bases históricas discriminatórias. **Direito UNIFACS – Debate Virtual**, n. 201, 2017.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 2, p. 122-134, abr./jun. 2011.

SOUZA, E. M. Fazendo e desfazendo gênero! A abordagem pós-estruturalista sobre gênero. In: CARRIERI, A. P.; TEIXEIRA, J. C.; NASCIMENTO, M. C. R. (Org.). **Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais**. Salvador: EDUFBA, 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

TEIXEIRA, J. C. **As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas**. 2015. 412 f. 2015. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

TEIXEIRA, J. C.; ZANOTELI, E. J.; CARRIERI, A. P. A importância dos clássicos na formação do pesquisador: o que nos diz os conceitos de socialização, identificação e campo intelectual como campo de poder. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 38, p. 154-171, abr. 2014.

WARE, V. **Branquidade: identidade branca e multiculturalismo**. Rio de Janeiro: Garamond/Afro, 2004.

**Juliana
Cristina
Teixeira**

Doutora em Administração pelo CEPEAD/UFMG. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade - NEOS/UFMG. Professora Adjunta do Departamento de Administração/Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas/Universidade Federal do Espírito Santo (DADM/CCJE/UFES). Professora colaboradora do PPA/UEM. Líder do Tema “Diferença e Desigualdades: articulando Raça-Etnia, Gênero, Sexualidade e Classe no Mundo do Trabalho” na ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

Uma Trajetória de Socialização Acadêmica com Alexandre Carrieri: Relato a Partir de uma Conversação Interna

Thiago Duarte Pimentel

Resumo

Este texto, concebido na forma de um relato pessoal, em primeira pessoa, relata a trajetória acadêmica pessoal do autor focalizando o período de sua formação inicial, bacharelado e mestrado, tomando como pano de fundo a sua socialização acadêmica, mais particularmente por meio de sua participação junto ao grupo de pesquisa NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade, sob a orientação recebida de Alexandre Carrieri, entre 2003 e 2008, na Universidade Federal de Minas Gerais. Apesar de ser concebido de forma mais “livre” (ou assistemática), a trajetória narrada se fundamenta sociologicamente no conceito de “conversação interna”, proposto por Margaret Archer (2000), dentro de uma perspectiva realista crítica. A despeito de não visar sua aplicação de forma rigorosamente sistemática, o exercício proposto tem a intenção de funcionar, apenas heurísticamente, como um fio condutor que permite situar a agência humana (subjetivamente orientada) como produto de projetos pessoais elaborados e realizados em face dos contextos (objetivamente estruturados), com as restrições, constrangimentos e habilitações que se impõem seletiva e diferencialmente segundo os diferentes cursos de ação possíveis. No caso em tela, visa-se analisar a agência (e as práticas) realizadas, a partir dos projetos pessoais perseguidos em determinadas situações concretas. Este recurso narrativo autobiográfico tem uma finalidade maior, foi apenas um meio encontrado para – como uma boa conversação interna – permitir autoavaliar a participação e presença de um personagem significativamente importante em minha trajetória: Alexandre Carrieri. Ainda que as histórias, os projetos pessoais e os contextos possam ser distintos, acredita-se que, de certo modo, esta narrativa evidencia de forma minimamente objetiva características distintivas do mestre e, ao mesmo tempo, um pouco do contexto institucional (NEOS e UFMG), na fase inicial do processo de institucionalização de um quadro formador de recursos humanos, fruto do seu próprio projeto pessoal. Portanto, este texto tem o fim, ainda que por meios modestos, de render um tributo a Alexandre Carrieri e ao que o seu próprio projeto pessoal permitiu criar, impactando assim na agência de vários atores e gerações que cruzaram(ão) este contexto.

Palavras-chave Realismo Crítico. Conversação Interna. Reflexividade. Alexandre Carrieri.

Abstract

This text, conceived in the form of a personal first-person account, recounts the author's personal academic trajectory focusing on the period of his initial training, baccalaureate and masters, taking as a background his academic socialization, more particularly in terms of his participation in research with the NEOS Group – Center for Organizational Studies and Society, through the guidance received from Alexandre Carrieri, between 2003 and 2008, at the Federal University of Minas Gerais. Despite being conceived in a more “free” (or unsystematic) way, the narrated trajectory is sociologically grounded in the concept of “internal conversation”, proposed by Margaret Archer (2000), within a realistic critical perspective. Although not rigorously developed in methodological terms, the application of such a theory, the proposed exercise intends to function, only heuristically, as a guiding thread that allows to situate human agency (subjectively oriented) as the product of elaborate and accomplished personal projects in the face of contexts (objectively structured), with restrictions, constraints and qualifications that are imposed selectively and differentially according to the different possible courses of action. In the present case, the aim is to analyze the agency (and practices) carried out, based on the personal projects pursued in certain concrete situations. This autobiographical narrative resource has a greater purpose, it was only a means found for – as a good internal conversation – to allow self-assessment of the participation and presence of a significant character in my career: Alexandre Carrieri. Although stories, personal projects and contexts may be distinct, it is believed that, in a way, this narrative evidences in a minimally objective way distinctive characteristics of the master and, at the same time, a little of the institutional context (NEOS and UFMG), in the initial phase of the process of institutionalizing a human resources framework, as a result of his own personal project. Therefore, this text has the purpose, even by modest means, of rendering a tribute to what Carrieri's own personal project allowed to create, thus impacting on the agency of several actors and generations who have crossed this context.

Keywords Critical Realism. Internal Conversation. Reflexivity. Alexandre Carrieri.

PREÂMBULO

Este texto não é um artigo científico. Não busca alcançar validação científica por meio da apresentação de dados de pesquisa empírica embasados em um estudo rigorosamente metódico e sistemático. Tampouco desenvolve teorias, modelos ou mesmo novos conceitos a partir de um quadro teórico robusto, previamente testado e consolidado pela comunidade

científica. Ao invés disso, situa-se como um ensaio livre, mais precisamente um relato descritivo em primeira pessoa (ARCHER, 2007), metarreflexivo, sobre o processo de socialização pelo qual passei em minha formação acadêmica inicial, entre a graduação e o mestrado, utilizando como fio condutor a convivência com o professor e amigo Alexandre de Pádua Carrieri. Em particular, meu objetivo – ainda que dificilmente seja alcançado – será o de tentar sopesar a influência dele sobre a minha formação inicial e, em alguma medida, reconhecer as contribuições essenciais obtidas em minha trajetória, bem como destacar os méritos de um profissional de primeira grandeza.

Dentre as inúmeras opções possíveis para a realização deste relato – devido ao próprio cunho menos “formal”, ainda que não menos importante ou dedicado – lançarei mão da estratégia empreendida por Peter Berger (2011), denominada *ego-história*¹ a qual se dedica a narrar, de forma mais livre e fluida, os acontecimentos mais marcantes de uma biografia. Esta estratégia será usada com o duplo propósito de, por um lado, selecionar alguns dos eventos emblemáticos dentro do período analisado, e, de outro, apresentar as situações – ainda que em contextos estruturados – de forma mais casual (ou, como nas palavras de Berger, *without becoming a bore*) (BERGER, 2011). Ainda que outros prismas pudessem ser igualmente tomados como base para a condução desta narrativa, como, por exemplo, o do Carrieri amigo, ou ainda o do Carrieri como padrinho de casamento... – particularmente, ater-me-ei à nossa relação profissional, e mais especificamente acadêmica e de pesquisa, por meio da qual tive a oportunidade ímpar de realizar um investimento de capital intelectual *sui generis*, sobretudo, devido à visão social de pesquisa (e seu processo) cultivada no seio do grupo que ele animou deste a sua chegada à UFMG.

UM EXERCÍCIO DE CONVERSAÇÃO INTERNA

O que é uma conversação interna? Como bem contextualiza Vandenberghe (2016a, p. 95), na fase mais recente de sua trajetória intelectual, Margaret Archer começa a “trabalhar com temas situados na fronteira entre sociologia e psicologia”, adentrando no que poderia ser chamado de sociologia da mente, a partir de um raciocínio que “[...] reverte a perspectiva [da psicologia tradicional] e investiga como os grupos, sejam eles grandes ou pequenos, comportam-se no interior da mente individual.” Nela, a sociologia volta-se para seu interior e encontra a psique na interseção entre sociedade e indivíduo. Em sua visão, Archer embarca numa empreitada de compreender biografias individuais, tendo como unidade de análise uma vida e cujo foco reside em:

[...] entender como e porque os atores tomam as decisões que tomam e vivem as vidas que vivem. [...] e [...] compreender o presente dos sujeitos através da investigação de seus projeto futuros (sua factibilidade em um contexto corrente de restrições e oportunidades) [...]; ela confere destaque ao poder pessoal dos indivíduos e pensa as conversações internas como mecanismos que empoderam, esclarecem e auxiliam os indivíduos a tomar as decisões e a realizar seus sonhos em dadas circunstancias, ela enfatiza, acima de tudo, o poder duradouro da socialização (VANDENBERGHE, 2016a, p. 96).

Como uma das principais expoentes do movimento do realismo crítico, Archer combina uma ontologia social emergentista, com uma concepção estratificada da realidade e um modelo transformacional da ação social (VANDENBERGHE, 2016a), de forma muito própria e original, em um tipo de abordagem analítica realista social denominada análise morfogenética, a qual é desenvolvida e aplicada em três grandes domínios da realidade (natureza, cultura e sociedade) para analisar as propriedades emergentes e poderes causais da cultura, estrutura e agência humana (VANDENBERGHE, 2016a).

No entanto, segundo o autor, essa guinada interior não deve ser desconectada da sólida teoria realista que ela desenvolve sobre a agência e a estrutura. Ao contrário, “[...] a reflexividade irrompe para desatar o nó entre o *habitus* e o campo, abrindo a possibilidade de uma morfogênese dupla do *self* e da sociedade – uma mudança social significativa resultante de uma transformação em larga escala” (VANDENBERGHE, 2016a, p. 108). A reflexividade é o elo perdido no entendimento realista da interação entre estrutura e agência (ARCHER, 2016).

Archer (2016) conceitua a reflexividade como conversão interna, maneira pela qual, de forma reflexiva, perfazemos a nossa trajetória no mundo. A conversação interna executa esse papel de mediação entre o indivíduo e a sociedade.

Por meio da reflexão e deliberação, os agentes ponderam sobre o que querem não só em sua vida, mas com sua vida, e as respostas diferenciadas que dão a estas questões existenciais possuem implicações para a reprodução e transformação da sociedade. Na modernidade tardia, a reflexividade torna-se um imperativo para todos (VANDENBERGHE, 2016a, p. 108).

Propondo desenvolver um aspecto subteorizado pelos realistas sociais, Archer reconhece que um aspecto importante da subjetividade é a reflexividade, através da qual as pessoas deliberam sobre si mesmas em relação às suas circunstâncias sociais. Em sua visão, a reflexividade é concebida como resposta para a questão de como o poder causal é mediado pela agência humana (ARCHER, 2016). Os poderes pessoais são exercidos através de um diálogo interno reflexivo, o qual opera no sentido de estabelecer nossas preocupações, definindo nossos projetos e, em última instância, nossas práticas na sociedade. “É a reflexividade agencial que medeia ativamente entre nossas circunstâncias estruturalmente moldadas e o que deliberadamente decidimos fazer delas” (ARCHER, 2016, p. 89).

Se um “agente ativo” depende do fato de que os indivíduos desenvolvem e definem suas preocupações últimas: os bens internos com os quais eles mais se importam e cuja constelação precisa responde pela sua singularidade concreta como pessoas (ARCHER, 2000, cap. 9). Ninguém pode ter uma preocupação ou anseio último sem fazer alguma coisa a respeito. Cada pessoa procura desenvolver um curso de ação concreto baseado na crença (falível) de que realizar tal projeto é realizar o anseio mesmo. Se tais cursos de ação são bem sucedidos, o que nunca pode ser tido como garantido, os grupos de preocupações de todas as pessoas, quando articulados, traduzem-se em um conjunto de práticas estabelecidas. Isso caracteriza o *modus vivendi* dessas pessoas. [...] Estes componentes podem ser apresentados resumidamente através da fórmula <Preocupações Proj-

tos Práticas> que todos os indivíduos tentam fazer funcionar. [...] Não há nada de heroico ou idealista nessa tentativa, porque as “preocupações” podem ser ignóbeis, os “projetos” ilegais e as “práticas” ilegítimas.” (ARCHER, 2016, p. 88-89 – itálicos no original).

A Conversação Interna e a busca da Boa Vida		
Definindo e articulando as próprias PREOCUPAÇÕES (Bens internos)	Desenvolvendo cursos de ação concretos ou PROJETOS (Micropolíticas)	Estabelecendo sustentáveis e satisfatórias PRÁTICAS (Modus videndi)

Fonte: Reproduzido de Archer (2016, p. 89).

Archer propõe quatro modos (tipos ideais) de reflexividade: fraturado, comunicativo, autônomo, metareflexivo. Enquanto o primeiro diz respeito a pessoas que não conseguem agir reflexivamente a fim de pôr em prática seus projetos, o segundo refere-se àqueles que têm como preocupação central o cultivo de laços afetivos (família, amigos etc.). Já os tipos autônomos são aqueles que realizam coisas no mundo (são pragmáticos, ativos, e geralmente focam no trabalho). Os últimos, por sua vez, são idealistas, comprometidos com causas “maiores” e dispostos a sacrificar tudo e a reorientar suas vidas em prol de seus ideais.

A DISCIPLINA DE FERNANDO COUTINHO E A CHEGADA ATÉ O CARRIERI

O contexto. Chegamos juntos à UFMG, em 2002. Ele por meio de um concurso para professor adjunto para o Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE), logo após o término de seu doutoramento, em 2001, no Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD), da mesma instituição. Eu, como aluno recém ingressante no então (também recém-criado, à época) curso de Bacharelado em Turismo, no Instituto de Geociências.

Entretanto, nossos caminhos cruzaram-se um ano mais tarde, em 2003. Porém, isso só ocorreu, porque, no segundo semestre letivo de 2002, um professor catedrático em vias de se aposentar foi ministrar a disciplina (CAD034) de *Introdução à Administração* para aquela 1ª turma de turismo da UFMG. Seu nome era Fernando Coutinho Garcia. Ainda me lembro do primeiro dia de aula, numa manhã fria de inverno do início de agosto, um professor mais experiente – diferente do padrão usual dos professores que geralmente são designados para lecionar cursos introdutórios, sobretudo, em outras áreas que não as suas de origem – impecavelmente trajado e fumando seu cigarro em plena sala de aula, apresentando o curso e dizendo: “Todos os alunos serão aprovados, os brilhantes com 100 e os medíocres com 60”. Ninguém queria incorporar a carapuça de medíocre. Mais do que isso, aquele estímulo foi como uma sanção moral que me impeliu a levar o curso a sério (até então as disciplinas não tinham sido tão exigentes, seja pelo fato do curso ser novo e, portanto, em processo de ajuste; seja pelo fato de que os conteúdos até então não tivessem me despertado tanta atenção...). O fato é que, após esse “apelo” moral, ao me dedicar às leituras propostas na disciplina de introdução à administração e, em particular, ter tido a oportunidade de

assistir presencialmente às aulas proferidas pelo Professor Fernando Coutinho, com seu raciocínio brilhante, mas, ao mesmo tempo, crítico (às vezes, ácido) e, de certo modo, um pouco pessimista, fui cativado pela história do mundo do trabalho (e aí começou o meu projeto pessoal acadêmico).

A agência. Ao final do semestre, tomei coragem de me aproximar e perguntar ao professor como eu poderia fazer para continuar meus estudos sobre este tema – já que não era algo previsto na grade do meu curso de origem – e ele me respondeu que, como ele estava se aposentando, eu deveria procurar outros professores do CAD/FACE, em particular, me sugeriu três nomes, de três jovens professores que haviam recentemente se incorporado àquele departamento e que tinham muito potencial: Aureliano Bressan, Marcelo Bronzo e Alexandre Carrieri. No semestre seguinte, antes do período de matrículas, encontrava-me no antigo prédio da FACE (situado à Rua Curitiba, no centro do Belo Horizonte). Fui ao 10º andar, nos gabinetes dos professores e, já tendo em mãos o nome de quem lecionaria TAI (Teoria da Administração II), me dirigi à sala do Prof. Alexandre Carrieri – a qual, por sinal, era compartilhada com os outros dois professores supramencionados. Ao me apresentar, fui muito bem recebido – como mais tarde notaria, a empatia e o carisma eram atributos visíveis do Prof. Carrieri – e “aceito” para cursar a disciplina de TAI.

O RAPAZ DO “CANUDO” DE MAPAS... NA DISCIPLINA DE TAI

Foi assim que, durante o 1º semestre letivo de 2003, tive, de fato, a oportunidade de adentrar um novo contexto (que subseqüentemente habilitaria novas oportunidades ao projeto pessoal acadêmico inicialmente estabelecido) e interagir com o Prof. Alexandre Carrieri, inicialmente como seu aluno. Diferentemente do que estava habituado até então, as famosas “resenhas”, sempre temperadas pelo chamamento a um espírito crítico de levantar questões sobre os textos lidos, foram o primeiro mecanismo de socialização, o qual, mais tarde, eu viria a reconhecer com um elemento estruturante não só do processo de ensino-aprendizagem em geral, mas da minha formação acadêmica em particular. Tanto o hábito de ler, tomar notas, questionar o texto e redigir um texto próprio, sistematicamente, foram cruciais para a fixação de conteúdos, como também para o desenvolvimento do processo cognitivo de “aprender a pensar”. E foi precisamente por meio de uma dessas resenhas que, de fato, me aproximei do Professor Carrieri. Ao receber uma delas corrigida – ele sempre fornecia *feedback* aos alunos – estava escrito: “Ótimo trabalho! Vejo muita conversa com as teorias...”. A partir disso surgiu então um convite para trabalhar com ele em pesquisa.

COMO O ESTUDO DO MERCADO ME LEVOU À PESQUISA ACADÊMICA: O CASO UCJ

Minha inserção na pesquisa acadêmica começou no segundo semestre de 2003, ainda de maneira informal e voluntária, a partir de um processo de mapeamento e diagnóstico da UCJ (UFMG Consultoria Júnior), com um duplo propósito: por um lado, por um interesse pessoal, uma vez que, junto com um grupo de estudantes do curso de turismo, eu participei

da criação da Território Empresa Júnior de Turismo da UFMG. Naquele momento, devido ao pouco conhecimento que nós tínhamos sobre empresas júniores, de forma geral, senti a necessidade de me aprofundar neste assunto, o que foi propiciado pelo caminho “natural” de aproximação e *benchmarking* das principais empresas júniores da UFMG, em particular, e do MEJ (Movimento Empresa juniores), em geral. Devido à reputação e ao *know-how* já acumulado à época, pela UCJ, e à minha recente, então, aproximação aos estudos de administração, fui buscar mais conhecimento via contato com os membros da UCJ.

Por outro lado, o Prof. Carrieri havia sido convidado pelos estudantes da UCJ a orientar o processo de reestruturação daquela empresa. À época, a mesma enfrentava um momento de turbulência, em parte pelo processo natural de rotação dos membros, em parte pela necessidade de aprimoramento dos papéis e funções internas da empresa, devido a um processo disfuncional de sobreposição de papéis e interesses pessoais no seio de sua estrutura burocrática. Por uma feliz coincidência, me foi oportunizado, pelo Prof. Carrieri, meu primeiro trabalho de pesquisa: levantar, por meio de um conjunto de entrevistas com os integrantes da gestão anterior e com os membros da nova diretoria da empresa, dados sobre a dinâmica interna da mesma: não apenas os processos técnicos e burocráticos já institucionalizados, mas, principalmente – como ficou claro, pelo conteúdo das entrevistas realizadas –, a dinâmica das relações de poder entre os membros, o que se refletiu no processo sucessório e na (des)integração que se impunha em curso.

Tais dados, por sua vez, além de me proporcionarem um conhecimento aprofundado sobre o histórico do MEJ, o funcionamento da UCJ – desde técnicas de gestão em nível estratégico à divisão do processo de trabalho operacional – também contribuíram para a retroalimentação deste sistema social, por meio da devolução dos resultados, os quais foram apresentados, por mim e pelo orientador convidado da empresa, à cúpula diretora da UCJ. Tal piloto de pesquisa, mais tarde, ainda me renderia minha primeira publicação acadêmica em uma revista científica, assinada em coautoria, com aquele que seria meu orientador por 5 anos.

UMA GRANDE OPORTUNIDADE (DE APRENDIZADO EM CONJUNTO): O PROJETO FEIRA HIPPIE

No entanto, se o “piloto” do estudo clínico da UCJ foi uma pesquisa *ad hoc*, de certo modo espontânea, ela serviu para aguçar meu interesse pela prática científica, a qual se daria de maneira mais extensa e completa a partir de então. Começando pelo ponto de partida: a elaboração do projeto. A pesquisa formal, no entanto, não existia (ainda). Não que ele não tivesse feito pesquisas antes, mas porque, como ele também havia ingressado há pouco tempo na UFMG, seus projetos de pesquisa envolvendo alunos de iniciação científica estavam apenas por começar... Então, no final daquele ano de 2003, em dezembro, tive a grande oportunidade de participar, de forma conjunta e cooperativa, da elaboração de um projeto junto ao Prof. Carrieri. É claro que ele redigiu o projeto, o referencial teórico, método... e tudo, ou quase tudo. Eu me incumbi da pequena parte de caracterização do objeto, coleta de dados secundários e um pequeno texto, essencialmente descritivo. Porém, o fato da abertura

que me foi dada, de pensarmos junto o projeto, o qual teve o recorte em um objeto que precisamente atendesse ao interesse também do aluno (no caso, como eu era graduando do curso de turismo, buscamos encaixar na pesquisa um objeto que tivesse alguma vinculação com o turismo: Feira Híppie de Belo Horizonte), foi uma atitude reveladora do seu caráter e estímulo – como verificaria mais tarde – constante à autonomia dos alunos.

O GRAVADOR CASSETE E A PESQUISA DE CAMPO NA FEIRA HIPPIE

Esse projeto de pesquisa foi submetido pelo orientador e, como viria a ser a regra a partir de então, foi o primeiro de muitos aprovados. Em 2004, começamos a pesquisa da Feira Híppie, agora, eu na condição de bolsista de iniciação científica, financiada por meio de uma bolsa do CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e com um pequeno recurso financeiro para a execução da mesma. Foi neste projeto em que aprendi a fazer, de fato, pesquisa de campo. Compramos um gravador portátil (à época, de fita cassete) e, após a leitura do material teórico e das técnicas sobre como fazer pesquisa, fui ensinado a como realizar uma entrevista: desde técnicas sutis como formas de abordar, de conquistar a empatia, evitar frontalmente temas polêmicos e, ao invés disso, “comer pelas beiradas”, até a necessária poda do entrevistado em momentos de proximidade, recobrando assim o fio condutor da entrevista. Nada mais apropriado de se apreender com quem tinha a experiência tácita no assunto, verificada por uma centena de entrevistas de sua tese de doutorado (CARRIERI, 2001; 2002).

O aprendizado ímpar conquistado pela participação na pesquisa da Feira Híppie se seguiu por meio do aperfeiçoamento mais “técnico”, mais metodologicamente fundamentado (talvez ainda não se pudesse falar com clareza, pelo menos de minha parte, em termos teóricos, embora houvesse um tateamento quanto ao estabelecimento de uma noção teórica que enquadrasse a pesquisa em termos de um objeto empírico: espaços de práticas comuns/ordinárias e contra-hegemônicas à literatura especializada do *mainstream* funcionalista da administração).

A despeito de suas críticas a todos os modelos e “receitas de bolo” que tendiam a unidimensionalizar a pluralidade do social na administração, a partir de então, seguiu-se a continuidade da aplicação daquela fórmula de sucesso inicialmente usada: orientador empreendedor + tema de pesquisa privilegiando espaços e atores marginais + um objeto de pesquisa icônico, em várias camadas (histórica, cultural e turisticamente) + um orientando entusiasmado pela recém descoberta de sua “vocação”, sedento de aprendizado e incomumente dedicado à causa ciência = pesquisa de excelência (e premiada). Tal sequência deu-se em 2005 com o mesmo quadro teórico, agora, no entanto, aplicado aos Mercados Centrais de Belo Horizonte (Mercado Novo e o Velho). Além do aprendizado registrado na experiência tácita apreendida, alguns produtos materiais também fizeram-se impor como registros – pontos de passagem – nos rituais simbólicos da academia, dos quais três fatos, pelo menos, merecem destaque: a minha primeira participação no Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (EnANPAD), em Brasília, em 2005; e a primeira publicação de um artigo em uma revista científica; e a minha aprovação no mestrado acadêmico.

O esforço hercúleo (de montagem) e repetitivo (de revisão) das sucessivas versões da elaboração do artigo da Feira Hippie, submetido ao EnANPAD/2005, foi seguido pelo misto de ansiedade – à medida que o trabalho foi aprovado e data do evento se aproximava – e apreensão (pelo reconhecimento/autoconhecimento do desconhecimento profundo quanto mais eu me dedicava à leitura e preparação) somado à pressão dada pela presença de pessoas de peso na academia brasileira de administração na minha mesa (por exemplo, Tânia Fischer), no ato da minha primeira apresentação de trabalho científico. Vale ressaltar que, em tal evento, direcionado para o público de pós-graduação, era incomum a presença de estudantes de graduação como assistentes e mais ainda como apresentadores de trabalho. Porém, o encorajamento do orientador sempre foi um motivador e, ao mesmo tempo, um alento (assim como sua presença, e também do amigo e à época companheiro de pós-graduação e de grupo de pesquisa, Alfredo Rodrigues, ao meu lado no dia da apresentação) e segurança. Ainda que estivessem lá, fiz a apresentação sozinho: no começo, um pouco impressionado e desconfortado pelo “peso” da situação, colocado sobre os ombros de um aluno de graduação (nem sequer de administração, mas) em turismo, o que se manifestou na voz meio trêmula e embargada, mas que aos poucos foi se estabilizando, serenando e ganhando mais confiança. A imagem que circulava – pelo menos a que eu fazia em minha representação mental da academia brasileira de administração – era de uma comunidade altamente coesa, integrada e hierarquizada (o que, de certa forma, tinha um fundamento), bem *a la* socialização parsoniana.

Embora publicado em 2006, com dados de uma pesquisa de 2003, o artigo das Significações Culturais da UCJ foi talhado em 2005. Um dos reconhecimentos da pesquisa da Feira Hippie foi o prêmio (1º lugar na área de ciências sociais aplicadas), em 2004, e sua consequente aprovação como um dos trabalhos da UFMG (no caso, na área de ciências sociais aplicadas) para representar a instituição na Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), em julho de 2005, em Fortaleza (CE).

Em dezembro de 2005, eu concluí meu curso de bacharelado em turismo pela UFMG. Antes, porém, entre setembro e novembro daquele mesmo ano, prestei as provas para o mestrado acadêmico em administração, tendo sido aprovado em 2º lugar geral. O resultado do processo seletivo saíra na semana da minha apresentação de TCC (também orientado pelo Carrieri). Sobre o TCC, cumpre aqui mencionar que tentei aplicar uma discussão – supostamente à época original ao turismo, a partir do objeto do turismo de negócios, com dados de campo de uma pesquisa paralela à Feira Hippie, a Feira da Madrugada, em que se pretendia discutir a questão do que era o próprio turismo a partir da definição dos seus atores... Weber, é claro, foi um dos fios condutores.

O “TROPEIRINHO COM LINGUIÇA” DO MERCADO CENTRAL NOVO

À pesquisa da Feira Hippie, de 2004-2005, seguiu-se a dos Mercados Municipais de Belo Horizonte, em 2006-2007. Diferentemente do Antigo Mercado Central, o qual havia sido repaginado, tornado-se “*cult*” e objeto de consumo cultural e turístico da classe média alta, como uma forma de distinção social, através do acesso a produtos autênticos;

o Mercado Novo, por sua vez, era diferencialmente utilizado por grupos sociais e institucionalmente caracterizado por outro tipo de empreendimentos (distribuição de gêneros alimentícios básicos, restaurantes populares, pequenos negócios tradicionais como velas, carimbos e gráficas etc.), mas o mais visível era o tipo de público que ali circulava, desde os trabalhadores aos consumidores, o espaço parecia pertencer ao circuito inferior do capitalismo (SANTOS, 1978). Assim, como na feira, as práticas de gestão deste universo cultural em nada se assemelhavam ao que era ensinado pelos livros de administração e pelas escolas de negócios, os quais focavam em grandes empreendimentos, estratégias e gestores-heróis. No cotidiano dos pequenos negócios, a maioria familiares ou individuais, os gestores lidavam com desafios práticos de ordem mais material e imediata, com muita improvisação no lugar de estratégia, com baixa ou nenhuma tecnologia e com relações pessoais ao invés da formalidade e impessoalidade dos cargos e suas atribuições. Essa situação despertou-me a atenção para o problema das condições de vida (desenvolvimento) e como as pessoas lidavam com seu contexto de forma prática. Do ponto de vista teórico, isso acabou nos levando para a visão de estratégias como práticas sociais, e como também essas práticas eram socialmente construídas e variáveis.

Certa feita, enquanto fazíamos a pesquisa no Mercado Central Novo, fomos almoçar em um restaurante popular do Mercado Novo, Carrieri, outro bolsista e eu. A despeito do convite, jamais havia imaginado que ele aceitaria comer em um lugar tão simples e de um meio social limitado, não só fui surpreendido pelo fato dele ter ido, como também – e principalmente pela sua desenvoltura e empatia, sempre presente, demonstrada no trato social com o outro, mesmo em um contexto socialmente diferente do seu. A transposição de fronteiras sociais sempre foi uma marca característica sua que, de certo modo, fazia parecer natural o estranhamento para observar as distintas realidades por um outro prisma, e também, ao mesmo tempo, a facilidade de navegar nos símbolos do universo cultural distinto, sendo para ele quase espontâneo o processo de obtenção do *antropological blues*. Esta lição, nunca apreendida plenamente, sempre foi um desafio a ser transposto: a empatia com o outro e navegabilidade entre universos sociais e culturais assimétricos. A experiência quase etnográfica aqui mencionada é tão mais intensa conforme a distância social entre os universos transitados. Para mim, talvez tenha sido menos dissonante, uma vez que eu mesmo vim de um meio social mais popular, mas o indicador desta distância ficou mais claro, sobretudo, pelo contraste com a experiência tida pelo meu colega, o outro bolsista, quem nunca havia utilizado um meio de transporte público (ônibus) e muito menos adentrado num espaço social tão ordinário. Não sei quanto à experiência prévia do Carrieri, mas, a julgar pela sua facilidade de trânsito social, imagino que, pelo menos, a experiência tenha sido menos impactante do que a do Cláudio ou a minha, apesar dele frequentar um *milieu* social superior – o que mais uma vez reforçava minha admiração por sua habilidade de trânsito social.

O MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO E A PESQUISA DA FEIRA DO JUBILEU

A pesquisa da Feira Hippie levou à pesquisa do Mercado Central (Velho e Novo); esta, por sua vez, levou à dos mercados nas capitais da região sudeste do Brasil e também à pesquisa da Estrada Real, esta última um projeto guarda-chuva, o qual abrigava o subprojeto da Feira do Jubileu do Bom Jesus de Congonhas/MG, do qual tive a oportunidade de participar, contribuindo para o projeto mais amplo do grupo de pesquisa e, ao mesmo tempo, utilizando este objeto para a realização da minha pesquisa de dissertação de mestrado. Enquanto se assistia a um rápido crescimento do grupo de pesquisa animado pelo Carrieri, e sua institucionalização, através do aumento do número de participantes, de pesquisas e do escopo dos projetos, além, é claro, do vertiginoso número de produções científicas derivadas desses estudos; eu, do meu lado, respondia a este contexto, a partir da articulação de elementos em torno do projeto pessoal de aceder ao mestrado e dedicar-me à carreira acadêmica. Em parte, tal resposta veio por meio da pesquisa realizada na Feira do Jubileu em Congonhas.

Possivelmente, este foi o momento de maior liberdade deste período, uma vez que, conduzi o estudo de forma autônoma, sendo a primeira pesquisa que conduzi totalmente sozinho, o que, por um lado, me possibilitou diversos aprendizados: no ato de entrevistar, no planejamento da pesquisa, na adaptação e tradução dos termos conceituais em categorias analíticas e empíricas e, talvez o mais importante – pelo menos do que se seguiria para uma próxima fase em minha trajetória intelectual – e elaboração teórica: já que foi nesta ocasião em que propus uma leitura cruzada entre o espaço (dimensão material, concreta e objetiva da realidade) e a identidade social (dimensão simbólica, intangível e subjetiva da realidade).

Dizem que o mestrado é mais difícil do que o doutorado, em função da mudança de lógica mais abrupta e em menos tempo que se requer a operação de passagem de um discurso, de práticas e de uma visão de mundo da graduação (leia-se precária em termos de alfabetização científica) para a da pós-graduação (supostamente letrada cientificamente). No entanto, os condicionamentos estruturais que impingiram em meu contexto determinadas possibilidades, me foram mais habilitadores do que restritivos, na medida em que a experiência adquirida nos anos de iniciação científica me proporcionou mais ferramentas e um melhor preparo para lidar com os requisitos esperados na pós-graduação. O *habitus* acadêmico – em particular o do campo acadêmico da administração – foi devidamente assimilado durante minha socialização acadêmica, tanto que, no mestrado, quase todos os trabalhos finais de disciplina (inclusive de finanças) viraram publicações, mas, mais do que isso, a boa dose de pragmatismo inerente a qualquer um que circule no campo da administração me valeu, até hoje, a necessária e imprescindível ponderação de andar com a cabeça nas nuvens (das teorias, dos modelos e das possibilidades interpretativas), mas ter os pés firmemente plantados no chão (do empírico, do método e da realidade).

O FIM DE UM CICLO – PARA OS DOIS – A CONCLUSÃO DO MESTRADO E O CRESCIMENTO DO GRUPO NEOS

Enfim, em 28 de março de 2008, concluiu-se um ciclo, para mim e para ele. Para mim, com o término do mestrado, com a assimilação das mais importantes experiências de pesquisa a que tive acesso, e do fechamento de ciclo teórico, epistemológico e metodológico. Para ele, creio, o fechamento foi muito mais institucional, com a lógica de pesquisa artesanal, com a coordenação do trabalho em microescala e com a distância crítica que marca a tênue fronteira entre a autonomia e a determinação.

Como todo complexo de Édipo, cedo ou tarde, é hora de se afastar do pai e buscar seu próprio caminho, e foi isso que ocorreu quando saltei das perspectivas do pós-modernismo e do pós-estruturalismo que animavam o grupo para uma posição realista crítica. Independentemente do projeto pessoal que me conduziu à reflexão quanto aos limites – ontológicos, epistemológicos, teóricos, metodológicos, isso para não entrar nos políticos, éticos e sociais – daquelas perspectivas, em especial nas suas facetas mais radicalizadas (como o construcionismo social), o fato é que o manto paterno ainda mantém seus resquícios na análise do cotidiano, na visão dos atores e, sobretudo, no compromisso com uma leitura plural (a partir de múltiplos pontos de vista) e dinâmica da realidade.

Tendo cumprido meu papel numa certa fase do NEOS, enquanto eu me retirava de cena, o grupo se reorganizava em outra dinâmica, talvez mais radicalmente plural (como um bom discurso pós-moderno), estendendo o estudo dos espaços “marginais” da gestão para circos, ruas e cemitérios... mas também, por outro lado, muito mais institucionalizado, em termos de práticas, compromissos formais, métricas e produções. Enfim, a era da emergência artesanal da produção de conhecimento havia encerrado o seu ciclo ou, pelo menos, eu o meu naquele contexto. *À bientôt, maître-penseur!*

NOTAS

- 1 *Ego-história* (“*ego-histoire*”), segundo Berger, significa “[...] an account of the lecturer’s intellectual career—the issues he had dealt with, the people and adventures he had encountered on the way” (BERGER, 2011, p. 5).
- 2 Segundo Vandenberghe (2007), o RC é um movimento na filosofia e nas ciências humanas de caráter interdisciplinar e internacional, cuja formulação inicial e estabelecimento de suas principais teses se devem aos trabalhos de Roy Bhaskar e seu esforço de introduzir, ainda no início dos anos 1970, reflexões solidamente embasadas sobre a questão ontológica, tanto no domínio da filosofia quanto – na sua posterior transposição para – as ciências humanas” (PIMENTEL, 2014, p. 715).
- 3 Segundo Vandenberghe (2016a, p. 107), “Archer argumenta que sistemas culturais podem influenciar estruturas sociais e vice-versa, mas apenas de modo indireto e mediado, estruturando as situações de ação através de propriedades restritivas e habilitadoras. A força destas propriedades depende, objetivamente, da posição social dos agentes e, subjetivamente, dos seus projetos, os dois ligados até certo ponto ao que Bourdieu chamaria de ‘a causalidade do provável’, que ajusta projetos a possibilidades. Conforme indivíduos e grupos se engajam em ações situadas para defender seus interesses e levar a cabo seus projetos, eles reproduzem

ou transformam as condições estruturais e culturais que impingem sobre eles, mas, no processo, são eles mesmos transformados de agentes involuntariamente posicionados em atores sociais e pessoas individuais (dupla morfogênese) [...]”.

- 4 Departamento de Ciências Administrativas (CAD) da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE).
- 5 Bom, este foi o elemento formal. Todavia, não sei bem ao certo se foi a resenha ou meu porta-mapas, o que chamou a sua atenção. O fato é que, enquanto eu levava o meu porta-mapas, entre as aulas de cartografia no ICG e as aulas de teorias da administração na FACE, o rapaz do “canudo” – como ele me chamava –, talvez pelo caráter exótico ou talvez pela capacidade de lidar com as discussões do mundo do trabalho e com os *layers* do ArcGIS (*software* desenvolvido para tratar de um sistema de informações geográficas), foi percebido como um possível interlocutor e convidado enquanto compartilhava o elevador para ir à aula de TAIL. A preocupação com os estratos da realidade, em sua conjunção com às organizações, ganhou azo, mais tarde, em minha preocupação pelos estratos da realidade social, a partir de uma perspectiva realista crítica.
- 6 MERTON, R. K. Estrutura Burocrática e Personalidade. In: MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. São Paulo: Editora Mestre JOU, 1970. (Cap.VIII, pp.271-284).
- 7 CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 137-166, set./dez. 2006.
- 8 Estratégias Delineadas na Construção das Identidades em Organizações Familiares: um estudo dos expositores da “Feira Hippie” de Belo Horizonte/MG.
- 9 Estratégias Delineadas na Construção das Identidades em Organizações Familiares: um estudo dos comerciantes da Feira Hippie e dos Mercados Centrais de Belo Horizonte.
- 10 “Estratégias Delineadas na Construção de Identidades em Organizações Familiares: um estudo de caso dos expositores da “Feira Hippie” de Belo Horizonte” e “Estratégias Delineadas na Construção das Identidades em Organizações Familiares: um estudo dos comerciantes dos Mercados Centrais de Belo Horizonte”, tendo seus trabalhos sido selecionados e premiados como um dos melhores trabalhos apresentados na área de Ciências Sociais Aplicadas da XIII e XIV Semanas de Iniciação à Pesquisa da Universidade Federal de Minas Gerais, e também pela Pró-Reitoria de Pesquisa PRPq/UFMG para representar a UFMG, na área de Ciências Sociais Aplicadas, na XII Jornada Nacional de Iniciação Científica/57ª Semana Brasileira de Progresso da Ciência na Universidade Estadual do Ceará (UECE), em Fortaleza, nos dias 17 a 22 de julho de 2005 e em Florianópolis (SC) em julho de 2006, respectivamente.
- 11 “Por *anthropological blues* se quer cobrir e descobrir, de um modo mais sistemático, os aspectos interpretativos do ofício de etnólogo. Trata-se de incorporar no campo mesmo das rotinas oficiais, já legitimadas como parte do treinamento do antropólogo, aqueles aspectos *extraordinários*, sempre prontos a emergir em todo relacionamento humano” (DAMATTA, 1978, p. 27) [portanto] “[...] vestir a capa de etnólogo é aprender a realizar uma dupla tarefa que pode ser grosseiramente contida nas seguintes fórmulas: (a) *transformar o exótico no familiar* e/ou (b) *transformar o familiar em exótico*” (DAMATTA, 1978, p. 28 – itálicos no original). Para uma exemplar tradução e aplicação do conceito na administração, cf. Sá (2006), sobre a reflexividade inerente ao processo, fora de uma perspectiva realista crítica, cf. Sá e Mello (2012).
- 12 As Representações Sociais e a (Re) Construção das Identidades em Organizações Familiares: um estudo dos mercados municipais nas capitais da Região Sudeste (2006-2008).
- 13 Transformações identitárias e estratégicas na Feira do Jubileu do Bom Jesus (subprojeto do

Edital Universal do CNPq: Projeto Integrado Estrada Real: a Institucionalização do Roteiro Turístico Estrada Real e as Estratégias Construídas pelos Atores Sociais e Organizacionais Envolvidos).

- 14 Modelo este, cuja síntese apareceria mais tarde, em uma publicação conjunta com o orientador, cf. Pimentel e Carrieri (2011).
- 15 Como uma herança de sua orientadora de doutorado, que se mudou para a Inglaterra, Carrieri assumiu o seu ex-grupo de pesquisa, o GGI (Grupo de Gestão Internacional) e radicalmente o reinventou como NEOS (Núcleo de Estudos em Organizações e Simbolismos), passando a estudar espaços marginais, de forma crítica, subjetiva e plural, dando voz ao “chão de fábrica”, mostrando que eles também têm micro estratégias – ou melhor, usam táticas para lidar com obstáculos do cotidiano, já que não possuem o domínio de um próprio (cf. Certeau, M. **A Invenção do Cotidiano**. 2 vol. Vozes, 1974). O nome do grupo, bem como seu conteúdo, foi, após a minha saída, novamente atualizado para Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS).

REFERÊNCIAS

ARCHER, M. S. Explicação e compreensão podem ser ligadas em uma história única? In: VANDENBERGHE, F.; VÉRAN, J.-F. (Org.). **Além do habitus**: teoria social pós-bourdieusiana. Rio de Janeiro: 7Letras, 2016. p. 73-94.

ARCHER, M. S. The trajectory of the morphogenetic approach: an account in the first person. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, n. 54, p. 35-47, 2007.

ARCHER, M. S. **Being human**: the problem of agency. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

BERGER, P. L. **Adventures of an accidental sociologist**: how to explain the world without becoming a bore. Amherst: Prometheus Books, 2011.

CARRIERI, A. P. A transformação das identidades em uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 13-35, jan./abr. 2002.

CARRIERI, A. P. **O fim do “Mundo Telemig”**: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

CARRIERI, A. P.; PIMENTEL, T. D. Significações culturais: um estudo de caso da UFMG Consultoria Júnior. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 137-166, set./dez. 2006.

CERTEAU, M. **A Invenção do Cotidiano**. 2 vol. Vozes, 1974.

DAMATTA, R. O ofício de etnólogo, ou como ter “Anthropological Blues”. In: NUNES, E. O. (Org.). **A aventura sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 23-35.

ELIAS, N. **Mozart**: sociologia de um gênio. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

MERTON, R. K. Estrutura Burocrática e Personalidade. In: MERTON, R. K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. São Paulo: Editora Mestre JGU, 1970. (Cap.VIII, pp.271-284).

PIMENTEL, T. D. Realismo crítico nos estudos organizacionais: notas introdutórias sobre seus fundamentos filosóficos. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 710-763, dez. 2014.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P. A espacialidade na construção da identidade. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 1-21, mar. 2011.

PIMENTEL, T. D.; CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; ABATE JÚNIOR, C. B. De woodstock mineira a camelódromo: percurso semântico da transformação de identidade em uma feira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

PIMENTEL, T. D.; SOARES, A. S.; LIMA, G. C. O.; MENDONÇA, M. C. N.; LEITE-DA-SILVA, A. R. A (des)construção institucional do Mercado Central de Belo Horizonte. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Rio de Janeiro, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SÁ, M. G. Podemos ouvir Anthropological Blues na pesquisa em administração? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, Rio de Janeiro, 2006. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

SÁ, M. G.; MELLO, S. C. B. Reflexividade e articulação empreendedora na sociedade contemporânea: podemos fazer diferente? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 249-270, jan./fev. 2012.

SANTOS, M. **O espaço dividido**: os dois circuitos da economia urbana dos países subdesenvolvidos. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

VANDENBERGHE, F. A sociologia na escala individual: Margaret Archer e Bernard Lahire. In: VANDENBERGHE, F.; VÉRAN, J.-F. (Org.). **Além dos habitus**: teoria social pós-bourdiesiana. Rio de Janeiro: 7Letras, 2016a. p. 95-126.

VANDENBERGHE, F. Os pós-bourdiesianos: retrato de uma família disfuncional. In: VANDENBERGHE, F.; VÉRAN, J.-F. (Org.). **Além dos habitus**: teoria social pós-bourdiesiana. Rio de Janeiro: 7Letras, 2016b. p. 27-38.

VANDENBERGHE, F. Une ontologie realiste pour la sociologie: système, morphogenèse et collectifs. **Social Science Information**, Londres, v. 46, n. 3, p. 487-542, set. 2007.

**Thiago Duarte
Pimentel**

Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Juiz de Fora.
Professor Adjunto da Universidade Federal de Juiz de Fora.



Foto: Cadu de Castro

Puppet Master, Puppet and Set Designer in Family Business Successions

Samir Lótfi Vaz, Denis Alves Perdigão e Alexandre de Pádua Carrieri

Resumo

Este artigo busca analisar o processo de sucessão em uma empresa familiar brasileira. Empiricamente, foi realizada uma pesquisa qualitativa nessa empresa, de grande porte, sob a perspectiva bourdieusiana e por meio da Análise Linguística do Discurso. Os dados levantados demonstram que a sucessão de executivos nas organizações é muito mais que uma simples troca de agentes. A sucessão, como um jogo das relações de poder, envolve planejamento, astúcia, conhecimento do campo, certo domínio da *illusio*, da *doxa* e do *nomos*, e uso de capitais. Este jogo de poder pode envolver manipulações e blefes. De certo modo, observamos que o uso das categorias bourdieusianas ajudaram-nos a compreender melhor este jogo de poder no campo da administração das grandes empresas familiares.

Palavras-chave

Sucessão. Relações de Poder. Empresas Familiares. Bourdieu. Análise do Discurso.

Abstract

This article seeks to analyze the process of succession in a Brazilian family business. Empirically, a qualitative research was carried out in this large company. We analyzed the empirical corpus using the Bourdieusian perspective and a Linguistic Analysis of Discourse. Our data show that the succession of executives in organizations is much more than a simple exchange of agents. Succession, as a game of power relations, involves planning, cunning, knowledge of the field, a certain domain of *illusio*, *doxa* and *nomos*, and use of capital. This power play can involve manipulations and bluffs. In a way, we have observed that the use of the Bourdieusian categories helped us to better understand this game in the field of administration of large family businesses.

Keywords

Succession. Power Relations. Family Businesses. Bourdieu. Discourse Analysis.

INTRODUCTION

Power dynamics is a rather fascinating topic when members of a family, as the manager and owner, are gathered in a business. Even the discourse that states that corporate governance generates shareholder value needs to be shaped to the family business, as it brings together more than just mere business partners. This brings together parental relationships that are dissolved (or concentrated) by the company as a whole, from the board of directors to the managerial level (TROCCOLLI; LISBOA, 2018; CANÇADO; LIMA; MUYLDER; CASTANHEIRA, 2013; ESCUDER, 2006; TAVARES; GARCIA, 2017; LOLLA; AURÉLIO; JUNIOR; VELOSO, 2017; SILVA; NETO, 2018).

To find answers to this question, this paper aims to analyze the succession process in a Brazilian family business, according to the *Bourdieuian* perspective. Indirectly, it also analyzes the process of governance through which the company in question experienced, for in this particular succession process the family ceased to occupy the chief executive position of the organization for the first time in its history. The delivery of this position to an executive who is not a member of the founding family is part of a power dynamics game prepared by the Succeeded subject, who was still the CEO back then, to become the chairman of the board of directors as he had planned.

Authors such as Karaevli and Zajac (2013) and Ma, Seidl and Guérard (2015) regard succession as paramount for the continuation of family business management. In our view, this process can (and should) be structured (planned). However, we cannot fail to consider that it is also somehow structuring, for it produces actions/agencies that may or may not favor the organization, impacting its management and the direction of the business as a whole. Therefore, this paper also investigates succession as a process in which the material (the company) and the symbolic (the position of CEO, the rite of passage from this position to the chosen successor), the objectivism (the company and the position) and the subjectivism (being a successor, power relationships), as well as the individualism (the owner/CEO) and the group (the company's stakeholders) are combined.

An empiric, qualitative study was conducted in a large company based in Minas Gerais, Brazil. The initial idea was to address the history of the company by collecting the biographies of the agents involved. However, as research advanced, we came across a succession process in which the power dynamics had been carefully articulated and engendered. We then changed the focus from the company to the ongoing process, which we elected as the case to be studied. As for the method, we resorted to the nested case study (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2013; GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008; YIN, 1994). The nested case strategy is adopted when, within a single case, the attention is given to the subunits/few subjects. As it is a research strategy that can be better explored in some respects, it offers significant opportunities to expand the analysis, increasing the opportunity for insights. In this particular study, the addressed subunits were the three respondents of this research: The Succeeded subject, the Successor and the Consultant. In-depth interviews were conducted a few times with each one of the three subjects, making it possible to construct their life accounts, their work trajectory in the company, and the succession process itself.

We aimed to capture constitutive elements of a process that is paramount for management. However, the intention herein was not to use data from the oral reports to illustrate typical forms of behavior, but to investigate the interdependence of factors that gave rise to specific combinations in the life history of each subject. The systematic observation of succession processes in companies is exceptionally complex. Each succession process is a game, and each game can only aim at an approach that is ultimately divided into parts and that, while dialoguing with other studies on the same topic, may contribute to the gradual and collective advancement of knowledge. For theoretical and empirical reasons, we relied on the analysis of the biographical narratives, that is, the respondents' life stories.

Therefore, based on their accounts and their importance in the expression of what is experienced through the unfolding of a narrative (PINEAU, 2006) concerning the company and the succession process, we conducted interviews and conversations with the primary agents involved in such process. These were in-depth interviews, aimed to reflect the experiences lived by subjects during the process. The life story methodology requires that we work with a few interviewees to deepen into their experiences. It was not possible to conduct in-depth interviews with other members of the founding family nor with other players participating in this succession, but sporadic conversations were held. This large company is grounded on family management, both in its shareholding composition, as well as in its board of directors. The collected interviews were transcribed and analyzed under the influence of the Bourdieusian approach, through Discourse Analysis.

At the end of that stage, we observed a succession game that excluded the family from the chief executive office, leaving its members to primarily occupy chairs on the board of directors, but subordinated to the new president, the Succeeded subject, who held the highest-ranking position. As researchers, we have created a metaphor for this studied game, in which the Succeeded subject acted as the great puppet master; the Successor, as the puppet; and the Consultant, as the "set designer". In a certain way, the use of Bourdieusian categories may help us understand the so-called succession process within the management of large family businesses.

THEORETICAL FRAMEWORK

Succession is a phenomenon that has been investigated in the context of family organizations, from various perspectives, such as Bayesian networks (LOCKAMY; CHARLES; LOHRKE, 2015), social exchange (DASPIT; HOLT; CHRISMAN; LONG, 2016), agency theory (MICHEL; KAMMERLANDER, 2014), game theory (MICHAEL-TSABARI; WEISS, 2013), and stewardship theory (CHEN; LIU; YANG; CHEN, 2016). Although Bourdieu's social theories may contribute significantly to the understanding of succession in family organizations, studies relying on such an approach are still scarce (LUBINSKI, 2011; OLIVEIRA *et al.*, 2014). We resort to the contributions of this author to understand the succession process in question and we begin this study by presenting some of the central notions of this social theory.

Bourdieu (2005; 2007) defines the field as the setting where social action develops for it is a microcosm of social space that aggregates individuals by affinity. It is the space where symbolic power relationships occur. The fields result in the legitimation of domination through the symbolic production that takes place within them and have subdivisions, which we refer to as subfields. Since they are hierarchically valued in different ways, the fields compete against one another, in the same way that the agents in their respective fields compete for positions within them. The agents hold three possibilities in the class struggle: fighting to ascend in the field, as well as to a socially superior field; fighting to remain in the position in which they currently are (stability); socially descending, while losing the previously occupied position in the field itself or binding themselves to a lower field (social decline).

The concept of *habitus* is critical to understand the organizational field, and Bourdieu (2007, p. 61) defines it as “[...] an acquired knowledge and a ‘having’, a form of capital (of a transcendental subject in the idealistic tradition) [...]” of the individual who is active in the field. When individuals bind to a field, they must bear the appropriate *habitus* to that field, at the risk of not being able to become legitimized in it. The symbolic capital is associated with *habitus* (BOURDIEU, 2005; 2007; 2010; 2013; BOURDIEU; PASSERON, 2010). This capital is the agent’s patrimony and is either constituted by legally guaranteed material (economically objectified) or incorporated property (subjectified in the form of cultural and social patrimony) (BOURDIEU, 2007). As patrimony, the symbolic capital represents a form of power over the field at a given moment and over the product accumulated through the work accomplished. It consists of the amount of capital accumulated by the agent in its various forms, such as economic, social (the product of social relations), and cultural (the product of acquired knowledge).

It should be emphasized that succession can be a tool used by agents to constitute and reconstitute the organizational field, through specific criteria adopted for the selection of its key executives (FITZSIMMONS; CALLAN, 2016). This process of constitution or reconstitution involves different types of capital. For instance, as for social capital, it is possible to observe, through the network of relations constructed by the agent (the successor), his/her visibility and the recognition of his/her management skills, the strategies adopted, his/her way of exercising leadership, and his/her management integrity and respectability. In cultural capital, new elements come into perspective, such as language competence, the desired technical formation, and the experience in business; economic capital refers to which class fraction this executive would represent in terms of the industrial, financial, and agribusiness sectors. Finally, they all conjure a form of symbolic capital that will be crucial for the companies’ succession and management processes (FITZSIMMONS; CALLAN, 2016).

Especially in the context of family organizations, relationships between individuals are a determining factor in inhibiting the transfer of control, and consequently of power, within the family *nuclei* (LOCKAMY; CARSON; LOHRKE, 2016). The successors are the winners of this “horse race” and to achieve that, they need to demonstrate understanding of the demands concerning the family that holds the control of the organization, as well as

enough political connections (MINICHILLI; NORDQVIST; CORBETTA; AMORE, 2014, p. 1171). Therefore, this context is appropriate for reading the organizational field based on Bourdieu's social theories.

Three other vital concepts coined by Pierre Bourdieu are *ethos*, *hexis*, and *doxa*. *Ethos* allows one to judge the behavior of the people with whom they relate, as well as make decisions and choices according to their *tastes*. In turn, through bodily *hexis*, we spontaneously or controllably (by monitoring our actions and expressions) demonstrate the bodily reflexes of our socialization and perceive information in our relationship with others (BOURDIEU, 2007). So, *ethos* and *hexis* are influenced by the *doxa*, whatever is common sense in the field, produced by the view of the dominant agents (the dominant class in a given field) who are popularly internalized and naturalized (BOURDIEU, 2007). This notion of *doxa* is similar to that of *naturalization* referred to by Taylor (2010; 2011) and Souza (2006).

Once again, we come across the potential of applying these concepts in the context of succession in family organizations. On the one hand, as Fitzsimmons and Callan (2016) point out, we must emphasize the existence of different forces that may potentially inhibit the accumulation of capital by the successors who aim to occupy dominant positions in organizations. One of these forces are the dominant agents, or using a management jargon, the *seniors* or *predecessors* who occupy the command positions in the field of management and, therefore, the succession as well. They can use strategies to preserve their symbolic capital, ensuring that certain perpetuity of the power (and management) dynamics is tied to their own interests. On the other hand, Bourdieu (2007) demonstrates that the new agents – who are the “new entrants” in the field – can rely on two different strategies to gain dominant positions. The first strategy is *succession*, accepting free competition in the field, based on its current characteristics, which include *doxa*, *nomos* and *habitus*; the second strategy is the subversion, which aims to redefine the structure and the current order.

According to Lubinski (2011), such capital mobilization would favor the maintenance of power, and it occurs in succession processes long before the formal replacement in critical positions. This happens because there are periods of anticipatory socialization in succession when different forms of capital are evidenced, analyzed and even transferred through relationships inside and outside the company, as well as formal education programs, demonstrations of knowledge and symbolic emotional bonds with shareholders and controlling stakeholders.

Nomos is another concept concerning the processes of legitimation established in the fields and it concerns the general laws that govern the operation of the social fields (BOURDIEU, 2005; 2007; 2011a). As society is subjected to a continuous process of evolution that changes its social structure, new fields emerge, promoting, in turn, a continuous process of differentiation. Due to that, it follows that every field, as a historically and socially constructed product, has a different form of *nomos*. “For instance, the *nomos* of the artistic field instituted in the nineteenth century was ‘Art for its own sake’. Both *doxa* and *nomos* are accepted, legitimized in the environment and by the social environment as conformed by the field” (Thiry-Cherques, 2006, p. 37).

It is important to say that both *doxa* and *nomos*, as instruments of legitimation of the fields and, therefore, instruments of power, are legitimized by symbolic violence. Symbolic violence is the imposition of meanings, in a disguised way, through the force, or rather, the power relationships established in the fields (BOURDIEU; PASSERON, 2010). Thus, any pedagogical action established in the field, whether educational or cultural, aims to impose the hegemonic *habitus* of that field in the social formation of the individuals inserted in it. As its dissemination is arbitrary, a form of violence is established, which, in this case, is symbolic violence.

Competitiveness in the social space requires that agents, as participants in the fields, are always interested in the disputes taking place within them. The notion of *illusio* corresponds precisely to such interest. *Illusio* is the knowledge of the agents regarding the rules of the game, which guide the competitiveness in the social space (BOURDIEU, 2005). The mastery over *illusio* allows competitors to manage their *habitus* and symbolic capitals more skillfully, increasing their chances of success in the competitions happening in the field.

It is possible to infer that the discussions carried out by Bourdieu on the imposition of the hegemonic *habitus* are associated, in the context of family business, with certain nepotism, which is a common trait in these organizations, and which leads, in many cases, to their decline (MHATRE et al, 2013; CUCCULELLI; MICUCCI, 2008). Factors such as biases in decision-making and the strength of relationship networks favor nepotism in this context, a factor evidenced by the maintenance of power through the selection of family members to take charge of the highest-ranking and senior management positions in organizations (LIU; EUBANKS; CHATER, 2015). Especially in family organizations, the predecessors have a project, not always consciously, of transmitting values and experiences that they regard as necessary to their successors, aiming to perpetuate the business (OLIVEIRA et al., 2014). Bourdieu (2007) calls this project *conatus*, and it also includes (i) the preparation for successors to arouse interest in the “project”, (ii) the search for ownership and identification of successors by the capitals built by the family, as well as possible conflicts or disagreements among these successors as for the perpetuity of the business.

The combination of the concepts developed by Pierre Bourdieu allows us to develop elaborate analyses on the social power relationships operating in the organizational field, especially in succession processes carried out in family businesses. However, Misoczky (2003) argues that such concepts have not been appropriately articulated by the scholars of organization studies of the institutionalist, functionalist, neo-functionalist and neo-institutionalist lines of thought, hence reducing the complexity of Bourdieu’s approach and impoverishing the analyses. For this reason, we propose that the central concepts be articulated to allow the reading of the succession process in a given family organization.

This proposal is relevant, especially if we consider that research on succession often prioritizes quantitative analyses conducted from extensive databases and samples of companies listed on stock exchanges (CHIU; JOHNSON; HOSKISSON; PATHAK, 2016; GEORGAKAKIS; RUIGROK, 2017). However, measurement difficulties limit the explanatory capacity of the results, which reinforces the importance of different methodological approaches based

on longitudinal, procedural, clinical, qualitative, and psychological studies (PITCHER; CHREIM; KISFALVI, 2000).

It is also worth remembering that most studies on succession focus on the context of US companies, which are in relatively advanced stages of corporate governance (NAKAUCHI; WIERSEMA, 2015). Therefore, those works scarcely explore the social contexts of emerging economies, which are characterized by the relationship between families and business groups with different institutional logics (CHUNG; LUO, 2013). Notwithstanding the relevance of the Bourdieusian concepts regarding the advancement of knowledge on succession processes in family organizations, studies seeking to draw such a parallel are still scarce.

METHODOLOGICAL ASPECTS

This paper ponders about succession in family organizations, resorting to Bourdieusian categories. The theme of succession in the family business is challenging to explore in itself and it refers, by its very nature, to the depth of the sociocultural fabric that also pervades companies. Therefore, it has been often silenced or camouflaged in the history of business management.

The object of this study was defined during research on the history of family business management. When conducting qualitative research, more precisely the biography of the various agents that made the history of the company in question, we came across a case of succession. Then, the ongoing study was temporarily halted, and we were able to follow that case.

Relying on the nested case-control (NCC) method, in which parts, subunits, and even few individuals are part of the construction of the case (MILES; HUBERMAN; SALDANA, 2013; GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008; YIN, 1994), we conducted in-depth interviews with three agents directly linked to the succession process investigated herein. The interviews led to a *corpus* of accounts narrated by the respondents (PINEAU, 2006). We sought to perform an in-depth investigation of their social context so that they could reconstruct their experiences in their professional and succession trajectory. According to Abrantes (2014), the narratives should be accompanied by a discussion about the individual and the society, since the researcher intends to identify the relevance of the attitudes of the first towards the other group members. According to Machado (2018), the greatest challenge of the narratives is to reconstruct the relationships among the individuals in question. Therefore, the subjects' accounts on life, their trajectory in the company and the succession process would complement the subjective perspective of the institutional processes to which the agents are submitted, allowing a broader view of the individual/family/business interaction.

The case-control study method nested with the accounts requires that we work with a few interviewees, so as to deepen into their experiences. Thus, based on Barros and Lopes (2014), as well as on Dos Santos Bastos and De Souza (2018), we chose the three players that we considered paramount in this process: (1) the Succeeded subject, hereafter called

simply “the Succeeded”; (2) the Successor; and (3) the Consultant. That is how the three subjects will be identified throughout the text. Each of the respondents provided us with a particular perspective on the succession process under analysis, based on their personal views. This allowed us to address significant aspects of succession that are not typically addressed in research on this subject. The interviews were extended and recurrent, giving opportunities for comings and goings.

As soon as the interviews were transcribed, we proceeded to the analysis. Grounded on Bourdieusian categories such as field, *habitus*, *doxa*, *nomos*, *illusio*, and forms of capital (economic, social, cultural and symbolic), we proceeded to Discourse Analysis (DA), merging the theoretical reference of an author who has been linked to structural-constructivism, with an analysis technique belonging to the same school of thought (ARANHA; CARVALHO, 2017). One of the main advantages of using this technique is the possibility of interpreting what is said and rendered explicit and, above all, of working the ideology in between the lines, which is not necessarily explicit.

The discursive fragments of the respondents’ speeches that were selected, presented and analyzed in this paper were sequentially numbered, and the corresponding number is presented in parenthesis, at the beginning of each excerpt, so as to facilitate possible associations between the narratives and their location by readers.

THE DOMINANT AND THE DOMINATED: THE POWER DYNAMICS IN ORGANIZATIONAL SUCCESSION

The company investigated in this study, herein referred to as “Alpha,” is a large-scale company operating in the manufacturing industry. Alpha has more than 3,000 employees and annual net revenues exceeding 500 million BRL. Its capital is 100% Brazilian, and throughout its history, it has always been controlled by presidents coming from the same family nucleus, which holds the shareholding control. As usual, we have adopted a fictitious name for the research organization and avoided presenting detailed information to ensure its anonymity.

Our narrative and analysis surrounding Alpha’s succession process began when the then Succeeded subject took over the organization’s executive presidency, in the turn from the twentieth to the twenty-first century. His experience as a succession candidate aroused his interest in the subject and consequently influenced his actions when leading his own succession process.

(01) I succeeded the former CEO, [who was] a very dedicated person [...] He had been the CEO for many years, and everybody knew him. It was a tough succession. During my succession, at the time of [...], the professor [consultant’s name] took part, that was when I got interested in succession. Then, [consultant’s name] had been talking to some people, a group in the family, then one day he came up to me and said: [...] (Succeeded subject’s name), they’re going to choose you. That was in 2000. But I’m going to give you a piece of advice: Go away from here! Get lost! (SUCCEEDED SUBJECT).

(02) So, I did. I went to [American state] and stayed there for two and a half months at [university name], then I went to Europe to visit some plant installations. Because there was a shock in the perception of the CEO whom I succeeded, in terms of succession. We couldn't talk about it. It was a taboo, so that was the biggest problem (SUCCEDED SUBJECT).

The discursive fragment (01) presents the first evidence that successions are tied to a complex power dynamics aimed at conquering or maintaining the dominance in the field (that is, the organization), as it can be seen in the choice of the lexical item “tough” by the Succeeded subject to qualify the process that led him to the executive control of the organization. Other relevant evidence can be found in the sentence in which the interviewee comments on the following action of the consultant: “[...] he had been talking to some people, a group in the family [...]”. The indefinite determiner “some” implies that the conversation was held with certain individuals, to the detriment of others. It is inferred that there were different interests at stake in Alpha's succession process. Such interests would be defended by different groups within the family, as the phrase “a group in the family.” Once again, we come across an implied presupposition, for the indefinite article “a” indicates the existence of different groups in the family, instead of a single, coherent unit. The clause “they're going to choose you” implies that this particular group had significant power in Alpha's governance. This is so because this is an affirmative sentence, not mere speculation. The consultant had already mapped the power relationships and calculated the political aspects at stake. In Bourdieusian language, one could say that the consultant already had mastery over *illusio* and *nomos* in that particular organization or field.

In the discursive fragment (02), the segment “We couldn't talk about it. It was a taboo” proves how difficult it was for the top management team to discuss its power relationships. When he says that nobody was allowed to talk about succession, it is inferred that the discussions around the subject were restricted, only accessible to certain groups or persons.

We must emphasize that Alpha's statutory standards set an age limit for its executives to remain in office. When the Succeeded subject was assigned to the CEO position, he still had 15 years of management to lead. That was the time he had available to prepare his own succession and, possibly, to achieve a position on the board of directors (preferably as the chairman). From the formal point of view, the second succession process at Alpha, which is analyzed in this paper, began in 2011. Nevertheless, as it is possible to infer from the discursive fragments (03), (04) and (05), in 2006, the Succeeded subject had already begun to put into action, informally and disguisedly, his own succession plan.

(03) [...] but I felt that things started changing in 2006. Why? Because that was when he made a certain change in the board of directors. And because of this change, he took over certain assignments that were his, which are typical of a CEO, and of a president of a company of the [sector's name]. Those are specific here. So he took over some of those attributions and said: “Hey, sales manager, you should take care of this too; hey, plant manager, this is my responsibility, but you, [future successor's name], will take care of this too (SUCCESSOR).

(04) I woke up in the morning, I was having breakfast and said: “I’ll talk to [director’s name] and [director’s name].” That was in June 2006. I invited them for lunch. We went out to have lunch at a restaurant called [restaurant’s name] on [street where it is located]. I wasn’t in the mood...no friendly face, but we met for lunch anyway.. We sat at the table, and I realized the conversation wasn’t happening. I told them: “Look, I need you to leave the company” (SUCCEDED SUBJECT).

(05) It has to change now. Then I started talking about the change. Let’s do the following: you’ll have some time to retire, and I’ll have them pay your salary every month. You’ll get paid every month, but you must stay away from the company, ok? (SUCCEDED SUBJECT)

The words of the Successor in Fragment 03 shows that he made an accurate diagnosis of the context of the succession process that led him to the organization’s executive office. It is important to note that the Successor worked for many years as a consultant at a leading consulting firm specializing in business management, before being invited to work for Alpha. The experience accumulated in this area has possibly sharpened his ability to perceive details. In this fragment, he even specifies the date on which he believes the process began. Therefore, the Successor detected a significant change in the behavior of the Succeeded subject, as it can be observed in the following fragment: “Why? Because that was when he made a certain change in the board of directors.” According to the Successor’s view, the Succeeded subject was delegating tasks to prepare the potential candidates (Alpha directors) for the succession process to take place five years ahead. Nevertheless, as it can be seen later in this paper, this was not the Succeeded subject’s actual goal.

In Fragments (4) and (5), the Succeeded subject explains the actions taken by him to lead his own succession, according to his particular view of what would be best for the future of the organization. The sentence “I woke up in the morning, I was having breakfast and said: ‘I’ll talk to X [director’s name] and Y [director’s name]’” implies that the movements undertaken by the Succeeded subject had already been placed and derived from his tacit reading of the field. The two directors mentioned were members of the founding family and were part of the family group still associated with the former CEO. He needed room for maneuvering in the field, and by removing two players – in this case, the directors referred to as “X” and “Y” – he created an empty space in Alpha’s Board and the family, to be occupied by other players. The discursive fragments about retirement reveal a trade-off between the Succeeded subject and the former directors: they would lose their symbolic capital, but would continue to receive economic capital until they actually retired.

Later on, taking advantage of the liberated space, the Succeeded subject said his next step was to move some directors to new positions, as it is possible to observe in Fragment (06), which deals specifically with one of such changes.

(06) I arrive at Alpha, then I invite W [director’s name] to talk. “Listen, W, I need to move you to a new department”. W was the sales manager back then. And for me, the sales process is the most important in any company. [...] I call

W that very day and tell him “You have to occupy a different position. You’re always complaining about the industry department, so you’ll be relocated to the industry department”. I had to move him; he didn’t have the ideal profile (SUCCEEDED SUBJECT).

(07) [Successor’s name] got into the company in 2004. I needed to assign him to an executive position, but not a figurative one (SUCCEEDED SUBJECT).

(08) So, I needed to move [Successor’s name] and found him a position as a human resources manager (SUCCEEDED SUBJECT).

(09) “Take care of this for me, [Successor’s name].” At the time, it was HR, because here the HR management is traditionally assigned to the CEO. Back then, it was the only position directly subordinated to the CEO. “Take care of this,” so he left the spotlight, and things started moving forward (SUCCESSOR).

The segment “I had to move him, he didn’t have the ideal profile” in the discursive fragment (06) can be semantically interpreted in two ways. The first interpretation concerns the alleged lack of competence of the agent in question, according to the Succeeded subject’s perception, to head the sales department. The second possible interpretation is that the Succeeded subject was referring to the position of CEO while already thinking about the succession process; that is, he thought that, despite being a potential candidate in the view of Alpha’s Board of Directors, W did not have the ideal profile according to his evaluation. This interpretation is consistent with the information provided next by the Succeeded subject, as it can be seen in Fragments (07) and (08). The candidate who fitted the intentions of the Succeeded subject was the Successor. However, the organizational *habitus* privileged the members of the founding family. In fact, in the history of that organization, all previous CEOs had been family members. Therefore, the project of leading the Successor to the position required a strategy capable of overcoming the difficulties that would come along with power struggles.

Following his project, the Successor would occupy the management department subordinated directly to the presidency, that is, the Human Resources management (Fragment 09). That is, the Succeeded subject, as the Puppet Master, would go on pulling the Successor’s “strings”. Meanwhile, the Succeeded subject created a Human Resources office, which did not exist until then, to raise the Successor to the executive level of the organization (Fragments 07 and 08). Therefore, the choice of assigning the Successor to the human resources department was strategic for two reasons. Firstly, it would find no resistance by Alpha’s Board of Directors, as the HR was a staff department. Fragment (07) reveals that HR management was considered figurative, that is, it was a position that did not hold much symbolic power in the company’s everyday operations. Nonetheless, in the actual game, it became a department with symbolic capital from that moment onwards.

The second reason concerns the fact that, in Alpha, such department operates very closely to the CEO, as it can be verified in Fragment (9). Such proximity allowed the Succeeded

subject to work on the development of the candidate that was to succeed him, as it can be seen in Fragment (10). This is an example of a practical application of *conatus* as described by Bourdieu. The verbal expression “develop him” refers to the transmission of the values and experiences that the succeeded subjects deem relevant to be passed on to their successors. It should be emphasized that *conatus* involves a particular strategy of control, a way of perpetuating oneself in power through the actions undertaken by those who succeeded them and followed their footsteps.

(10) But then I started working. I had [Successor’s name] sitting by my side in the office and started to develop him. I’d take him on some trips, that sort of thing [...] (SUCCEEDED SUBJECT).

As soon as Alpha’s succession process formally began, a specialized consultant was hired to conduct the process. Initially, the process was conducted from two distinct fronts, namely: a search for external executives in the market, which led to the identification of three potential candidates; an internal selection among the directors, which led to the nomination of three other potential candidates, two of whom were members of the family that owns the company.

(11) Even during the mapping process, [there was] fierce resistance. It was absurd to think about markets. It was absurd to look for someone in the market that wasn’t a member of the [family name] to take over [Alpha] (CONSULTANT).

As Fragment (11) shows, there was no predisposition on the part of Alpha’s Board of Directors to hand over the management of the organization to an executive not belonging to Alpha’s staff, and, more particularly, to the founding family. The use of the expression “fierce resistance” shows that, within the power relationships established among the agents involved, the majority mobilized to render this possibility unfeasible.

Still regarding Fragment (11), it is evident that such resistance is not restricted only to individuals external to the organization. It also concerns the possibility of having a CEO who is not a member of the founding family, that is, someone who does not carry the family name. It is possible that the two-front model proposed by the Consultant eventually favored the Succeeded subject, albeit unintentionally, in his secret project of raising his chosen candidate (the Successor) to the position. This is why recommending external candidates to the board of directors faced “fierce resistance” against the plausible possibility of choosing someone in the organization who was not a family member; on the other hand, it showed that a candidate who was external to the family, but a member of Alpha was perceived as a less radical alternative.

(12) I’d say the following: “Look, I have two candidates”. It was a board meeting, and things were already moving forward. My candidate was the consensus candidate. But then I came up with a Machiavellian move, a stroke of genius. My candidate was [Successor’s name], but I didn’t tell anyone. Nobody knew it. And I played the consensus candidate, because I knew there would be some reaction against [Successor’s name] (SUCCEEDED SUBJECT).

At the beginning of the analysis, we stated that the Succeeded subject was conducting his own succession process “disguisedly.” It is worth noting, however, that this term has not been used derogatorily in this paper. The word choice aimed to stress the agent’s ability to play the game of organizational power relationships. The sentence “But then I came up with a Machiavellian move, a stroke of genius” corroborates this perspective. The use of the noun “move” demonstrates that the Succeeded subject itself is aware of the organizational power relationships, metaphorically, as a game. By using the adjective “Machiavellian” to characterize his move in the game, in addition to referring to Niccolò Machiavelli and his work, the Succeeded subject semantically classifies it as shrewd and cunning, demonstrating his commitment to making his will prevail over others against whom he competed. The account by the Succeeded subject in Fragment (13) demonstrates the agent’s sharp vision of power, which is interestingly aligned with Bourdieu’s theoretical perspective on symbolic power: “Symbolic power is, in fact, this invisible power which can be exercised only with the complicity of those who do not want to know that they are subject to it, or even that they themselves exercise it” (BOURDIEU, 2007, p. 7).

(13) There are reactions, of course, whether we like it or not, because the CEO position is a position of power. And people fight over power, even if it’s disguising it, or doing it under the table (SUCCEEDED SUBJECT).

Hiding his true choice and taking actions to make his candidate viable during the process was strategic to prevent the candidate from suffering resistance that would render him unfeasible, as the Succeeded subject clarifies in the following passage:

(14) Because what couldn’t happen, and which didn’t happen in a sincere way, was that [Succeeded subject’s name] was nominating the CEO. If [Succeeded subject’s name] nominated the CEO, he would be weakened (SUCCEEDED SUBJECT).

The phrase “and which didn’t happen in a sincere way” in the previous transcript, particularly the adjective “sincere”, explains the dissimulated behavior on the part of the Succeeded subject in conducting his succession process, as previously mentioned.

(15) The chairman of the board came up to me and said “[Consultant’s name], I think each candidate had better give a presentation about their specific plan”. I said: “Don’t do that. Don’t do that, because you’re going to assess their communication skills, and as much as I try to avoid the differences that I know, each of the three, I know what’s going to happen. Some people here will lose by lengths, and that would not necessarily be symmetrical in terms of how much they could contribute” (CONSULTANT).

(16) Then I said: “OK, then. But that will cause trouble”. So much so that later that was questioned by certain groups of shareholders. “That’s so unfair, because you know that [Successor’s name] has been trained [in that skill].” I gave the warning. “That guy came from [Name of the consulting company where the Successor had worked before joining Alpha]. He knows how to do that. He’s a PowerPoint pilot and he knows how to do things on stage” (CONSULTANT).

(17) And yet, in the end, because of this element, those who weren't happy with the decision brought up a discussion, in public, in another forum, saying: "You knew it, you gave a gun to a cop". I said: "It's true, we gave the warning. But you should know that the consultancy option, with or without PowerPoint, was like that" (CONSULTANT).

The facts narrated in Fragments 15, 16 and 17 refer to the development of a business solution plan that each of the three internal candidates remaining from the initial six-fold list should prepare to expose their strategic vision for Alpha. Curiously, as the Consultant explains in (15), the idea of incorporating this activity into the succession process, in order to evaluate the candidates as for this aspect, was proposed by the chairman of the board and not by the former CEO (the Succeeded subject), who was the most interested party in this proposal, for it favored his candidate significantly. Therefore, such fragments reveal the use of the cultural capital acquired by the candidates. During the process, the chairman of the board created an opportunity to assess this form of capital as a tiebreaker.

Therefore, after approximately 15 decades of history, Alpha's Board of Directors, even in the face of some resistance, elected, for the first time, a chief executive officer who did not belong to the founding family, but who had previously been an Alpha's employee. Also, this process possibly paved the way for the Succeeded subject to assume the chair of the board of directors, following up on his personal project of consolidating himself as the great dominant force in this social microcosm.

The collected data corroborates our view that succession processes are related to complex power dynamics aiming to conquer or maintain dominance in a given organizational field.

ORGANIZATIONAL SUCCESSION AND POWER RELATIONSHIPS AT ALPHA: WHAT CONCLUSIONS CAN BE DRAWN?

This paper has analyzed the succession process in a large-scale family business, framed by the contributions of Bourdieusian theory. Looking at the succession process as a real and symbolic power dynamics has allowed us to expand our understanding of the social phenomena surrounding management and family business. However, we must remind readers that this paper is only one among many possible glances at the succession process in family businesses. A glance that has sought to ponder about and register the complexity of what it is to work in a company, which must always be perceived as something multiple, dynamic, consisting of both lived and imagined experiences, of dreamed and fulfilled fantasies and projects.

From the *conatus* perspective, successions can signify the symbolic death of the Succeeded subject. If, in a certain way, the Succeeded subject is pleased by the perpetuation of power through the actions undertaken by the one who succeeds him/her and follows in his/her footsteps. However, the retirement, the end of his career, the restriction of domestic life, and the feeling of inactivity and obsolescence, among others, are also symbols of his own downfall and decadence. Perhaps that is why this form of symbolic death may not

apply to the Succeeded subject studied herein. A skillful puppet master and manipulator of power relationships, not only did he create his own successor, but he also drove his own rise to occupy the chair of Alpha's Board of Directors, by overcoming his adversaries and perpetuating his symbolic power in this large family organization and also in the scope of big enterprises, as Alpha is the national leader in its segment.

The data has shown that succession in organizations is much more than a simple exchange of agents. As succession is a game of power relationships, it involves planning, cunning and mastery over *illusio*, *doxa* and *nomos*. This power dynamics may involve manipulations and bluffing, such as in the occasion when the Succeeded subject led Alpha's advisors to believe that he supported a candidate other than the one he was actually working on to succeed him. Moreover, playing with power relationships also involves taking risks, such as when the Succeeded subject moved the "chess pieces" in his favor, by dismissing/retiring executives linked to a family nucleus that opposed his own, without the prior consent of Alpha's Board of Directors.

We observe that the *habitus* that framed Alpha's field aims to maintain the family domain over the organization, whether through shareholding control, the composition of the board, the board itself, and, more particularly, by holding the company's chairman position. Shareholders have broad power to intervene in executive functions and influence decisions, which are made by the majority and based on a form of consensus, which usually leads to resistance and struggle. Therefore, in the game of power relationships, as observed in some of the discursive fragments of this research, it is necessary to know how to cope with resistance. This is precisely what the Succeeded subject demonstrated to do well in overcoming the organizational *habitus*, which, throughout Alpha's centennial history, reserved its executive positions to family members, and was strongly averse to external candidates.

The importance of symbolic capital, especially in its integrated form, subjectified as cultural and social patrimony (BOURDIEU, 2007), has been observed in the data collected. Cultural capital is an essential form of capital for succession, as its possession legitimizes agents to occupy prominent symbolic spaces in organizations. Such importance was identified when the Succeeded subject had to leave the company when he was about to be chosen as Alpha's new CEO. At that occasion, he enrolled in a course at an American university and later visited European companies that operated in the same segment as Alpha, so as to deepen his knowledge of the market. Visiting European organizations also represented an enrichment of his social capital, by enlarging his network of contacts. However, it is important to emphasize that cultural capital is not restricted to intellectual property alone, but also the technical background of the agent in question. The Successor's technical competence, accumulated over many years of experience in business consulting, is represented in the case of the preparation of a business plan by the potential candidates and their presentation in PowerPoint format. The social capital was also clearly evidenced in the direct and "beneath-the-wings" contact between the Succeeded subject and the Successor.

Regarding *doxa* and *nomos*, we can draw a parallel with the existence of a governance clause in Alpha, concerning the age limit for the exercise of executive functions in the company.

In fact, this may have been one of the triggers of the agent's succession process. There was common sense in the company that the board of directors had to "own" the succession. Also, in previous circumstances, the importance of counting on the participation of external consultants to support and conduct the succession process had already been legitimized.

As succession processes involve power relationships, it is essential to highlight the agents' knowledge of their dynamics. Therefore, it is important to emphasize the mastery of *illusio*. The Succeeded subject proved to be an expert on the *illusio* of his field. An example of such expertise was the agent's ability to realize that the organization was mostly dominated by the same family nucleus linked to the former CEO, who had passed him by in the previous succession. He acknowledged that the board had to "own" the succession and correctly understood the importance of diligently conducting the process so as to avoid traumas among shareholding parties. However, he could also see the fragility of the company's governance, which was scarcely transparent and excessively focused on the interests of specific stakeholder groups. Given that scenario, he relied on his shrewdness and *illusio* in favor of his own interests to overcome the resistance of his opponents.

Although succession in organizations has been addressed in several specialized scientific publications, many studies approach the subject from the perspective of power relationships, conflicts, resistances and strategies of domination employed, through the narrative of the agents involved in the process. This article collaborates with the advancement of the study of succession in organizational studies by presenting data of this nature. Another collaboration of this paper to the scientific advance of this topic in organizational studies is the use of Bourdieusian theory in a study dealing with the symbolic power around the succession in a large-scale family organization, which sets a precedent for new studies.

This paper has presented data related to a particular case. Although power struggle around succession has been relevantly highlighted, other critical studies on the subject are needed to collect data from other organizations, with their own contexts and particularities, hence collaborating to broaden the knowledge on power relationships involving succession in large-scale organizations.

REFERENCES

- ABRANTES, Pedro. De como escrevemos a vida e a vida se inscreve em nós: Um estudo da socialização através da análise de autobiografias. **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 126, p. 111-127, 2014.
- ARANHA, Marize Barros Rocha; CARVALHO, Cláuberson. "Por que você não confia no seu potencial? Para tudo, gata!": análise linguística do discurso de autoajuda para adolescentes. **Cadernos de Letras da UFF**, v. 27, n. 54, p. 337-357, 2017.
- BARROS, Vanessa Andrade de; LOPES, Fernanda Tarabal. Considerações sobre a pesquisa em história de vida. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional**: uma abordagem teórica conceitual. Vitória: EDUFES, 2014.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 2007.

BOURDIEU, Pierre. **Escritos de educação**. Petrópolis: Vozes, 2010.

BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. 11. ed. Campinas: Papyrus, 2011.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. 2. ed. Porto Alegre: Zouk, 2013.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J-C. **A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de Ensino**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

CANÇADO, V. L.; LIMA, J. B.; MUYLDER, C. F.; CASTANHEIRA, R. B. Ciclo de vida,

sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **REAd-Revista Eletrônica de Administração**, v. 19, n. 2, p. 485-516, 2013.

CHEN, Yi-Min *et al.* CEO succession in family firms: Stewardship perspective in the pre-succession context. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5111-5116, 2016.

CHIU, Shih-chi *et al.* The impact of CEO successor origin on corporate divestiture scale and scope change. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 617-633, 2016.

CHUNG, Chi-Nien; LUO, Xiaowei Rose. Leadership succession and firm performance in an emerging economy: Successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 338-357, 2013.

CUCCULELLI, Marco; MICUCCI, Giacinto. Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. **Journal of Corporate Finance**, v. 14, n. 1, p. 17-31, 2008.

DASPIT, Joshua J. *et al.* Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 44-64, 2016.

DOS SANTOS BASTOS, Adson; DE SOUZA, Elizeu Clementino. História de Vida-Formação de uma professora idosa aposentada. **Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos**, v. 5, n. 10, p. 45-64, 2018.

ESCUDE, Sérgio Antonio Loureiro. Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários. **Revista de Administração**, v. 4, n. 3, p. 80-104, 2006.

FITZSIMMONS, Terrance W.; CALLAN, Victor J. Applying a capital perspective to explain continued gender inequality in the C-suite. **The Leadership Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 354-370, 2016.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. Empresa familiar e a governança corporativa: breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **Revista de Estudos e Pesquisas Avançadas do Terceiro Setor**, v. 4, n. 1, p. 481-516, 2017.

GEORGAKAKIS, Dimitrios; RUIGROK, Winfried. CEO succession origin and firm performance: A multilevel study. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 1, p. 58-87, 2017.

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried; WICKI, Barbara. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 13, p. 1465-1474, 2008.

KARAEVLI, Ayse; ZAJAC, Edward J. When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 7, p. 1267-1294, 2013.

LIU, Chengwei; EUBANKS, Dawn L.; CHATER, Nick. The weakness of strong ties: Sampling bias, social ties, and nepotism in family business succession. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 3, p. 419-435, 2015.

LOCKAMY III, Archie; CARSON, Charles M.; LOHRKE, Franz T. An evaluation of key determinants preventing intra-family business succession. **Journal of Family Business Management**, v. 6, n. 1, p. 64-80, 2016.

LOLLA, Sandra Cristina Correia *et al.* Índícios da Governança Corporativa: estudo de caso de uma pequena empresa brasileira no ramo de transporte executivo. **REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 3, n. 2, p. 343-365, 2017.

LUBINSKI, Christina. Succession in multi-generational family firms. An exploratory study into the period of anticipatory socialization. **Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)**, 2011.

MA, Shenghui; SEIDL, David; GUÉRARD, Stéphane. The new CEO and the post-succession process: An integration of past research and future directions. **International Journal of Management Reviews**, v. 17, n. 4, p. 460-482, 2015.

MACHADO, Maria Margarida. Aprendendo com histórias de vida - um estudo sobre biografias e autobiografias. **Revista Brasileira de Educação de Jovens e Adultos**, v. 5, n. 9, p. 139-158, 2018.

MHATRE, Ketan H.; RIGGIO, Ronald E.; RIGGIO, Heidi R. Nepotism and leadership. In: JONES, Robert G. **Nepotism in organizations**. Routledge, 2013. p. 195-222.

MICHAEL-TSABARI, Nava; WEISS, Dan. Communication traps: Applying game

theory to succession in family firms. **Family Business Review**, v. 28, n. 1, p. 26-40, 2015.

MICHEL, Alexandra; KAMMERLANDER, Nadine. Trusted advisors in a family business's succession-planning process - An agency perspective. **Journal of Family Business Strategy**, v. 6, n. 1, p. 45-57, 2015.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; SALDANA, Johnny. **Qualitative data analysis 3rd Edition: Sourcebook of New Methods**. Beverly Hills: SAGE Publications Inc, 2014.

MINICHILLI, Alessandro *et al.* CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socio-emotional wealth perspective on family-controlled firms. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 7, p. 1153-1179, 2014.

NAKAUCHI, Motohiro; WIERSEMA, Margarethe F. Executive succession and strategic change in Japan. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 298-306, 2015.

PINEAU, Gaston. Les histoires de vie en formation: genèse d'un courant de recherche-action-formation existentielle. **Educação e pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 329-343, 2006.

PITCHER, Patricia; CHREIM, Samia; KISFALVI, Veronika. CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 6, p. 625-648, 2000.

SILVA, Fátima Aparecida Alves; NETO, Anibal Fernandes. Sucessão familiar no agronegócio: estudo de múltiplos casos nas empresas rurais do Espírito Santo. **Revista Científica da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Cachoeiro de Itapemirim**, v. 2, n. 2, p. 6-28, 2018.

TROCCOLI, Irene Raguene; LISBOA, Felipe. Governança corporativa na empresa familiar. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 32-32, 2018.

TSOUKAS, Haridimos. The validity of idiographic research explanations. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 551-561, 1989.

YIN, Robert. **Case Study Research: design and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

Samir Lotfi Vaz

Professor em dedicação exclusiva da Fundação Dom Cabral (FDC) na área de Estratégia e Liderança. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV - EAESP), com período sanduíche no IESE (Barcelona), e Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). Possui publicações em congressos, periódicos e revistas de divulgação acadêmica e empresarial. Atualmente é coordenador adjunto e pesquisador do corpo permanente do mestrado profissional da FDC.

**Denis Alves
Perdigão**

Doutor em Administração pelo Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD / UFMG). Mestre em Administração pela FEAD e Administrador graduado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Geras (PUC Minas). Diretor do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Professor do Departamento de Administração - Campus Governador Valadares, da UFJF. Professor do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração no campus de Juiz de Fora. Pesquisador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS/UFMG).

**Alexandre de
Pádua Carrieri**

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais. É Professor Titular no Departamento de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Coordenador do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade (NEOS). Participou como membro suplente, depois titular e coordenador do Comitê de Assessoramento de Administração, Economia e Contabilidade do CNPq. Foi coordenador da divisão acadêmica de EOR da Anpad. Foi integrante do Projeto Microbacias Hidrográficas do Estado de São Paulo. É bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq - nível 1A.



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

Imigração Italiana e Religião: A Criação de um Imaginário da Cultura do Trabalho Peculiar no Espírito Santo¹

Flavia Salles Nunes Pereira, João Gualberto Moreira Vasconcellos
e Ricardo Roberto Behr

Resumo

O objetivo central deste artigo é compreender o papel desempenhado pela Igreja Católica na elaboração do modelo de imigrante ideal que poderia ser instrumentalizado para ampliar e consolidar a religião, buscando entender como se deu o processo de formação de uma cultura do trabalho peculiar nas cidades capixabas colonizadas por imigrantes italianos. Trata-se de um estudo teórico reflexivo, construído com base na leitura crítica em obras literárias, acadêmicas e em estudos científicos, tendo como ponto de partida a dissertação de Mestrado: *Ética Católica e Cultura do Trabalho: Uma Reflexão sobre a Imigração Italiana no Estado do Espírito Santo* (SALLES, 2011). Constatou-se, por meio das diferentes fontes de pesquisas, que a imigração estrangeira para o Brasil, e especificamente para o Espírito Santo, estava apoiada simbolicamente na possibilidade de ascensão do trabalhador à condição de proprietário da terra, e que o imigrante italiano foi o agente humano da realização da ideologia da transformação do trabalhador em proprietário, moldado, nesse processo, pela atuação da Igreja Católica com fundamentos ultramontanos.

Palavras-chave

Imigração. Cultura do Trabalho. Espírito Santo (Estado). Igreja Católica. Italianos.

Abstract

The main objective of this article is to understand the role played by the Catholic Church in the elaboration of an ideal immigrant model that could be used to expand and consolidate religion, trying to understand how the process of formation of a peculiar work culture took place in some cities in the state of Espírito Santo (Brazil) colonized by Italian immigrants. It is a reflexive theoretical study, based on critical reading in literary, academic and scientific studies, starting with the Master's thesis: *Catholic Ethics and Work Culture: A Reflection upon Italian Immigration in the State of Espírito Santo*

(SALLES, 2011). It was found through the different sources of research that foreign immigration to Brazil and specifically to Espírito Santo was symbolically supported by the possibility of the worker's ascension to a landowner status, and that the Italian immigrant was the human agent of the realization of the ideology of the transformation of the worker into proprietor, molded in that process by the action of the Catholic Church with ultramontane foundations.

Keywords Immigration. Work Culture; Espírito Santo (State). Catholic Church. Italians.

O CATOLICISMO DE IMIGRAÇÃO

O fenômeno da imigração foi acompanhado de importantes incidências da religião nos campos racial, ideológico, cultural, das relações de trabalho e economia brasileira. Além da entrada do grande contingente de europeus em solo nacional, o povo também foi afetado pela chegada de uma tradição católica, diferente da que foi introduzida pela colonização portuguesa.

Realizando um breve resumo histórico, Azzi (1993) faz lembrar que, quando os portugueses iniciaram a colonização do Brasil em 1500, o território era ocupado por nações indígenas que possuíam costumes, tradições, organização política e social, impregnados pelo universo religioso expresso por meio dos mais diversos rituais. À medida que os negros africanos foram sendo introduzidos como mão de obra escrava nas lavouras de cana-de-açúcar e em outras atividades econômicas, também trouxeram de suas regiões de origem as crenças religiosas que ocupavam lugar de grande primazia nas organizações político-sociais e nas tradições culturais. No entanto, indiferente à presença anterior das religiões indígenas e às novas crenças trazidas pelos negros africanos, o governo português determinou, desde o início da formação da colônia, que a única religião oficial e professada seria a de fé católica, pois o projeto missionário da Igreja fazia parte do escopo do plano de expansão e dominação colonial lusitana. Igreja entendida aqui nas duas vertentes explicadas por Manoel (2013), tanto no sentido de *Ekklesia*, uma reunião de fiéis, como também numa interpretação mais eclesiástica: uma instituição hierarquizada.

Porém, as fortes vertentes da religião indígena e africana influenciaram de modo singular a sociedade, de modo que a fusão de diferentes cultos e doutrinas religiosas com reinterpretção dos seus elementos deu origem ao que se denomina de catolicismo luso-brasileiro, ou que Santos (2009) nomeia como catolicismo popular: leigo e ritualístico, quando comparado com o catolicismo oficial, representado por um clero diminuto auxiliado por congregações religiosas estrangeiras.

A Reforma do Catolicismo Luso-Brasileiro

Durante o século XIX, a história do Brasil foi marcada por um período típico de europeização, iniciado com a vinda da família real e estabelecimento da corte portuguesa no Rio de Janeiro, ocorrendo em seguida a abertura dos portos e a vinda de muitos cientistas e visitantes europeus. Azzi (1993) informa que, nesta época, também se estabeleceu no Brasil a Nunciatura Apostólica (espécie de missão diplomática da Santa Sé equivalente a uma embaixada) como forma de estreitamento do episcopado brasileiro com a Cúria Romana e gradativa independência em relação à Coroa Imperial, já que, na Colônia, era exercido o regime de Padroado, o qual consistia na administração e organização da Igreja Católica pelo rei – este, além das atividades político-administrativas, também era responsável pela dimensão religiosa.

O autor explica que esse movimento designado como a romanização da Igreja do Brasil teve como uma das consequências mais marcantes do período a decisão do episcopado nacional de reformar o catolicismo luso-brasileiro, imprimindo-lhe as marcas e características do catolicismo romano, adequando o modelo tradicional de fé vivenciado pelo povo brasileiro aos novos padrões exigidos pela autoridade pontifícia, dando origem ao catolicismo romanizado mesmo que de forma tardia, já no século XIX. Nessa tarefa reformista, o episcopado contou com a contribuição de diversos institutos religiosos europeus que passaram a se estabelecer no território brasileiro e a exercer influência sobre a população, sendo importante ressaltar que a reforma veio satisfazer em grande parte as exigências religiosas e sociais das classes dominantes, principalmente nos centros urbanos. Manoel (2013) defende que toda religião necessariamente precisa ser tradicionalista, porque se constitui de elementos conservadores da tradição, porque deve preservá-los. E que uma religião que não preserva suas tradições deixa de existir, inclusive o catolicismo romano.

Em Azzi (1993), também se lê que, simultaneamente ao movimento de reforma do episcopado, foi introduzido, em outras áreas do Brasil pelos próprios imigrantes, o catolicismo de inspiração tridentina designado como *catolicismo de imigração*, pois era o já vivido pelos colonos em suas regiões de origem, trazido por eles em sua migração para o Brasil como parte constitutiva da própria identidade cultural, sendo estabelecido, sobretudo, em áreas de baixa densidade demográfica. Porém, tanto o catolicismo romanizado como o catolicismo de imigração apoiaram-se nos mesmos fundamentos da doutrina elaborada pelo Concílio de Trento e reforçada pela perspectiva ultramontana do Concílio do Vaticano I: “essa forma histórica do catolicismo se delineou pelo reconhecimento do Papa como autoridade espiritual total, pela visão teocrática, pela ênfase no aspecto sobrenatural e devocional, pela clericalização e sacramentalização das práticas religiosas” (AQUINO, 2011, p. 219).

Pode-se então dizer que a fé inspirada em Trento constituiu a característica principal da religião praticada pelos colonos italianos, alemães e poloneses de fé católica, aqui estabelecidos e, conseqüentemente, de seus descendentes:

No **ultramontanismo**, a Igreja manifestava-se claramente contra a concepção de mundo moderno, de liberdade, de educação, de Estado e da forma de

governo, empreendidos pelo pensamento liberal, e, por isso, negava-se a qualquer tipo de diálogo, adotando uma posição intransigente ante a nova ordem mundial, implementada pelo capitalismo. Ao mesmo tempo, ela buscava uma remoralização, recristianização, em suma, uma clericalização da sociedade a partir do monopólio do sagrado manifesto na ênfase dada aos sacramentos e a determinadas piedades como as do Sagrado Coração de Jesus e de Maria, ao modelo familiar católico, encontrado na Sagrada Família.

Já a **romanização** caracteriza-se especialmente pelo legalismo, pela institucionalização do sagrado, pelo fortalecimento da hierarquia, sobretudo ao atrelar toda a Igreja ao Papa, que é infalível desde o Concílio Vaticano I, formulando leis a serem seguidas pelos fiéis e pelos padres (SOUZA, 2000, p. 75 e 76, grifo nosso).

O Preconceito da Superioridade Cultural e Religiosa

Azzi (1993) relembra que, em todos os projetos de colonização por meio da imigração europeia, estava intrínseca a tese da superioridade da raça europeia sobre a população nativa e que essa tese era divulgada abertamente por cientistas e viajantes europeus que percorreram o país ao longo do século XIX, sendo que alguns enfatizavam em suas obras não só a inferioridade da raça como também criticavam a decadência religiosa e moral da sociedade, resultante da miscigenação racial, e pregavam enfaticamente o valor dos europeus e a necessidade de que impusessem sua superioridade no solo brasileiro, sendo esta a condição indispensável para o desenvolvimento do país.

A imigração europeia, por motivações sociopolíticas, contribuiu também para a entrada de muitos padres, freiras, freis, frades de várias congregações religiosas femininas e masculinas para atuar junto aos imigrantes, às paróquias, aos hospitais e escolas. Os seminários multiplicaram-se, seminaristas e padres foram enviados para estudo no Colégio Pio Latino-Americano de Roma, e, em 1905, o Brasil foi agraciado com um cardeal, D. Joaquim Arcoverde de Albuquerque Cavalcanti (1850-1930), o primeiro cardeal do Brasil e da América Latina (AQUINO, 2011, p. 219).

Embora os imigrantes fossem, em sua imensa maioria, provenientes de áreas rurais, em grande parte analfabetos e tendo vivido na Europa em situação de pobreza e marginalização social, mantiveram em geral bastante arraigado o preconceito da superioridade europeia, pois não apenas se consideravam como trabalhadores mais laboriosos e de maior qualificação profissional que os brasileiros, como também julgavam a sua prática da fé católica como mais autêntica do que a dos nativos. O autor chama atenção para o fato de que o conceito de superioridade cultural e religiosa, típico do projeto de expansão colonialista europeu, era alimentado em grande parte pelos próprios missionários que os acompanhavam com a finalidade de oferecer a necessária assistência religiosa no processo de transição de pátria.

A organização do espaço religioso – construção da igreja e presença do padre – era considerada fundamental no processo de constituição da localidade, sendo esse um direito que os imigrantes acreditavam possuir.

[...] Quando se referiam ao atendimento dispensado à comunidade por um “sacerdote brasileiro”, reclamaram alegando que esse somente realizava batizados e matrimônios. Assim, entendiam que as atividades religiosas ficavam prejudicadas pelo fato de não poderem cumprir os sacramentos da confissão e comunhão, ressaltando a necessidade de um padre que atendesse aos seus costumes de imigrantes “italianos e católicos”. O desejo pelo atendimento espiritual por sacerdotes que tivessem vindo da Itália, sendo esses conhecedores dos costumes religiosos dos imigrantes, era apresentado como indispensável (VENDRAMEA; ZANINI, 2014, p. 138-139).

De acordo com Azzi (1993), o processo de implantação do catolicismo de imigração foi feito em duas fases sucessivas: na primeira, foi promovida pelos próprios colonos no momento de fixação ao solo; e na segunda, foi organizada por múltiplos clérigos vindos da Europa. Assim, pode-se dizer que a fase inicial foi mais leiga e em seguida houve uma etapa predominantemente clerical no processo de manutenção da fé católica entre os imigrantes. O autor ressalta ainda que, na maior parte dos casos, a vinda dos sacerdotes foi solicitada com insistência pelos próprios colonos, pois estavam habituados em seus países de origem a uma prática religiosa totalmente vinculada à presença clerical, ao contrário do que acontecia no catolicismo luso-brasileiro, no qual era comum que muitas cerimônias fossem realizadas por membros da comunidade: “Fazia parte da reforma da Igreja cuidar com mais rigor dos rumos do credo católico, até então mais leigo que clerical, pois o catolicismo ficava mais sob responsabilidade dos fiéis, o que escapava da doutrina do catolicismo oficial” (SANTOS, 2009, p. 348).

Por isso que, nessas cristandades estabelecidas nas regiões de imigração europeia, sobretudo nas colônias do Sul do país e do Espírito Santo, a autoridade do padre era indiscutível, dado o caráter ultramontano do catolicismo de imigração: seja pela escolha do local para a construção da igreja; seja na determinação do seu padroeiro; ou pela determinação das normas de conduta e da prática religiosa, conforme se exemplifica na transcrição de dois depoimentos retirados do livro *Memórias Camponesas*. O primeiro de Pedro Altoé, lembrando-se do tempo de vivência com os avós que vieram da Itália, e o segundo do Bispo Nilo Bragatto, em recordação dos pais que eram italianos:

Acho que a religião sempre foi o que manteve a comunidade unida. Acho que essa religiosidade não era tanto por questões religiosas não, era por alienação. Eu digo alienação porque, por exemplo, eles tinham o padre como se fosse um ser superior, o que o padre falasse, todo mundo ouvia, todo mundo acreditava. Olha, os italianos entraram todos no integralismo porque falava em Deus. O lema deles era “Deus, Pátria e Família”, e como falava em Deus, pra eles tinha religião no meio (LAZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 56).

É bom que se diga que eles praticavam uma religião um pouco inconsciente às vezes, aceitando muito o que vinha de cima. Por exemplo, se o padre mandasse eles pulá num buraco era capaiz deles pulá. Confiava plenamente na pessoa do padre. Agora, fazia com que eles se respeitasse. A religião sempre foi um meio de respeito, né. Às vezes até com um pouco de alienação, porque acrescentava

muita coisa em cima do que foi pregado por Jesus Cristo (LAZZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 118).

Azzi (1993) também cita que um aspecto importante nesse período era a construção dos campanários com sinos em geral importados da Europa, pois se demonstrava assim uma expressão de bem estar econômico da localidade, embora ainda tivesse características profundamente agrárias.

Catolicismo Luso-Brasileiro x Catolicismo de Imigração

Enquanto no catolicismo luso-brasileiro a concepção da ideia de salvação eterna estava praticamente vinculada à pertença ao Estado, por meio da oficialização do ato de batismo, no catolicismo de imigração, a salvação deveria ser garantida mediante a recepção frequente da confissão e da comunhão, sacramentos necessários para a conservação da graça de Deus, tornando assim o padre como o instrumento de salvação para os fiéis, uma vez que, sem a mediação clerical, a salvação seria impossível (AZZI, 1993). Para exemplificar o grau de mitificação da figura do padre, sobretudo nas áreas de colonização italiana, Azzi menciona que os moradores escreviam cartas constantes para a Itália solicitando o envio de sacerdotes, descrevendo de forma dramática a situação em que viviam, por verem seus filhos sendo criados como “bichos”, ou seja, sem instrução religiosa, e os membros da família morrerem como “cães”, por falta da presença do padre em seu leito de morte.

Sobre essa questão, Souza (2000) evidencia que não se deve esquecer que havia um certo preconceito quanto aos padres nativos, preferindo então o Vaticano enviar poucos, mas continuamente, membros do clero europeu para a sociedade brasileira; e que quando não o fazia, a formação de novos padres ficava sobre a responsabilidade das congregações romanizadas e ultramontanas, sendo o filho do imigrante o alvo dessas instituições, pois também havia o preconceito de que o brasileiro não servia para ser padre. Dessa forma, a maioria das famílias das áreas de imigração orgulhava-se de enviar um ou mais de seus filhos para os institutos religiosos. Grosselli (2008) corrobora o raciocínio, informando que, nos locais onde havia padres bem aceitos pelos imigrantes italianos, a influência dos cléricos foi decisiva para o desenvolvimento das comunidades, tanto em termos de reorganização moral como política.

Segundo Azzi (1993), enquanto as ordens religiosas do período de colonização portuguesa pregavam a teologia do desapego com ênfase na importância da contemplação e da oração, os institutos religiosos do catolicismo de imigração ressaltavam as virtudes e os méritos do trabalho agrícola, afirmando que, na área rural, os homens se encontravam mais perto de Deus, e assim com possibilidades maiores de alcançar a prosperidade espiritual e material, o que correspondia aos interesses e necessidades dos próprios colonos, para os quais o cultivo da terra significava mais do que garantia da sobrevivência, a realização de um sonho nunca antes realizado em suas pátrias de origem.

O autor completa sua narrativa explicando que, na perspectiva dos religiosos do catolicismo de imigração, o trabalho assíduo era considerado um importante instrumento para que o

ser humano pudesse fugir da ociosidade, a qual consideravam como a fonte das tentações e de todos os males da perdição, pensamento facilmente assimilado pelos colonos que tinham no trabalho a condição fundamental para sua permanência na nova terra. Esses religiosos apresentavam a vida no campo como a expressão da morigeração e da simplicidade, em contraposição ao luxo e desperdício dos centros urbanos. Assim, para os colonos, a economia e parcimônia nas diversas situações da vida constituía uma exigência a fim de garantir uma vida melhor para a família e para seus descendentes.

É importante ressaltar que Grosselli (2008) faz-nos lembrar do espírito devotado ao cultivo das terras que os camponeses europeus demonstraram, como resultado da vontade de livrar-se da situação econômica miserável e de proporcionar aos descendentes um futuro mais tranquilo como proprietários; que o imigrante trouxe para o país um novo modo de ser, pois um dos apoios centrais de sua cultura era a ética do trabalho: “compreendido não apenas como necessidade, mas como método de auto-realização [sic], como um valor em si que se coligava à sua fome atávica de terra e ao seu medo da fome e das dificuldades” (GROSSELLI, 2008, p. 361). Concluindo que o cultivo do café em terras brasileiras foi o meio pelo qual o imigrante expressou seu desejo de crescimento, não tanto na escala social, mas na das necessidades:

Assim, a emigração era uma questão de sobrevivência para as famílias italianas. A depressão agrícola que provocou a falta de alimentos também contribuiu para a falta de dinheiro e o aumento dos impostos. A opção pela migração estava sendo mais atraente que continuar na própria terra (NICOLI; GENOVEZ; SIQUEIRA, 2013, p. 377).

Dessa forma, entende-se que a imigração estrangeira para o Brasil, e especificamente para o Espírito Santo, estava apoiada simbolicamente na possibilidade de ascensão do trabalhador à condição de proprietário da terra. Pois o sistema de escravismo causou um descompasso entre a reprodução da força de trabalho e a expansão do sistema econômico que conduziu ao estrangulamento da economia colonial, exigindo a criação de um mercado de trabalho que atendesse aos interesses capitalistas em desenvolvimento.

A Dimensão Socio-Econômica do Catolicismo de Imigração

Conforme já mencionado, o apego à vida rural foi bastante reforçado pela atuação dos sacerdotes do catolicismo de imigração, os quais denunciavam a vida urbana como expressão de vaidade e do luxo, com predomínio dos vícios da imoralidade, condicionando dessa forma a preservação da fé à permanência e valorização da sociedade rural. E exatamente por este caráter rural no qual estava inserida a prática religiosa das áreas de imigração é que as capelas e igrejas tornaram-se um elemento fundamental para a vida dos colonos, os quais as construíam em geral no regime de multirão de colaboração de toda a comunidade. Entretanto, Azzi (1993) destaca que é preciso refletir que essas iniciativas dos colonos na esfera religiosa eram também estimuladas por razões de ordem social e econômica, pois se a construção de um templo era motivo de orgulho para os moradores, o edifício religioso

trazia ainda outros benefícios para o lugar, como a valorização das propriedades e terras situadas em sua proximidade, dando maior garantia de fixação das pessoas naquela área, bem como de um futuro desenvolvimento do povoado em formação.

Outra evidência da influência da religião no desenvolvimento local é que, em muitos casos, a liderança clerical foi significativa para o desenvolvimento econômico da região, obtendo junto às representações políticas e da sociedade, melhores vias de comunicação e mecanismos mais adequados para a comercialização dos excedentes agrícolas, como a organização de cooperativas agrícolas. Como exemplo, recorre-se à figura do Padre Cleto Caliman, apresentado por Caliman (2012) como um dos principais atores da manutenção dos traços de tradição ao lado da modernidade, na cidade de Venda Nova do Imigrante/ES, sendo identificado como grande propulsor do desenvolvimento local. Em outra obra, Caliman (2009) também descreve a personalidade atenta que o sacerdote possuía às inovações, o carisma de sua liderança e a boa articulação que mantinha com políticos e empresários estaduais e nacionais que contribuíram para o desenvolvimento e atração de investimentos em Venda Nova, conforme se constata na transcrição do depoimento colhido na obra:

Hoje nós não temos mais essa liderança como a do Padre Cleto. Acho que esse papel se reverte hoje para o poder público. Quando Padre Cleto era essa liderança, nós pertencíamos ao município de Castelo e, depois a Conceição do Castelo, então toda a liderança política, de empreendedorismo e de desenvolvimento passavam pela questão religiosa. Se você for ver na história, o dízimo correspondia ao imposto que se tem hoje. Porque todos os serviços públicos eram feitos pela Igreja. O dízimo era para isso. Então a Igreja tinha essa função, Padre Cleto teve essa função de desenvolvimento, de se preocupar com telefonia, correios, hospital, era coisa ligada à Igreja, vinha também de forma política, com recursos, mas tinha muito a ver com religião, com a articulação da Igreja (CALIMAN, 2009, p. 68).

Azzi (1993) enfatiza que os estímulos à vida sacramental nas colônias de imigração não eram motivadas apenas por razões de fé, mas que envolviam simultaneamente aspectos sociais e econômicos, pois tanto a figura do padre quanto da freira eram tidas em grande prestígio entre os colonos (pelo preconceito explicado, de que o brasileiro não servia para ser padre), o que estimulava tanto a decisão pessoal dos jovens quanto o apoio dos pais, uma vez que, principalmente nas primeiras décadas de existência, as colônias viviam em condições muito precárias e, nesse contexto, os seminários e institutos religiosos representavam uma alternativa atraente para o aperfeiçoamento intelectual por meio da educação e instrução superior, o que assegurava *status* local e remuneração garantida após o período de formação, como se nota na interessante transcrição do depoimento do Padre Cleto Caliman no livro *Memórias Camponesas*:

Meu avô materno veio aí para o alto da Sapucaia, num lugar denominado Fortaleza, em 1895 e meu pai, solteiro, veio para Venda Nova em 1908. Meu pai dizia que daqui até lá no alto onde eles moravam era uma estrada horrível, mata fechada, barro, uma coisa impressionante.

Nós eramos em 16 irmãos. Morreu um casal. Eu fui o primeiro aluno de Venda Nova a sair para estudar. Eu, o Marcelino Falchetto e o Geremias Caliman. Nós fomos estudar com os Salesianos em Jaciguá [...]

[...] Lá nós ficamos 4 anos estudando. Eu e o Marcelino. O Geremias caiu fora. Depois de 4 anos o Marcelino voltou para casa e eu falei para o meu pai que eu queria ser padre. E meu pai queria mais mais do que eu ainda. E aqui era assim, ou você ia ser padre, ou freira, ou ia pro cabo da enxada.

Quando eu fiz 25 anos de padre, o deputado Dirceu Cardoso leu na igreja o nome de todos os padres que estavam no seminário. Ou eram padres ou eram freiras, e eram mais de 200. Logicamente a maioria não aguentou e voltou para casa. Mas hoje nós temos mais de 60 irmãs e 20 e poucos padres, irmãos maristas. Em relação a população de Venda Nova é um número muito elevado (LAZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 200).

Autores diversos como Colbari (1998), Grosselli (2008), Pandolfi (2012) e Vasconcellos (2012) concordam com a tese de que o sustentáculo mais importante na vida dos primeiros imigrantes italianos não foi nem a cultura, nem a língua pátria, e sim a religião: “A presença do padre parecia ajudar a atenuar os desconfortos e a vida difícil que os imigrantes levavam. Sendo o lugar de encontro para esses ítalo-brasileiros, a igreja desempenhava o papel de instituição social” (PANDOLFI, 2012, p. 101). Como também se pode observar na continuação da narrativa do Padre Cleto Caliman:

Eu acredito que a grande quantidade de religiosos que saiu daqui, não foi por pressão da família, não foi por questão da divisão de terras, não foi por nada disso. Foi devido ao espírito profundamente religioso e de respeito ao sacerdócio que eles trouxeram da Itália. Então o padre, para eles, era uma coisa de muita importância. Eu sentia isso quando era criança. E esse espírito religioso era traduzido na vontade de ter um filho padre ou uma filha freira [...].

A religiosidade dos imigrantes eu diria até que é uma fé um tanto primitiva, mais profunda. Então essa fé os conservou, de modo que eles não saíram da estrada. Inclusive havia até muito rigor por parte deles em relação aos filhos. Mas essa grande fé que eles tinham foi o que os manteve unidos em meio a essas florestas do Espírito Santo. Tudo isso fruto de uma época e de uma tradição que eles trouxeram da Itália, e conservaram (LAZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 200).

Enquanto o catolicismo romanizado atuou sobre a vida religiosa do povo brasileiro nas áreas urbanas com um elemento exterior à sua cultura como um instrumento importante para a europeização da nação, nas regiões de colonização, o catolicismo de imigração fazia parte integrante da vida dos colonos ali estabelecidos, possibilitando a manutenção da cultura de origem, impedindo ou retardando ao máximo a sua integração na sociedade brasileira. Lembrando que a principal motivação para a preservação da identidade cultural dos colonos europeus era a crença de que a manutenção da fé entre os imigrantes estava necessariamente associada aos costumes e tradições de suas regiões de origem e que, na medida em que os

colonos começassem a perder as suas características europeias, perderiam, em consequência, sua fé ultramontana. Percebe-se então que essa análise trazia intrínseca o preconceito ideológico de natureza colonialista de que a cultura e a religião católica europeias eram superiores às dos países considerados como periféricos.

AMBIVALÊNCIAS NA IMIGRAÇÃO ITALIANA

Quando se fala da imigração estrangeira para o Brasil, pode-se dizer que predomina um aspecto simplificador que reduz uma história dramática a uma epopeia de ascensão social que não houve para uma grande maioria dos imigrantes. Martins (2003, p. 93) conta que o senador e ministro da Agricultura, Antônio da Silva Prado, um dos grandes idealizadores do modelo adotado para a extinção da escravidão no Brasil, explicava no Senado em 1888, no momento em que se desencadeava a chamada Grande Imigração, que se o imigrante fosse “morigerado, sóbrio e laborioso” teria então, legítimo acesso à condição de proprietário de terra. O autor chama atenção para o fato de que compreender o porquê que esse senador, figura política de destaque do Império e da República, grande fazendeiro de café e moderno empresário industrial, estava preocupado em definir o modo como o imigrante se tornaria proprietário de terra e realizaria um suposto ideal de ascensão social, é a chave para se compreender adequadamente o que foi a imigração estrangeira para o país.

Nos capítulos 2 e 3 de Salles (2011), entende-se que o debate no Parlamento do Império sobre a necessidade do fim da escravidão no país aconteceu menos por generosidade ou como resultado de uma consciência do negro sobre o que a escravidão significava, e sim, muito mais como resultado do desenvolvimento e internacionalização do capitalismo que dependia da ampliação do mercado consumidor, representando então o trabalho compulsório um grande obstáculo. Era necessário transformar o trabalhador em consumidor livre, ou seja, transformá-lo em assalariado para aumentar o fluxo de renda e viabilizar a circulação de mercadorias e dinheiro sob a forma de lucro. Porém, quem pagaria aos proprietários de escravos pela liberdade de pessoas nas quais investiram grandes somas de capitais? Dada a complexidade da questão, mesmo com as pressões da Inglaterra – o principal país capitalista da época – o Brasil conseguiu protelar o fim da escravidão por meio século, só terminando quando todas as suas possibilidades de permanência estavam esgotadas.

Os fazendeiros garantiam suas margens de lucros e preços competitivos no mercado internacional por meio do trabalho compulsório vinculado à grande propriedade. O regime de sesmarias – concessão do uso da terra por parte do rei – permanecia, pois dependia apenas do pagamento de tributos resultantes da produção e não da necessidade da sua compra. Assim, na maior parte dos casos, não havia compra de terras e, sim, a simples ocupação, a qual era legalizada posteriormente pela solicitação à autoridade competente. Como a terra ainda não era equivalente de mercadoria, era o seu uso que gerava direitos e, como escravos não podiam ser donos de nada, pois não tinham *status* jurídico de sujeitos de direito, a terra permanecia livre, porque o trabalho era cativo e o escravo mercadoria de hipoteca bancária.

Martins (2003) lembra que a questão que preocupava era: se os escravos fossem livres e

pudessem ocupar as terras, quem iria trabalhar para os fazendeiros? E, da mesma forma, se pensava em relação aos imigrantes europeus, pois sendo juridicamente livres, se chegassem ao país e ainda existisse o sistema de liberdade de ocupação da terra, quais estímulos teriam para trabalhar na grande lavoura? Por isso que, praticamente na mesma ocasião em que se proibiu o tráfico negreiro em 1850, também se aprovou a Lei de Terras, estabelecendo que a terra não poderia ser ocupada por outro meio que não fosse o de compra.

Dessa forma, o imigrante só poderia se tornar proprietário de terra e ascender socialmente se trabalhasse antes para os grandes fazendeiros ou governos locais. E era isso que Antônio da Silva Prado queria dizer quando afirmou que o imigrante poderia se tornar proprietário se fosse “morigerado, sóbrio e laborioso”. Ou seja, trabalhar para os outros era uma condição para que mais tarde o imigrante pudesse trabalhar para si mesmo.

Assim, entende-se que os núcleos coloniais como os do Espírito Santo e dos estados do Sul, também foram vitrinas propositalmente organizadas para demonstrar que tornar-se proprietário era uma possibilidade, pois os imigrantes enviados a esses núcleos passaram longos anos pagando pela terra recebida do Governo, sendo que muitos não conseguiram e tiveram as mesmas terras transferidas para outros colonos. Somente com a crise do café é que antigos colonos tiveram a possibilidade de comprar sítios que haviam perdido a função econômica e cujo preço de mercadoria caíra.

Trabalho Livre, Mas Não Trabalho Assalariado

Na historiografia da imigração, é comum predominar as abordagens demográficas e econômicas, sobretudo aquelas relativas à superioridade natural e histórica do trabalho livre sobre o trabalho escravo. Sabe-se que o trabalho livre representa uma transformação histórica profunda na relação entre trabalho e o conjunto social e que essas transformações representam um avanço no sentido de libertar o homem e sua consciência de carências de liberdade por meio da realização de sua obra. Porém, afirmar que o escravo foi substituído pelo trabalhador assalariado é um pensamento equivocado, pois isso representaria um enorme salto para o qual a economia brasileira não estava preparada.

Vasconcellos (2012) recorda que o elemento imaginário instituinte da vida no Brasil Colônia foi formado a partir de uma percepção do trabalho como elemento do mundo dos escravos e, assim, indigno para os considerados “de posse”. Ressaltando que a lógica do trabalho estava muito distante daquela que estava sendo estruturada nas sociedades reformadas da Europa e nas colônias da América do Norte.

Martins (2003) destaca que muitos interpretam trabalho livre como sinônimo de trabalho assalariado, mas que não foi isso que aconteceu no país, pois antes que o trabalho assalariado dominasse as relações de trabalho no campo, o regime de colonato também representou uma tentativa de evitar os custos e problemas do trabalho assalariado e do mercado livre de trabalho.

O regime de colonato representava uma híbrida combinação de resquícios de relações servis

e de condição camponesa com prenúncios de trabalho assalariado já que, no geral, os ganhos monetários nessa relação de trabalho eram proporcionalmente pequenos, motivo inclusive de reiterados protestos das autoridades italianas, as quais queriam ver seus emigrados enviando dinheiro para os familiares na Itália, assegurando assim um fluxo de renda para a economia italiana, como acontecia com os que foram para os Estados Unidos e para a Argentina (MARTINS, 2003).

Chama a atenção também o fato de que a documentação histórica demonstra que a adaptação desse imigrante ao novo país significava sujeição, submissão às condições de mando e de obediência à forma de organização do trabalho, baseada na autoridade local. Assim, portugueses eram rejeitados, porque demonstravam mais aptidão para o comércio do que para a prática da agricultura; alemães eram considerados muito autônomos e pouco propensos à obediência; e o italiano do norte, sobretudo da região do Vêneto, eram preferidos por serem oriundos de região onde ainda predominava as relações de trabalho com características de submissão feudal e forte atuação do catolicismo ultramontano, sendo que os casados e com família eram preferidos aos solteiros sozinhos.

Observa-se assim a formulação de um estereótipo seguro do trabalhador com relações de dependência da família e da religião que contribuíssem para frear a mobilidade do imigrante e sua capacidade de reivindicação, em um quadro de pessoas já mergulhadas em relações sociais que as obrigavam à sujeição e à dependência, tornando-as vulneráveis e frágeis ao estilo senhorial de dominação tanto dos fazendeiros, como dos governos locais.

Martins (2003) constata que, dessa forma, se definia um peculiar mercado de trabalho: nele, não operava plenamente a regra da força de trabalho equivalente à mercadoria, mas, sim, uma força de trabalho livre, sujeitada a vínculos de dependência tradicionais que tornavam o mercado, em grande parte, uma ficção, demonstrando que, no Brasil, a grande transição do trabalho escravo para o trabalho livre foi, na verdade, um notável experimento de reinvenções de formas arcaicas de exploração do trabalho, na tentativa de frear uma radical e rápida transição para a forma mais elaborada e típica do trabalho livre que é o trabalho propriamente assalariado, integralmente remunerado em dinheiro.

Brasil: a Terra da Promissão

Martins (2003) conduz ao pensamento crítico de que o grande interesse em relatar os elementos factuais da imigração italiana para o Brasil acabou por colocar em segundo plano um dos seus aspectos mais importantes: o imaginário. Para compreender esse raciocínio, diz que é necessário começar por refletir o quanto representava sair do calor afetivo da família na aldeia de origem, deixar uma vida de hábitos e costumes arraigados, de certezas definitivas, e lançar-se na aventura de emigrar para um local distante e desconhecido, deixando do outro lado do oceano a pátria originária. Buscava-se muito, mas igualmente também se perdia muito: familiares, amigos, compadres, lugares e recordações.

Durante a longa viagem de navio em condições quase sempre precárias de acomodação e alimentação, na mescla de incertezas e esperanças, pode-se inferir que o viajante contemplava

o horizonte e se entregava à imaginação de como seria o local de destino, os cenários, as pessoas e situações, recriando-se no mundo imaginário que o arrastava e prendia na viagem. Era uma forma de sobreviver no mar de mudanças que os conduzia a um mundo desconhecido nos trópicos, e por isso, era tão solicitada por esses migrantes a companhia dos cardeais católicos durante a viagem, de modo que pudessem alimentar suas almas com palavras de ânimo, conforto e resignação. São emoções que tiveram nesse povo tão grande significado que, por gerações seguintes, seus descendentes ainda ouviam dos bisavós e avós as narrações detalhadas das experiências vivenciadas na saída da pátria e chegada à nova terra, conforme se constata na transcrição do depoimento de Benjamin Falchetto no livro *Memórias Camponesas*:

A *nona* Arcangela contava que lá na Itália eles eram muito pobres e trabalhavam para senhores proprietários que eles nem conheciam, que ficavam na cidade e eles trabalhavam no campo. E como paga eles recebiam o suficiente pra manutenção da família. Coisa muito modesta, muito simples mesmo. Aí resolveram vir para o Brasil em busca de uma vida melhor. Contavam que aqui era a Terra da Promissão e eles vieram com destino a São Paulo, que era um estado onde a cafeeira era bastante desenvolvida. E foram jogados aqui no Espírito Santo. Não sei o motivo por que eles desembarcaram aqui. Eles receberam uma colônia de terra de 25 hectares por família, algumas ferramentas, e aí se instalaram no meio da mata, em Alfredo Chaves, numas terras muito improdutivas. Passaram uns anos magros lá, terríveis, passaram fome até, porque não tinham como produzir alimentos. Eles sobreviviam trabalhando a jornal [trabalhando a jornada/diária], tirando dormentes nas matas para a estrada de ferro. Transportavam os dormentes até perto da linha de ferro, nas costas ou no lombo de burro, pra ganhar algum trocadin, serravam tábuas a braço. Passados alguns anos eles descobriram as terras férteis aqui de Venda Nova. Primeiro vieram verificar se as terras eram boas, produtivas, aí mudaram pra cá, no meio da mata (LAZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 95).

Martins (2003, p. 55) conta que, na frente da Matriz Velha de São Caetano do Sul no subúrbio de São Paulo, foi colocada, em 1927, uma placa de mármore em homenagem ao cinquentenário da chegada dos primeiros imigrantes italianos ao antigo núcleo, onde se lê: “Aos destemidos precursores que das itálicas terras a estas regiões aportados com indômita pujança abriram o caminho ao hodierno progresso”. O autor acredita que essas palavras demonstram a mentalidade do imigrante transmitida a seus filhos e descendentes, contendo duas concepções numa só ideia: a coragem do imigrante como protagonista de uma nova era.

Destaca também que outros aspectos podem ser observados no breve texto, como: 1) eram originários das itálicas terras, ou seja, ressaltam a importância de uma terra com história; 2) não é dito que foram recrutados e subjugados por aliciadores mercenários, mas, sim, que aportaram, como se em vez de terem sido desembarcados, tivessem eles próprios conduzidos a navegação às terras brasileiras e dessa forma conduzido também os próprios destinos; e 3) uma vez sendo senhores dos seus destinos, eram também senhores de suas histórias, abrindo

caminho para começar o que viria depois: o progresso. O texto não demonstra um imigrante objeto, mas sujeitos senhores de um projeto – o projeto que seria a história moderna do Brasil.

Em sua interpretação, Martins explica que a placa diz ainda hoje não o que aconteceu, mas o que o imigrante imaginou que acontecera e que o que imaginou era completamente distanciado da realidade incerta, difícil e pobre dos primeiros tempos. Esse imaginar que permanece nas concepções dos descendentes dos colonos italianos transformou-se numa lógica de interpretação da trajetória ao longo das gerações, tratando-se de ideias matrizes que definem um modo do imigrante e de seus descendentes reconstituírem a sua própria história e a si próprios, em um processo do qual foram e são protagonistas, identificando-se como agentes históricos, autores da história social.

Martins (2003) busca a reflexão de que o trabalho livre só seria viável por meio de uma ideologia do trabalho livre, de um imaginário do trabalho que fizesse a ligação subjetiva entre a concepção geral do progresso, a qual começava a dominar a sociedade brasileira, e a possibilidade do progresso pessoal. Assim, acredita que, como consequência, havia também a necessidade de criar mecanismos sociais e, sobretudo, a percepção desses mecanismos de modo que assegurassem a certeza de que a possibilidade da igualdade, por meio do labor na terra estava aberta para todos, ricos e pobres.

Buscando-se o rebatimento dessas reflexões no Espírito Santo, observa-se que a bandeira do Estado (Figura 1), criada em 1908 por Jerônimo Monteiro, então presidente da Província, é composta por três faixas horizontais de mesmo tamanho nas cores azul, branco e rosa, simbolizando as cores das vestes de Nossa Senhora da Vitória, padroeira da Capital, demonstrando a estreita ligação que continuava a existir entre Governo e religião católica, apesar da Proclamação da República ter ocorrido em 1890 e declarado o Estado como laico. Ao centro da segunda faixa, um arco em letras azuis traz o lema “TRABALHA E CONFIA”. Esse lema foi inspirado na doutrina de Santo Inácio de Loyola, fundador da ordem religiosa Companhia de Jesus: “Trabalha como se tudo dependesse de ti e confia como se tudo dependesse de Deus” (ESPÍRITO SANTO, acesso em: 23 maio 2011).

Figura 1 - Bandeira do Estado do Espírito Santo



Fonte: Espírito Santo (acesso em: 23 maio 2011)

Jerônimo Monteiro é lembrado por seu espírito empreendedor, pois, em seu governo, destacou-se a modernização da administração, a urbanização da Capital e o desenvolvimento do interior. Dessa forma, infere-se que o raciocínio de Martins, de que o trabalho livre só seria viável por meio de uma ideologia do trabalho livre, de um imaginário do trabalho que fizesse a ligação subjetiva entre a concepção geral do progress, e a possibilidade do progresso pessoal, e que como consequência havia também a necessidade de criar mecanismos sociais e, sobretudo, a percepção desses mecanismos de modo que assegurassem a certeza de que a possibilidade da igualdade por meio do labor na terra estava aberta para todos, ricos e pobres, também se verificou no Espírito Santo.

Imigração Italiana e Sua Relação Para a Criação de Um Imaginário da Cultura do Trabalhador Peculiar

Continuando a leitura em Martins (2003), o autor lembra que os imigrantes vindos para o Brasil tinham a esperança de reconstituir e preservar aqui o modo de vida camponês que se transformava e desaparecia na Itália, demonstrando uma orientação de vida de natureza conservadora e, portanto, oposta ao que naquela época já era concebido como progresso. Dessa forma, observa que a interpretação da história decorre da ideia de uma retrospectiva que ganha sentido do futuro para o passado, da frente para trás, e, nessa perspectiva, até o momento da chegada do imigrante, a história tendia à nulificação da ação do homem, à desertificação do espaço. Entende que a história que se desenrola até então é um tipo de história em negativo com tudo o que o não imigrante (o português) fez e fizera, materializando-se na desconstrução de sua própria história, no oposto daquilo que o imigrante (italiano e alemão) fará na mesma terra e no mesmo cenário.

Faz também refletir que, em relação ao longo período que antecede a chegada do imigrante, as palavras que dominam na narrativa histórica nacional são: “deserto” no lugar de “cultura” (inclusive de agricultura), “devoluta” no lugar de “propriedade”, “contemplação” no lugar de “produção”, “abandono” no lugar de “povoamento” e “decadência” no lugar de “progresso”. A partir da chegada do imigrante, a história passa a ser explicada pela inversão desse vocabulário, pela mudança da ênfase da palavra negativa. Por meio de um jogo de palavras e de ênfases negativas e positivas, o sentido da história revela-se como atributo de pessoas: as que padecem a história e as que fazem a história.

O que Martins busca destacar é que o país passava por um processo de constantes mudanças e que a chegada desses imigrantes é fruto de um projeto muito mais articulado e amplo de progresso da nação, sendo que esses imigrantes eram os instrumentos de mão de obra necessários à continuidade do projeto, mas que foram conduzidos a acreditarem na ideia (e perpetuá-la) de que foram os próprios quem visualizaram e iniciaram o processo.

Tal reflexão, somada à constatação de Martins de que, no monumento de São Caetano do Sul, o significado do que se celebra não foi o centro da realidade do imigrante – o trabalho –, despertou-se a curiosidade por conhecer o significado da concepção do Monumento ao Imigrante Italiano (Figura 2), situado na Avenida Américo Buaiz, próximo à entrada

da Ilha do Boi em Vitória e inaugurada em junho de 2000. A obra arquitetônica, projeto da arquiteta Sheila Basílio e fruto da parceria entre poder público e sociedade empresarial (Prefeitura de Vitória, Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST e o empresário Bruno Zanetti), foi erguida na Praça da Itália, local que recebeu essa denominação em 1992 (VITÓRIA, acesso em: 23 maio 2011).

Figura 2 - Monumento ao Imigrante Italiano



Fonte: Vitória (acesso em: 23 maio 2011)

A obra, constituída por dois obeliscos em granito verde, com 30 metros de altura, que se aproximam de forma gradual até se tocarem suavemente no topo, transformou o monumento num marco urbano da Capital, podendo ser vista à distância e a partir de diversas perspectivas, buscando mais do que destacar, deixar marcado de forma simbólica a importância da cultura italiana na formação do povo capixaba, pois, em sua placa, lê-se que seus dois obeliscos representam esses dois povos, demonstrando que a distância geográfica não foi uma barreira para a integração cultural:

Memória

Dois obeliscos se elevam ao céu e se aproximam gradualmente, até quase se tocarem, insinuando que a distância física entre o Espírito Santo e a Itália não foi obstáculo para a integração das duas culturas. Formam um pórtico no sentido mar-terra lembrando historicamente o movimento migratório. O granito, riqueza natural comum aos dois povos, representa a força da terra presente em sua economia. A concepção vertical faz do monumento um marco urbano de Vitória, transformando a Praça da Itália em uma referência para nossa capital (BASÍLIO, 2011).

Na placa, há bem mais palavras que na de São Caetano do Sul, mas demonstra ser a mentalidade do imigrante transmitida a seus filhos e descendentes no Espírito Santo: a integração cultural entre os dois povos e a terra que conduz à prosperidade. Também se nota que a homenagem feita num local de alta valorização imobiliária demonstra, de uma forma simbólica, como o poder público e a elite local desejam se vincular a essa imagem

mítica do imigrante italiano: em sua dimensão valorativa, relacionada à religião e à moral. Dadalto (2008) acredita que a história contada por italianos a seus descendentes, somada à literatura sobre o tema e à divulgação na sociedade das ações realizadas pelos imigrantes, contribuíram para cristalizar o mito da italianidade na identidade capixaba.

Nota-se também uma narração poética na exaltação à memória desse povo imigrante, mas, nas leituras realizadas em Azzi (1987) e em Colbari (1998), observa-se que essa integração não aconteceu de forma tão simples e rápida assim, pois muitos obstáculos foram impostos tanto pelo capixaba nativo como pelo Clero local e Governo da Província; e que a terra não ofereceu uma prosperidade tão fácil e breve, por causa dos interesses capitalistas envolvidos no processo, sendo fruto de muito trabalho de domingo a domingo, de sol a sol, até que se conseguisse juntar o dinheiro necessário para adquiri-la.

Para os ideólogos do progresso, o binômio “imigrante-pequena propriedade” tornou-se o ponto chave de seus pensamentos e de seus programas, pois Grosselli (2008) acredita que a mais forte razão pela qual se atraíram imigrantes e se criou núcleos de pequenas propriedades foi o objetivo de conseguir a valorização de terras desocupadas, cobertas de florestas e, muitas vezes, bem acidentadas, como aconteceu na encosta da serra do Rio Grande do Sul, no vale do Itajaí e no vale do Rio Doce, no Espírito Santo, para citar apenas algumas áreas. Fato exemplificado na transcrição do depoimento de Aldir Cesatti no livro *Memórias Camponesas*:

Eles contava [avós maternos e paternos] que nos primero tempo aqui a situação foi difíci. O Governo deu essas terá, mais quando entrava nas terá, por exemplo, uma família pegava o moro ali. Entón um era dono da vertente pra cá. Otro era dono da vertente pra lá. E diz eles que foi muito difíci. Precisava ficá derrubando mata, quemando, plantando dentro das mata... dentro daquelas pausama, e foi difíci até eles conseguí alguma coisa. Costumado lá fora, e aqui nem animal, nem estrada non tinha, caregando tudo nas costa. Você imagina há 50 anos passado, isso aqui. Aqui era só picada. E olha que eu já cheguei aqui com 9 ano. Imagina meu avô quando foi lá pra Alfredo Chave... Aí pros lado de São Paulo de Aracê era tudo umas picada pelo meio dos mato. Aqui só tinha uma abertazinha e meu pai veio como colono contratista. Panhô por 6 ano pra trabalhá. Era uma abertazinha de um meio alqueire, foi meu pai que abriu tudo isso aqui (LAZARRO; COUTINHO; FRANCESCHETTO, 1992, p. 68).

Martins (1973) diz que a migração compreende três fases: a primeira é a motivação para migrar, ou seja, as necessidades e disposições que levam as pessoas a saírem de um lugar para outro; a segunda é a transição física da sociedade original para a nova; e a terceira é a assimilação dos imigrantes pelo esquema social e cultural da nova sociedade, formando um novo complexo de subjetividades, pois o sujeito se dessocializa e se ressocializa, estabelecendo relações sociais no interior da sociedade de adoção em virtude dos papéis que nela passa a desempenhar. Assim, o imigrante reelabora a sua autoimagem e reformula a sua personalidade.

Vasconcellos (2012) ressalta que não se pode deixar de considerar que a escravidão humilha e sacrifica o trabalhador, não o dignificando, nem criando instituições imaginárias em que o

trabalho possa ocupar lugar de relevância positiva em sua vida. Nas sociedades escravocratas, o ócio era a marca de *status* dos “bem-nascidos”. Em contraponto, as famílias dos imigrantes italianos tinham o trabalho como elemento fundador e promissor, sendo ele, junto com a religião, o fator de união dessas famílias. O autor explica assim que, no Espírito Santo, foi formulada uma cultura do trabalho, mesmo que baseada na ética Católica, ao contrário de algumas teses clássicas como a de Weber, as quais associam a busca da prosperidade por meio do trabalho à ética Protestante.

Compreende-se então que a migração não é apenas a passagem de uma localidade geográfica para outra, mas, sim, que consiste na transição do sujeito (sozinho ou em grupo) de uma sociedade para outra que fornece como referências normas de comportamento apoiadas num sistema de valores. Pois se é verdade que o imigrante italiano pode ser compelido a deixar a sua sociedade de origem em decorrência de atitudes divergentes ou de algum tipo de inadequação (pessoal, social ou econômica), é também verdade que suas concepções estão referidas a um tipo de sociedade brasileira que é a que operou na elaboração de sua identidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste artigo foi o de compreender o papel desempenhado pela Igreja Católica na elaboração do modelo de imigrante ideal que poderia ser instrumentalizado para ampliar e consolidar a religião, buscando entender como se deu o processo de formação de uma cultura do trabalho peculiar nas cidades capixabas colonizadas por imigrantes italianos. Entendeu-se, no decorrer do estudo, que os propósitos políticos de povoamento e de formação do mercado de trabalho estavam cimentados por outra questão: a intenção da manutenção da ascendência da Igreja Católica sobre a maioria populacional do país e, também, da manutenção de sua influência junto à oligarquia.

Em Azzi (1993), compreendeu-se que, em relação ao Brasil, todos os projetos de colonização por meio da imigração europeia estavam intrínsecos à tese da sua superioridade sobre a população nativa, sendo esta a condição indispensável para o desenvolvimento do país. O autor destaca que, embora os imigrantes italianos fossem em sua imensa maioria provenientes de áreas rurais, em grande parte analfabetos e tendo vivido na Europa em situação de pobreza e marginalização social, mantiveram, em geral, bastante arraigado o preconceito da superioridade europeia, pois não apenas se consideravam como trabalhadores mais laboriosos e de maior qualificação profissional que os brasileiros como também julgavam a sua prática da fé católica como mais autêntica do que a dos nativos.

Azzi chama atenção para o fato de que o conceito de superioridade cultural e religiosa, típico do projeto de expansão colonialista europeu, era alimentado, em grande parte, pelos próprios missionários que os acompanhavam com a finalidade de oferecer a necessária assistência religiosa no processo de transição de pátria e que esse movimento foi denominado como catolicismo de imigração, tendo como base os princípios ultramontanos. Autores diversos como Colbari (1998), Grosselli (2008), Pandolfi (2012) e Vasconcellos (2012) concordam

com a tese de que o sustentáculo mais importante na vida dos primeiros imigrantes italianos não foi nem a cultura, nem a língua pátria, e, sim, a religião.

Martins (2003) destaca que a documentação histórica demonstra que a adaptação desse imigrante ao novo país significava sujeição, submissão às condições de mando e de obediência à forma de organização do trabalho, baseada na autoridade local. Assim, portugueses eram rejeitados, porque demonstravam mais aptidão para o comércio do que para a prática da agricultura; alemães eram considerados muito autônomos e pouco propensos à obediência; e o italianos do norte, sobretudo da região do Vêneto, eram preferidos por serem oriundos de região onde ainda predominavam as relações de trabalho com características de submissão feudal e forte atuação do catolicismo ultramontano, sendo que os casados e com família eram preferidos aos solteiros sozinhos.

Observou-se assim a formulação de um estereótipo seguro do trabalhador com relações de dependência da família e da religião que contribuíssem para frear a mobilidade do imigrante e sua capacidade de reivindicação, em um quadro de pessoas já mergulhadas em relações sociais que as obrigavam à sujeição e à dependência, tornando-as vulneráveis e frágeis ao estilo senhorial de dominação tanto dos fazendeiros como dos governos locais.

Dessa forma, constatou-se que a imigração estrangeira para o Brasil, e especificamente para o Espírito Santo, estava apoiada simbolicamente na possibilidade de ascensão do trabalhador à condição de proprietário da terra. Pois o sistema de escravismo causou um descompasso entre a reprodução da força de trabalho e a expansão do sistema econômico, o que conduziu ao estrangulamento da economia colonial, exigindo a criação de um mercado de trabalho que atendesse aos interesses capitalistas em desenvolvimento. O imigrante italiano foi, assim, o agente humano da realização da ideologia da transformação do trabalhador em proprietário, moldado, nesse processo, pela atuação da Igreja Católica com fundamentos ultramontanos.

Entende-se que o artigo apresentado agrega à literatura científica, pois são poucos os estudos elaborados sobre a temática da influência da religião nos processos de imigração. Pode-se demonstrar como a organização e a cultura da Igreja têm sido condicionadas pela sociedade ambiente, e em que medida certos elementos estruturais e culturais da sociedade se situam na dependência da Igreja, de sua instituição e de sua doutrina.

Também, neste estudo multidisciplinar, buscou-se contribuir com as investigações das marcas deixadas pela imigração italiana na sociedade capixaba, as quais propiciaram a organização da vida produtiva após o período de transição da mão de obra escrava para a livre e que lançaram as bases para o desenvolvimento de pequenas, médias e grandes empresas chefiadas por famílias de descendentes.

NOTA

1 Submetido à RIGS em: dez. 2018. Aceito para publicação em: set. 2019.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Maurício de. A implantação da República e a Igreja Católica no Brasil e em Portugal: o caso das congregações femininas portuguesas em diáspora (1911-1921). **Revista Brasileira de Histórias das Religiões**, v. 4, n. 10, p. 215-232, jun. 2011. ISSN: 1983-2850. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RbhrAnpuh/article/view/30390>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

AZZI, Riolando. **A igreja e os migrantes: a imigração italiana e os primórdios da obra escalabriniana no Brasil (1884-1904)**. São Paulo: Paulinas, 1987. 1 v.

AZZI, Riolando. O catolicismo de imigração. In: DREHER, M. N. (Org.). **Imigrações e história da Igreja no Brasil**. Aparecida, SP: Editora Santuário, 1993.

BASÍLIO, Sheila. Arquivo pessoal. 2011.

CALIMAN, Nara F. **Uma Itália que não existe na Itália: as configurações da tradição no contexto da modernidade em Venda Nova do Imigrante - ES**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

CALIMAN, Nara F. Tradição italiana e modernidade: a Organização da Festa da Polenta em Venda Nova do Imigrante. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.1, n. 2, p. 115-137, maio/ago. 2012. ISSN: 2317-2428. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10063>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

COLBARI, A. Família e trabalho na cultura dos imigrantes italianos. In: CASTIGLIONI, Aurélia H. (Org.). **Imigração italiana no Espírito Santo: uma aventura colonizadora**. Vitória: EDUFES, 1998.

DADALTO, M. C. O discurso da italianidade no ES: realidade ou mito construído?. **Pensamento Plural**. Ano 2, n.3, p.147-166, jul./dez.2008. ISSN: 2238-4642. Disponível em: <<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/3746>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

ESPÍRITO SANTO (Estado). **Bandeira**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.es.gov.br/site/governo/bandeira.aspx>>. Acesso em: 23 maio 2011.

GROSSELLI, Renzo M. **Colônias imperiais na terra do café: camponeses trentinos (vênetos e lombardos) nas florestas brasileiras**. Vitória: Arquivo Público do Estado do Espírito Santo, 2008.

LAZARRO, Agostino; COUTINHO, Gleci Avancini; FRANCESCHETTO, Cilmar. **Lembranças camponesas: a tradição oral dos descendentes de italianos em Venda Nova do Imigrante**. Vitória: [s.n.],1992.

MANOEL, I. A. Origens do tradicionalismo católico: um ensaio de interpretação. **Revista Brasileira de Histórias das Religiões**, v. 6, n. 16, p. 7-33, maio 2013. ISSN: 1983-2850.

Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RbhrAnpuh/article/view/23504>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

MARTINS, José de Souza. **A imigração e a crise do Brasil agrário**. São Paulo: Pioneira, 1973.

MARTINS, José de Souza. **O imaginário na imigração italiana**. São Caetano do Sul, SP: Fundação Pró-Memória de São Caetano do Sul, 2003. Série Cadernos de História 2.

NICOLI, S.; GENOVEZ, P. F.; SIQUEIRA, Sueli. Imigração, memória e território: os descendentes de imigrantes italianos da microrregião de Aimorés/MG. **Revista História & Perspectivas**, Ano 12, v. 26, n. 49, p. 371-406, jul./dez. 2013. ISSN: 2176-4352. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/historiaperspectivas/article/view/24991>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

PANDOLFI, R. A força da imigração italiana na construção de uma cultura empresarial. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.1, n. 2, p. 91-111, maio/ago. 2012. ISSN: 2317-2428. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10062>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

SALLES, Flavia. **Ética católica e cultura do trabalho**: uma reflexão sobre a imigração italiana no Estado do Espírito Santo. 2011. 105 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, 2011.

SANTOS, L. B. D. Disputa pelo sagrado em Goiás em fins do século XIX: o catolicismo oficial dos bispos ultramontanos e o catolicismo popular dos leigos. **RBHR – Revista Brasileira de História das Religiões**, Ano 1, v. 1, n. 56, p. 347-380, jan. 2009. ISSN: 1883-2850. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/RbhrAnpuh/article/view/26687>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

SOUZA, W. D. de. **Anarquismo, Estado e pastoral do imigrante**. Das disputas ideológicas pelo imigrante aos limites da ordem: o caso Idalina. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

VASCONCELLOS, J. G. M. A construção do elemento sócio-histórico na cultura das empresas capixabas. **RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.1, n. 2, p. 13-33, maio/ago. 2012. ISSN: 2317-2428. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10060>>. Acesso em: 03 dez. 2016.

VASCONCELLOS, J. G. M; DAVEL, E. P. B. (Org.). **Inovações organizacionais e relações de trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998, vol. 17.

VASCONCELLOS, J. G. M. **A invenção do coronel**: ensaio sobre as raízes do imaginário político brasileiro. Vitória: EDUFES, 1995.

VENDRAMEA, Maíra Inês; ZANINI, Maria Catarina Chitolina. Imigrantes italianos no Brasil meridional: práticas sociais e culturais na conformação das comunidades coloniais. **Estudos Ibero-Americanos**, v. 40, n. 1, p. 128-149, jan./jun. 2014. ISSN: 0101-4064.

Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/fo/ojs/index.php/iberoamericana/article/view/172>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

VITÓRIA (Município). **Monumento representa capixabas e italianos**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.vitoria.es.gov.br/turismo.php?pagina=imigranteitaliano>>. Acesso em: 23 maio 2011.

WERNET, Augustin. **A igreja Paulista no século XIX**. São Paulo: Ática, 1987.

**Flavia Salles
Nunes Pereira**

Mestra em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Especialista em Gestão de Marketing e Vendas pela FAESA. Professora universitária, instrutora de cursos no SENAC/ES e coordenadora do Curso Técnico em Administração na SEDU/ES.

**João
Gualberto
Moreira
Vasconcellos**

Professor Emérito na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e Professor Pesquisador Associado da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Pós-Doutor em Gestão Social pela UFBA, Doutor em Sociologia pela École des Hautes Études en Sciences Sociales (Paris, França), Mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC Rio), Especialista em Planejamento Governamental pelo Centro de Estudos do Desenvolvimento Econômico (CEDE) e Graduado em Administração pela UFES. Foi Sócio Diretor do Instituto de Pesquisa Futura e Secretário de Estado da Cultura do Governo do Espírito Santo.

**Ricardo
Roberto Behr**

Professor titular na Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Possui Pós-doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG; Doutorado em Engenharia de Produção e Especialização em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Mestrado em Estratégia e Organização e Bacharelado em Administração Pública e de Empresas pela Universidade Federal do Paraná – UFPR. Foi coordenador de cursos de graduação e de especialização, chefe do departamento de Administração e coordenador do PPGADM na UFES. Também foi secretário de inclusão social, ouvidor geral e autoridade de monitoramento e implantação da Lei de Acesso à Informação na UFES. É avaliador do INEP e tem artigos publicados em congressos e periódicos nacionais e internacionais.



Foto: Cadu de Castro



Foto: Cadu de Castro

Carreira e Artesanato: A Trajetória Profissional de Uma Família de Artesãos¹

Rebeca da Rocha Grangeiro e Jeová Torres Silva Júnior

Resumo

O presente trabalho investiga um grupo familiar de artesãos da palha, a fim de compreender como duas gerações de artesãos vivenciam a carreira profissional. Assim, propusemos como objetivo da pesquisa analisar diferenças e semelhanças na trajetória profissional de duas gerações de artesãos. Modelos modernos e contemporâneos de carreira foram utilizados para compreensão dos resultados de pesquisa, sobretudo os modelos de carreira criativa e *craft career*. Esta pesquisa justifica-se por pretender ampliar a compreensão sobre carreira a partir da análise de uma categoria profissional com características diferentes das comumente analisadas, além de aumentar o quantitativo de estudos científicos sobre carreira com foco na trajetória profissional de artesãos. Realizamos pesquisa de natureza qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com artesãos pertencentes a um grupo familiar que cria objetos decorativos e utilitários a partir da palha. Os depoimentos dos artesãos indicaram diferenças na maneira como eles foram iniciados no ofício; como encaram as mudanças ocorridas no modo de produção artesanal ao longo de décadas de dedicação ao ofício; e também diferenças relativas à centralidade do artesanato na trajetória profissional até então trilhadas por cada indivíduo.

Palavras-chave

Trajetórias Profissionais. Modelos de Carreira. Artesanato em Palha. Associação Mãe das Dores do Padre Cícero.

Abstract

This study investigates a family group of artisans to understand how two generations of craftsmen experience their professional careers. Thus, we proposed as research objective to analyze differences and similarities in the professional trajectory of two generations of artisans. Modern and contemporary career models were used to understand research results, especially the creative career and craft career models. This research is

justified, because it aims to broaden the understanding on career based on the analysis of a professional category with characteristics different from those commonly analyzed, besides it quantitatively increases scientific studies on career focused on artisans' professional trajectory. We conducted qualitative research through semi-structured interviews with artisans belonging to a family group that creates straw decorative and utilitarian objects. The craftsmen's testimonials indicated differences in the way they were initiated in the craft; how they view the changes that have taken place in the artisanal mode of production over decades of dedication to the craft; and also differences related to the centrality of the craftsmanship in the professional trajectory experienced by each individual.

Keywords Professional Trajectories. Career Models. Straw Crafts. *Mãe das Dores do Padre Cícero* Association.

INTRODUÇÃO

Desde o início dos anos 2000, no Brasil, o artesanato tem sido usado como uma estratégia de fomento ao desenvolvimento humano, social e econômico, através de políticas públicas e programas governamentais, sobretudo em regiões e municípios onde o trabalho artesanal é creditado com evidente potencial de geração de renda, acentuado refinamento do produto por métodos e técnicas de *design*, intensa tradição histórico-cultural e relevante vocação gregária (CARVALHO, 2003; MELLO, 2015; SANTOS *et al.*, 2016; SAPIEZINSKAS, 2012).

Em uma perspectiva conjuntural de impulso recente à atividade artesanal, verificam-se transformações que tornaram o ambiente dos negócios mais dinâmico e competitivo, com constituição de espaços multiculturais de trabalho. Assim, os modelos tradicionais de carreira, marcados por sua institucionalização, pela estabilidade no emprego e pela progressão linear em postos hierárquicos, são substituídos por modelos que se adequem às transformações no mundo do trabalho (fim de postos de trabalho, terceirizações, empregos parciais, *home-office*, dentre outras). Um ponto relevante da carreira atual é o fato de que ela deixa de ser administrada pela organização e passa a ser gerida pelo próprio sujeito, assumindo assim aspectos mais flexíveis e instáveis (CHANLAT, 1995).

Quando voltamos a atenção à carreira de artesãos, revela-se algo a ser tratado com singularidade, identificamos que ela se afasta dos modelos tradicionais – apesar de ser uma das carreiras mais clássicas e ancestrais da humanidade – e se aproxima dos modelos modernos de carreira, uma vez que a atividade artesanal envolve um conjunto variado de habilidades (técnicas e gerenciais) e, nela, prevalecem as preferências dos artesãos, decidindo que caminhos vão trilhar. Desta forma, o gerenciamento da própria carreira e a flexibilidade

exigida para se adaptar às oscilações econômicas e de mercado aproximam a trajetória de carreira trilhada pelos artesãos aos modelos modernos de carreira.

Diante do que foi exposto sobre carreira, analisamos um grupo familiar de artesãos da tipologia palha pertencentes à Associação Mãe das Dores do Padre Cícero, localizada na cidade de Juazeiro do Norte/CE, a fim de compreender: Como duas gerações de uma mesma família de artesãos vivenciam e interpretam suas experiências e histórias de vida relacionadas ao trabalho e à carreira profissional?

Inicialmente, convém destacar que este artigo não trabalha com as noções de geração fundamentadas na sociologia (MANHRIN, 1993) que comumente norteiam os estudos sobre geração em administração. Tais pesquisas diferenciam grupos de pessoas em função da data de nascimento, observando eventos marcantes que gerem rupturas históricas que favorecem experiências e modo de pensar comum (PARRY; URWIN, 2011). No entanto, neste estudo, quando afirmamos que pretendemos analisar a trajetória profissional de duas gerações, buscamos estabelecer semelhanças e diferenças no caminho percorrido por uma artesã já madura em sua profissão e seus filhos, os quais também estão inseridos na atividade artesanal.

Com a finalidade de responder este problema de pesquisa, propomos os seguintes objetivos: i) examinar diferenças e semelhanças na forma como iniciaram a carreira; ii) examinar como percebem as mudanças na forma de produção do artesanato, ao longo do tempo; iii) analisar a centralidade do artesanato na trajetória de carreira dos indivíduos das duas gerações da família.

Os estudos sobre a gestão de carreira vêm sendo aprofundados na literatura científica contemporânea, todavia, sob uma perspectiva direcionada para a carreira profissional dentro de organizações (DUTRA, 2002), sendo mais escassos os estudos sobre carreira profissional dos artesãos (DUARTE *et al.*, 2010). Desta forma, esta pesquisa justifica-se por pretender ampliar a compreensão sobre carreira a partir da análise de uma categoria profissional com características diferentes das comumente analisadas, além de aumentar o quantitativo de estudos científicos sobre carreira com foco na trajetória profissional de artesãos.

MODELOS DE CARREIRA MODERNOS E EMERGENTES

Carreira é um tema de estudo que possui uma gama de significados e diversas abordagens conceituais. Quanto às possibilidades de significado, identificamos que o termo carreira pode se referir à mobilidade ocupacional (DUTRA *et al.*, 2009), ou ainda, conforme Bendassolli (2009), pode estar relacionada ao emprego assalariado, à atividade não remunerada, à posição em uma organização, ou mesmo à trajetória de indivíduo autônomo.

Quanto às abordagens conceituais de carreira, Chanlat (1995) aponta que o tema vivenciou dois momentos, o primeiro vigorou até 1970 e foi marcado pelo progresso e enriquecimento

da época. A estabilidade no emprego e a ascensão vertical em uma única empresa são marcas deste modelo. As carreiras, pertencentes a esta primeira realidade, remetem ao modelo tradicional de carreira (CHANLAT, 1995).

Já em Bendassolli e Borges-Andrade (2011), o segundo ciclo do conceito de carreira foi sinalizado como um confronto à visão tradicional anterior. A carreira moderna pode ser definida como instável e menos linear que a visão tradicional de carreira. A fim de abordar especificidades da carreira em função do contexto social e cultural nos quais ela se apresenta, Chanlat (1995) apresenta quatro tipos de carreiras pertencentes aos modelos tradicional e moderno, são eles: carreira burocrática, profissional, empreendedora e sociopolítica.

Outrossim, Bendassolli (2009) apresenta alguns modelos emergentes de carreiras. Estes são modelos que surgiram nas últimas quatro décadas e que buscam se adequar às transformações recentes no mundo do trabalho. São eles: carreira sem fronteiras; carreira proteana; carreira de ofício (*craft career*); carreira portfólio; carreira multidirecional; carreira transacional; carreira narrativa; e carreira construcionista. Ainda na literatura científica sobre carreira, encontramos o termo carreira criativa cunhado e definido por Florida (2002).

Não é escopo deste artigo explorar em detalhes todos os modelos abordados acima, mas apenas aqueles que se aproximam da carreira vivenciada pelos artesãos: uma carreira de profissionais autônomos, desvinculados de organizações formais e com a flexibilidade de exercer outra atividade produtiva em paralelo. Dito isto, os modelos escolhidos para compor este referencial teórico são os tipos empreendedor e sociopolítico (CHANLAT, 1995), os modelos de carreira de ofício e carreira portfólio apresentados como modelos emergentes por Bendassolli (2009) e o modelo de carreira criativa inaugurado por Florida (2002).

Ressaltamos que nenhum destes modelos foi elaborado para dar conta da trajetória profissional trilhada por artesãos. Ao contrário, alguns até buscam se adaptar à carreira que pessoas constroem passando por organizações ou construindo as suas próprias. Porém, existem características destes modelos de carreira que se adequam às carreiras vivenciadas por artesãos. Estas características serão destacadas a seguir.

A carreira empreendedora reflete a sociedade capitalista liberal que valoriza o sucesso individual, resultado do talento e esforço do empreendedor. Não se pode esquecer a crítica aos modelos neoliberais que apontam que mesmo os indivíduos com forte característica *agentic* possuem suas ações limitadas por forças institucionais como classe social, gênero, nível educacional e políticas governamentais (INKSON *et al.*, 2012). Este tipo de carreira se sobressai em períodos de crise do emprego, de alta competitividade entre organizações e de dificuldades do estado. Segundo Chanlat (1995), atualmente, este tipo de carreira amplia-se e abrange profissionais como: artistas, artesãos, fundadores de empresas culturais, comerciantes, patrões de pequenas e médias empresas. A autonomia para exercer as atividades, criatividade, inovação e gosto pelo risco são características associadas ao tipo empreendedor e são características que também podem ser encontradas entre alguns artesãos.

No tipo sociopolítico de carreira, o impacto da rede de relações que o indivíduo consegue construir sobrepõe-se às outras habilidades de indivíduo (criatividade, talento, capacidade

de inovar, conhecimentos). Segundo este tipo, a carreira constrói-se e desenvolve-se graças às habilidades sociais e ao poder de relações de que a pessoa dispõe. Os vínculos de relacionamento que as pessoas estabelecem sobrepõem-se aos conhecimentos, habilidades e tempo de serviço que ela possui quando se trata de desenvolvimento da carreira. Conforme Lawrence (2011), todas as carreiras estão inseridas dentro de um contexto social, logo, devem ser analisados seus impactos no desenvolvimento da carreira dos artesãos.

Já o modelo *craft career* toma o artesão como tipo ideal para exemplificá-la. Não se trata de uma análise da carreira de artesãos no período contemporâneo, mas de resgatar características historicamente associadas ao ofício artesanal para compor um modelo teórico que se adeque à realidade de carreiras de um grupo de profissionais. As características historicamente atreladas ao trabalho artesanal são: autonomia em conceber a própria obra e organizar o tempo de trabalho; necessidade constante do uso da criatividade; o resultado produzido estar marcado pela subjetividade do indivíduo que trabalha; e envolvimento afetivo com a atividade (gostar do que faz). Segundo este modelo, o indivíduo constrói seu trabalho à sua maneira (WRZESNIEWSKI; DUTTON, 2001).

Concluindo os modelos abordados por Bendassolli (2009) como modelos emergentes de carreira, temos o modelo de carreira portfólio, no qual se considera que o indivíduo seja bastante flexível, uma vez que ele exerce diversificadas atividades profissionais, possuindo diferentes frentes de trabalho, o qual pode ser realizado em momentos distintos, ou mesmo em tempos parciais (BENDASSOLLI, 2009).

Finalmente, Florida (2002) introduz um modelo denominado carreira criativa. A princípio, o termo classe criativa dizia respeito a todas as profissões que exigem criatividade nas tarefas desenvolvidas (DUARTE; SILVA, 2013). O “ethos criativo” ou a capacidade de criação agrupava indivíduos de profissões diversas: engenheiros, escritores, empreendedores, músicos. Para se referir apenas a trabalhadores da indústria criativa, John Howkins, em entrevista para Ghelfi (2005), inaugurou o termo empreendedor criativo. A necessidade simultânea de habilidades gerenciais e capacidade criativa são, portanto, características singulares do modelo de carreira criativa.

Os modelos *craft career* e carreira criativa exigem que os profissionais se responsabilizem pela organização dos seus trabalhos e que estejam reiteradamente criando e inovando. Assim, observa-se o alinhamento destes modelos com a perspectiva psicológica mais recente de compreensão da carreira, na qual há uma preocupação com as capacidades do indivíduos de autonomia, autoinvenção e autodireção (KHAPOVA; ARTHUR, 2011).

Os modelos de carreira expostos auxiliam a compreender possíveis trajetórias de carreira vivenciadas por trabalhadores artesãos. Tais modelos estão, em certa medida, alinhados com a definição de artesanato adotada neste estudo e apresentada na seção seguinte. Além do esforço de conceituar artesanato, buscamos retratar o contexto examinado de uma dimensão mais ampla para uma mais restrita. Desta forma, partimos de uma breve contextualização da prática artesanal em palha de milho em Juazeiro do Norte para caracterização específica da Associação Mãe das Dores, lugar que compõe o campo de investigação deste estudo.

ARTESANATO: UM ESFORÇO DE CONCEITUAÇÃO

Alguns estudiosos apontam o artesanato como paradigma de trabalho de qualidade, como um modelo de organização social do trabalho, pois ele envolve o fim da clivagem cabeça-corpo, além da lentidão e rotinização que asseguram um trabalho reflexivo e imaginativo (SENNETT, 2009). Considerar o artesanato como modelo profissional a ser seguido por outras ocupações e criticar a separação entre trabalho intelectual e trabalho técnico são traços marcantes de Sennet (2009) e Mills (2009).

Sennett (2009), a partir de uma proposta de cunho mais filosófico, revisita os prejuízos causados pela clivagem histórica entre teoria e prática, artista e artesão, trabalho intelectual e trabalho técnico, e destaca a necessidade de revalorização do trabalho artesanal, uma vez que ele absorve, ao mesmo tempo, os aspectos intelectual e técnico do trabalho. De modo semelhante, porém sob viés da sociologia, Mills (2009) refere-se ao artesanato como modelo plenamente idealizado de satisfação do trabalho, pois nele não prosperam as rupturas entre vida e trabalho, entre cabeça e mão e/ou entre trabalho intelectual e trabalho técnico.

Adicionalmente, Mills (2009) elabora um modelo idealizado de artesanato que compreende seis características fundamentais, são elas: 1) a satisfação e o prazer do indivíduo durante o processo criador; 2) a importância dada aos detalhes, pois deles dependem um bom resultado ou produto do trabalho; 3) liberdade em relação ao controle da própria ação de trabalho; 4) no tocante à aprendizagem, a liberdade para se autodesenvolver e para aperfeiçoar sua atividade a partir do conhecimento e habilidade adquiridos; 5) não dissociação entre trabalho e lazer ou entre trabalho e cultura; e, por fim, no modelo ideal de artesanato, 6) o trabalho está completamente ligado ao modo de vida do artesão, não havendo ruptura clara entre trabalho e não trabalho.

As características fundamentais do ofício artesanal, acima abordadas, são como uma marca, ou “um selo” que identifica e singulariza a carreira vivenciada por artesãos. Desta forma, empregaremos a definição de artesanato elaborada por Mills (2009), pois, apesar de ser uma definição que almeja se utilizar das características do artesanato como modelo a ser seguido pelos cientistas sociais, destaca características que evidenciam a singularização das carreiras trilhadas por artesãos.

MÉTODO

Trata-se de um estudo de natureza descritiva, uma vez que buscamos caracterizar a trajetória profissional de artesãos e pretendemos, nesta caracterização, captar elementos da carreira profissional que aproximam e/ou distanciam as duas gerações da família de artesãos analisadas. Quanto à abordagem metodológica, esta é uma pesquisa de cunho qualitativo, escolhida por se tratar da abordagem mais apropriada ao problema científico e aos objetivos declarados na seção introdutória.

Os sujeitos da pesquisa foram três artesãos, cuja matéria-prima de trabalho é a palha. Os três artesãos são vinculados à Associação Mãe das Dores do Padre Cícero e, no período

em que as entrevistas foram realizadas, eles eram os únicos artesãos atuantes na associação. Existem outros artesãos associados, mas estes apenas deixam objetos na associação para serem comercializados. Ao contrário destes, os artesãos entrevistados produzem na própria associação, ocupam-se da venda em um ponto comercial que funciona em espaço da associação; responsabilizam-se pela compra da matéria-prima e pelo gerenciamento das encomendas recebidas; além de se deslocarem para outros municípios, a fim de participarem de feiras de artesanato.

Estes três artesãos pertencem à mesma família e são mãe e filhos. Na tentativa de preservar os princípios de anonimato e sigilo dos sujeitos da pesquisa (FLICK, 2009), criamos nomes fictícios para os entrevistados: Dona Maria (mãe), Carla (filha mais velha) e Mateus (filho mais novo). Estes são os atores sociais desta pesquisa. Os relatos e histórias abordados por eles serviram como material de pesquisa para compararmos a trajetória profissional de duas gerações (genitor e descendentes) de uma família artesãos.

Para a coleta de dados, realizamos entrevistas semiestruturadas. As vantagens da entrevista estão em não exigir que a outra parte saiba ler e escrever, há também uma flexibilização quanto à possibilidade de esclarecer pontos não entendidos pelo entrevistado, além de nortear o entrevistador ao longo da entrevista. Minayo (2010) acrescenta que a entrevista semiestruturada pode combinar perguntas objetivas com subjetivas e permite que se discorra sobre o tema em questão sem se prender a indagações formuladas.

Foram realizados dois momentos de entrevista com cada artesão, representando um total de seis entrevistas concluídas. Elas ocorreram no mês de janeiro de 2017, na sede da Associação Mãe das Dores do Padre Cícero, no município de Juazeiro do Norte/CE. Os dados coletados foram gravados e os áudios foram, em seguida, transcritos.

Para a análise de dados, utilizamos os trechos transcritos e os organizamos em categorias analíticas, as quais posteriormente associamos a cada um dos objetivos elaborados. A estrutura da entrevista foi moldada em três blocos. O primeiro busca entender como os artesãos iniciam sua trajetória profissional e a influência de familiares neste processo; o segundo, captar possíveis transformações da atividade artesanal em suas três etapas: aquisição da matéria-prima; produção e comercialização; o terceiro, compreender trajetórias profissionais destes artesãos, dificuldades enfrentadas e a importância do artesanato nas esferas pessoais e de trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados expostos nesta seção estão organizados em três etapas: na primeira delas, expomos uma breve contextualização do artesanato em palha de Juazeiro do Norte/CE. Em seguida, apresentamos a Associação Mãe das Dores e do Padre Cícero, a qual constitui o campo do estudo desta pesquisa, e fazemos referência a um evento crítico recentemente ocorrido e que resultou na redução em mais da metade do quantitativo de artesãos associados. Na terceira etapa, discutimos diferenças e semelhanças entre os membros da família quanto

à inserção na carreira, forma como se desenhou a trajetória profissional e percepção sobre as mudanças na atividade artesanal.

ARTESANATO EM JUAZEIRO DO NORTE: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DO ARTESANATO EM PALHA

A história da produção artesanal em Juazeiro do Norte/CE está intimamente atrelada à história do próprio município. Primeiramente, porque, em período pré-colombiano e colonial, a produção artesanal foi a principal forma de ter acesso a objetos e instrumentos que auxiliavam nos trabalhos doméstico e rural. A diferença entre a produção artesanal pré-colombiana e colonial reside nas influências étnicas das técnicas aplicadas ao ofício artesanal. Enquanto no período colombiano, as técnicas pertencem às tribos indígenas que habitavam no local (SANTOS, 2007), no período colonial, os habitantes da região aprendem técnicas oriundas de etnias europeia e africana que passam a conviver entre eles (ALEGRE, 1989).

O desenvolvimento econômico de Juazeiro do Norte e sua posterior emancipação política em 1911 também ocorrem por influência da produção artesanal. A ampliação da produção para além da necessidade dos habitantes aliada ao fluxo migratório religioso é um fator que influencia o desenvolvimento econômico da cidade. Nesta época, a matéria-prima era geralmente encontrada no próprio vilarejo ou proximidades (barro, couro, madeira, metal, palha) e deles eram produzidos objetos como potes, panelas, copos, cuias, peneiras, raladores, foices, enxadas, vestimentas, calçados, redes, cestos, vassouras, esteiras, dentre outros objetos necessários para atender às demandas cotidianas.

Concordamos com Rabelo (1967) quando ele aponta a relação entre devoção religiosa e desenvolvimento econômico da cidade. Aproveitando-se da devoção religiosa de moradores e visitantes da cidade, Padre Cícero estimula a produção artesanal de artigos sacros e de toda uma gama de objetos que pertencem ao entorno do processo de devoção. Exemplo de um destes objetos é o chapéu de palha que, além de ser acessório de vestimenta com função de proteção contra o sol forte e característico da região, passa a ser objeto frequente nos templos religiosos, sendo apertado contra o peito em momentos de oração e até mesmo agitado com fervor nos momentos de exaltação e alegria. Assim, a cultura ressignifica a funcionalidade do objeto artesanal (MELO, 2010).

Atualmente, tornou-se raro o acesso da matéria-prima através da coleta no município ou proximidades. Para a maioria das tipologias artesanais, observa-se que a matéria-prima é adquirida através da compra (GRANGEIRO; BASTOS, 2016). E os objetos produzidos são predominantemente comprados por pessoas de outras cidades (SANTOS, 2007).

Voltando o olhar ao artesanato em trançado em palha, identificamos se tratar de atividade artesanal de origem indígena, inicialmente realizada na palha de carnaúba. No momento presente, em Juazeiro do Norte, ainda se observa a realização de trançado em palha de carnaúba, praticado principalmente por mulheres que habitam no bairro do Horto (ALVES *et al.*, 2013). Porém, especificamente na Associação Mãe das Dores (*locus* desta pesquisa), o trabalho artesanal é realizado com a palha de milho.

Apesar de o artesanato em palha se configurar como uma atividade tradicionalmente feminina, existem alguns homens que se aventuram no ofício, mas ainda são poucos. Também é característica do artesanato em palha o baixo valor monetário dos objetos, sobretudo quando comparado aos objetos artesanais em madeira, couro ou metais. Configurar-se como atividade eminentemente feminina e possuir potencial limitado de geração de rendimentos impactam na forma como artesãs e artesãos constroem suas carreiras no ofício. O baixo retorno econômico obtido a partir da atividade artesanal pode influenciar que estes artesãos busquem outras atividades produtivas a fim de complementar renda.

A ASSOCIAÇÃO MÃE DAS DORES DO PADRE CÍCERO

No dia 20 de julho de 1984, foi fundada a Associação Mãe das Dores do Padre Cícero. A ideia surgiu a partir da iniciativa de duas freiras com missão de evangelizar o povoado em que viviam na colina do Horto e de uma artesã da palha (que é sujeito desta pesquisa). As fundadoras da Associação perceberam que muitas mulheres do bairro trabalhavam com artesanato feito a partir da palha, mas não recebiam orientação no que diz respeito a outras técnicas de trabalho ou quanto à comercialização do que produziam, o que as deixava à mercê de atravessadores.

Ao notar o empenho das religiosas e da artesã em construir um grupo que trabalhasse e se beneficiasse coletivamente do artesanato em palha, o Padre Murilo de Sá Barreto as auxiliou de modo que conseguissem expandir a área de comercialização dos seus produtos (SOUSA, 2010). O próprio padre levava o artesanato produzido pelo grupo para ser vendido em outras cidades e também promoveu a entrada destes objetos em feiras de artesanato no Nordeste.

A Associação foi criada com o propósito de melhorar a qualidade de vida do grupo e de propor aos artesãos da região um trabalho coletivo, fazendo com que se ajudassem mutuamente. Eles atuam coletivamente no acesso à matéria-prima. Seja coletando a palha ou a comprando, os artesãos têm benefícios quando agem conjuntamente. Compartilham equipamentos necessários na confecção de alguns objetos e expõem suas peças na loja que funciona no prédio da Associação. Cada objeto possui etiqueta, a qual apresenta, além do valor do produto, um código que representa um artesão associado. Na Associação, são produzidos objetos artesanais classificados como utilitários e decorativos, a exemplo de bolsas, cestos, caixas, baús, chapéus, revisteiros, luminárias, jogos americanos, flores. Também foi inserida a madeira como matéria-prima, com a qual produzem malas e instrumentos musicais em miniaturas.

No momento atual, a associação conta com 15 artesãos associados, contudo, destes, apenas três são atuantes e estão à frente das atividades administrativas (compra de matéria-prima, contato com clientes, participação em feiras de artesanato). Os artesãos filiados à associação ganham pela produção vendida. Ser associado é uma alternativa viável para ter um aproveitamento financeiro mais seguro do que se comercializa.

A Associação ainda conta com parcerias como a Central Cearense de Artesanato (Ceart), órgão governamental da Secretaria de Trabalho e Desenvolvimento Social (STDS) do

Estado do Ceará, a qual possui duas salas de exposição, ajudando no escoamento da produção. Há mais de 20 anos, o SEBRAE atua junto à associação, oferecendo treinamentos sobre empreendedorismo, curso destinado ao uso de tintura de melhor qualidade e assessoria em design, e ainda fornecendo ajuda de custo e logística para participação em feiras e eventos em outras cidades do país.

O evento crítico ao qual nos referimos diz respeito a um desentendimento entre Dona Maria e o então presidente da associação, o que resultou no rompimento entre os dois e na saída dele da associação. Isto aconteceu dois meses antes da coleta de dados desta pesquisa. Em virtude da saída do presidente, vários outros artesãos se desvincularam, acarretando na redução do número de artesãos filiados, como afirma Dona Maria:

Foi, foi, que o negócio se agravou de uma maneira tal, que o meu próprio sobrinho que era presidente já durante há 4 anos, juntamente com suas irmãs, a mulher, com as amigas, são esse tipo de gente de amizade de grupinhos, simplesmente chegaram numa quarta-feira e levaram toda a palha e muitas outras coisas.

Tal fato gerou dois problemas a serem solucionados: 1) encontrar substituto para o cargo gerencial/administrativo ocupado pelo ex-presidente; 2) cumprir compromisso assumido de encomendas, mesmo com o número reduzido de artesãos. Dona Maria não pôde assumir o cargo, devido sua condição de saúde e idade avançada. Dentre os outros artesãos que permaneceram na associação, muitos não se envolvem em funções administrativas, pois não possuem conhecimento e/ou perfil para a realização destas atividades. Em relação a este tipo de situação, a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento [UNCTAD] (2008) aborda que as dificuldades desses profissionais das indústrias criativas estão ligadas ao conflito em gerenciar o trabalho e negociar o produto. Além da falta de habilidade específica no campo do empreendedorismo, estes trabalhadores impõem resistência ao trabalho gerencial, uma vez que a produção artesanal em si já preenche a agenda de trabalho.

Diante da inviabilidade financeira para contratação de um gerente para exercer as atividades administrativas da Associação, a filha de Dona Maria desliga-se da ocupação em que estava atuando e passa a se dedicar exclusivamente ao artesanato, tanto à produção quanto às atividades gerenciais da entidade. Observamos, então, o tecido de relações que o indivíduo estabelece influenciando seu percurso de carreira, como descrito em Chanlat (1995). O estreito laço familiar entre Carla e Dona Maria (fundadora da Associação) foi, provavelmente, um aspecto que a influenciou a assumir cargo gerencial na Associação.

A fim de resolver o segundo problema apresentado, Carla entra em contato com artesãos de cidades vizinhas, como Caririaçu, Assaré, Crato e Jardim, tentando ampliar o quadro de associados devido à insuficiência desses profissionais naquele momento. Para cumprir as demandas de peças artesanais, a administradora também se dedica à transmissão do ofício para outras pessoas do próprio município. Todavia, também se deparou com dificuldades ao tentar recrutar e treinar novos artesãos da palha, pois as pessoas querem receber salário para aprender o ofício, o que é inviável devido à dificuldade financeira que a associação está atravessando. Carla afirmou:

Estou doando o meu tempo para manter a estrutura enquanto não chega novos artesãos, já estamos organizando capacitação para ter no Sítio no caminho do Horto e já teve no caminho do aeroporto, já temos artesão de lá, outros aprenderam na sala da minha casa, levo comigo para ensinar os outros.

A artesã refere-se a uma dedicação extra à atividade artesanal, necessária por influência de um contexto organizacional que se apresentou recentemente de modo inesperado. A ausência de alguém que assumisse as atividades gerenciais necessárias para a continuidade da associação impeliu Carla a ocupar esta função. Desta forma, observamos o ambiente impondo limites à escolha profissional (INKSON *et al.*, 2012).

TRAJETÓRIA PROFISSIONAL NO ARTESANATO: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS ENTRE GERAÇÕES

O primeiro objetivo propõe-se a examinar diferenças e semelhanças na forma como iniciaram a carreira. Em alguns aspectos, a trajetória de carreira confunde-se com a própria história de vida do artesão e, por isso, abordamos elementos históricos anteriores à relação propriamente dita com o artesanato.

No tocante à Dona Maria, ela nasceu em Pernambuco e, juntamente com sua família, se deslocou para Juazeiro do Norte-CE, há quarenta anos, para morar no bairro do Horto. Assim que chegou, começou a trabalhar como doméstica durante o dia e a estudar à noite. Logo em seguida, trabalhou no comércio por um período de três anos. Em meio às idas e vindas do trabalho para casa, chamou sua atenção a atividade feita nas frentes das casas dos moradores do Horto, no caso, os objetos artesanais construídos a partir da palha da carnaúba.

Quando ficou desempregada e já estava casada, viu no artesanato uma fonte de renda. Como se identificou com arte, foi fazer curso oferecido pela comunidade do Horto. Para participar do curso que acontecia todas as tardes, deixava sua filha – na época com dois meses – sob os cuidados do seu irmão. Dona Maria lembra assim daquele período:

Minha colega vinha todo dia de lá de perto da estátua, ela me ensinava, aí eu ia lá atrás do ginásio, tinha essa aí (Carla) com 2 meses. Chamava meu irmão de 14 anos para ficar olhando ela, para não ficar sozinha em casa, eu vinha 2 horas e voltava 4 horas.

Por influência de sua amiga, direcionou-se a fazer chapéus de palha de carnaúba e compartilhou o saber-fazer da atividade com outros membros da sua família (irmãos, irmãs, sobrinhos e sobrinhas). Contudo, apenas a entrevistada e uma de suas irmãs levaram adiante o trabalho artesanal.

Este, na verdade, não foi o primeiro contato de Dona Maria com o artesanato. Seu primeiro contato foi ainda na infância, vendo seu pai produzir caçuá (tipo de cesto para transporte de produtos que é colocado na cangalha sobre o dorso de equinos e asininos), balaio e cesto com

cipó do mato, enquanto sua mãe produzia esteira com caule e folha da bananeira. Na época, o que aquela criança via os pais fazendo era apenas mais uma entre tantas atividades. Porém, na condição de adulta (tendo a responsabilidade de criar uma filha,) e fazendo um curso, cuja atividade aprendida lhe daria a possibilidade de obter a renda com a qual sustentar sua família, o artesanato ganha outro significado para a entrevistada, a qual afirmou: “Eu era filha de artesãos e não sabia”.

A resignificação da atividade artesanal passa pela maturidade que Dona Maria adquiriu ao longo do tempo, mas também pelo fato de ter se inserido em uma capacitação que ensina uma profissão e, também, porque o resultado de sua ação, no caso, o objeto artesanal, é um objeto que terá como finalidade não apenas o consumo próprio (como era no caso de seus pais), mas – principalmente – a comercialização para terceiros, o que lhe fornecerá renda para contribuir economicamente para a subsistência de sua família. Dona Maria tornou-se a única provedora da renda da familiar após o abandono do esposo, deixando-a com Carla e Mateus ainda crianças.

Segundo vertente psicológica para análise de carreira, a inserção de Dona Maria na atividade artesanal pode ser explicada a partir da urgência em se cumprir necessidades básicas para sobrevivência (KHAPOVA; ARTHUR, 2011). Este destacado papel de mulher mantenedora da família que a artesã-matriarca teve que assumir, portanto, traz um contributo especial para sua carreira. Para Siliprandi e Cintrão (2011), estas situações de empoderamento brusco na vida das mulheres artesãs é comum e assimilado com tranquilidade no núcleo familiar, com o homem perdendo o monopólio do gerenciamento da renda obtida, com alterações na divisão sexual do trabalho e com uma maior exposição e presença das mulheres na vida associativa comunitária.

A filha mais velha de Dona Maria teve um processo de integração no ofício artesanal diferente do da mãe. O aprendizado deu-se em tão tenra idade que é difícil precisar cronologicamente quando. A primogênita comentou: “Fui nascida e criada na palha”. Por seu turno, para o filho mais novo, há um momento preciso de aprendizagem formal do ofício. Isto se deu quando ele tinha doze anos. Neste período, a mãe optou por levá-lo para a associação todos os dias – onde ocorre a transmissão de saber artesanal – como alternativa para afastá-lo das adversidades “da rua”. Aprender o ofício artesanal não foi uma escolha dos filhos de Dona Maria. Eles não refletiram sobre optar por fazer artesanato, seja por necessidade ou por vocação. Eles foram impelidos a fazê-lo. A filha, por ser do sexo feminino, foi imediatamente inserida na atividade, considerada pelo entorno social como um “trabalho de mulher”. O filho aprendeu o ofício em idade superior à da filha, também por uma imposição materna. O contexto familiar social em que eles estavam inseridos parece ter impacto no desenvolvimento de suas trajetórias profissionais como artesãos, estejam eles cientes ou não desta influência (LAWRENCE, 2011).

Enquanto Dona Maria aprendeu o ofício artesanal em palha apenas na fase adulta, como uma alternativa de trabalho e renda para ajudar na manutenção econômica da família, os filhos estabeleceram este aprendizado ainda na infância. Ressaltando que Carla aprendeu o ofício ainda mais jovem que Mateus. Uma possível explicação para a diferença de idade na

ocasião da aprendizagem da filha em relação ao filho, talvez resida no fato de o artesanato em palha ser tradicionalmente confeccionado por mulheres. Desta forma, a entrada do filho, homem, no ofício deu-se tardiamente (se comparada com a idade em que a filha se iniciou no artesanato) e como opção para fugir do ócio, no período em que este não estava na escola.

O segundo objetivo específico deste estudo procurou examinar como os artesãos percebem as mudanças na forma de produção do artesanato ao longo do tempo. Detectamos diferentes níveis de mudança. Dona Maria apontou que, no início da sua carreira, a forma de produção era precária e a comercialização se dava de modo desorganizado. Os artesãos comercializavam na própria residência, sem orientação alguma sobre formação de preço, enquanto outros passavam suas peças para atravessadores.

A artesã destaca o papel da Igreja Nossa Senhora das Dores no processo de transformação do trabalho artesanal com a palha. Neste processo, a Igreja, além de ceder espaço para sanar problemas de comercialização e estocagem, ajudou na distribuição e colaborou para capacitação de adolescentes para mantê-los ocupados e longe das ruas. Segundo Dona Maria:

Ainda no Horto, após chegada das freiras Annette e Ana Teresa, houve mudanças, organizaram a matéria prima, estocando para o ano inteiro, e doaram máquinas de costura que ficava à disposição dos artesãos, que tinham que organizar horário para utilização. Começou a capacitar pessoas para o artesanato, inclusive adolescentes ociosos da comunidade, filhos de artesãos, que estudava em um horário ou, até mesmo, não frequentavam a escola, e com idade de 13 a 16 anos, ainda quem possuísse estima pela arte, cada artesão ficava responsável por três adolescentes, disponibilizava uma tarde ou manhã para ensinar a confeccionar cartões, que eram vendidos pelas freiras.

Ao passo que as artesãs confeccionavam peças, o Padre Murilo da Basílica Santuário de Nossa Senhora das Dores usava o carro da igreja para vender os objetos produzidos em Olinda, Estado de Pernambuco ou nas cidades vizinhas a Juazeiro do Norte/CE. Esta iniciativa do padre contribuiu para despertar o interesse de outros artesãos, os quais passaram a viajar por conta própria, ou com incentivo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Ceará (SEBRAE/CE) e Central de Artesanato do Ceará (Ceart) da Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social (STD/Governo do Ceará), para participarem de feiras em outros Estados. Dona Maria tornou-se membro da Associação dos Artesãos do Nordeste em Olinda/PE e, através da associação, viajou para Recife, Pesqueira, Caruaru (cidades do Estado de Pernambuco), São Paulo e outras cidades do país, apresentando o trançado feito em palha de milho por artesãs de Juazeiro do Norte. A artesã salienta que estas foram transformações positivas para o artesanato e para os artesãos, os quais conseguiram obter um maior nível de organização coletiva, tendo, assim, ganhos na aquisição da matéria-prima, na etapa de produção e na comercialização, uma vez que passaram a ter encomendas regulares de clientes fixos, além de se tornarem independentes dos atravessadores.

Este crescimento das oportunidades de capacitação, divulgação e comercialização vai ao encontro do apontado na introdução deste artigo acerca do crescimento das políticas e

programas de incentivo ao artesanato para o desenvolvimento socioeconômico. No estado do Ceará, as políticas e programas de incentivo ao artesanato como atividade econômica relevante vêm sendo promovidas historicamente pelo SEBRAE e pela Ceart (FILGUEIRAS; ARAÚJO, 2015). Em relação à importância da Ceart, Bent e Silva (2016) atestam que a certificação pela Ceart contribui firmemente – ao longo dos anos – para gerar múltiplos benefícios para os artesãos.

Trata-se, em sua essência, de uma estratégia de posicionamento de mercado alicerçada no aprimoramento da produção, na divulgação e na comercialização, buscando, de modo objetivo, o desenvolvimento local sustentável. A aproximação dos artesãos com a Ceart “gerou resultados consideráveis, tanto para os artesãos locais quanto para associações de artesanato e órgãos governamentais, se caracterizando como uma bem-sucedida estratégia para o desenvolvimento local sustentável” (BENTO; SILVA, 2016, p. 277).

Quanto às mudanças referentes à matéria-prima, ressaltamos que a artesã matriarca iniciou seus trabalhos com a palha da carnaúba, passando posteriormente para a palha do milho, com a qual ensinou seus filhos a trabalhar. Atualmente, a matéria prima da sua produção artesanal ainda é a palha de milho, mas a localidade, custos e responsabilidades de aquisição se alteraram. Há aproximadamente três décadas, os artesãos coletavam a palha de milho na própria cidade e não tinham custos na aquisição, pois faziam acordo com proprietários de plantações de milho, segundo o qual lhes entregavam o milho debulhado em troca da palha (GRANGEIRO, 2015). A palha recolhida era estocada na associação para ser utilizada na confecção do artesanato no decorrer do ano.

Com o passar do tempo, essa matéria prima foi se tornando mais escassa em Juazeiro do Norte, por causa da urbanização do município e também devido à substituição do trabalho humano por equipamento específico usado na retirada da palha do milho. A forma como se dá a retirada da palha através de maquinário inutiliza-a para a atividade artesanal. Pela escassez da palha na cidade, passaram a procurá-la em cidades vizinhas. Assim, pagam pela coleta e pelo transporte, o que elevou os preços dos artefatos por gerar custos extras. Acerca disso, Mateus confessou: “Tá ruim de encontrar a matéria-prima nas cidades vizinhas, às vezes, tem que comprar o saco por 10 ou 20 reais, muitas vezes a palha não é boa”.

Mais recentemente, a necessidade de inovação nos produtos também imprimiu mudanças no modo de fazer artesanal. A produção de baús e luminárias, por exemplo, exige que outras matérias-primas sejam adicionadas à palha, a exemplo da madeira, tecido, ferro e tintas. Tais mudanças requerem habilidades específicas dos artesãos, por exemplo, o conhecimento técnico em eletricidade para a produção de um abajur. Ainda, a forma de produção teve que ser alterada com o objetivo de atender às exigências de mercado, como agilizar o processo produtivo para assegurar brevidade nas entregas das peças.

A fim de dar maior velocidade à produção, começou a existir, para alguns objetos específicos, divisão horizontal do trabalho. Desta forma, as peças que eram feitas por um único artesão, passaram a ser iniciadas por um e finalizadas por outro. Esta mudança não foi encarada com bons olhos por Dona Maria. Ela admite que ampliou a produção, porém, desmotivou os artesãos mais antigos da associação. Ela disse: “Quero ver o produto que comecei terminado

por mim, mas, mesmo assim, aprendo técnicas novas, porque tava me sentido ultrapassada”.

Já Carla tem outra percepção de como a tecnologia vem afetando o ofício artesanal. Em relação a isto, ela observou que:

Tudo é aprendido, sofrimento e dificuldade vêm para ensinar alguma coisa, amadurecer e fazer a gente melhorar como ser humano, devido o interesse, o pessoal cresceu muito, mudou. Hoje eu percebo um comodismo das pessoas por causa da tecnologia.

No tocante à comercialização, a inserção da tecnologia favoreceu a divulgação dos artefatos a partir da utilização de mídias sociais como Facebook, WhatsApp, blogs e outros. Nestes casos, verifica-se no artesanato o mesmo que foi identificado por Hilbert (2001), nas demais atividades de qualquer setor econômico, onde o domínio e uso da tecnologia da informação e comunicação assumem a centralidade e o foco do negócio. Segundo este autor, os níveis de desenvolvimento dos negócios “serão determinados pela capacidade de administrar e tirar proveito das tecnologias que sustentam o processo de informação e a geração de conhecimento” (HILBERT, 2001, p. 7).

As redes sociais cumprem a função de manter informados os artesãos sobre as inovações na área do artesanato. Em outros termos, para o segmento artesanal, as redes sociais permitem o engajamento e divulgação mais rápidos e amplos, com um investimento de baixo custo. Ratificando esta visão, Pinheiro, Larssen e Steinhaus (2015) relatam que, neste setor – mais que o usual –, a internet vem ajudando a encurtar distâncias, facilitar a comercialização e promover as marcas e produtos.

Ainda, Carla destacou o paradoxo na relação entre tecnologia e artesanato. Apesar da velocidade e quase instantaneidade inerente à tecnologia, o produto artesanal ainda resguarda seu tempo necessário para estar concluído. Em defesa do artesanato, Carla afirmou: “[...] na realidade, não é bem assim, o artesanato, por mais que tudo evolua, ele não tem culpa de não ser ágil, não é só dar um toque e acontece”.

Ao longo da trajetória profissional dos artesãos examinados, ocorreram mudanças na maneira de adquirir a matéria-prima e na organização do trabalho. Assim, uma atividade que historicamente é situada como protótipo de trabalho não alienado começa a aderir a princípios de divisão horizontal do trabalho. A busca por ampliação da velocidade nos processos e especialização de tarefas no artesanato apontam para a dominação do gerencialismo nesta forma de produção, resultando, conseqüentemente, na perda dos aspectos tradicionais e culturais desse processo (MARQUESAN; FIGUEIREDO, 2014). Finalmente, a utilização de novas tecnologias para fins de divulgação e comercialização dos objetos artesanais caracteriza-se como transformação que desponta como forte impulsionador da visibilidade do artesanato.

O terceiro objetivo específico desta pesquisa dedicou-se a analisar a centralidade do artesanato na trajetória de carreira dos indivíduos das duas gerações da família de artesãos. Desta forma, apontaremos informações sobre a trajetória de carreira dos três artesãos

que dão subsídios para compreendermos o papel que o artesanato ocupa na vida destes profissionais. A matriarca da família nasceu em uma família de artesãos, mas a atividade ganhou outro significado quando ela se tornou adulta e passou a ver no artesanato uma fonte de trabalho e renda para sustentar a filha. Desde então, Dona Maria nunca parou de fazer o trabalho artesanal. Sustentou os filhos e a casa sozinha (depois do divórcio) a partir da renda adquirida com o artesanato, o qual possui um papel central na vida da artesã.

Há 35 anos, Dona Maria está atuando com o artesanato. Destes, 32 anos são de participação na associação. Ensinou o ofício para seus dois filhos, sobrinhos e todos aqueles que tiveram interesse em aprendê-lo. Isto corrobora a ideia de Duarte *et al.* (2010) de que os objetos artesanais são muitas vezes produtos de repasse geracional de técnicas e de saberes e, por consequência, refletem tradições regionais de sua cultura.

Dona Maria sempre teve o artesanato como principal atividade produtiva. Com mais de três décadas dedicadas ao artesanato em palha, sua história de vida confunde-se com sua trajetória profissional e com a própria história da associação, da qual é membro fundadora. Contudo, a artesã raramente se dedicou a atividades gerenciais da associação. Sua carreira foi majoritariamente dedicada à produção e à transmissão do ofício artesanal. Desta forma, a trajetória profissional da artesã apontou características do modelo de carreira de ofício, tal como evidencia Bendassolli (2009), a saber: organização dos tempos de trabalho em função do volume de demandas; autonomia na elaboração das suas peças e um forte laço afetivo com a atividade artesanal.

Por outro lado, os filhos da artesã resolveram se dedicar a outras atividades além do artesanato. Mateus concluiu o Ensino Médio e, apesar de ter participado dos cursos de capacitação oferecidos pelo SEBRAE e Ceart na área de artesanato, optou por seguir a vida profissional na área de mecânica de motos. Já Carla é bacharel em Administração e, durante a graduação, foi estagiária em organizações públicas, privadas e não governamentais. Ela concluiu pós-graduação *lato sensu* em Políticas Públicas e iniciou curso de graduação em Pedagogia, sem ter conseguido concluí-lo. Ainda assim, atuou na área de educação infantil como professora.

Estas idas e vindas tornaram-se mais comuns fora do modelo tradicional de carreira. Dentro da lógica dos modelos modernos de carreira, no decorrer do tempo, o indivíduo pode perceber competências e descobrir outros interesses e oportunidades, com isso, tomar outro rumo para sua carreira (CHANLAT, 1995).

Apesar de atuações profissionais fora do artesanato, Carla e Mateus realizavam o trabalho artesanal como atividade secundária nos finais de semana e/ou quando necessário em função do volume das encomendas. Neste período, as carreiras de ambos pareciam se aproximar do modelo portfólio exibido em Bendassolli (2009), no qual o profissional possui flexibilidade suficiente para atuar em diferentes frentes de trabalho em períodos parciais.

Porém, recentemente, os dois interromperam as atividades que executavam fora do artesanato e exercem o ofício artesanal como atividade principal. Mateus, após um acidente, ficou impossibilitado de continuar a trabalhar de mecânico, retornou para a associação,

está à frente da comercialização e confecciona produtos quando há maior demanda. Carla também voltou por causa da sua mãe, no intuito de ajudá-la, por saber da importância da associação para ela. Hoje é a administradora da associação e produz peças quando há tempo disponível. Ainda tentou conciliar as atividades de professora com as da associação, mas acabou desistindo da atuação na educação infantil. Segundo Carla:

O destino me puxou de volta, porque sempre estudei, pensava em trabalhar na área administrativa. O que me chateia muito é, porque dedico muito tempo aqui e não tem rendimento financeiro nenhum e, às vezes, tenho que colocar do meu para vê, para poder reformar o grupo que está desequilibrado no momento.

Evans (1996) declara que este tipo de carreira assume uma aparência em espiral, na qual o sujeito, na sua trajetória profissional, se apresenta em forma de zigue-zague. Os filhos da artesão, por exemplo, desempenham várias carreiras ao mesmo tempo, substituindo o modelo de escada, no qual o indivíduo tinha a necessidade de subir cada degrau para atingir o seu máximo.

Carla, que também já é mãe, julga importante passar o conhecimento sobre o “fazer artesanal” para novas gerações, pois acredita que possuir esse conhecimento é importante, apesar das dificuldades encontradas na realização da atividade artesanal, a exemplo da falta de valorização deste ofício e do produto artesanal, do pequeno retorno financeiro e da falta de engajamento dos artesãos associados. Diante disso, declarou Carla: “Eu quero que minha filha tenha esse contato, esse conhecimento, mas para atuar na área, não sei. Deus é quem sabe o destino dela. Mas acho que não, porque é muito difícil e deveria ser mais valorizada. por mais que se tente, é muito complicado”.

De modo semelhante à irmã, Mateus afirma que “É uma profissão que pretendo passar para próxima geração. Acho importante saber, mas, se não quiser seguir, tudo bem”. Ainda avaliando a importância do artesanato na trajetória profissional, Carla e Mateus assumem que teriam seguido por outras profissões, uma vez que ela já trabalhou em setores administrativos e na área de educação infantil, enquanto seu irmão afirmou preferir a profissão de mecânico. Porém, diante da necessidade vivenciada pela mãe, retomaram o trabalho artesanal como atividade principal de suas carreiras, a fim de dar continuidade às mesmas; na tentativa de manter a tradição do trançado em palha de milho; em respeito à história da associação; e em reverência ao envolvimento afetivo da mãe com o ofício. Relacionado a isso, Carla expressou:

A casa tem uma história de 32 anos, praticamente minha idade, e tem muitas histórias para contar. Seria uma grande falta de respeito da minha parte desprezar ou virar as costas, pensando só no financeiro, então penso na questão cultural e valorização, porque acredito nisso aqui.. e ... para dar continuidade e ajudar minha mãe, como ela é uma das fundadoras, ela também acredita muito, aqui.

Então, apesar do artesanato ter ocupado papel secundário por um período de suas vidas produtivas, quando chamados à responsabilidade, no momento em que a associação precisa

da força de trabalho deles e o pedido de ajuda da mãe reclama por eles, os filhos da artesã reposicionam o artesanato em suas vidas e o ofício artesanal ganha centralidade na vida e na carreira destes profissionais.

O apelo materno surge como elemento relevante na escolha do ofício artesanal. Assim, após o evento crítico, revelado anteriormente, este ofício passou a ocupar papel central na trajetória profissional dos artesãos mais jovens. Ao contrário do que ocorreu no período de iniciação no ofício, neste momento (no momento atual, quando foram feitas as entrevistas), a carreira de artesão foi conscientemente escolhida como trajetória principal de carreira. Lembrando que outras alternativas profissionais foram declinadas para que o artesanato fosse assumido plenamente (INKSON *et al.*, 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As falas dos atores sociais desta pesquisa (núcleo familiar de artesãos) evidenciaram diferenças na maneira como eles foram iniciados na ocupação; como encaram as mudanças ocorridas no modo de produção artesanal ao longo de décadas de dedicação ao ofício; e também diferenças relativas à centralidade do artesanato na trajetória profissional até então trilhadas por cada um destes artesãos.

Verificamos que, enquanto a matriarca aprendeu o ofício somente na vida adulta, filha e filho já nasceram em contato com o trançado em palha. O filho aprendeu formalmente aos doze anos. Ele foi iniciado no artesanato pela mãe, a qual o levava para a associação para que ele não passasse o tempo ocioso na rua. Já a filha não precisou a idade em que aprendeu o ofício, mas se recorda que, desde muito criança, repetia na palha os movimentos feitos pela mãe.

Outrossim, mãe e filhos não encaram do mesmo modo as mudanças na produção artesanal, principalmente quando se referem a transformações que implicam na divisão horizontal do trabalho. Deste modo, a matriarca não aceita que outro artesão termine o trabalho iniciado por ela. Ela afirmou que não se permite renunciar à satisfação que a toma quando está envolvida diretamente na conclusão de um objeto cuja confecção ela mesma iniciou. De outra parte, os filhos consideram a divisão horizontal do trabalho como um fato natural e, até mesmo, necessário para o desenvolvimento do artesanato. Os filhos demonstraram-se mais complacentes, também, com mudanças geradas pela inserção de novas tecnologias informacionais, sobretudo referente à facilidade que elas promovem na comercialização e ampliação da visibilidade dos objetos via redes sociais.

Ademais, constatamos que as trajetórias de carreira dos três artesãos também se distinguem. Para Dona Maria, o artesanato consagrou-se como única carreira durante todo seu percurso profissional. Por seu turno, se os filhos nunca abandonaram plenamente o ofício artesanal, apenas o exerciam como atividade profissional secundária. A matriarca insere-se na atividade artesanal na fase adulta, de modo tardio, sobretudo se comparamos ao processo de entrada dos filhos, o qual se deu ainda na infância. Porém, para ela, essa foi a única profissão exercida. Sua carreira foi dedicada exclusivamente ao artesanato, em seus processos técnicos, criativos

e gerenciais (relacionados aos processos organizativos da associação). Dona Maria apresenta uma trajetória de carreira estável e linear, aproximando-se dos modelos mais tradicionais de carreira, uma vez que permanece ligada à mesma profissão e organização desde as fases iniciais do seu percurso profissional.

Por sua vez, os filhos da artesã apresentaram percurso diferente. Buscaram capacitações e formação de nível superior em áreas, a princípio, desvinculadas do fazer artesanal. Exerceram várias atividades profissionais fora do artesanato, mas nunca abandonaram completamente o ofício de artesão. A trajetória profissional dos filhos não se encontra entrincheirada pelo artesanato. Seus desejos e aspirações pessoais os impulsionaram a ampliar o leque de expertises. Assim, estes artesãos aproximam suas trajetórias de carreira aos modelos emergentes, apresentando percursos mais flexíveis e diversificados tanto em relação à possibilidade de inúmeros vínculos com organizações quanto à oportunidade de exercer atividades diferentes concomitantemente ou em momentos distintos.

Somente após a súbita saída do presidente da associação, juntamente com a redução do número de artesãos associados, é que se efetiva a dedicação exclusiva, de ambos os filhos, à atividade artesanal. Portanto, parece que tal evento crítico influenciou o redimensionamento da importância da atividade artesanal na vida e carreira destes dois indivíduos, passando de uma carreira tipo portfólio para focar no desenvolvimento da carreira criativa.

Em síntese, registramos que a voz dos atores sociais revelou diferenças no percurso profissional trilhado por estes artesãos, bem como da centralidade que a atividade criativa assume em diferentes momentos de suas trajetórias profissionais. Assim, acreditamos que este artigo é uma contribuição para os estudos sobre carreira por analisar um grupo profissional com peculiaridades em relação à formação profissional, à natureza do trabalho realizado e às relações de trabalho que são construídas. Tais singularidades diferenciam-nos das classes profissionais comumente abordadas nas pesquisas da área.

No entanto, durante a realização desta pesquisa e redação deste documento científico, verificamos que é necessário avançar, em outro momento, na exploração mais profunda dos aspectos históricos da atividade artesanal em palha em Juazeiro do Norte/CE e municípios vizinhos que compreendem a região do Cariri cearense. E assim, o resgate da história do trançado em palha na região já pode ser considerado um ponto da agenda para pesquisas futuras.

Estas pesquisas podem ampliar o conhecimento sobre a realidade abordada neste artigo, bem como relacioná-la com os estudos que destacam como o artesanato no Brasil tem sido visto como um sistema produtivo socioeconômico que representa instrumento estratégico de desenvolvimento (FILGUEIRAS; ARAÚJO, 2015); que revelam como os ofícios e o antigo saber-fazer artesanal vêm sendo mais valorizados nas últimas décadas, para se buscar um desenvolvimento pleno e sustentável em territórios (CARVALHO, 2003); e que apontam o papel das mulheres e sua contribuição para o desenvolvimento de territórios, por meio do trabalho com o artesanato (SANTOS *et al.*, 2016).

NOTA

1 Submetido à RIGS em: out. 2018. Aceito para publicação em: jun. 2019.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, S. P. Vaqueiros, agricultores, artesãos: origens do trabalho livre no Ceará colonial. **Revista de Ciências Sociais**, v. 20, n. 1/2, p. 1-29, jan./dez. 1989. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9686/1/1990_art_mspalegre.pdf>. Acesso em: 15 set. 2017.

ALVES, V. G.; JUSTO, J. L.; SILVA, M. R.; SILVA, M. S.; LOPES, E. R. N.; NUNES, R. S. O projeto Mulheres da Palha: o efeito da incubação e a importância das relações em grupo. In: CUNHA, E. V.; TAVARES, A. O (Org.). **Incubação em economia solidária. Reflexões sobre suas práticas e metodologias**. Fortaleza: Impreco, 2013. p. 103-118.

BENDASSOLLI, P. F. Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de carreira. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 387- 400, out./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n4/v49n4a03.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Significado do Trabalho nas indústrias criativas. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 51, n. 2, p.143-159, mar./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a03.pdf>>. Acesso em: 03 maio 2018.

BENTO, K. D.; SILVA, I. F. O. Selo de autenticidade do artesanato do estado do Ceará: a fusão entre uma ferramenta de marketing e uma estratégia de desenvolvimento local. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. especial, p. 260-283, dez. 2016. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_WPG_227_326_29591.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

CARVALHO, P. Patrimônio e (re)descoberta dos territórios rurais. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 23, n. 2, p. 173-196, jul./dez. 2003. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/bgg/article/view/4179/3673>>. Acesso em: 15 set. 2017.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a08v35n6.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2017.

DUARTE, M. F.; FERRAZ, S. F. S.; MASCENA, K. M. C.; OLIVEIRA, R. Desenvolvimento de Carreira na Indústria Criativa Cearense: Histórias de Vida de Mestres da Cultura do Artesanato. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, Rio de Janeiro/RJ, Brasil. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2755.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

DUARTE, M. F.; SILVA, A. L. A Experimentação do Risco na Carreira Criativa: o caso de

mestres da cultura do artesanato cearense. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 12, n. 2, p. 22-38, maio/ago. 2013. Disponível em: <<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/1517/709>>. Acesso em: 03 maio 2017.

DUTRA, J. S. A gestão de carreira. In: Fleury, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; NAKATA, A. S. Carreira inteligente e sua percepção pelo clima organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 10, n. 1, p. 55-70, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://www.fischerconsultoria.com.br/images/artigos/artigo2.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2018.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresa**, v. 36, n. 3, p. 14-22, jul./set. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3>>. Acesso em: 05 maio 2018.

FILGUEIRAS, A. P. A.; ARAÚJO, M. S. A produção do artesanato na qualidade de vida do artesão Cearense: estudo de caso. In: COLÓQUIO DE MODA, 11, Curitiba, Paraná, Brasil. **Anais...** Curitiba/PR, 2015. Disponível em: <http://www.coloquiomoda.com.br/anais_ant/anais/11-Coloquio-de-Moda_2015/COMUNICACAO-ORAL/CO-EIXO3-CULTURA/CO-3-A-PRODUCAO-DO-ARTESANATO-NA-QUALIDADE-DE-VIDA.pdf>. Acesso em: 16 set .2017.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORIDA, R. **The Rise of the Creative Class**. Nova Iorque: Basic Books, 2002.

GHELFI, D. Understanding the engine of creativity in a creative economy: an interview with John Howkins. **World Intellectual Property Organization (WIPO) Program Activities**. 2005. Disponível em: <http://www.wipo.int/sme/en/documents/cr_interview_howkins.html>. Acesso em: 04 maio 2018.

GRANGEIRO, R. R. **Trabalho do artesão do cariri cearense: sua história, práticas e significados da atividade profissional**. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal da Bahia, Salvador-BA, 2015, p.166. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/18989/1/Tese%20de%20Rebeca%20da%20Rocha%20Grangeiro.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2017.

GRANGEIRO, R. R.; BASTOS, A. V. B. Organização do trabalho artesanal: examinando aspectos de inovação e visibilidade do artesanato no Cariri cearense. **Revista de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 33-48, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/6274/4492>>. Acesso em: 18 set. 2017.

HILBERT, M. R. **Latin America on its path into the digital age: where are we?** Nova Iorque: United Nations Publications, 2001.

INKSON, K.; GUNZ, H.; GANESH, S.; ROPER, J. Boundaryless careers: bringing back

boundaries. **Organization Studies**, v. 33, n. 3, p. 323-340, fev. 2012. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840611435600>>. Acesso em: 05 maio 2018.

KHAPOVA, S. N.; ARTHUR, M. B. Interdisciplinary approaches to contemporary career studies. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 3-17, jan. 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726710384294>>. Acesso em: 05 maio 2018.

LAWRENCE, B. S. Careers, social context and interdisciplinary thinking. **Human Relations**, v. 64, n. 1, p. 59-84, jan. 2011. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726710384293>>. Acesso em: 05 maio 2018.

MANHRIN, K. El problema de las generaciones. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 62, n. 2, p. 193-242, abr./jun. 1993. Disponível em: <http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_062_12.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

MARQUESAN, F. F. S.; FIGUEIREDO, M. D. De artesão a empreendedor: a ressignificação do trabalho artesanal como estratégia para a reprodução de relações desiguais de poder. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, n. 6, p. 76-97, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n6/1518-6776-ram-15-06-0076.pdf>. Acesso em: 16 set. 2017.

MELO, R. A. Artes de Juazeiro: imagens e criação no Centro de Cultura Popular Mestre Noza. In: ENCONTRO DE HISTÓRIA ORAL, 10, Recife, Pernambuco, Brasil. **Anais...** Recife/PE, 2010. Disponível em: <http://www.encontro2010.historiaoral.org.br/resources/anais/2/1268444139_ARQUIVO_EncontrodeHistoriaOral2010RosileneMelo.pdf>. Acesso em: 09 out. 2017.

MELLO, C. I. de. O artesanato rural na dinâmica do desenvolvimento territorial – entre a preservação e a comercialização. **Revista IDEAS**, v. 9, n. 1, p. 103-141, jan./jun. 2015.

MILLS, C. W. **Sobre o artesanato intelectual e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n.1, p. 79-96, jan./mar. 2011.

PINHEIRO, C. M. P.; LARSEN, M. L.; STEINHAUS, C. Ferramentas de comunicação digital no setor de artesanato: um estudo de caso na empresa Lugastal de Porto Alegre/RS. **Temática**, v. 11, n. 1, p. 184-206, jan. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/22689/12554>>. Acesso em: 09 out. 2017.

RABELO, S. **Os Artesãos do Padre Cícero: condições sociais e econômicas do artesanato de Juazeiro do Norte**. Recife: Instituto Joaquim Nabuco de Pesquisas Sociais, 1967.

SANTOS, E. T. **Exportações de artesanato do Ceará no período de 2004 a 2006: desafios e oportunidades.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Fortaleza, Fortaleza/CE, 2007.

SANTOS, N. S.; IWAMOTO, H. M.; CANÇADO, A. C.; BARBOSA, G. F.; RODRIGUES, W. Mulheres e Desenvolvimento: o papel das mulheres no desenvolvimento do Território da Cidadania do Jalapão - TO. **Revista Latino-americana de Geografia e Gênero**, v. 7, n. 2, p. 130-147, ago./dez. 2016. Disponível em: <<http://www.revistas2.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/8024/5007>>. Acesso em: 09 out. 2017.

SAPIEZINSKAS, A. Como se constrói um artesão: negociações de significado e uma “cara nova” para as “coisas da vovó”. **Horizontes Antropológicos**, v. 18, n. 38, p. 133-158, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ha/v18n38/06.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

SENNET, R. **O Artífice**. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SILIPRANDI, E. CINTRÃO, R. As mulheres agricultoras no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 18, n. 2, p. 12-32, jul./dez. 2011. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/63698/1/nepa-cap2.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2017.

SOUSA, R. A. V. **Os artesãos e a economia do cariri: O caso da Associação Mãe das Dores de Juazeiro do Norte - CE.** Monografia (Graduação) – Universidade Regional do Cariri, Crato/CE, Brasil, 2010.

UNCTAD. **Creative Economy Report 2008.** Disponível em: <http://unctad.org/fr/docs/ditc20082cer_en.pdf>. Acesso em: 03 maio 2018.

WRZESNIEWSKI, A; DUTTON, J. E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 2, p. 179-201, abr. 2001. Disponível em: <<http://webuser.bus.umich.edu/janedut/POS/craftingajob.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2018.

**Rebeca
da Rocha
Grangeiro**

Graduada em Psicologia na Universidade Federal do Ceará (UFC), Mestrado e Doutorado em Psicologia na Universidade Federal da Bahia (UFBA). Estágio doutoral na Université Paris-Descartes (Paris V). Laureada do “Scholarship Programme for Young Professors and Researchers from Latin American Universities - Coimbra Group Universities” com pesquisa na Universidade de Poitiers (França). Professora efetiva do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (CCSA/UFCA). Pesquisadora do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS/UFCA). As principais temáticas de atuação profissional e acadêmica são no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Gênero e Carreira) e da Economia Criativa (Artesanato).

**Jeová Torres
Silva Júnior**

Graduado em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Mestrado e Doutorado em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Estágio doutoral no Conservatoire National des Arts et Métiers (Cnam) - Paris, França. Professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri (CCSA/UFCA), do Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS/UFBA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UECE). Pesquisador do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS/UFBA) e do Laboratório Interdisciplinar de Estudos em Gestão Social (LIEGS/UFCA). As principais temáticas de atuação profissional e acadêmica são Economia do Compartilhamento, Economia Solidária e Gestão Social.



Foto: Cadu de Castro

RELAÇÃO DOS AVALIADORES DA RIGS 2019

Albino Alves Simione
(Universidade Pedagógica de Moçambique)

Ana Cláudia Farranha
(Universidade de Brasília)

Armando Castro
(Universidade Federal do Recôncavo da Bahia)

César Tureta
(Universidade Federal do Espírito Santo)

Cíntia Rodrigues Medeiros
(Universidade Federal de Uberlândia)

Claudiani Waiandt
(Universidade Federal da Bahia)

Cláudio Bezerra Leopoldino
(Universidade Federal do Ceará)

Clenia De Mattia
(Universidade Federal de Santa Catarina)

Corina Echavarría
(Universidad Nacional de Córdoba)

Cristiana Lara Cunha
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Dartagnan Ferreira de Macêdo
(Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Alagoas)

Débora Almeida Chaves
(Universidade Federal do Pará)

Denise Ribeiro de Almeida
(Universidade Federal da Bahia)

Eduardo Paes Barreto Davel
(Universidade Federal da Bahia)

Fabício Nascimento da Cruz
(Atairu - Gestão e Inovação Social)

Grace Kelly Marques Rodrigues
(Universidade Federal da Bahia)

Gracyanne Freire de Araújo
(Universidade Federal de Sergipe)

Henrique Luiz Caproni Neto
(Universidade Federal de Minas Gerais)

Israel Alves Jorge de Souza
(Universidade de Coimbra)

Ítalo de Paula Casemiro
(Universidade Federal do Rio de Janeiro)

Jessica Syrio Callefi
(Universidade Estadual de Maringá)

Josiane Silva de Oliveira
(Universidade Estadual de Maringá)

Letícia Dias Fantinel
(Universidade Federal do Espírito Santo)

Lucas Carregari Carneiro
(Universidade do Estado de Santa Catarina)

Marcelo de Souza Bispo
(Universidade Federal da Paraíba)

Marcelo Dantas
(Universidade Federal da Bahia)

Maria Ester Freitas
(Fundação Getúlio Vargas)

Mariana Bueno de Andrade Matos
(Universidade Federal da Paraíba)

Maurício Donovan Rodrigues Paniza
(Fundação Getúlio Vargas)

Patrícia Britto
(Caixa Econômica Federal)

Priscila Almeida
(Universidade Federal da Bahia)

Rocio Castro Kustner
(Universidade do Estado da Bahia)

Sônia Gondim
(Universidade Federal da Bahia)

Tatiana Aparecida Ferreira Doin
(Universidade Federal da Bahia)

Thiago Duarte Pimentel
(Universidade Federal de Juiz de Fora)

Vanessa Louise Batista
(Universidade Federal do Ceará)

Wescley Silva Xavier
(Universidade Federal de Viçosa)

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

