

# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

v.11 n.1 jan./abr. 2022

ISSN: 2317-2428

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





# RiGS

revista interdisciplinar de gestão social

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

v.11 n.1 jan./abr. 2022 ISSN: 2317-2428

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



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM DESENVOLVIMENTO E  
GESTÃO SOCIAL



Universidade Federal da Bahia  
Reitor: Prof. Dr. João Carlos Salles Pires da Silva  
Vice-Reitor: Prof. Dr. Paulo Cesar Miguez de Oliveira

Escola de Administração/UFBA  
Diretor: Prof. Dr. João Martins Tude  
Vice-Diretor: Prof. Dr. André Luis Nascimento dos Santos

Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social (PDGS)  
Coordenação: Prof. Dr. Ernani Coelho Neto  
Vice-coordenação: Profa. Dra. Tânia Fischer

Revisão da Língua Portuguesa  
e Normalização  
Equipe Eufba/Pontual Traduções

Gestão do Design e Diagramação  
Zeta Studio

Foto da Capa  
Janaina Ramos Marcos

Diagramação  
Zeta Studio

Revista interdisciplinar de gestão social / Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social – Vol. 11, n. 1 (jan./abr. 2022) - . . - Salvador : EAUFBFA, 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

**EDITORIA-CHEFE**

Elisabete Santos  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**EDITORES ASSOCIADOS**

Eduardo Paes Barreto Davel  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

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

Letícia Dias Fantinel  
Universidade Federal do Espírito  
Santo, Brasil

Paula Chies Schommer  
Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Brasil

Luiza Reis Teixeira  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

Morgana Gertrudes Martins  
Krieger  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

Maria Amélia Jundurian Corá  
Universidade Federal de Alagoas,  
Brasil

**GESTOR EXECUTIVO**

Daniel Chaves  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil

**CONSELHO EDITORIAL**

Alexandre de Pádua Carrieri,  
Universidade Federal de Minas  
Gerais, Brasil  
Alketa Peci, Fundação Getulio  
Vargas, Rio de Janeiro  
Ana Silvia Rocha Ipiranga,  
Universidade Estadual do Ceará,  
Brasil  
Anderson de Souza Sant'Anna,  
Fundação Dom Cabral, Brasil  
Andrea Leite Rodrigues,  
Universidade de São Paulo,  
Escola de Artes, Ciências e  
Humanidades  
Antonia de Lourdes Colbari,  
Universidade Federal do Espírito  
Santo  
Antonio Strati, École  
Polytechnique de Paris, França;  
Facoltà di Sociologia, Università  
degli Studi di Trento, Itália

Ariadne Scalfoni Rigo,  
Universidade Federal da Bahia,  
Brasil  
Cintia Rodrigues de Oliveira,  
Universidade Federal de  
Uberlândia, Brasil  
Eda Castro Lucas de Souza,  
Universidade de Brasília  
Fabio Bittencourt Meira,  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul,  
PPGA-UFRGS, 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,  
UFCA - Brasil, Brasil  
João Martins Tude, Universidade  
Federal da Bahia  
José Antonio Gomes de Pinho,  
Universidade Federal da Bahia,  
UFBA, Brasil  
Josiane Silva de Oliveira,  
Universidade Estadual de  
Maringá, UEM, Brasil  
Letícia Dias Fantinel,  
Universidade Federal do Espírito  
Santo, Brasil  
Luciano Junqueira, Pontifícia  
Universidade Católica de São  
Paulo  
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  
Maria Ester de Freitas, Fundação  
Getulio Vargas - SP/EAESP, Brasil  
Miguel Pina e Cunha, Nova  
School of Business and  
Economics Universidade Nova de  
Lisboa, Portugal  
Paula Chies Schommer,  
Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Brasil  
Pedro Bendassolli, Universidade  
Federal Rio de Norte  
Silvia Gherardi, Facoltà di  
Sociologia, Università degli Studi  
di Trento, Italia  
Tânia Fischer, Universidade  
Federal da Bahia – Brasil



# sumário

## 9 Editorial

### CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

#### 11 No Palco e na Coxia: Revelando a Intervenção Cênica como Metodologia para a Aprendizagem Organizacional

*Elisângela Conceição Vieira Palongan*

*Marcio Pascoal Cassandre*

*Elsa Midori Shimazaki*

#### 35 Produção De Sentidos De Mães Sociais Em Casas Lares: Um Estudo De Caso

*Dilani Silveira Bassan*

*Luciele Nardi Comunello*

*Caroline Ribeiro de Melo*

#### 55 Dificuldades De Acesso E Permanência No Mercado De Trabalho Formal: Um Estudo Com Indivíduos Transexuais

*Juliana Marangoni Amarante*

*Giovanna da Cunha Espilman Dourado*

#### 85 Ser Quem Eu Quiser Na Liberdade: Uma Leitura Das Facetas De Práticas De Resistência Na Apropriação De Um Espaço De Poder Na Capital Mineira

*Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos*

*Fabiana Florio Domingues*

*Alexandre de Pádua Carrieri*

### CONTRIBUIÇÃO FOTOGRÁFICA

#### 109 Ensaio Fotográfico “Roda D’água Artesanal”

*Claudiani Waiandt*



# Editorial

A RIGS apresenta aos seus leitores, nesta edição, temas como aprendizagem organizacional, política do cuidado, acesso e permanência no mercado de trabalho e práticas de resistência na apropriação de um espaço de poder.

Elisângela Conceição Vieira Palongan, Marcio Pascoal Cassandre e Elsa Midori Shimazaki, no artigo **“No palco e na coxia: revelando a intervenção cênica como metodologia para a Aprendizagem Organizacional”**, conduzem-nos ao mundo das artes e das organizações pelas mãos de Staniskavski, discutindo como técnicas de encenação teatral contribuem para o processo de aprendizado nas organizações. Nesse percurso, ela procura identificar como a arte vem sendo utilizada no processo educacional e de aprendizagem. Para isso, é preciso experimentar, vivenciar e testar para, então, construir conclusões e referências.

Dilani Silveira Bassan, Luciele Nardi Comunello e Caroline Ribeiro de Melo discutem processos de produção de sentido em unidades de acolhimento para adolescentes no texto **“Produção de sentidos de mães sociais em casas lares: um estudo de caso”**. Trata-se de uma rica contribuição à política do cuidado uma vez que a reflexão desenvolvida se reporta de forma consistente a motivações, a rotina, a habilidades, emoções e sentimentos, dimensões profundamente relevantes nos processos de implementação de políticas públicas para populações em situação de vulnerabilidade.

A contribuição teórica de Juliana Marangoni Amarante e Giovanna da Cunha Espilman Dourado, no texto **“Dificuldades de acesso e permanência no mercado de trabalho formal: um estudo com indivíduos transexuais”**, enfrenta o desafio da problematização de manifestações discriminatórias na entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal. O texto apresenta algumas implicações em relação à inserção e permanência, particularmente a necessidade de desnudar obstáculos e agressões sofridas pelas pessoas trans no mercado de trabalho formal e, desse modo, traz subsídios para organizações que desenvolvem ações voltadas à inclusão desses indivíduos em seus quadros funcionais.

Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos, Fabiana Florio Domingues e Alexandre de Pádua Carrieri, em **“Ser quem eu quiser na Liberdade: uma leitura das facetas de práticas de resistência na apropriação de um espaço de poder na capital mineira”**, analisam práticas de resistência nas distintas formas de apropriação da Praça da Liberdade em Belo Horizonte. Os autores discutem a complexa relação entre resistência e espacialidade, particularmente a produção e reprodução de relações sociais e formas de vida e de afirmação em situações de restrição de liberdade e de exclusão. Questões relativas à apropriação do espaço público e da democracia são aqui tratadas de forma rica e empiricamente referenciada.

Esta edição traz ainda uma contribuição fotográfica de Claudiani Waiandt, intitulada **“Subjetividades do trabalho numa realidade líquida”**, que sobre a subjetividade do

trabalho em tempos de “modernidade líquida” – sobre o desafio de pensar e retratar o trabalho em uma realidade marcada pela pandemia. Sobre caminhos, bifurcações, sobre a “engrenagem que roda a máquina, a transformação da realidade, o sentido do trabalho e a esperança”.

## **No Palco e na Cobia: Revelando a Intervenção Cênica como Metodologia para a Aprendizagem Organizacional: Contribuição Teórica**

**Elisângela Conceição Vieira Palongan, Marcio Pascoal Cassandre e Elsa Midori Shimazaki**

### **Resumo**

Na ausência de uma metodologia específica para a Aprendizagem Organizacional (AO), esta pesquisa buscou contribuir com uma possibilidade metodológica, inserindo elementos e técnicas de encenação teatral no processo de aprendizagem nas organizações, inspirada na obra do dramaturgo russo Stanislavski, “A preparação do ator”. Para testar as técnicas de encenação teatral foram realizadas adaptações em duas metodologias intervencionistas, o Laboratório de Mudança e a Intervenção Trans/formativa, resultando na Intervenção Cênica (IC). A IC foi realizada em uma indústria de cosméticos artesanais, em que foi proposto um esquema que contempla fases chamadas de Questionamento, Análise e Modelagem, associado aos atos de Questionar, Experimentar e Imaginar proposto por Stanislavski. É possível considerar que a IC trouxe contribuições, tais como a mudança de uma aprendizagem focada na solução de problemas para um processo de aprendizagem e reflexividade, além do desenvolvimento do protagonismo das participantes e da empatia nas relações de trabalho. Por fim, novos aprendizados foram adquiridos, reflexões e possibilidades de trabalho, bem como uma nova forma de compreender e operacionalizar a AO.

### **Palavras-chave**

Aprendizagem organizacional; teoria da atividade histórico-cultural; metodologia intervencionista; arte cênica.

- Abstract** In the absence of a specific methodology for Organizational Learning (OL), this research sought to contribute with a methodological possibility, inserting elements and techniques of theatrical staging in the learning process in organizations, inspired by the work of the Russian playwright Stanislavski, “The preparation of the actor”. To test theatrical staging techniques, adaptations were made to two interventionist methodologies, the Change Laboratory and the Trans / formative Intervention, resulting in Scenic Intervention (SI). The SI was performed in an artisanal cosmetics industry, in which a scheme was proposed that contemplates phases called Questioning, Analysis and Modeling, associated with the acts of Questioning, Experimenting and Imagining proposed by Stanislavski. It is possible to consider that the SI brought contributions, such as the change from learning focused on solving problems to a process of learning and reflexivity, in addition to the development of protagonism of the participants and empathy in work relationships. Finally, new learnings were acquired, reflections and work possibilities, as well as a new way of understanding and operationalizing OL.
- Keyword** Organizational learning; theory of historical-cultural activity; interventional methodology; scenic art.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em nossa vida diária atuamos em vários papéis; somos atores que percorrem diversos palcos e contracenamos com os mais diferentes personagens. Alguns protagonizam conosco momentos importantes, outros são coadjuvantes, porém ambos colaboram na construção do papel principal a ser desempenhado por cada um no enredo da vida.

O ambiente organizacional é um dos palcos em que nos apresentamos e temos a possibilidade de atuar durante a maior parte de tempo do nosso dia. Assim, há uma compreensão de que a divisão de papéis de “profissional” e “ser humano” poderia ser um limitador, em que o senso comum diz para deixar a vida pessoal na porta da empresa e só retomá-la ao final do expediente, entretanto este modo de pensar binário pode não ser mais um conflito no modo de ver contemporâneo, pois a inserção da tecnologia em larga escala em nossa cotidianidade amplia e complexifica tal perspectiva de divisão de papéis. Há organizações que, como advertem Robinson e Cassandre (2019), tentam higienizar os seus ambientes, deixando-os livres de emoções, ou ainda, tentam inserir os seus funcionários como se estivessem em uma peça de *Alice no país das maravilhas*, ocultando, escondendo, abafando os conflitos, as emoções, a vida que existe nos corredores, na coxia, parecendo, então, que tudo ocorre em perfeita sintonia. Porém, os

ruídos demonstram que nem tudo está sob controle, ou que, ainda, há muito mais a ser desvendado por trás das cortinas.

Nesse emaranhado de acontecimentos, de exigências e protocolos, da necessidade de inovação, mudança e agilidade, está o homem, está a mulher, está o sujeito responsável pela execução de cada cena, de cada ato, de cada performance na esfera organizacional e, para conciliar tais demandas, é importante que esteja apto, em condições mentais, físicas e espirituais que lhe permitam o seu pleno desenvolvimento. O indivíduo só é um ser completo quando consegue conciliar corpo, mente e espírito, quando está inteiro nas atividades que desempenha, quando tem a oportunidade de desenvolver as capacidades e qualidades essencialmente humanas, como a criatividade, a emoção, o senso crítico (Courtney, 2010; Dewey, 1971). É fato que organização e indivíduo desempenham papéis diferentes, porém se relacionam e dependem um do outro. Sem o indivíduo não há a organização, e é por intermédio da participação dele que a aprendizagem na organização é viabilizada (Elkjaer, 2004; Senge, 2006), ou seja, a Aprendizagem Organizacional (AO), que aqui discutiremos. É atribuição também da organização incentivar e promover a criatividade, permitir que a criatividade e a emoção estejam presentes no dia a dia dos seus trabalhadores, que as atividades ali desempenhadas não sejam fruto de uma mera repetição, mas que haja a promoção do ser humano como um ser total, com corpo, mente e sentimento (Courtney, 2010).

Dewey (1971), Elkjaer (2001, 2004) e Courtney (2010), consideram o processo da experiência relevante para o desenvolvimento e para o aprendizado. O indivíduo deve ter a possibilidade de experimentar, de vivenciar, de sentir, ou seja, corpo e emoção, mente e espírito e não somente a razão, fazem parte do processo de aprendizado e desenvolvimento. No seu conceito de experiência e nas atividades realizadas em seu laboratório, Dewey (1971) acreditava que a inserção de atividades dramáticas e jogos possibilitava ao jovem e a criança momentos de experimentação que facilitavam o processo de aprendizado, criatividade e traziam nova dinâmica à educação. Assim, podemos dizer que, enquanto propulsora da criatividade e do desenvolvimento das emoções, a arte esteve presente em diversas culturas, desde os tempos mais remotos, e foi sendo inserida e relacionada ao aprendizado, tanto da criança, quanto do adulto.

Ao proporcionar o desenvolvimento de qualidades essenciais ao indivíduo, é possível identificar que a arte começa a ser utilizada pelas mais distintas áreas do conhecimento, inclusive na administração (Barry, 2008; Sutherland, 2012; Flach *et al.*, 2013; Descubes; McNamara, 2015), estimulando o processo de criatividade e inovação aos membros pertencentes às organizações que inserem a arte em suas atividades.

De acordo com Stanislavski (2016, p. 183), a inserção da arte na vida do ser humano traz a possibilidade de estimular o processo criativo, trabalhando com corpo, mente e espírito, desenvolvendo o indivíduo como um ser total, pois como assevera o autor: “o elo entre o corpo e a alma é indivisível. A vida de um dá vida ao outro. Todo ato físico, exceto os puramente mecânicos, tem uma fonte interior de sentimento”. Stanislavski foi um dramaturgo russo, que criou um “Sistema”, contendo técnicas de encenação teatral para a aprendizagem do ator, que estimulam a criatividade e a imaginação, catalogadas

no livro *A preparação do ator*. Para a criação desse sistema, Stanislavski começou a observar a si mesmo e a atuação de seus colegas em cena, transformando-os muitas vezes em “cobaias” do seu experimento (Guinsburg, 2008). Sendo assim, o Sistema que contempla técnicas para o trabalho do ator em cena criado por Stanislavski sugere técnicas específicas que ajudam o ator a desenvolver um estado de mente e corpo que estimula a experientiação (Carnicke, 2000), o que também era defendido por Dewey e atualmente presente nas pesquisas de Elkjaer.

Eis aqui a aproximação da AO com a arte cênica, pois enquanto ator da vida organizacional, o indivíduo está sujeito a desempenhar diversos papéis e nesse emaranhado de atuações, precisa conhecer a si mesmo, como se constitui nesse ambiente, assim como Stanislavski considerava que o ator deveria atuar em cena. Considerando que a arte se apresenta como propulsora de criatividade, um facilitador para o aprendizado, surgiu nosso problema de pesquisa: como as técnicas de encenação teatral de Stanislavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações? Com vistas a responder esse problema de pesquisa, estabelecemos como objetivo geral: compreender como as técnicas de encenação teatral de Stanislavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações.

Como uma ampliação nas propostas metodológicas para a AO e com a possibilidade de promover a interdisciplinaridade entre as áreas de estudo, como sugeriu Argyris (1976), justificamos a presente pesquisa, em que visamos promover um diálogo e uma transposição de métodos de outras áreas, a exemplo das pesquisas etnográficas utilizadas na administração, mas que têm sua origem na antropologia, buscamos efetuar a transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para a AO, porque, como afirmam Nogueira e Odelius (2015), há a carência de uma metodologia que atenda às necessidades da AO, em função da hegemonia de instrumentos de percepção individual, devendo buscar e utilizar outras possibilidades.

Para que a transposição das técnicas de encenação teatral fossem realizadas, utilizamos a recomendação de Robinson e Cassandre (2019), tendo como base o livro *A preparação do ator*, utilizando dos seguintes capítulos: II) Quando atuar é uma arte, III) Ação, IV) Imaginação, indicando um esquema – Perguntar (quando) – Experimentar (ação) – Responder (imaginação). Ao efetuarmos a transposição das técnicas de encenação teatral para a AO, utilizamos como base metodológica metodologias intervencionistas, inspiradas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural. O campo de pesquisa para que a intervenção pudesse ser realizada foi uma indústria de cosméticos artesanais, instalada no interior do estado do Paraná. Para a interpretação e análise do material desta pesquisa foi utilizada a análise interpretativa, amparada por um modelo indicado por Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994), cujo objetivo é interpretar dados textuais gerados em grupos de discussão, o que se assemelha a Intervenção Cênica (IC).

Cabe aqui esclarecer ao leitor a organização deste artigo. Iniciamos com a Introdução. Na seção dois, trazemos conceitos da AO e do Sistema de Stanislavski. Na seção três, apresentamos os Procedimentos Metodológicos. Na seção quatro tratamos sobre a Implementação e Análise da IC. Os Resultados e Discussões estão na seção cinco e, por fim, na seção seis, as Considerações Finais.

## APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E O SISTEMA DE STANISLAVSKI

Em suas pesquisas, Argyris identificou que a aprendizagem na organização, ocorre em circuito único, também conhecido como *single loop learning* (aprendizado de ciclo único), e em circuito duplo, chamado de *double loop learning* (aprendizado de ciclo duplo). No primeiro, as ações são desenvolvidas para alcançar o objetivo traçado, eliminar erros ou conflitos existentes, assim tem um fim específico. Na aprendizagem de circuito duplo, as ações são designadas não somente para um objetivo específico, mas além de eliminar os erros, questioná-los e mudar as variáveis que o envolvem, como as normas e regras da organização (Argyris, 1976; 2003).

Argyris (2003) acreditava que as pesquisas interdisciplinares favoreciam a produção de conhecimento, o aprendizado e o desempenho dos indivíduos, o que não foi totalmente aceito no início de sua carreira acadêmica. Porém com o decorrer do tempo e com a atenção de novos pesquisadores acerca do tema, a AO passou a ter grande notoriedade, tendo diversas abordagens para ela (Wang; Ahmed, 2003). Podemos dizer que a AO apresenta uma abordagem multiparadigmática e utilizada por diversas áreas como: psicologia, sociologia, antropologia, cultura, metodologia e gestão. No campo dos estudos organizacionais, muito se têm discutido e pesquisado sobre a AO nas últimas décadas, e como ela se estabelece entre os indivíduos e as organizações.

Wang e Ahmed (2003) consideram que no contexto de AO, o aprendizado não pode ser tratado somente como uma coletividade de aprendizado individual, mas também a interação entre os indivíduos no contexto da organização e a interação entre as organizações, e que a AO precisa incorporar a perspectiva de criatividade e inovação radical, como uma orientação estratégica para uma vantagem competitiva sustentada.

Durante e demais autores (2019), compreendem que, na perspectiva da administração, a AO tem como foco a aquisição e o processamento de informações no ambiente organizacional, mais especificamente com o objetivo de criar e disseminar o conhecimento na organização. Assim como, na perspectiva estratégica, o foco é identificar de que maneira a aprendizagem proporciona vantagem competitiva, de que forma as organizações são beneficiadas e se adaptam às mudanças em seu ambiente organizacional, ou seja, de que maneira o aprendizado ocorre e gera mudanças estratégicas e competitivas para a organização. Os autores mencionam ainda que, na perspectiva da gestão da produção, a ênfase é dada no estabelecimento da relação entre a aprendizagem e a eficiência da organização em termos de produtividade.

Segundo Elkjaer (2001) deve se buscar o desenvolvimento de funcionários ativos e reflexivos que são capazes de desenvolver suas próprias experiências, não se atendo somente na participação, pois participar não é sinônimo de que algo foi aprendido, mas sim quando há um engajamento ativo. O que de acordo com Pereira-Querol, Jackson Filho e Cassandre (2011, p. 612) tem sido buscado pelas organizações como novas formas de atuação e condução de seus negócios, a fim de se manterem “vivas”, competitivas. Entre as formas existentes na literatura sobre AO, há a abordagem cognitiva – que trata do aprendizado individual – e a abordagem participativa – baseada em prática. Elkjaer (2004) as considera como duas metáforas,

da aquisição e da participação, respectivamente. Na metáfora da aquisição, podemos considerar que o aprendizado nas organizações é viabilizado pelo conhecimento adquirido por seus indivíduos. Conhecimento este intermediado por livros, banco de dados ou conceitos já existentes. Na metáfora da participação, há o entendimento de organizações como comunidades de prática, sendo que o foco não está no indivíduo, mas sim nos processos coletivos.

Utilizando-se dos estudos de Dewey, Elkjaer (2004), mostra que é possível expandir a metáfora de participação para incluir um conceito de conhecimento que inclua atuação e pensamento, bem como corpo, emoção e intuição, reconhecendo que a aprendizagem envolve habilidades e aquisição de conhecimento e, assim, inclui a metáfora de aquisição. Diferentemente das duas metáforas tratadas anteriormente, em que a organização ora era vista como sistema, ora como comunidade, na terceira via proposta por Elkjaer (2004), a organização é considerada como mundos sociais. O indivíduo não é um “agente gratuito” ou subjugado à comunidade, mas pode ou não estar comprometido a participar de eventos como parte da vida e prática organizacional. A terceira via utiliza-se do conceito de experiência e inquérito / pensamento reflexivo de Dewey. Elkjaer (2004), considera que a implicação da compreensão da “terceira via” da AO é, ao mesmo tempo, trabalhar com o desenvolvimento de habilidades individuais e aquisição de conhecimento, bem como desenvolvimento organizacional. É reconhecer que indivíduos e organizações estão relacionados de forma transacional e que nenhuma mudança organizacional pode ser iniciada sem consequências, a curto ou a longo prazo, para indivíduos e grupos.

É evidente que tenhamos que viabilizar o desenvolvimento de criatividade e qualidades humanas, pois embora existam pesquisas recentes, há muito ainda o que explorar, considerando que a maioria das pesquisas é pautada na racionalidade e acaba por negligenciar a empatia e a emoção como aspectos que estão inseridos na organização. Pesquisas realizadas na última década retratam a utilização da arte como mecanismo de inovação e de criatividade, trazendo ganhos significativos para as organizações que estão dispostas a abrir as suas portas para o novo, utilizando-se dos benefícios da arte, da improvisação, para os acontecimentos que não estavam no *script* previamente elaborado. Barry (2008), relata em seu artigo “The Art of...”, que algumas organizações têm financiado o desenvolvimento dos seus funcionários, como a Siemens e a Unilever, as quais investiram em arte como base desta formação. Essas empresas passaram a entender que pintura, canto, poesia e aulas de teatro transmitem novas formas de pensar, maneiras criativas que podem ser aproveitadas para desenvolver novos produtos e estruturas, incentivando os funcionários a pensarem fora da “caixa”.

Nesse sentido, Robinson e Cassandre (2019) relacionam as técnicas de encenação teatral e preparação do ator desenvolvidas por Constantin Stanislavski, conhecidas como o “Sistema de Stanislavski”, com a AO. O Sistema que contempla técnicas para o trabalho do ator em cena criado por Stanislavski sugere técnicas específicas que ajudam o ator a desenvolver um estado de mente e corpo que estimula a experiência (Carnicke, 2000), o que também era defendido por Dewey e atualmente presente nas pesquisas de Elkjaer.

Na busca de transposição de técnicas para a AO, Robinson e Cassandre (2019), por intermédio do livro *A preparação do ator*, utilizam-se dos seguintes capítulos: II) Quando atuar

é uma arte, III) Ação, IV) Imaginação, propondo um esquema – Perguntar (quando) – Experimentar (ação) – Responder (imaginação). No primeiro passo, “Perguntar” (quando) o indivíduo consciente do seu papel, da completude do seu ser, encontra-se “inteiro” na organização em um processo que desperte perguntas, questionamentos e que o leve a ação. No segundo passo “Experimentar” (Ação), após um processo de questionamento o indivíduo é levado a agir, a interferir, a propor soluções diferentes, a questionar os rumos, a as emoções e não as esconder, pois a aprendizagem ocorre na prática, ganha significado na ação, no fazer, na atividade. Sobre o terceiro passo “Responder” (Imaginação), Robinson e Cassandre (2019) consideram que Imaginar é também responder. No sistema de Stanislavski, a imaginação é provocada pelos “se’s” e apresenta-se como resposta às perguntas levantadas no primeiro ponto do método.

Dessa forma, entendemos que é possível a adaptação das técnicas de aprendizagem do ator para o ambiente da AO, buscando o desenvolvimento do indivíduo como um ser completo, corpo, mente e emoção, favorecendo o estabelecimento de experiências que facilitem o conhecimento como é proposto pela terceira via da AO de Elkjaer (2001; 2004).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando o pressuposto de Gonzalez Rey (2005) e Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2010) de que a pesquisa qualitativa colabora na construção de novos conhecimentos, permitindo a aproximação do teórico com o empírico, a pesquisa qualitativa é adequada para a busca dos objetivos da presente pesquisa e, portanto, é a abordagem aqui utilizada.

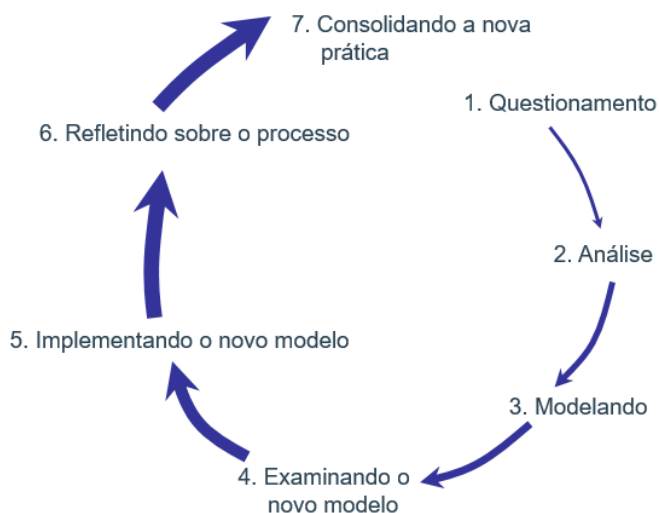
Como proposta metodológica para a compreensão e transposição de técnicas de encenação teatral para a AO, utilizamos os pressupostos teóricos-metodológicos das metodologias intervencionistas inspiradas na Teoria da Atividade Histórico-Cultural. Segundo Cassandre e Godoi (2013, p. 12): “a Teoria da Atividade propõe analisar o desenvolvimento dos sujeitos dentro das atividades sociais práticas, valorizando o pressuposto de que são nas atividades que os seres humanos desenvolvem suas habilidades, personalidades e consciências”. A pesquisa intervencionista tem o princípio de valorizar a produção de conhecimento, favorecendo novos atores no processo que sejam também corresponsáveis na condução e na construção do conhecimento coletivo (Cassandre; Godoi, 2013).

Para a transposição das técnicas de encenação teatral para a AO, implementamos uma metodologia intervencionista baseada no Laboratório de Mudança (LM). O LM consiste na intermediação para a solução de um problema junto a um grupo (Engeström, 2013). Inicia-se com a fase de levantamento de dados, chamada de “Dados-Espelho”, em que o pesquisador busca dados da organização e tenta identificar o problema, faz anotações em diários de campo, entrevistas, observações participantes e não participantes, gravações de áudio e vídeo (Lemos; Pereira-Querol; Almeida, 2013).

Após a coleta dos dados-espelho iniciam-se as sessões/reuniões do LM, com a participação de aproximadamente 12 pessoas – mais ou menos participantes, dependendo da quantidade de pessoas na organização –, normalmente selecionadas pelo pesquisador intervencionista.

São realizadas entre 12 e 15 sessões, com periodicidade semanal, com média de duração de duas horas, as quais são gravadas em vídeo para posterior análise.

**Figura 1** – Representação do Laboratório de Mudança e suas fases



Fonte: elaborada pelos autores, adaptado de *Center for Activity Theory and Developmental Work Research, 2003*.

Outra metodologia intervencionista utilizada foi a Intervenção Trans/Formativa (IT), baseada no LM. A IT foi inspirada no LM, porém foi adaptada ao contexto brasileiro, sendo realizada até a fase 3 do LM (modelagem) e inserindo elementos da Psicologia da Libertação, vertente da psicologia social comunitária latino-americana, em que se buscou além de fortalecer o aprendizado e a transformação da atividade, o fortalecimento dos sujeitos envolvidos na atividade (Santos, 2017).

Como procedimento metodológico, implementamos uma intervenção inspirada na metodologia intervencionista do LM e na IT, a qual passamos a chamá-la de “Intervenção Cênica” (IC), e cujo teste foi realizado em uma indústria de cosméticos artesanais. Dentre os trabalhadores da empresa, foram selecionados 14 participantes para compor um grupo para que a ferramenta pudesse ser implementada. Tendo em vista o grupo ser formado predominantemente por mulheres, convencionamos chamá-las de atrizes, em referência à arte cênica.

A IC ocorreu em 2018, e podemos considerar que foi composta por dois períodos: planejamento e implementação. O planejamento foi composto por três momentos: negociação, aproximação e preparação. Foram três reuniões de negociação em que estabelecemos um “contrato” de trabalho com a organização, apresentando aos gestores: o projeto de pesquisa, a base teórica a ser utilizada, a metodologia de trabalho e as experiências já realizadas utilizando metodologias intervencionistas.

Uma vez acordados, empresa e pesquisadora/intervencionista, das questões que envolvem a execução da intervenção, iniciamos o processo de aproximação com o campo. Virkkunen e Newnham (2015) salientam a importância de manter um relacionamento próximo com a organização; para entender a necessidade presente e em qual unidade, departamento ou múltiplos departamentos há o interesse de realizar o processo de intervenção. Nesse sentido, a intervencionista esteve na organização nos meses de maio, agosto e setembro de 2018, efetuando observação participante e não participante em todos os departamentos da empresa, para que tivéssemos dados e elementos que subsidiassem a construção das sessões, para conhecer as participantes que iriam compor o grupo de pesquisa, para estabelecer um contato mais próximo com os trabalhadores da empresa, bem como para ter possibilidades de identificar qual a necessidade da organização e dos trabalhadores.

No momento da preparação foi criado um grupo de trabalho, o qual nominamos de Equipe Técnica, composto por pesquisadores (estudantes de graduação, mestrado e doutorado), que, de forma voluntária, auxiliaram a intervencionista na implementação e execução da IC. A implementação da IC ocorreu em 14 encontros, os quais denominamos de sessões, fazendo referência a termos utilizados na atividade teatral, tendo a duração de uma hora cada sessão, ocorridas duas vezes por semana. Com a IC, além da busca da solução e construção de um modelo específico para organização, nos propomos a analisar a implementação de uma nova forma de aprendizagem, uma metodologia em que pudéssemos testar os elementos da encenação teatral para a AO. Os dados da implementação da IC e análise serão tratados na próxima seção.

Após a implementação da IC e de posse de todo o material colhido e produzido, a intervencionista passou por um processo de análise interpretativa baseada em Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994). Para auxiliar no processo de análise de pesquisas qualitativas, os autores apresentam uma análise que foi criada com o objetivo de interpretar dados textuais gerados em grupos de discussão, o que se assemelha a presente pesquisa, em que os autores orientam a seguir uma sequência de etapas que facilitam a compreensão e interpretação: a) leitura dos discursos; b) redução dos dados textuais por meio dos processos de segmentação e categorização; c) disposição e ordenação dos dados; d) obtenção de conclusões, que foram sendo construídas durante todo o processo de análise; e) verificação dos resultados, apontando argumentos que comprovem ou permitam defender a assertividade dos resultados obtidos.

A pesquisa foi enriquecida com a gravação em vídeo, pois de acordo com Loizos (2008), o emprego de câmeras de vídeo facilita o processo de coleta de dados e análise nas pesquisas qualitativas, pois não se restringe somente à fala, mas contempla a oportunidade de observar gestos, comportamentos, expressões faciais e corporais, tanto das participantes da pesquisa, quanto dos pesquisadores envolvidos no processo. As sessões totalizaram 16 horas de gravação, que auxiliaram no processo de análise, inclusive dos momentos de silêncio em que foi possível observar gestos e expressões, o que não aconteceria se tivéssemos efetuado somente gravação em áudio.

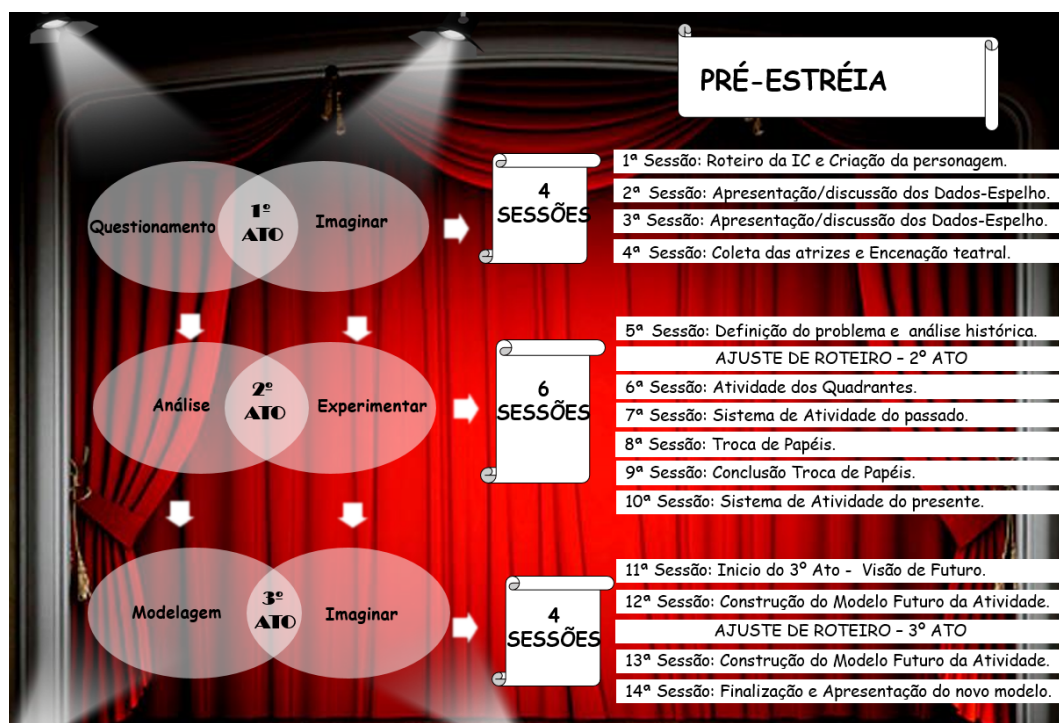
## IMPLEMENTAÇÃO E ANÁLISE DA IC

A transposição das técnicas de encenação teatral de Stanislavski para o processo de aprendizagem na organização ocorreu durante as 14 sessões da IC e durante as oficinas realizadas pelo grupo de pesquisa ao qual os autores fazem parte, em que reunidos, puderam pensar e projetar cada uma das sessões antes de sua ocorrência.

Previamente à primeira sessão, ocorreu uma reunião da equipe técnica com as participantes do grupo, a qual denominamos de pré-estreia. A equipe técnica explicou como seriam os encontros, que a adesão das participantes era voluntária. Foi explanado sobre a necessidade de se manter sigilo sobre os assuntos ali tratados, a importância de que houvesse um ambiente de cooperação e confiança entre as participantes e a equipe técnica, que ali não haveria distinções pela hierarquia já existente na fábrica e que todas teriam a oportunidade de falar e serem ouvidas.

A IC foi composta por três fases, denominadas de atos, que integram as três primeiras fases do LM – também utilizados na Intervenção Trans/Formativa – e o esquema Perguntar-Experimentar-Imaginar, inspirado na obra de Stanislavski. Na Figura 02 estão descritos os atos e as sessões planejadas.

**Figura 2 – Representação da Intervenção Cênica**



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Entendemos que cada ato da intervenção tem o intuito de gerar novos aprendizados e, as ações desenvolvidas em cada ato preparam e instigam os atores para a próxima fase. O questionamento estimula a análise, ao mesmo tempo em que a análise pode gerar questionamentos posteriores. A modelagem é baseada na análise (ato anterior), e incentiva a criação de um modelo que propõe uma nova forma de trabalho com proposta de soluções, tanto para as atividades operacionais como para organização e condução do trabalho, porém, ao se construir e analisar o novo modelo, pode se conduzir a alterações neste modelo, e, assim, também gerar novos questionamentos sobre as práticas realizadas dentro da organização, ou seja, o processo é dinâmico e pode ser alterado/modificado no decorrer da execução (Virkkunen; Newnham, 2015).

De acordo com a Figura 2, o primeiro ato refere-se a fase de Questionamento/Perguntar, em que buscamos estimular o pensamento crítico e reflexivo dos sujeitos, trazendo elementos/atividades que permitiram as participantes trabalharem o autoconhecimento, a aproximação com as colegas e um conhecimento analítico das atividades que desenvolvem.

Na primeira sessão foi apresentado o roteiro da IC, os participantes – aqui denominadas de atrizes – e os pesquisadores – equipe técnica – que fizeram parte do processo, bem como a sequência e a duração das sessões. Ainda na primeira sessão foi desenvolvido um exercício denominado “Quem você quer ser?” inspirado em Stanislavski, que no começo da carreira artística assumiu um novo nome, escolhido por ele, para que pudesse ter mais liberdade criativa para construir a sua história na arte (Vássina; Labaki, 2016), assim cada participante escolheria um nome, que seria utilizado em todas as sessões, assumindo o papel de protagonista de sua história, naqueles momentos em que estaríamos juntos.

Na segunda sessão apresentamos os dados-espelho da atividade, levando as atrizes a pensar nos problemas que envolvem a atividade, estimulando o Questionamento, o Perguntar a respeito de si e do trabalho. Foi realizado com elas um exercício denominado “O que podemos fazer diferente pessoalmente e profissionalmente?”, em que elas apresentaram o que acreditam que precisam mudar. É importante mencionar que as atrizes consideraram que muito do que são na vida pessoal, são também na vida profissional, que não é possível “dividir”, mas sim entender o ser humano como um ser total (Courtney, 2010; Robinson; Cassandre, 2019).

Na terceira sessão continuamos a apresentar os dados-espelho, perguntando o que aquelas imagens e vídeos representavam para elas. Fizemos um exercício questionando: “Você vê algum problema? Se sim, que nome daria?”, levando-as a se questionarem e questionarem umas às outras, exercitando o senso crítico e analítico, estimulando-as a pensarem no papel delas naquele ambiente, no protagonismo que exercem no dia a dia, na fabricação dos produtos, nas relações estabelecidas entre elas e com os clientes. Para continuidade do ato de questionamento, pedimos as atrizes que trouxessem para a próxima sessão dados coletados por elas que respondessem à pergunta: “Existe outros problemas não identificados pela intervencionista?”.

Na quarta sessão, as atrizes trouxeram o resultado da pesquisa que fizeram para identificar se havia outros problemas. As atrizes foram dispostas em formato de plateia para o exercício

que viria a seguir. Durante a coleta dos dados-espelho efetuada pela intervencionista falas importantes das atrizes foram destacadas em seu diário de campo. Buscando referência no Teatro do Oprimido de Boal<sup>1</sup>, que tem base na obra de Stanislavski, foram elaboradas sete pequenas esquetes – termo teatral utilizado para cenas de curta duração – que continham no texto as falas das atrizes e que a equipe técnica representou em forma de teatro. Um dos membros da equipe técnica fez o papel de diretor da peça e a cada esquete concluída, questionava a plateia a respeito de qual enredo adequado finalizaria a cena. As cenas retratavam ficticiamente situações do dia a dia das atrizes e ao fim do exercício, as incentivamos a dizer o que identificaram e como se sentiram em relação às cenas, pois como assevera Stanislavski (2016, p. 52) “todo mundo, em todos os instantes da vida, tem de sentir alguma coisa. Só os mortos não têm sensações”. Na quarta sessão foi encerrado o primeiro ato.

Na quinta sessão foi repassado com as atrizes os dados coletados pela intervencionista e por elas e definido qual o problema seria tratado, iniciando então um novo ato. O ato da Análise/Experimental. As atrizes trouxeram o resultado de uma pesquisa que fizeram e que objetivava identificar “Como as atividades eram desenvolvidas antes, no passado”. Tal exercício daria base para iniciar a construção do Sistema de Atividade<sup>2</sup> do passado.

Entre a quinta e sexta sessão foi realizado o que denominamos de ajuste de roteiro. Foi identificado que alguns conflitos internos já existentes entre as funcionárias da produção vieram à tona após a terceira e quarta sessão. A intervencionista esteve na empresa em dias e horários distintos da sessão e antecipou com as atrizes o exercício de troca de papéis, que estava previsto para a sexta e sétima sessão. Foram dois dias de acompanhamento, em que foi possível auxiliá-las no exercício e localizar as tensões existentes. O que pudemos perceber é que determinadas situações conflitantes que apareceram entre as sessões já existiam na organização, mas eram abafadas, colocadas para debaixo do tapete e não tratadas pela gestão. O que fazer em casos como esse? Uma das alternativas é retornar ao campo para compreender a origem do conflito e desenvolver ações para que a intervenção não seja prejudicada, buscando evidenciar para o grupo que o objetivo comum é melhorar a condição de trabalho de todas.

Para a sexta sessão estava prevista a construção do Sistema de Atividade do passado, porém de com o ajuste de roteiro efetuado pela intervencionista, foi incluído um exercício denominado “4 Quadrantes”, em que as atrizes foram divididas de acordo com a equipe a que pertenciam e iriam se posicionando em cada quadrado à medida que se identificam com a frase narrada pela intervencionista. O exercício teve como objetivo levar as atrizes a um processo de reflexão, buscando evidenciar que, em um ambiente organizacional, mesmo repleto de pessoas com histórias de vida diferentes, podemos nos reconhecer uma na outra, tendo valores semelhantes, sentimentos e crenças parecidas e, embora externamente, na aparência, existam diferenças, quando nos posicionamos lado a lado nos identificamos simplesmente como seres humanos. Ao fim do exercício, iniciamos a construção do Sistema de Atividade do passado, que teve que ser concluído na sessão seguinte.

Na sétima sessão, concluímos a construção do Sistema de Atividade do passado e, pedimos para que as atrizes se preparassem para na próxima sessão apresentarem o resultado do exercício troca de papéis.

Iniciamos a oitava sessão identificando no Sistema de Atividade do passado as zonas de conflito ou tensões que existiam. Na sequência trabalhamos com o resultado do exercício troca de papéis, em que as atrizes escolheram experimentar outras atividades, acompanhadas pela colega que executa a função, simulando a prática de outros cargos na empresa, estando inclusive caracterizados fisicamente – roupas, acessórios de trabalho de pessoas que ocupam esses cargos.

A nona sessão foi utilizada para conclusão do exercício troca de papéis e para início da construção do Sistema de Atividade do presente, em que as atrizes trouxeram o resultado da pesquisa “Pensar em como as atividades são executadas na atualidade”.

Na décima sessão foi concluída a construção do Sistema de Atividade do presente e solicitado que pesquisassem para a próxima sessão “Pensar em como as atividades podem ser executadas no futuro.” Foi encerrado o segundo ato de Analisar/Experimentar.

A décima primeira sessão foi iniciada com a identificação das zonas de conflito ou tensão no Sistema de Atividade do presente. Para o início do terceiro ato de Modelar/Imaginar, foi feita uma análise das sessões anteriores e reflexão entre o grupo, foram apresentadas fotos da troca de papéis e os dados-espelho foram lembrados. Um dos membros da diretoria da empresa foi convidado para a sessão para explicar para as atrizes quais as perspectivas de futuro da empresa, assim as auxiliaria no exercício que desenvolveriam visão de futuro, em que elas deveriam “Pensar em como as atividades podem ser executadas no futuro”. As atrizes foram divididas em subgrupos, receberam as instruções em formato de cartilha para o exercício de visão de futuro e cada subgrupo ficou responsável por pesquisar um tema: Fornecedores/Parceiros; Funcionários; Mercado/Concorrentes.

Na décima segunda sessão foram apresentadas algumas sugestões que as atrizes trouxeram em relação ao exercício de visão de futuro. Foi um momento de debate sobre o que deveria ser mudado, considerando os problemas existentes na organização e as perspectivas de futuro relatadas pelo membro da diretoria.

Novamente houve a necessidade de um ajuste de roteiro. Como sugestões para futuras intervenções, o ajuste de roteiro poder ser uma sugestão a ser utilizada entre qualquer uma das sessões, quantas vezes forem necessárias, pois tem a função de adequar os possíveis desvios, auxiliar na execução de tarefas, esclarecer dúvidas, identificar conflitos e buscar soluções para tratá-los. Cada intervencionista, analisando a realidade de seu grupo, poderá decidir qual o melhor momento, com base no que está ocorrendo em cada uma das sessões.

Identificamos que as atrizes tinham dúvidas de como elaborar sugestões nos subgrupos para apresentarem ao grupo todo, embora tivessem ideias do que deveria ser mudado e qual o modelo a ser proposto para os problemas identificados. A intervencionista agendou uma reunião com cada subgrupo em dia e horário diferente ao das sessões da IC e apresentou a planilha 5W2H (sigla em inglês que significa *What* – o quê; *Why* – por quê; *Who* – quem; *Where* – onde; *When* – quando; *How* – como; *How much* – quanto), como uma ferramenta para organizar as ideias e sugestões.

Na décima terceira sessão, as atrizes apresentaram o resultado do exercício de visão de futuro por meio da planilha 5W2H, em que indicaram sugestões de melhorias em processos, comportamentos, aquisição de instrumentos de trabalho e equipamentos, benefícios e treinamentos para as funcionárias, de acordo com os eixos de cada subgrupo. Ao todo foram elaboradas 50 sugestões, que indicavam um novo modelo de trabalho, uma nova forma de organizar as atividades e desenvolver o trabalho. Após a décima terceira sessão, a intervencionista compilou os dados sugeridos e identificou que os três temas de pesquisa trabalhados por cada subgrupo geraram sugestões que indicavam a necessidade de recursos (materiais e de serviços); melhoria no processo de comunicação interna, com os clientes e fornecedores e itens relacionados à gestão de Pessoas (benefícios, divisão do trabalho e treinamentos).

A décima quarta sessão foi uma sessão ampliada, pois em um primeiro momento, as atrizes revisaram os eixos e as sugestões compiladas pela intervencionista, se organizaram para a apresentação aos gestores e elegeram um representante de cada subgrupo para apresentar as sugestões que iriam compor um novo modelo. Na última sessão foi apresentado um clipe contendo momentos das 13 sessões anteriores, em que as atrizes puderam se ver na tela como protagonistas do trabalho desenvolvido com elas e por elas, já que também eram as protagonistas da IC. Os gestores vieram para a apresentação, assistiram o clipe do trabalho efetuado e ouviram as sugestões efetuadas pelas atrizes.

A fase de acompanhamento descrita por Senger, Cassandre e Santos (2018) só é possível de ser realizada em intervenções que tenham um período de tempo maior, como no caso do LM. Em nossa intervenção atuamos até a fase de implementação e a decisão da gestão da empresa foi de não levar adiante o grupo de trabalho, portanto, o acompanhamento nesse caso deixa de ser necessário.

Como já mencionado por Virkkunen e Newnham (2015), não há como prever o que acontecerá na IC, quais serão os resultados, nem se serão aceitos pela gestão, cabendo então um processo de negociação entre gestores e sujeitos. Nesta pesquisa, mesmo não ocorrendo a continuidade do grupo após a saída da equipe técnica, ficou definido que o modelo proposto e elaborado pelas atrizes seria avaliado e estabelecido um cronograma para que as demandas fossem atendidas e executadas, estabelecendo ordem de prioridade entre elas. Em diversos momentos pudemos atuar com técnicas teatrais como encenação e troca de papéis, que trouxeram elementos da atividade, evidenciaram problemas a serem tratados e áreas que precisavam de atenção na organização, porém, de forma descontraída, o que não evitou que conflitos viessem à tona em determinadas situações, o que não é negativo, pois identificar e gerenciar conflitos é parte integrante da gestão de uma organização.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

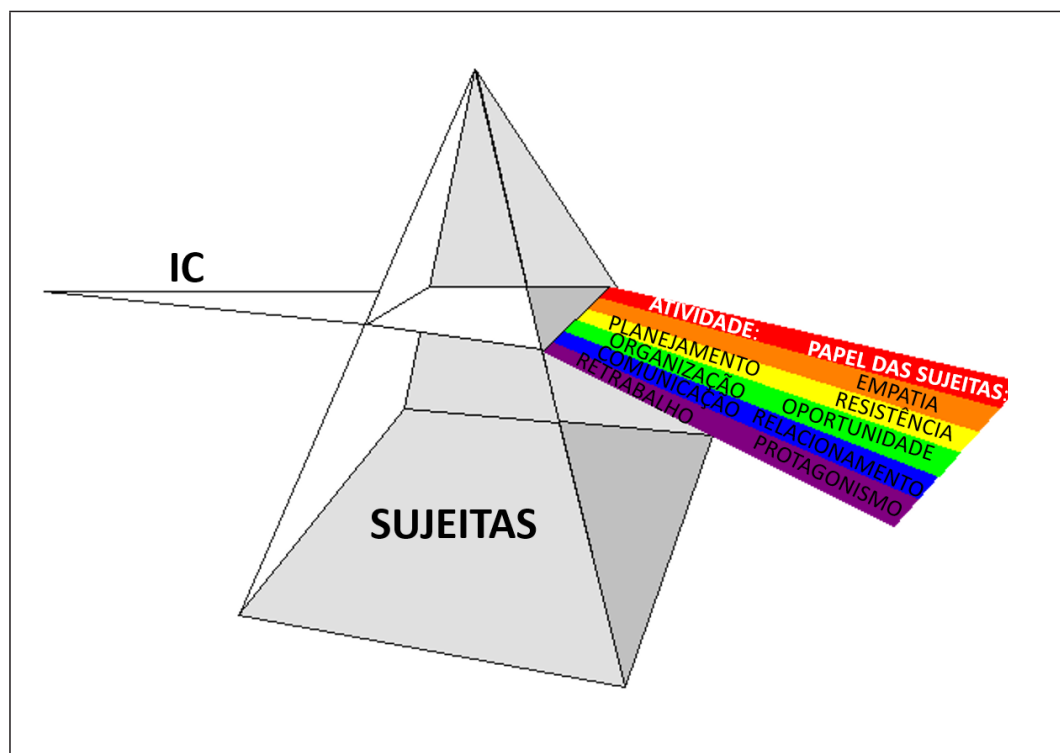
Seguindo as recomendações de Gil Flores (1994) e Gil Flores, Jiménez e Gómez (1994), após assistir e transcrever os acontecimentos de cada sessão da IC, a intervencionista leu novamente os dados transcritos, os diários de campo, identificou os segmentos que mais

foram impactados com a IC e elencou as categorias que mais se destacaram, ora pelas falas das atrizes, ora pelas palavras do dia eleitas a cada sessão, ora pelos problemas identificados pelas atrizes que precisavam ser tratados na organização, mas também pela mudança de comportamento delas em relação à atividade, às colegas e consigo mesmas.

A execução dos três atos permitiu às atrizes que participassem ativamente da construção de uma nova forma de trabalho, porém mais do que isso, saíram do papel de ouvintes, executoras e espectadoras para se tornarem protagonistas da IC, da história que estavam escrevendo. Por determinados períodos assumissem um novo papel, uma nova identidade, também puderam experimentar serem gestoras, já que tiveram a chance do exercício de pensar, questionar, analisar e imaginar.

Os elementos que se traduziram em um novo significado atribuído pelas atrizes foram em relação à atividade e ao papel das atrizes. Ao iniciarem a IC, elas tinham um comportamento, uma compreensão da atividade, e que era limitada a tarefa que executavam. À medida que as sessões foram acontecendo, alterações no comportamento delas e em relação à atividade foram identificados. Fazendo uma analogia, ao passarem pela experiência da intervenção, as atrizes puderam refletir novas maneiras de pensar e de agir. A Figura 3 representa o papel da IC em cada participante, o que foi gerado e ressignificado por elas.

**Figura 3** – Representação da Intervenção Cênica refletindo nas participantes



Fonte: elaborada pelos autores (2019).

Ao analisarem a atividade que desempenhavam, as atrizes puderam, mesmo que temporariamente, exercer o papel de gestoras, e não somente executoras. A IC proporcionou a elas um laboratório de gestão, em que puderam aprender e exercitar na prática o ato de pensar estrategicamente, de buscar soluções, de propor melhorias. A IC permitiu que elas tivessem a chance de experimentar e treinar, porém não de forma fictícia, mas atuando em um drama da vida real, daquilo que elas vivenciam diariamente, tão real que até mesmo a ausência de pano de prato na empresa gerou discussão e debate entre as atrizes. A categoria planejamento foi uma das primeiras a emergir e ser discutida pelas atrizes, que compreendem que a falta de um planejamento, tanto para a empresa como um todo, quanto para os setores e atividades desenvolvidas têm causado transtornos e afetado o bom funcionamento da organização. A categoria organização foi considerada como algo que deve ser praticado na empresa. Organizar a forma de trabalho, organizar a disposição dos cargos e construir a divisão do trabalho na empresa. A comunicação é uma categoria que necessita ser tratada em várias esferas da organização. Há uma insuficiência de comunicação entre os departamentos, como, por exemplo, um departamento não saber o que o outro faz, as atividades que desempenha. A categoria retrabalho foi retratada como um problema pelas atrizes, sendo inclusive a categoria eleita por elas para tratar na busca de soluções com a IC. O retrabalho foi descrito por muitas vezes nas atividades da produção, como, por exemplo, a tampa de um recipiente, em que o produto vasava e tiveram retrabalho para limpar e evitar desperdício.

De acordo com as falas das atrizes foi possível identificar que, embora a IC tivesse sido temporária, causou provocações. Elas assumiram o protagonismo de pensar, de planejar a organização estrategicamente e não somente nos aspectos operacionais. Passaram a compreender a organização no contexto macro. Atuaram como gestoras por alguns momentos e quando as sessões acabavam voltavam ao seu papel habitual, porém o exercício gerou aprendizados, um novo olhar sobre a aprendizagem, um olhar de quem executa, de quem atua diariamente na organização e não de quem observa ou assiste aos acontecimentos. No segmento papel das sujeitas, identificamos ao longo das sessões mudança de comportamentos nas atrizes, tanto em relação às atividades, quanto em relação às colegas e em relação à vida pessoal delas. Podemos dizer que aconteceu um “despertar”.

Uma das categorias que as atrizes disseram conseguir desenvolver ao longo da IC foi a empatia, com as colegas, com as outras pessoas ao redor. Após o exercício da troca de papéis as atrizes relataram que o exercício da IC as auxiliou a trabalharem a empatia, a entenderem o trabalho e se colocarem no lugar da outra, observando inclusive aspectos que precisavam ser melhorados no trabalho das colegas, o que não seria possível se ficassem somente observando e não se experimentassem nas tarefas. A categoria resistência não foi comentada pelas atrizes, mas evidenciada por comportamentos e atitudes. Embora a adesão do grupo tenha sido boa, a resistência esteve muito presente no comportamento de três atrizes, que participavam das sessões, mas se negavam a desenvolver as tarefas que eram realizadas entre uma sessão e outra, à exemplo da atividade troca de papéis que não foi executada por elas, chegaram a mencionar para a intervencionista que fariam a atividade, mas não realizaram.

A categoria oportunidade foi bastante discutida nas sessões. A equipe técnica, que reforçou por diversas vezes que as sessões eram o espaço das atrizes, o espaço para elas exercerem

a oportunidade de questionar, de falar, de sugerir, de propor, de dar ideia, começando inclusive com a oportunidade de mudarem de nome na primeira sessão, mesmo que temporariamente, mas era a oportunidade delas de escolherem o que quisessem ser. As atrizes tiveram a oportunidade de se conhecerem melhor, a elas e as colegas, conhecerem o trabalho umas das outras, além de terem a oportunidade de ter uma visão ampla da empresa. Já a categoria relacionamento foi estabelecida e reforçada entre elas. Embora no meio do caminho tenhamos percebido conflitos internos, pudemos também atuar de forma a minimizar os conflitos e a buscar o restabelecimento de uma relação harmoniosa.

As atrizes disseram que com a IC se aproximaram muito mais, passaram a admirar o trabalho das colegas à medida que foram conhecendo o que elas faziam. Por fim, a categoria protagonismo esteve presente do início ao fim da IC. As atrizes foram a cada sessão assumindo o protagonismo das ações, das escolhas, das suas vidas. Foi um exercício que foi feito em todas as sessões, em todas as atividades que elas se dispunham a fazer. Quando elaboraram as sugestões de um modelo para uma nova forma de trabalho, exerceram o protagonismo de questionar, analisar, e imaginar o que seria importante para a atividade, mas também para elas, gerando melhores condições de trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chegamos ao capítulo final desta história. Aqui vamos nos ater a responder nosso problema de pesquisa: como as técnicas de encenação teatral de Staniskavski contribuem para o processo de aprendizado nas organizações? Para responder essa pergunta, buscamos identificar como a arte vem sendo utilizada no processo educacional e de aprendizagem, porém criar suposições não era nossa proposta. Como Dewey (1971) defende, foi necessário experimentar, vivenciar e testar, para daí dizer se há realmente contribuição ou não, assim nos propusemos a realizar esse teste.

Ao termos o resultado de metodologias intervencionistas já testadas no processo de aprendizagem, como o LM e a IT, pudemos compreender que a constituição de uma nova metodologia inspirada nas duas anteriores poderia ser um caminho adequado, porém tínhamos uma novidade, novos elementos seriam inseridos, os elementos das técnicas de encenação teatral de Stanislavski. O nosso desafio não era somente apresentar uma nova possibilidade, mas trazer ganhos para a AO, representando novas formas de aprendizagem e desenvolvimento do sujeito, nascia a IC. Ter como estrutura as metodologias intervencionistas e a Teoria da Atividade Histórico-Cultural foi importante para a pesquisa, pois os conceitos da Teoria da Atividade estiveram presentes nas sessões e auxiliaram para que as técnicas de encenação teatral pudessem ser transpostas e testadas na AO, como a utilização de segundos estímulos, o Sistema de Atividade e a identificação dos conflitos presentes na atividade, pois, de acordo com Vygotsky (1989), é na atividade que os indivíduos se desenvolvem.

Desde quando pensamos no conceito do homem total, com corpo, mente e espírito como aborda Courtney (2010), do processo de experiência para o aprendizado e do laboratório

de Dewey (1971), vimos que ambos consideram a arte como um meio que promove tanto o processo de aprendizagem como de características específicas do ser humano como criatividade, imaginação e pensamento reflexivo. Para que a transposição das técnicas de encenação teatral pudesse ser realizada e testada, objetivos foram traçados, sendo necessário encontrar uma organização que se dispusesse a participar do processo de intervenção. Antes, porém, de iniciarmos a intervenção era primordial conhecer essa organização, suas trabalhadoras e como aprendizagem ocorria. As observações participante e não participante revelaram que, no campo de pesquisa, a AO ainda ocorria no processo de correção de falhas, como Argyris (1976) evidenciou no começo de suas pesquisas. Não havia um processo de aprendizagem que buscasse nova forma de trabalho, mas sim a manutenção da execução das tarefas. Dessa forma, ficou evidente que o campo seria uma boa alternativa para que o teste de uma nova forma de trabalho fosse efetuado.

Lidar com uma metodologia intervencionista traz ganhos significativos para a AO e para a gestão de pessoas e, no caso da IC, ainda contamos com a inserção de elementos da arte cênica, que contribuíram para a experiência não como uma representação, mas no momento em que acontece, pois de acordo com Vera e Crossan (2005), o teatro sempre interpreta a vida real. Quem lida com a AO em uma organização nem sempre é quem executa as atividades operacionais; ao trabalharmos com a IC nos aproximamos de quem operacionaliza, de quem está envolvido nas atividades. A execução das atividades e a aprendizagem passa a ser tratada, discutida, analisada e imaginada por quem atua na atividade. Dessa forma, consideramos que alguns elementos contemplam a resposta ao nosso questionamento de pesquisa: 1) a aprendizagem que era voltada para solução de problemas passa a ser um processo de experiência e reflexividade; 2) o protagonismo das participantes foi estimulado, quando passaram a atuar de maneira analítica, organizada e estratégica; 3) a empatia passou a fazer parte das relações estabelecidas entre as participantes, que movimentaram-se na busca de compreender o “lugar” da outra; 4) a IC se apresenta como uma alternativa metodológica para a AO, com possibilidades de desenvolver o aprendizado. Assim, nos parágrafos seguintes detalhamos esses elementos.

Ao olharmos a AO pela perspectiva da IC, saímos de uma aprendizagem que era voltada para a correção de falhas e que garantia apenas a execução da atividade (Argyris, 1976), para chegarmos na abordagem da AO defendida por Elkjaer (2001; 2004), com a promoção de indivíduos ativos e reflexivos que tem a possibilidade e a oportunidade de se experimentarem, como Dewey sugeriu no processo de aprendizado. O indivíduo tem a oportunidade de aprender, de se desenvolver como um ser humano total e passa a se compreender tanto em relação a atividade profissional, como em suas atividades pessoais.

Ao possuir elementos dos pressupostos de Stanislavski e de estimular o protagonismo dos sujeitos, a IC provoca o desenvolvimento de indivíduos ativos e reflexivos (Elkjaer, 2001; 2004), mais questionadores e analíticos. São estimulados a se tornarem pensantes, planejadores, estrategistas da organização à medida que eles ensaiam papéis diversos e experimentam posições de trabalho em outros níveis de uma cena real (e não fictícia). Encenam, mas também vivem os dramas do dia a dia em que por vezes são protagonistas da cena, por vezes são coadjuvantes; ensaiam uma cena real e podem contribuir para o papel

do outro ator, num jogo de experimentar, compartilhar e produzir novos conhecimentos para a organização, mas também para eles próprios.

O que mais ficou evidente foram as atrizes relatarem que desenvolveram a empatia, se colocaram no lugar da outra e o protagonismo gerado para elas. Protagonismo esse que proporcionou novas escolhas, demandas, sugestões e decisões, tanto profissionais quanto pessoais, o que é totalmente pertinente e relevante para o desenvolvimento da AO. Ao passar por uma experiência emocional, dramática, que traz novos significados e novos aprendizados, a AO é também desenvolvida.

A IC passa a ser uma alternativa metodológica para a AO, com perspectivas relevantes de promover o desenvolvimento do aprendiz. O que ainda pode e deve ser realizado em pesquisas futuras, pois além de abarcar o aprendiz é capaz de desenvolver processos de gestão de conflitos dentro do grupo trabalhado contribuindo para as relações de trabalho dentro da organização. Ao promovermos por meio da IC esse processo de troca e de experimentação – como realizado na troca de papéis – trazemos avanços para a área de gestão de pessoas, que tem a possibilidade de proporcionar ao trabalhador um treinamento em outras atividades de forma real e prática, não por meio de manuais e livros, já que o aprendiz não é somente individual, mas é vivenciado. As habilidades são desenvolvidas, os indivíduos passam a pensar em uma nova forma de trabalho e talentos podem ser descobertos, como no caso estudado, em que uma funcionária da produção passou a ser “sondada” por outro departamento durante as sessões da IC.

Evidencia-se com esta pesquisa a importância da Teoria da Atividade Histórico-Cultural para a AO, pois ao utilizar os conceitos da teoria, ao mesmo tempo em que trabalha aspectos da atividade, atua em aspectos do sujeito, da sua constituição e da sua formação enquanto indivíduo. É possível dizer que tivemos contribuições teórico-metodológicas às metodologias intervencionistas. Trabalhar com a intervenção nos acrescentou uma variedade de conhecimentos enquanto pesquisadores, o que também nos permitiu apresentar alguns refinamentos teóricos.

Senger, Santos e Cassandre (2018) já alertaram sobre a necessidade de estabelecer um planejamento prévio a realização da intervenção. Aqui podemos reafirmar a importância de um planejamento bem elaborado, em que haja a negociação com a organização a ser estudada, aproximação com os sujeitos que farão parte da intervenção, não somente para a coleta de dados-espelho, mas para que seja estabelecido um clima de confiança com o intervencionista, pois facilitará o processo de implementação. Uma equipe técnica capacitada e engajada, que auxilie o intervencionista no planejamento e execução das sessões é de suma importância, pois dá suporte e segurança para que a intervenção aconteça de forma organizada. Já que metodologias intervencionistas no campo da administração são recentes no Brasil, é importante estar amparado por um grupo de pesquisa que se debruce sobre o tema, que pesquise e que identifique potencialidades para a aprendizagem nas organizações.

Compreender a AO diante da IC é também compreender que o processo de aprendizagem das atividades e nas atividades, ocorre também quando as atrizes aprendem a se posicionarem não somente em relação as tarefas, mas frente as situações. A AO ocorre quando

aprendem a questionar, a analisar a si e as atividades, quando experimentam (Dewey, 1971), quando os eventos dramáticos do dia a dia refletem novas formas de pensar e agir (Liberali; Fuga, 2012) quando pensam em novas possibilidades para as atividades e para elas. Quando compreendem que podem atuar de maneira ativa, quando estão inteiras nas atividades que executam (Courtney, 2010), quando se tornam reflexivas, como propõe Elkjaer (2001; 2004).

Podemos dizer que o movimento gerado pela IC reflete muito mais nos indivíduos do que na organização em si. Dizemos isso porque são os indivíduos que atuam na organização, não há vida própria na organização, mas as atividades acontecem por meio das pessoas, porém cabe também à gestão promover um espaço para que as pessoas atuem de maneira mais participativa. A IC movimentou as atrizes, as fez sair do lugar comum e ocupar outros espaços, desempenhar outros papéis, tornaram-se protagonistas, desenvolveram novos aprendizados, o que contribui consistentemente para a AO. Por fim, é importante salientar que novas pesquisas podem e devem ser feitas com a utilização da IC a fim de incrementar, avaliar e novamente refinar aspectos teóricos e metodológicos, porém, é conveniente dizer que as organizações devem estar preparadas, pois ter um discurso de liberdade não é suficiente, é preciso exercitá-lo na prática.

## NOTAS

- 1 O Teatro do Oprimido de Augusto Boal, é destinado a atores e não atores e, na maioria das vezes, está a serviço de projetos interventivos pontuais. Com uma temática de teatro-fórum, consiste em retratar a imagem do povo brasileiro, com a participação da plateia na solução de temáticas apresentadas em cena. (Bezerra, 2015).
- 2 O Sistema de Atividade sintetiza graficamente, por meio de uma representação triangular, os relacionamentos entre sistemas de mediação de uma atividade, tais como elementos sociais, artefatos / instrumentos, regras, divisão do trabalho e comunidade (Engeström, 2012).

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Liderança, aprendizagem e inovação*. Trad. Kleber Nascimento. Rio de Janeiro: INCISA, 1976.
- ARGYRIS, C. A life full of Learning. *Organization Studies*, London, Thousand Oaks, CA, v. 24, n. 7, p. 1178-1192, 2003.
- BARRY, D. The Art Of... In: BARRY, D.; HANSEN, H. *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles, London; New Delhi, Singapore: Sage, 2008. p. 31-41.
- BEZERRA, A. P. B. Verdade na Cena, Verdade na Vida: Boal e Stanislavski. *Rev. Bras. Estud. Presença*, Porto Alegre, v. 5, n. 2, p. 413-430, maio-ago., 2015.

CARNICKE, S. M. Stanislavsky's System: Pathways for the actor. In: HODGE, A. (org.). *Twentieth Century Actor Training*. Tradução: Laédio Giuseppe Martins. Revisão: Maria Andrea dos Santos Soares e Letícia Bombo. Londres; Nova Iorque: Routledge, 2000. p. 11-36.

CASSANDRE, M. P.; GODOI, C. K. Metodologias Intervencionistas da Teoria da Atividade Histórico-Cultural: abrindo possibilidades para os Estudos Organizacionais. *Revista Gestão Organizacional*, [s.l.], v. 6, p. 11-23, 2013.

COURTNEY, R. *Jogo, Teatro & Pensamento*. São Paulo: Perspectiva, 2010.

DEWEY, J. *Experiência e Educação*. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1971.

DESCUBES, I.; MCNAMARA, T. Theatre-based learning to foster corporate legacy change. *Journal of Organizational Change Management*, [s.l.], v. 28, n. 4, p. 565-578, 2015.

DURANTE, D. G.; VELOSO, F. R.; MACHADO, D. Q.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: Revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, [s.l.], v. 20 n. 2. 2019.

ELKJAER, B. The learning organization: An undelivered promise. *Management Learning*, [s.l.], v. 32, n. 4, p. 437-452, dez. 2001.

ELKJAER, B. Organizational Learning The 'Third Way'. *Management Learning*, [s.l.], v. 32, n. 4, p. 419-434, 2004.

ENGSTRÖM, Y.; SANNINO, A. Whatever happened to process theories of learning? *Learning, Culture and Social Interaction*, [s.l.], v. 1, p. 45-56, mar. 2012.

ENGSTRÖM, Y. Aprendizagem expansiva no trabalho: em direção a uma reconceitualização da teoria da atividade. In: SIMONELLI, A. P.; RODRIGUES, D. S. (org.). *Saúde e trabalho em debate: velhas questões, novas perspectivas*. Brasília: Paralelo. 2013. p. 71-104.

FLACH, L., MEDEIROS, I. B. O.; FIGUEIREDO, M. D.; OLTRAMARI, A. P. Aprendizagem e Competências por meio das artes: atividade profissional e vivência artística em diálogo. *RACE*. Chapecó: Edição Especial Anpad, 121-154, 2013.

GIL FLORES, J. Aproximación interpretativa al contenido de la información textual. In: GIL FLORES, J (org.). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Barcelona: PPU, 1994. p. 65-107.

GIL FLORES, J.; JIMÉNEZ, E. G.; GÓMEZ, G. R. El análisis de los datos obtenidos em la investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza*, v. 12, p. 183-199, 1994.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 1-13.

GONZALEZ REY, F. *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: Os processos de construção da informação*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GUINSBURG, J. *Stanislavski, Meierhold & Cia*. São Paulo: Perspectiva, 2008.

LEMONS, M., PEREIRA-QUEROL, M.A., e ALMEIDA, I.M. A Teoria da Atividade Histórico-Cultural e suas contribuições à Educação, Saúde e Comunicação: entrevista com Yrjö Engeström. *Interface Comunicação, Saúde Educação*, [s.l.], v. 17, n. 46, p. 715-727, jul.-set. 2013.

LIBERALI, F. C.; FUGA, V. P. Argumentação e formação/gestão de educadores no quadro da Teoria da Atividade Sócio-Histórico-Cultural. *Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo*, [s.l.], v. 8, n. 2, p. 131-151, jul.-dez. 2012.

LOIZOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. (org.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 137-155.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. *Cad.EBAPE.BR*, v. 13 n. 1, p. 83-102, artigo 5, Rio de Janeiro-RJ. janeiro-março. 2015.

PEREIRA-QUEROL, M. A.; JACKSON FILHO, J. M.; CASSANDRE, M. P. Change Laboratory: uma proposta metodológica para pesquisa e desenvolvimento da aprendizagem organizacional. Rio de Janeiro: *Administração: Ensino e Pesquisa*, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 609-640, out.-dez. 2011.

ROBINSON, R.; CASSANDRE, M. P. Mérdé! O que a Arte Russa tem a ensinar à Aprendizagem Organizacional. *Revista Organizações & Sociedade*, [s.l.], v. 26, n. 88, p. 163-183, jan.-mar. 2019.

SANTOS, V. T. *Intervenção Trans/Formativa: construindo e implementando uma ferramenta para a Aprendizagem Organizacional baseada na Teoria da Atividade Histórico-Cultural e na Psicologia da Libertação*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM, Maringá, 2017.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SENGER, C. M.; CASSANDRE, M. P.; SANTOS, V. T. Ampliando o Planejamento Executivo de Metodologias Intervencionistas: os bastidores de experiências empíricas. Curitiba: *Anais do VCBE0*, 2018.

STANISLAVSKI, C. *A preparação do ator*. 34. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2016.

SUTHERLAND, I. Arts-based methods in leadership development: affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, [s.l.], v. 44, n. 1, p. 25-43, 2012.

VÁSSINA, E.; LABAKI, A. *Stanislávski, vida, obra e sistema*. Rio de Janeiro: Funarte, 2016.

VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and Innovative Performance in Teams. *Organization Science*, [s.l.], v. 16, n. 3, p. 203–224, mai-jun. 2005.

VYGOTSKY, L. S. *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

VIRKKUNEN, J.; NEWNHAM, D. S. *O laboratório de mudança: uma ferramenta de desenvolvimento colaborativo para o trabalho e a educação*. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Organisational learning: a critical review. *The Learning Organization*, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 8-17, 2003.



## **Produção de Sentidos de Mães Sociais em Casas Lares: um Estudo de Caso: Contribuição Teórica**

**Dilani Silveira Bassan, Luciele Nardi Comunello  
e Caroline Ribeiro de Melo**

### **Resumo**

Casas Lares são unidades residenciais de acolhimento, que fazem parte das políticas públicas voltadas à proteção integral de crianças e adolescentes. Neste cenário, mães sociais são agentes centrais. Considerando sua importância na implementação dessa política pública, este estudo teve como objetivo investigar a produção de sentidos de mães sociais acerca do seu cotidiano e identificar estratégias de enfrentamento ao lidarem com os acolhidos. Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, com perspectiva teórico-metodológica da produção de sentidos. Tendo sido desenvolvida em uma aldeia de casas lares, trata-se de um estudo de caso. A coleta de dados se deu através de grupos focais e entrevistas semiestruturadas. A análise de dados se deu através de mapas dialógicos. Os sentidos produzidos pelas mães sociais estiveram relacionados às motivações e escolha da profissão; a rotina na casa lar; o tornar-se mãe social e as habilidades requeridas; as emoções e sentimentos despertados pelo trabalho e, por fim, o modo como são afetadas pelas experiências dos acolhidos.

### **Palavras-chave**

Mães sociais; Produção de Sentidos; Acolhimento institucional.

**Abstract**

Group Homes (Casas Lares) are residential units, which are part of the public policies turned to integral protection of children and teenagers. In this scenario, social mothers are central agents. Considering their importance in the implementation of this public policy, this study aimed to investigate the production of meanings of social mothers about their daily lives and to identify coping strategies when dealing with those housed. This research has a qualitative approach, with a theoretical and methodological perspective of the Production of Meanings. Having been developed in a home village, it is a case study. Data collection was made through Focus Groups and semi-structured interviews. Data analysis was done through dialogic maps. The meanings produced by social mothers were related to: motivations and choice of profession; routine at home; becoming a social mother and required skills; emotions and feelings triggered by work and, finally, the way they are affected by children and teenager's experiences.

**Keyword**

Social Mothers. Meaning Production. Childcare Institutions.

## **INTRODUÇÃO**

O final dos anos 1980 e início dos 1990 foram bastante definidores no que diz respeito à construção da infância e adolescência em nossa sociedade, configurando crianças e adolescentes como sujeitos de direitos. Alguns marcos foram importantes, tais como a Convenção dos Direitos da Criança (ONU, 1989), que dispõe sobre a lógica da proteção integral à população infanto-juvenil. A doutrina da proteção integral a esse segmento da população já aparecia, anteriormente, em nossa Constituição Federal (CF) de 1988, no artigo 227, contrapondo-se à então vigente doutrina da situação irregular presente no Código de Menores (1979). O principal marco dessa conquista, contudo, foi o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) de 1990, que define a infância e adolescência como condição peculiar de vulnerabilidade, requerendo a proteção da família, da sociedade e do Estado. Surgem da responsabilidade do Estado, na garantia da proteção das condições de desenvolvimento de crianças e adolescentes, as políticas públicas atuantes na promoção e defesa dos seus direitos.

Em seu Art. 19, alterado pela Lei 13.257/2016, que dispõe sobre políticas públicas para a primeira infância, está o direito de crianças e adolescentes à convivência familiar e comunitária e a garantia de seu desenvolvimento integral, bem como as disposições sobre o sistema de acolhimento. Estudos na área das políticas públicas voltadas a este público, indicam que, apesar do avanço obtido, ainda existem muitas lacunas em sua implementação, comprometendo a garantia desses direitos (Farinelli; Pierini, 2016). A partir da abordagem da produção de sentidos, inserida no movimento do Construcionismo Social, apostamos que

uma forma de preencher as lacunas relativas à implementação de políticas públicas trata-se de compreender os sentidos produzidos por agentes diretamente envolvidos na produção cotidiana dessas políticas de acolhimento, cuidado e promoção de desenvolvimento integral do sujeito.

Casas lares são unidades residenciais de acolhimento. Elas têm como objetivo promover a convivência familiar e comunitária em um ambiente que forneça um desenvolvimento integral dos sujeitos. No cenário das casas lares, há a presença de agentes sociais centrais no processo de acolhimento – as mães sociais – função regulamentada pela Lei 7.644/1987.

Considerando o acima exposto, este estudo tem como objetivo investigar a produção de sentidos de mães sociais com relação aos seus desafios no trabalho junto ao sistema de casas lares na região leste do Rio Grande do Sul, bem como identificar as estratégias de enfrentamento para lidar com esses desafios. Compreende-se que a produção de sentidos dessas agentes sociais, diretamente envolvidas com o cotidiano e implementação de práticas vinculadas com as políticas de proteção integral da infância e adolescência, constitui-se um caminho fértil para avaliar a sua implementação e garantir direitos a um ambiente saudável e promotor de desenvolvimento integral. Ademais, a relevância social em abordar a produção de sentidos de mães sociais se dá pelo fato de essas trabalhadoras serem pouco visibilizadas e o tema se encontrar pouco presente na literatura científica. Em uma rápida busca na plataforma SciELO, pelo termo “mães sociais”, encontrou-se cinco artigos, produzidos no período de 2008 a 2018, nem todos envolvendo pesquisa de campo. Além disso, é sabido que a relação estabelecida entre as mães sociais com as crianças e adolescentes acolhidos é de extrema importância para o seu desenvolvimento, elemento que igualmente confere relevância a este estudo.

As autoras deste estudo reconhecem que o Conselho Nacional de Assistência Social (CNAS), junto do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), buscaram introduzir a nomenclatura de “educador/cuidador” para os responsáveis pelas unidades casas lares (CNAS, 2009). Apesar disso, optou-se por manter a terminologia utilizada na aldeia pesquisada, garantindo a fidelidade ao campo de pesquisa, na compreensão de que isso também nos fornece dados para refletir acerca dos paradigmas vigentes no cotidiano dos agentes envolvidos.

Autores como Nogueira e Costa (2005b) abordam questões recorrentes no dia a dia de uma instituição de acolhimento, tais como o cuidado mínimo que deveria ser ofertado a cada um dos acolhidos e que acaba sendo prejudicado por diversos motivos. Um deles é o fato de as mães sociais serem responsáveis por muitas crianças, e terem que dirigir, por vezes, seu olhar ao coletivo, impossibilitando o atendimento imediato de necessidades individuais, o que gera uma condição de cuidados insatisfatória. Assim, pode-se considerar a importância do papel das mães sociais no desenvolvimento das crianças e adolescentes sob os seus cuidados, em um contexto não favorável a isso, como um dos motivos pelos quais este trabalho se justifica, ao problematizar os sentidos dados pelas mães sociais aos desafios do seu trabalho.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### CASAS LARES E O SERVIÇO DE ACOLHIMENTO

Com relação ao papel das mães sociais nas casas lares dentro da instituição de acolhimento, a Lei nº 7.644/1987, art. 1º, propõe que: “as instituições sem finalidade lucrativa [...] utilizarão mães sociais visando a propiciar ao menor as condições familiares ideais ao seu desenvolvimento e reintegração social” (Brasil, 1987, não paginado).

Quando nos referimos a casas lares, nos referimos a instituições não governamentais, de caráter filantrópico e sem fins lucrativos, como dispõe a referida lei, art. 15: “As casas-lares e as aldeias assistenciais serão mantidas exclusivamente com rendas próprias, doações, legados, contribuições e subvenções de entidades públicas ou privadas, vedada a aplicação em outras atividades que não sejam de seus objetivos” (Brasil, 1987, não paginado).

Essas leis foram escritas antes do ECA e, portanto, utilizam uma linguagem já superada, como o termo “menor”. As casas lares são, assim, caracterizadas por uma residência sob responsabilidade de uma mãe social e que acolha no máximo dez crianças e/ou adolescentes.

Segundo Santos (2013), o acolhimento é uma medida de proteção que acontece quando os direitos da criança ou adolescente foram violados. Trata-se de uma medida excepcional e ocorre quando há indícios de prejuízo psicológico e/ou físico e/ou social. Enquanto a criança ou adolescente encontra-se acolhido, possui o direito de manter contato com a família de origem. Deve ser prioridade da instituição de acolhimento preservar os vínculos familiares, pois são importantes para o desenvolvimento da criança e adolescente. Atualmente, essa medida protetiva deve ser de no máximo dois anos, exceto quando houver necessidade de um período maior (Santos, 2013).

Orionte e Souza (2005) trazem que a família é considerada o ambiente em que prioritariamente deveria nutrir relações saudáveis. Entretanto, muitas vezes nesse ambiente ocorrem situações de violência, abuso, desamparo que fazem desse ambiente não propício para um sujeito em formação, que necessita de cuidados e condições para o seu desenvolvimento integral. Cada criança e/ou adolescente em situação de acolhimento foi afastado de sua família de origem, o que se configura como situação de vulnerabilidade, que pode gerar sofrimento e prejuízo psíquico, motivo pelo qual se faz necessário um considerável investimento com essa criança. Para que a mãe social consiga atuar na promoção de desenvolvimento integral para esses sujeitos, é necessário investimento de tempo, atenção, amor e de dedicação, vínculos saudáveis e estáveis (Nogueira; Costa, 2005a).

Assim, é fundamental que as crianças e/ou adolescentes tenham experiências positivas na instituição em que estão acolhidas. Através do estabelecimento de relações de segurança, apoio, afetividade, amor, atenção e, principalmente, de um sentimento de proteção e pertencimento. Assim será possível proporcionar possibilidades de enfrentamento e ressignificação de sua história de vida (Hecht; Silva, 2009).

## MÃES SOCIAIS E OS DESAFIOS DA PROFISSÃO

A profissão de mãe social surgiu na Áustria, em 1949, após a II Guerra Mundial, através de aldeias criadas para manter crianças órfãs aos cuidados de uma mulher. Seus deveres eram: proporcionar um ambiente acolhedor, em que as crianças pudessem sentir-se seguras e amadas. A partir de 1967, esse modelo de casa lar foi reconhecido no Brasil, em virtude da abertura de uma aldeia infantil em Porto Alegre-RS e logo após, em 1987, vigorou a Lei 7.644/1987, a qual dispõe normas e regulamenta a profissão das mães sociais (Tomás; Vectore, 2012).

De acordo com Nogueira e Costa (2005b), o papel da mãe social é fundamental para a realização dos aspectos supracitados, visto seu papel estruturante no desenvolvimento da criança e/ou adolescente em acolhimento. Em contrapartida, as autoras trazem que, por carência de pesquisas nessa área, pouco se pode afirmar sobre a relação estabelecida entre a mãe social e o acolhido e de quanto essa figura, representada como “mãe”, interfere na construção da criança e/ou adolescente. Ressalta-se, ainda, que as mães sociais devem ser consideradas como profissionais responsáveis por proporcionar uma vivência mais estável, através do cuidado e qualidade de vida, tanto psíquica quanto social. Essa busca de ampliação do conceito de mãe/pai social está explícita no Manual de Orientações para os Serviços de Acolhimento de Crianças e Adolescentes anteriormente mencionados.

Moré e Sperancetta (2010), acreditam que o pai social também exerce um papel importante ao oferecer um ambiente mais próximo do familiar, de apoio e vínculos afetivos, servindo como um modelo. A figura do pai social é introduzida pelo Projeto de Lei da Câmara 98/2009, que define como “pai social” aquele agente que é responsável pela assistência à criança ou adolescente em situação de acolhimento dentro do sistema de casa-lar, ao lado da “mãe social”.

As autoras identificam a importância do papel dos “pais sociais”, entretanto, é sobre a mãe social que recai a maior parte das expectativas, tanto tacitamente, quanto formalmente, por meio da lei, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), cadastrada na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), entre outras, em que encontramos referência somente à “mãe social”. Isso, por um lado, pode corroborar a ausência da figura paterna tão recorrente em contextos de vulnerabilidade (Zappe; Dias, 2012).

Nogueira e Costa (2005b) sugerem que é fundamental a capacitação das mães sociais, para que possam propiciar um ambiente adequado e preocupado com a qualidade de vida e desenvolvimento saudável das crianças e adolescentes. Sem desmerecer a responsabilidade que essa função representa e, tanto por isso, é que essas mães sociais necessitam ser escutadas em seus anseios, dúvidas, medos e ansiedades, quanto à sua função, o que fornece rico material para a reflexão sobre a implementação dessas estratégias voltadas à proteção integral das crianças e adolescentes.

Teixeira e Villachan-Lyra (2015) apresentam a problematização de sentidos produzidos por mães sociais, principalmente no que diz respeito ao processo de desligamento das crianças que estiveram em acolhimento por tempo prolongado. Utilizando-se da mesma abordagem teórico-metodológica aqui proposta, os autores apresentam os sentidos construídos pelas

mães sociais, que alternam entre sentimentos maternos e expectativas pessimistas quanto ao futuro dos acolhidos. Os autores pontuam nesta dinâmica a contradição da incerteza e do afeto como marcas na vivência dessas profissionais.

Casagrande (2013), trata da profissão da mãe social como uma atribuição “materna”. É relevante citar que essas mulheres lidam com as adversidades de cada criança e/ou adolescente diariamente e que, via de regra, não possuem uma formação apropriada. Segundo a autora, além de ter que administrar uma casa com sujeitos cheios de inseguranças e instáveis, a mãe social poderá ainda ter que exercer também a função paterna. A mãe social muitas vezes assume essa função (paterna), em muitos casos relacionada às privações que os acolhidos vivenciaram em suas histórias, em que a figura paterna é ausente em suas vidas.

É possível que ao escolher essa profissão tão abrangente que exige múltiplas habilidades, por vezes essa mulher renuncie a aspectos considerados importantes de sua vida pessoal, tais como o convívio familiar ou a possibilidade de acompanhar de perto, de maneira mais dedicada, o desenvolvimento de seus filhos biológicos. Não raro, os filhos biológicos de uma mãe social podem vir a ter seus cuidados terceirizados, em virtude dessa mãe possuir a tarefa de proporcionar um ambiente saudável e de estabelecer relações estáveis com os acolhidos. Cria-se o paradoxo no momento em que essas podem não conseguir estabelecer essas condições aos seus próprios filhos biológicos (Casagrande, 2013).

Tomás e Vettore (2012) reforçam o que anteriormente foi mencionado, a respeito da importância de possibilitar espaços de reflexão sobre ser uma mãe social, considerando também a história de vida de cada mãe e principalmente o seu olhar sobre essa vivência. Além disso, também uma formação, treinamento ou acompanhamento com as mães sociais, não com a intenção de ressaltar somente seus deveres, mas de reconhecer e valorizar suas atividades e a importância de seu papel. Conforme Oliveira e Uziel (2016), o treinamento é essencial, por possibilitar que sejam identificadas as condições de trabalho que são oferecidas pela instituição às mães sociais, com o intuito de analisar a estrutura ou o suporte que a mãe social tem a seu dispor. Tendo como objetivo principal, o de conseguir oferecer um apoio de qualidade e funcional ao acolhido, em prol de uma postura ética e de respeito para com a criança e/ou adolescente. Dentro disso, se evidencia a importância de identificar os modos de lidar com as emoções despertadas, bem como os recursos para lidar com essas emoções. Este cenário reflete os desafios e os recursos da implementação de Políticas Públicas voltadas à Proteção Integral, nos espaços em que essas Políticas ganham vida.

## PRODUÇÃO DE SENTIDOS E CONSTRUCIONISMO SOCIAL

Por constituir uma perspectiva teórico-metodológica e, mais do que isso, uma postura frente os processos de construção do conhecimento, a produção de sentidos, dentro do Movimento do Construcionismo Social, merece uma seção na fundamentação teórica deste trabalho. O Movimento do Construcionismo Social nos apresenta uma reação à ciência moderna em sua epistemologia realista, para a qual a ciência é a representação fiel da realidade. Para este paradigma clássico, o método de pesquisa é um caminho seguro para se chegar a um conhecimento

fidedigno a respeito da realidade que está dada e pode nos conduzir a leis gerais a respeito dos fenômenos sociais. Contudo, o Construcionismo Social nos propõe a compreensão de que as realidades (múltiplas) são construídas em/nossas práticas cotidianas (Spink; Medrado, Mello, 2014), constituindo-se uma teoria social do conhecimento. A partir desse movimento, podemos igualmente compreender a ciência como uma prática social como outra qualquer. Conforme Spink (2010), compreender o conhecimento – e a realidade – como uma construção social implica compreender que tanto sujeito quanto objeto são socialmente produzidos.

Spink (2010) traz uma virada metodológica importante dentro da proposta construcionista, com relação ao abandono da “retórica da verdade”, ou seja, da legitimação do conhecimento científico em contraposição ao senso comum, como se o primeiro fosse uma espécie de “verdade transcendental”. Em contraposição, adota a verdade das nossas concepções, acordadas e construídas socialmente no cenário das relações interpessoais, intersubjetivas, de nossas práticas cotidianas, acordos sociais e instituições. Dentro disso, o sentido é igualmente socialmente construído, trata-se de um empreendimento coletivo e interativo – historicamente datado, localizado, situado –, por meio do qual construímos, mantemos ou transformamos os termos a partir dos quais compreendemos e lidamos com os fenômenos ao nosso redor. Não existe não produzir sentidos, a todo o tempo os estamos produzindo, envolvidos em interações interpessoais e intersubjetivas (Spink, 2010).

Trabalhar com a produção de sentidos também significa, para o pesquisador, assumir um posicionamento político de uma estratégia de pesquisa que visa produzir conhecimento através do empoderamento de discursos periféricos e da transformação de sentidos hegemônicos. No caso aqui apresentado, compreendemos que os sentidos produzidos pelas mães sociais a partir e em suas práticas cotidianas compõem a construção das políticas públicas, no momento em que constituem um corpo de conhecimento que dá vida a elas no processo de sua implementação.

## **MÉTODO**

### **DELINEAMENTO**

Esta pesquisa constitui-se em um estudo qualitativo, focado na profundidade acerca dos sentidos produzidos por mães sociais sobre seu contexto de trabalho. Trata-se de um estudo de caso por ter sido realizado em uma aldeia de casas lares situada na região leste do Rio Grande do Sul. A aldeia pesquisada tem nove casas lares, localizadas em dois municípios da região leste do estado. Oito casas lares em um município e apenas uma em outro. Todas as mães sociais da aldeia participaram da pesquisa, totalizando nove participantes – mães sociais.

### **COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados foi realizada, primeiramente, com dois grupos focais, seguidos de uma entrevista semiestruturada com cada mãe social. Os grupos focais e entrevistas foram

gravados, transcritos e posteriormente analisados, de forma que as categorias de análise surgiram *a posteriori*. Para esta análise de dados foram utilizados os mapas de sentidos, propostos pela produção de sentidos. O processo de análise no contexto da produção de sentidos envolve a sensibilidade do pesquisador em um trabalho artesanal de captar os sentidos trazidos pelos seus interlocutores a partir da análise das interações, ou interanimação dialógica (Spink, 2010). A análise, portanto, implica a capacidade de compreender e mapear os elos da cadeia de comunicação, levando em consideração todo o contexto e fluxo do diálogo, uma vez que “só entendemos o sentido na medida que incorporamos na análise esse contexto mais amplo de perguntas, respostas e intervenções” (p. 29). Assim, mais do que confrontar os sentidos com teorias, buscou-se a análise dos sentidos presentes nos diálogos travados, organizando a partir dessa análise uma série de categorias emergentes – elas mesmas o fruto do processo analítico da pesquisa. Os mapas permitem a definição das temáticas de modo que organizar os conteúdos dos diálogos já é o processo de interpretação e análise (Spink, 2010).

## ASPECTOS ÉTICOS

Este estudo foi realizado em conformidade com as resoluções que regulamentam a pesquisa com seres humanos: 466/2012 (CNS, 2012) e 510/2016 (CNS, 2016). A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat). Para a entrevista e os grupos focais, os participantes deram seu consentimento por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

## DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme já descrito na parte metodológica, o processo de análise da coleta de dados evidenciou as categorias criadas *a posteriori* apresentadas a seguir:

### A ESCOLHA DA PROFISSÃO E A CHEGADA NA CASA LAR

Frequentemente, a questão da escolha por esta profissão ou a forma como chegaram à casa lar é associada à história de vida pessoal e experiências pregressas de cuidado de crianças no contexto familiar. Ainda, pode estar relacionada a uma predestinação, como quando enunciam que: “*então eu acho que eu sempre fui mãe social. [...] Eu sempre digo que eu nasci pra isso*”, ou ainda “*Digamos que não... foi uma escolha, veio até nós né, pelo menos veio até mim...*”.

As mães sociais relatam frequentemente que a razão de exercerem essa profissão, de conseguirem lidar com os desafios cotidianos, manejar conflitos, em muitos momentos é advinda de uma “força maior”, o que aparece ligado à noção de predestinação relatada. Essa força é recurso, motivação e aparece relacionada à sua prática na função de mãe social: “*...não é por causa mim, é por causa de Deus, graças a Deus [...] não só eu é Deus, mas se Deus não me coloca no caminho [...], é essa coisa que Deus faz com a gente, mães, de nos dá, porque é Deus, porque tu não*

*consegue, como é que tu vai consegui sozinha, [...] consegui fazê tudo isso, é Deus que te motiva de manhã a levanta, faz uma comida gostosa, um lanche, a dá um abraço, a dá um chazinho (...)* Assim, onde muitas vezes não há um amparo ou suporte técnico/institucional para essas profissionais, é a sua religiosidade que toma o lugar e confere recursos para que as mães sociais consigam lidar com os desafios do cotidiano.

Trazem que “*Deus capacita*” elas a serem mães sociais, relatam que “*vem com um propósito*”, que exercem essa profissão como uma “*passagem*” e que “*não é antes nem depois, é no momento de Deus, na hora certa*”. Citando que há um momento certo de sua chegada e de partida da casa lar e afirmando que “*não é coincidência, é Jesuscidência, é Deus na causa*”. De certo modo, evocar a dimensão da religiosidade as auxilia a significar um cotidiano de dificuldades e adversidades, bem como a justificar sua permanência diante desses desafios. Em outro caso, a escolha da profissão aparece como uma forma de reparação em relação às possibilidades e recursos para o cuidado com seus filhos biológicos, como ‘S’ cita: “*se eu pudesse voltar no tempo, cuidá de novo, como eu cuido hoje dos meus, eu cuidaria dos meus biológicos, mas eu não pude cuidar, porque eu não pude voltar*”.

As mães sociais entrevistadas relatam que foi através de trabalho voluntário e de orações na igreja a qual a casa pertence, que as levaram a conhecer o lugar, iniciando em sua maioria, como mães substitutas, ou ainda através de pedido ou convite de pessoas próximas: “*nós ajudávamos a esposa do Pastor [...], a montar as casas, limpar, ajuda, em tudo a gente ajudava, em oração, [...] depois a ‘N’ da primeira casa, uma das mães, ela me convidou pra ser substituta dela, [...], eu fui substituta 5 anos da ‘N’*”.

Em outro caso, a mãe social, ex-professora da educação infantil, desgastada com o trabalho, recebeu o convite da amiga da igreja. Começou ficando nos finais de semana, até pedir para ficar definitivamente, quando relata que uma profissional da equipe falou: “*Ai, eu acho que essa mulher quer ser acolhida duma vez, em vez de fazer acolhimento com as crianças, vamos ter que fazer acolhimento com ela*”. A mãe social remete, aqui, a uma característica da instituição como um todo – o acolhimento. Neste momento, ela decidiu por assumir integralmente a função de mãe social, passando também a reconhecer os desafios desta função: “*Lutas, sim, eu sempre morei sozinha, sempre tive minhas coisas tudo assim, no lugarzinho, cada coisa no seu lugar e ali a gente sabe que casa com bastante gente cada um tem a sua maneira de vivenciar sua vida, sua bagagem mas, tamo ali junto, juntos, às vezes nuns dias bons outros nem tantos, mas estamos juntos*”. A noção de “*estar junto*” aparece como um recurso, que auxilia a lidarem com os momentos ruins. Para algumas mães, a chegada na casa lar foi “*difícil*”, e a maioria relata que em virtude de ser um “*desafio*”, achavam que iriam “*correr*”. As dificuldades e desafios por vezes aparecem relacionadas à possibilidade de desistência do trabalho.

Se por um lado, em alguns casos, a inserção se deu em um curto espaço de tempo, em outros, a espera durou anos, conforme traz ‘N’: “*E daí a gente veio, a gente fez né, entrevista, tudo, daí na época foi a entrevista com a ‘X’, (...), é faz uns dez anos...*”.

Algumas mães sociais trazem que apesar da vontade de exercer essa profissão, muitas vezes era necessário lidar com a própria resistência sobre a predestinação que elas acreditavam sentir, conforme enuncia ‘P’, ao contar a história da construção da casa lar: “*... comecei a orar,*

*daí foi entrando casais, foram fazendo a primeira casa, a segunda, foram fazendo né e orando né, pedindo porque eu queria, aquilo mexia comigo, que eu tinha que vim, pra cá...”. Para algumas delas, a inserção no lar era muito esperada, e após a chegada veio a tarefa de adaptar-se como mãe social, conforme relata ‘G’: “ Daí eu fui, daí nossa, foi assim, amor à primeira vista assim né [...] foi tudo muito assim [...] Muito intenso, foi tudo muito punk assim. Eu cheguei, chegando assim, então foi aquela prova de fogo né?! Fica ou não fica [...] no fim do ano eu tava assim, mais respirando assim, mais tranquila tudo, então foi, porque eu entrei assim. Tô até agora aí ...”. Assim como há mães sociais que observaram esse trabalho algum tempo antes de iniciar sua prática, por outro lado, há mães que nunca tiveram contato com essa realidade, conforme cita ‘M’: “eu nem sabia que existia essa profissão”.*

Diferentemente de outras profissões, uma mãe social não ingressa em sua atividade após uma preparação profissional, mas sim, em função de experiências familiares no cuidado com crianças ou ainda em função de um senso de predestinação, conforme relatado pelas mães. Esse senso de predestinação está presente ao significarem as dificuldades enfrentadas, bem como na justificativa de sua permanência diante dessas dificuldades. Diante da ausência de suporte ou amparo técnico, a religiosidade aparece como força para lidar com as adversidades, sendo um recurso ou estratégia para lidarem com o cotidiano de trabalho. Além da predestinação, outra motivação para o início do trabalho está associada ao desejo de reparação com relação às possibilidades de cuidado com os filhos biológicos. A relação com a igreja também aparece como porta de entrada, as formas de entrar também evidenciam a característica de acolhimento da instituição, tanto para as crianças e adolescentes quanto para as mães sociais.

## A ROTINA

As mães relatam uma rotina repleta de horários e falam de suas tarefas para que tudo funcione. Trazem que cada criança e adolescente tem sua rotina quanto a compromissos e é necessário muito “controle” para que tudo aconteça: “nenhum dia é igual ao outro”.

Nos momentos de tempo livre, as crianças e adolescentes tem a liberdade de escolher o que desejam. Uma das mães cita as opções de atividades que eles realizam: “depois que eles voltam da escola, é livre, uns olham comigo TV, outros vão jogar vôlei, tem a mesa de fla-flu, outros querem corrê um pouco [...] seis e meia, conforme tá o tempo, eu entro começo os banhos, vô direcionando os pequenos pro banho, [...] já desço com eles, já vô fazendo o lanche, um sanduíche, porque quando eles vem do colégio tem lanche...”.

Apesar da rotina ser descrita como cansativa, a recompensa recebida é a gratidão que os filhos sociais demonstram através de gestos de afeto: “o mais gratificante de tudo é os abraço, os carinho que a gente ganha, os bilhetinho no dia das mães, eles fazem bilhetinho no teu aniversário...”. Elas trazem que são esses gestos cotidianos que as motivam a continuar.

Diante dos desafios que se apresentam em seu cotidiano, uma das mães traz a importância das oportunidades de trocar experiências com outras mães sociais. Relata que esse tipo de relação faz falta e que pelo fato da casa lar que ela é responsável não ser em condomínio com

outras, ela não tem mais esse contato: “...porque ali é o grupo que todas pode falar, porque uma, que eu vô comenta da outra se eu passo pela mesma coisa né, então ali a gente se abria uma com a outra [...] uma passava a experiência da outra...”.

De certa forma, a rotina pode ser uma fonte de sobrecarga em virtude das diversas atividades que precisam dar conta. ‘S’ relata que teve em sua casa uma ajudante, a qual diz ter “sobrecarregado”, em virtude de que o contato/vínculo com as crianças estava sendo estabelecido quando os trabalhos da casa lar iniciaram. Complementa que atualmente seu ajudante, o pai social, é responsável por várias atividades, mas apresenta preocupação com a sobrecarga, algo que ela não pode deixar que aconteça: “os atendimentos todos, busca no colégio, dois leva, porque a van ainda não tá levando, ele vai no mercado pra mim às vezes, ele busca um exame, ele leva pra tira sangue, e ele ainda me ajuda a limpa a casa, eu organizo e ele limpa, e eu não posso sobrecarregá só ele...”.

Algumas mães sociais caracterizam um dia em que não há consultas, exames, atividades fora da casa, como “um dia normal”. Referem-se à intensa rotina de atividades que realizam e que são voltadas ao cuidado com a casa e com os filhos sociais, conforme cita ‘D’: “... levanto as 6h chamo quem eu tenho que chamar, se tem que ajuda, a gente ajuda, prepara o café, manda pra escola, pra curso, pro que eles tiver e vai cuidando da casa né, a casa é grande, daí tu vai cuidando da casa, faz o almoço, vai cuidando do horário de um, do outro né, se eles tem que sair e coisa, esse é um dia normal....”.

Outras mães sociais citam a rotina de maneira mais detalhada, demonstrando o cuidado desde a higiene das crianças e adolescentes ao acordar até o compromisso com os horários: “... eu me canso bastante, não é...é mentalmente, porque das 6h até aquela hora é só repetição...” e “Lavar roupa, estender, recolher roupa...todos tem horário certo, o remédio, não pode esquecer do remédio em hipótese nenhuma [...], e todos os dias, botou o tênis, e a meia? [...] é escovou os dentes? [...] então né, olha os dente, olha isso, olha aquilo, é bastante coisa, a mochila, olha os que a gente foi cobrada, os caderno, os bilhetes, as vez escapa, mas... mas meu Deus gente, a gente não é uma máquina [...], aí piolho, tem vez que vem cheio de piolho [...], é uniforme [...], e uniforme todos os dias, tá chovendo? Lave e seque, dê um jeito, tem que ter uniforme, tem que tá no horário certo, se um dia tu ratear, não botou o telefone, mas tem que tá lá no horário que o carro tá passando, sempre [...]”.

A rotina da instituição é relatada pelas mães, ora como sempre diversa, nunca igual, ora como repetição. Citam a organização como algo que faz parte de sua rotina: “...daí tu olha, esticou a cama? Ah foi mal, daí vai lá e estica a cama né, guardou o pijama? Ah, só pouquinho, ... guardei [...], todos os dias repetição, não interessa o tamanho...”. As mães reportam uma demanda considerável de atenção a qual os acolhidos exprimem com frequência, e apesar das orientações recebidas elas manejam as situações de outra forma: “... ô mãe me serve?, eu digo meu deus, mas tu tá muito..., ah mas é tão bom quando a senhora me serve, daí eu já pego, e digo então vamos lá e já sirvo tudo [...], ô mãe a segunda vez, daí eu digo, ah da segunda vez eu não vou servir, ah mãe por favor né [...] daí tu vai lá e serve de novo... um dia uma profissional me falou: mas tu não deve servir..., mas esse é o momento deles com a mãe..., obrigada mãe pela comida, valeu, sabe?! Entendeu? Esse é o momento que eles têm, essa hora a mãe é minha, tá entendendo, porque eles querem aquela tua dedicação naquele momento, e daí eu entendo os meus assim...”.

A maioria considera que há uma rotina com horários, mas que as atividades não são as mesmas todos os dias: *“Não, nunca, nunca, rotina, não faz parte da nossa vida...”* ou *“ninguém sofre de tédio aqui dentro...”* e ainda: *“... eu costumo dizer que as mãe não podem se programar em nada né, dizer ah tal dia eu vou fazer isso e isso, não existe isso ...”* e relatam que para elas somente a comida pode ser programada, revelando uma rotina plena de atividades, mas caracterizada pela descontinuidade e dinâmica.

Na casa de transição, habitada pelos jovens que estão em preparação para a saída da instituição, a rotina é considerada *“diferente”* das demais casas, conforme citado por ‘R’: *“... é como se fosse uma república [...], eles não vivem como irmãos, eles se respeitam um ao outro, eles tem as suas tarefas, as suas atividades, as suas coisas ali, mas eles não vivem como família [...], cada um come no seu horário, quando quer, como quer e o que quer, eles aprenderam a se virar, a mãe ensinou e eles ali, eles vivenciam aquilo que eles aprenderam...”*. Há a forte presença da autogestão, autonomia e a migração de função da “mãe social”, passando a ser mais uma “orientadora”, alguém disponível para dar suporte aos jovens. Dentro da casa, cada um arca com suas responsabilidades, cada um tem suas atividades, há respeito e colaboração com as tarefas da casa, mas que *“eles se mandam, dentro da suas regras, eles se governam sozinhos”*.

A rotina nas casas lares é vista em sua complexidade, uma vez que cada criança ou adolescente possui a sua rotina e a cada dia há uma nova dinâmica. Há o reconhecimento das mais variadas atividades de recreação disponíveis. Além disso, a habilidade de exercer “controle” sobre essa rotina é por vezes vista como necessária para que tudo se mantenha em ordem. A rotina é descrita como cansativa, mas ao mesmo tempo compensadora. A gratificação reside no afeto recebido dos acolhidos, também relacionado à sua motivação em fazer o que fazem. Por vezes a rotina é descrita como “sobrecarga”, seja pela requisição da presença da mãe nas atividades cotidianas, seja pela quantidade de diferentes atividades. Diante disso, os pais sociais são apresentados como apoio, bem como a troca com outras mães é relatada como recurso diante da sobrecarga. Há uma importante diferenciação da casa de transição com relação às outras casas, uma vez que esta apresenta-se mais como república, em que seus membros atuam dentro de um sistema de autogestão e autonomia, o que transforma, na relação, o papel da mãe social, que passa a ser mais uma “orientadora”.

## TORNAR-SE MÃE SOCIAL

Alguns sentidos que as mães sociais atribuem à sua profissão colocam em foco os sentimentos mobilizados por sua prática, como são enunciados no seguinte trecho: *“...é um trabalho que eu amo [...] e é uma coisa que a gente faz [...] com amor, sabe? Uma coisa assim bem gratificante pra gente porque tem uns altos e baixos, mas o [que] mais pesa é os altos”*. As mães sociais descrevem uma demanda de atenção considerável, relatando, por vezes, não conseguir nem mesmo atender às suas necessidades básicas: *“...não tem como tomar um banho, eu tenho que ficar tomando banho e atendendo ele ao mesmo tempo...”*. Ao mesmo tempo que algumas mães sociais relatam seu trabalho muito mais como uma função materna, outras trazem questões sobre a profissão, enunciando dificuldades acerca do momento de desligamento/reintegração do acolhido, por determinação judicial: *“Aqui dentro pra fazer o nosso*

*trabalho, mas é aqui dentro. Nossa opinião, lá fora não importa nada, então isso sim, é uma revolta que eu tenho [...], falar, dizer que isso é fácil, eu também consigo, agora viver essa parte [...]. Não consegue não [...] fazer isso na maior naturalidade do mundo, como se fosse muito fácil [...] porque não existe isso...". 'D' traz uma reflexão sobre o estabelecimento do vínculo, importante para que o acolhimento proporcione as condições adequadas para um desenvolvimento integral, mas doloroso no momento do desligamento. A mãe se questiona e relata os impactos dessa situação: "eu vou, eu vou com menos sede ao pote. Claro, eu dou o meu melhor, mas então [...], não me peça pra mim ser mãe, mãe deles mesmo [...], se eles precisarem de mim, eu vou estar aqui, mas eu já vou mais com um pensamento assim, é só até ele ser teu [...] eu sei, eu tenho que entender que eles não são meus [...], eu tô aqui pra cuidar dele, vou dar o apoio, o amor que ele precisa mas vou evitar ter aquele apego..."*

Os vínculos são construídos, porém com o desligamento dos acolhidos, seja por reintegração ou por completarem a maioria, a questão acerca do vínculo se torna ambígua – por um lado necessário, por outro, difícil, doloroso. Pois, assim como é necessário vincular para estabelecer uma relação positiva é preciso também deixar ir e saber lidar com essas situações: *"tu cuida, tu tá ali, tu se preocupa, tu dá amor, tu dá tudo pra criança, daí de repente vem a mãe, ah eu mudei viu, não bebo mais, então o juiz vai lá, ó o filho é teu de novo [...] daí eles vão com aquela esperança de ter uma família feliz, que a mãe mudou, que vai dar amor [...] chega lá, a gente sabe que não vai ser assim, só que, nós estamos aqui..." (D.)*

As mães sociais retratam seu trabalho como uma profissão que exige delas para com seus "filhos sociais", colocando à luz os desafios emocionais, bem como a necessidade de respeitar limites: *"... dedicação, amor, paciência, carinho, orar junto, sabe aquela coisa..."; "... como é difícil nosso papel de mãe social? Que a gente tem um monte de criança, cada um com a sua característica, cada um com a sua individualidade e a gente precisa usar o coração de mãe e conseguir respeitar [...], saber lidar com cada um [...] dentro da sua individualidade [...], respeitando o limite deles e eles, respeitando o da gente..."*. Sobre a questão do respeito à individualidade, as mães sociais sugerem que muitas atitudes que as crianças e adolescente têm são "reflexo" da "bagagem deles", sendo necessário respeitar e não se "magoar".

Algumas mães trazem outra perspectiva sobre a situação das crianças em acolhimento: *"... a gente sabe que veio aqui pra ajudar essas crianças, pra ensinar, pra educar, pra que eles tenham uma qualidade de vida melhor..."*, mas para que tudo isso aconteça *"eles tem que querer"*, evidenciando que para ter uma vida melhor depende de ambos, que as crianças e adolescentes precisam se sentir capazes e que isso traduz *"uma forma de amar a si próprio"*. Assim, enuncia-se a função de "mãe social" como uma função relacional, que se constrói na relação e corresponsabilidade entre a mãe social e seus acolhidos. É nessa relação que se constroem as percepções de si, tanto das crianças e adolescentes como da mãe social. Uma das mães sociais relata que por vezes existem altas expectativas que não podem ser cumpridas, e que muitas cobranças recaem sobre elas: *"... às vezes a expectativa é muito nos cobrada assim, que a gente tem que ser uma supermãe, uma supermulher né? [...] a gente tem que tá bem, a gente não pode se estressar, não pode gritar, então é tudo muito além da verdade, porque na teoria nesse teu papelzinho ali tu pode escrever o que tu quiser, mas viver ali dentro 24 horas [...], não funciona, não estamos lidando com máquinas [...]"*

A colocação da mãe social leva a refletir sobre os sentidos atribuídos à profissão, e continua trazendo mais aspectos sobre como é ser mãe social na prática: “... *tem dias que eu não tô bem [...], eu também tenho os meus problemas [...], nós temos que ter uma consciência, mas também eles têm que entender muitas vezes a cobrança da sociedade enquanto mãe social eu digo a nível de, enquanto trabalho mãe social...*”. Relatam, ainda, que elas também precisam ser “*cuidadas*” e “*valorizadas*”, que na sociedade esse trabalho praticamente não é debatido e que a visão sobre essa profissão precisa ser “*mudada*”, evocando a necessidade de que sua função tenha visibilidade social. E, por fim, as mães sociais relatam que não existem os filhos sociais sem as mães sociais e vice-versa, pois se trata de um “*conjunto*” e completam: “*isso é ser mãe social*”, abordando mais uma vez a ideia de cocriação, esse conjunto é que faz a diferença.

Assim, o tornar-se mãe social passa não somente por habilidades profissionais, mas pela implicação do sujeito como um todo, com suas características, virtudes e defeitos. Este aspecto está relacionado a uma profissão que demanda atenção em tempo integral, impondo desafios emocionais e necessidade de impor limites, até mesmo à relação. A profissão é definida como um “fazer com amor”. Ao mesmo tempo em que o amor é evocado como elemento das práticas das mães sociais, associado à construção do vínculo, a relação de apego é vista como problemática ao terem que lidar com o desligamento institucional das crianças e adolescentes. Entre as habilidades requeridas estão o respeito à bagagem dos acolhidos, que muitas vezes se reflete em suas atitudes, bem como no manejo do vínculo em sua dupla dimensão – vínculo para a promoção de uma relação saudável versus a dificuldade de lidar com o desligamento. Tornar-se mãe social é algo que se constrói na relação, em conjunto, em que ambos os lados constroem e reconstróem noções de si. As mães sociais também enfatizam a falta de visibilidade e valorização desta profissão na sociedade.

## EMOÇÕES E SENTIMENTOS DESPERTADOS PELO TRABALHO

Diversas emoções e sentimentos são enunciados por uma das mães sociais, que decorrem das situações cotidianas da casa lar. Podemos citar alguns, tais como realização, raiva da família de origem, tristeza, motivação, entre outros. E a mesma experiência de trabalho que a leva a sentir esse misto de sentimentos é considerada um “*desafio muito grande, mas muito gratificante*”. O sentimento mais recorrente é a frustração: por achar que não deu conta de abarcar as necessidades dos filhos sociais.

Outra mãe social traz que “...*é bom a gente ser escutado...*”, pois considera que se abrir para partilhar suas experiências e formar novas estratégias para lidar com cada criança é necessário para desempenhar seu papel. Apesar de relatarem sentimentos que compensam os “*desconfortos*” para elas como pessoas, o exercício diário da profissão de ser mãe social é por vezes difícil e que se sentem “*chateadas*”, pois elas também têm “*sentimentos*” e um “*coração*”.

As mães abordam a ausência de descanso, por exercerem uma função que exige um trabalho “*24h por dia*”, nem mesmo em suas folgas, pois quando saem do lar é como se não conseguissem se desconectar, em virtude da preocupação com os filhos sociais. Neste contexto as mães sociais referem o apoio da equipe, auxílio que é prestado em um horário específico,

trazendo novamente a questão do quanto o trabalho de mãe social demanda dedicação: *“... É de domingo a domingo todo santo dia...”*. O cansaço associado à profissão aparece mais relacionado às exigências emocionais do trabalho: *“... Aí o que eu descansei, em uma hora de conversa eu me estressei pelo resto do mês.”*. Relatam que *“cansa o psicológico”*, outras mães enunciam o mesmo sentido e dizem que *“não é físico, é mente”*.

Os relatos das mães sociais aparecem carregados de emoções e sentimentos - raiva, tristeza, frustração... - mas ao mesmo tempo, motivação, realização e gratificação. A sensação de sobrecarga advinda da percepção de ser um trabalho no qual não é possível descansar, se dá em função do envolvimento e das exigências emocionais inerentes a ele.

## RELAÇÃO COM OS FILHOS SOCIAIS

Quando falam sobre a importância do vínculo, as mães relatam seus esforços no sentido de construir uma relação positiva e pacífica, ou ainda, uma relação de confiança e acolhimento, em que buscam estar atentas às necessidades de cada um.

Uma das mães sociais refere a sensibilidade em perceber quando uma necessidade foi ou não atendida, relatando que eles deixam isso nítido. Mas também narra que não é uma tarefa fácil dar conta de tudo e que, assim como eles, em muitas ocasiões, a mãe social necessita de espaço: *“...porque eu percebo neles, que tão todos brincando feliz, gritando, correndo, quando tem um num canto, é porque eu não consegui naquele momento, e tem momento que eu não vou conseguir [...] que na hora até fico as vezes, sento lá num canto, [...] sento bem quietinha lá, e desopilo, e eles me veem e me respeitam porque eles sabem que eu preciso daquele tempinho também...”*.

Narram que mesmo após o desligamento da casa lar, algumas vezes o vínculo permanece, e que continuam chamando-as de mãe: *“... ainda mesmo assim, ‘Tô bem mãe’, sabe? Não é agora tia ou... eu achei que ele ia daí mudar, o jeito de falar, mas não, ‘Tô bem mãe, como tu tá mãe?’”*.

As mães sociais qualificam suas relações com seus filhos sociais como *“boa”* e dizem ser *“um vínculo de pai e mãe”*. Observam que cada criança tem seu jeito, e que *“eles tão vinculados”*, que a família dos pais sociais *“é a deles também”*, pois os *“filhos sociais”* *“se sentem parte”*.

Algumas mães sociais relatam o tempo que demoram muitas vezes para criar esse vínculo, e trazem que leva em média de 4 meses a 2 anos: *“... até que eles passaram a me ver com outros olhos, como uma pessoa que tava ali, que tava com eles, todos os dias...”*. Também mencionam que esse tempo é relativo e depende das experiências que essa criança ou adolescente já teve, sendo que a demora em se vincular pode ser uma forma de *“proteção”* dos filhos sociais, mas que é necessário *“respeitar o limite”*, pois *“cada um tem o seu”*.

Quando se trata de como lidar com as questões diárias e com os filhos sociais, a palavra de ordem é *“desafio”*, destacando-se a inconstância no que se refere ao comportamento dos acolhidos, a relação entre todos que habitam na casa lar, as emoções e a própria rotina. Respondendo à questão de como se lida com essa inconstância, a principal ferramenta

citada é: “*respeitar o tempo do outro*”, quando surge a “*agressividade*” e é preciso lidar com ela, a regra é a mesma, “*esperar o tempo do outro*”.

O cuidado com a comunicação com cada um dos filhos sociais é abordado, afinal, são diferentes faixas etárias, vivências e entendimentos, que precisam ser compreendidos e respeitados. Os cuidados são, por vezes, muito específicos para cada filho social. Sendo um número considerável de acolhidos para uma mãe social, elas afirmam que já faz parte de sua rotina e que já estão acostumadas a detectar. Mas ainda assim, há uma cobrança que vem da própria mãe social, e refere-se aos momentos em que não conseguem suprir as necessidades de todos. Lidar com cada um dos filhos sociais exige da mãe social muita atenção, observação e dedicação em entender como cada um deles “*funciona*”, para que possam se relacionar de maneira saudável e positiva, para que ela possa motivá-los e para que eles possam estabelecer relações de confiança a partir dessas vivências, mesmo após as que tiveram na família de origem. Dentro da questão da comunicação com os filhos, relatam que tentam “*lidar da melhor forma*”.

Ressaltam a importância e centralidade do vínculo com as crianças quando enunciam que: “*Se a gente consegue ter um vínculo com eles, aí o resto flui, mas até criar vínculo é difícil...*”, enunciando que o vínculo é uma ferramenta utilizada para lidar com os filhos sociais. E caracterizam seu trabalho como “*um trabalho de formiguinha*”, pois o resultado do cuidado por vezes não é imediato.

A compreensão de que o vínculo é importante às condições de desenvolvimento integral está presente e mobiliza o esforço das mães sociais em promover uma relação positiva, que envolva confiança e acolhimento. Parte disso inclui uma sensibilidade para reconhecerem as necessidades de cada um, estando atentas a elas. A construção do vínculo envolve, segundo o relato, o respeito aos diferentes tempos e limites. Esse respeito aos diferentes tempos e limites de cada um também parece ser a estratégia utilizada para lidar com as situações difíceis, os desafios relacionados à inconstância das relações, ao comportamento dos acolhidos. Nesses momentos, a construção do respeito às regras também é evocada como uma necessidade na mediação dos conflitos cotidianos. Essa mediação é facilitada pelo estabelecimento e fortalecimento dos vínculos. Se, por um lado, o vínculo também aparece associado às dificuldades com o desligamento das crianças e adolescentes, por outro lado, há os relatos de quando a relação de proximidade é mantida após o desligamento.

## SENTIDOS DADOS ÀS EXPERIÊNCIAS DOS FILHOS SOCIAIS

Quando o assunto é a experiência, a bagagem que cada filho social traz consigo, o relato das mães acerca da vontade de retornar à família de origem é algo que surge, e desperta reações emocionais nos filhos sociais. Uma das mães sociais relata suas experiências de contato com a bagagem que eles trazem logo quando entram na casa e compartilham de suas vivências: “*... tava tomando um café, ela disse ‘quer saber porque eu estou aqui?’ E eu ‘aham’.* *E quando ela me contou, aquele pão... não conseguia descer, eu tomei toda a xícara de café e ficou entalado aqui...*”.

Algumas mães sociais relatam o cuidado no que se refere às falas e comportamentos dos filhos sociais em certos momentos, lembrando que as atitudes são reflexo da bagagem destas crianças e/ou adolescentes: “...ele não queria perdê mais ninguém, então ele não queria se gruda em mim, então ele me rejeitou [...] são dores muito profundas da alma, eles tem dores muito profundas [...] querem volta pra mãe, eles querem volta, e a mãe não pode, e eles ficam parece que transferindo aquela culpa pra gente...”.

E quando são questionadas sobre o que sentem ao saber da história dos filhos sociais, muitas vezes através deles mesmos, elas relatam ficar “triste pela situação”, “às vezes assim é um sentimento muito estranho, ah, quando eles contam como [...], muito triste” ou ainda, relatam sentir “pena” e às vezes “raiva”.

Ao contatarem com essas experiências de perda e dor que caracterizam a situação de vulnerabilidade em que as crianças e/ou adolescentes se encontravam, a mãe social traz que “as vez eu me afeto”, e essa afetação de alguma forma faz com que as mães sociais compreendam o agir, pensar, reagir e até mesmo a lidar com a singularidade de cada um. Outras mães trazem um ponto de vista diferente sobre a maneira de lidar com as situações, das crianças e adolescentes, pois consideram que cada um tem sua história e que “a gente não pode vitimizar [...] eles se prevalecem disso”.

Algumas mães não consideram importante conhecer a história pregressa de vida das crianças e adolescentes, pois afirmam que “é o agora [...] daqui pra frente, o que passou lá trás é passado”; “às vezes tem crianças que a gente tem dar um olhar diferenciado mas tu não pode ficar presa ao passado [...] hoje eles têm um futuro”, pois consideram que “daqui a pouco nós ficamos tão presas com eles no passado que eles não conseguem viver o presente e não conseguem viver o futuro”. Ao relatar que é difícil “medir” o cuidado em não “vitimizar”, pois como mães sociais desejam que seus filhos sociais “alcem vôo” e auxiliam: “sonhar com eles, fazer eles ter sonhos”.

Com relação a como são afetadas pelas histórias pregressas dos acolhidos, algumas mães sociais relatam dificuldades em lidar com essas experiências, que evocam tristeza, pena, raiva e remetem às dores profundas vivenciadas pelos acolhidos. Por outro lado, entrar em contato com essas histórias as auxilia a compreenderem atitudes e comportamentos, bem como fornecem contexto para que elas possam lidar de forma adequada com cada um. Para outras mães sociais, as histórias e experiências pregressas não são importantes, defendendo que o que importa é auxiliarem a construir o futuro dessas crianças e adolescentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo investigar a produção de sentidos de mães sociais com relação aos seus desafios no trabalho em uma aldeia de casas lares, bem como identificar as estratégias de enfrentamento para lidar com sua prática diária. A metodologia utilizada nos permite refletir acerca da participação dos sentidos produzidos por essas agentes na efetivação de uma política pública voltada à proteção integral de crianças e adolescentes. Com relação ao seu ingresso na função, são evocadas experiências familiares no cuidado

com crianças ou ainda um senso de predestinação, que também está presente ao significarem as dificuldades enfrentadas, bem como na justificativa de permanecerem diante dessas dificuldades.

Diante da ausência de amparo técnico, a religiosidade aparece como força para lidar com as adversidades, sendo uma estratégia para lidarem com o cotidiano de trabalho, que pode estar relacionada ao fato de a igreja aparecer como porta de entrada para a atividade. Sua rotina é vista em sua complexidade, uma vez que cada criança ou adolescente possui a sua rotina, de forma que a cada dia há uma nova dinâmica. Há o reconhecimento das mais variadas e diversas atividades de recreação disponíveis às crianças e adolescentes. A rotina é descrita como cansativa, mas ao mesmo tempo compensadora, gratificante. Por vezes, é descrita como “sobrecarga”, com a qual lidam pedindo auxílio ao pai social ou buscando trocas com outras mães sociais. O tornar-se mãe social passa não somente por habilidades profissionais, mas implica o sujeito como um todo, sendo uma profissão que demanda atenção integral, impondo desafios emocionais e necessidade de impor limites, até mesmo à relação.

Entre as habilidades requeridas estão o respeito à bagagem das crianças e adolescentes, que muitas vezes se reflete em suas atitudes, bem como no vínculo, em sua dupla dimensão – vínculo para a promoção de uma relação saudável *versus* a dificuldade de lidar com o desligamento. Tornar-se mãe social é algo que se constrói em conjunto, há uma corresponsabilidade na construção dessa relação a partir da qual ambos os lados constroem e reconstróem noções de si.

Os relatos das mães sociais aparecem carregados de emoções e sentimentos - raiva, tristeza, frustração... – mas ao mesmo tempo, motivação, realização e gratificação. A sensação de sobrecarga advinda da percepção de um trabalho no qual não é possível descansar se dá em função do envolvimento e das exigências emocionais inerentes a ele.

A compreensão de que o vínculo é importante ao desenvolvimento integral da criança e do adolescente está presente e mobiliza o esforço para promoverem uma relação positiva, de confiança e acolhimento. Parte disso diz respeito ao desenvolvimento de uma sensibilidade para reconhecerem as necessidades de cada um deles, estando atentas a elas. A construção do vínculo envolve o respeito aos diferentes tempos e limites de cada um, o que também parece ser a estratégia utilizada para lidar com as situações difíceis, os desafios relacionados à inconstância das relações, ao comportamento dos acolhidos e conflitos entre eles. Se, por um lado, o vínculo aparece associado às dificuldades com o desligamento das crianças e adolescentes, por outro lado, há os relatos em que essa relação de proximidade é mantida mesmo após o desligamento. Com relação ao modo como são afetadas pelas histórias pregressas dos acolhidos, algumas mães sociais relatam terem dificuldades em lidar com essas histórias, que evocam tristeza, pena, raiva e remetem às dores profundas vivenciadas por essas crianças e adolescentes. Por outro lado, entrar em contato com essas histórias as auxilia a compreenderem algumas atitudes, bem como fornece contexto para lidarem de forma adequada com cada um. As histórias pregressas não são consideradas importantes por algumas mães, pois o que importa a elas é auxiliarem a construir o futuro dessas crianças e adolescentes.

A partir dos resultados apresentados consideramos que o objetivo foi alcançado, uma vez que possibilitaram investigar diversos sentidos atribuídos à profissão: motivações e escolha da profissão; rotina na casa lar; tornar-se mãe social e as habilidades requeridas; emoções e sentimentos despertados e, por fim, o modo como são afetadas pelo histórico de vida dos acolhidos.

Considera-se que pesquisas que incluem o olhar da mãe social sobre o seu trabalho, os desafios encontrados no cotidiano com seus filhos sociais e os recursos que possuem para lidar com isso são de extrema relevância, pois contribuem para a avaliação e melhorias no processo de implementação de políticas públicas, dando visibilidade a carências de capacitação, necessidade de apoio e amparo técnico, entre outros. Um dos limites dessa pesquisa foi a impossibilidade de explorar todas as categorias que emergiram, sendo que sugere-se a realização de novos estudos sobre essa função, que nos dias atuais não é tratada como uma ocupação pelo CBO, mas que merece maior atenção.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. *Lei nº 7.644 de 18 de dezembro de 1987*. Dispõe sobre a Regulamentação da Atividade de Mãe Social e dá outras Providências. Presidência da República, Brasília, 18 dez. 1987.

BRASIL. *Constituição Federal de 1988*. Brasília, 1988.

BRASIL. *Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990*. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 jul. 1990.

CASAGRANDE, Luciana. *A atividade de mãe social no Brasil*. 29p. Artigo (Graduação) – Curso de Ciências Jurídicas e Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

CNAS - CONSELHO NACIONAL DE ASSISTÊNCIA SOCIAL E CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA CRIANÇA E DO ADOLESCENTE. *Manual de Orientações aos Serviços de Acolhimento para crianças e adolescentes*. Brasília, 2009.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - CNS. Dispõe das diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. *Resolução CNS 510/2016*. Brasília, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - CNS. Assegura os direitos e deveres aplicados à pesquisa com seres humanos. *Resolução nº 466*. Brasília, 2012.

FARINELLI, Carmen Cecília; PIERINI, Alexandre José. O Sistema de Garantia de Direitos e a Proteção Integral à criança e ao adolescente: uma revisão bibliográfica. *O Social em questão*, ano 19, n. 35, 2016. p. 63-86.

HECHT, Bruna; SILVA, Rebeca. *Crianças institucionalizadas: A construção psíquica a partir da privação do vínculo materno*. 20p. Artigo (Graduação) – Curso de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MORÉ, Carmen L. O. O.; SPERANCETTA, Andressa. Práticas de pais sociais em instituições de acolhimento de crianças e adolescentes. *Psicol. Soc.*, Florianópolis, v. 22, n. 3, p. 519-528, dez. 2010.

NOGUEIRA, Paula C.; COSTA, Liana F.. A criança, a mãe social e o abrigo: limites e possibilidades. *Rev. bras. crescimento desenvolv. hum.*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 36-48, dez. 2005a.

NOGUEIRA, Paula Cristina; COSTA, Liana Fortunato. Mãe social: profissão? função materna?. *Estilos da Clínica*, São Paulo, v. 10, n. 19, p. 162-181, dez. 2005b.

OLIVEIRA, Daniela R. de; UZIEL, Anna Paula. Mãe social: a construção de um paradigma de cuidado materno nos espaços de acolhimento institucional. *Desidades*, Rio de Janeiro, v. 12, p. 17-28, set. 2016.

ORIONTE, Ivana; SOUZA, Sônia Margarida Gomes. O significado do abandono para crianças institucionalizadas. *Psicol. rev.*, Belo Horizonte, v. 11, n. 17, p. 29-46, jun. 2005.

SANTOS, Ana Maria A. Acolhimento institucional de crianças e adolescentes: Mudanças na história brasileira. In: SIMPÓSIO MINEIRO DE ASSISTENTES SOCIAIS, 2009. Belo Horizonte. *Anais do III Simpósio Mineiro de Assistentes Sociais*. Belo Horizonte: [s.e.], 2013. p. 01-13.

SPINK, Mary Jane Paris. *Linguagem e produção de sentidos no cotidiano [online]*. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 72 p. ISBN: 978-85-7982-046-5.

SPINK, Mary Jane P.; MEDRADO, Benedito, MELLO, Ricardo P. Vinte e cinco anos nos rastros, trilhas e riscos de produções acadêmicas situadas. In: SPINK, Mary Jane Paris, BRIGAGÃO, Jacqueline M., NASCIMENTO, Vanda Lúcia V. do, CORDEIRO, Mariana P. (org.). *A produção de informação na pesquisa social: compartilhando ferramentas*. 1.ed. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2014.

TEIXEIRA, Paulo André Sousa; VILLACHAN-LYRA, Pompéia. Sentidos de desacolhimento de mães sociais dos sistemas de casas lares. *Psicologia & Sociedade*, v. 27, n.1, 2015. p. 199-210.

TOMÁS, Débora Nogueira; VECTORE, Celia. Perfil mediacional de mães sociais que atuam em instituições de acolhimento. *Psicol. cienc. prof.*, Brasília, v. 32, n. 3, p. 576-587, mar. 2012.

ZAPPE, Jana Gonçalves; DIAS, Ana Cristina Garcia. Violência e fragilidades nas relações familiares: refletindo sobre a situação de adolescentes em conflito com a lei. *Estudos de psicologia*, Natal, v. 17, n. 3, p. 389-395, set/dez. 2012.

## **Dificuldades de Acesso e permanência no Mercado de Trabalho Formal: um Estudo com Indivíduos Transexuais Contribuição Teórica**

**Juliana Marangoni Amarante  
e Giovanna da Cunha Espilman Dourado**

### **Resumo**

O estudo objetivou compreender as manifestações discriminatórias que desafiam a entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal. Foram entrevistadas nove mulheres e homens transexuais, selecionados por meio da técnica conhecida como bola de neve. Por meio da análise de conteúdo, constatou-se que a discriminação se inicia na vida escolar, afetando a formação desses indivíduos, e continua na vida adulta, limitando suas trajetórias profissionais. No mercado de trabalho formal, a origem da discriminação é difusa, vindo de superiores, colegas e clientes, prejudicando tanto seu ingresso, quanto sua permanência e, consequentemente, ascensão profissional e autorrealização. Principais implicações: a) é preciso ponderar as diferenças entre os grupos da população LGBT no que se refere à discriminação por eles sofrida; b) ao desnudar obstáculos e agressões sofridas pelas pessoas trans no mercado de trabalho formal, o estudo proporciona subsídios para empresas desenvolverem ações com vistas à inclusão quantitativa e qualitativa desses indivíduos em seus quadros de funcionários.

### **Palavras-chave**

Discriminação; transexuais; mercado de trabalho formal; gestão de pessoas; organizações.

- Abstract** The study aimed at comprehending the discriminatory manifestations that challenge access and permanence of transsexuals in the formal job market. Nine transsexual men and women were interviewed, selected using the technique known as snowball. Through content analysis, it was found that discrimination starts in school life, affecting the education of these individuals, and continues into adulthood, limiting their professional trajectories. In the formal job market, the origin of discrimination is diffuse, coming from superiors, colleagues and clients, impairing both their entry and permanence and, consequently, professional growth and self-realization. Main implications: a) it is necessary to consider the differences between groups of the LGBT population regarding the discrimination they suffer; b) by exposing obstacles and aggressions suffered by trans people in the formal labor market, the study provides subsidies for organizations to develop actions aimed at the quantitative and qualitative inclusion of these individuals in their staff.
- Keyword** Discrimination; transsexuals; formal labor market; people management; organizations.

## INTRODUÇÃO

Vivemos sob o domínio de uma matriz cultural baseada na heterossexualidade que naturaliza corpos, gêneros e desejos, tornando-os inteligíveis (Butler, 2003). Como consequência, identidades que não se encaixam no modelo binário homem - mulher ou que não mantenham uma relação coerente entre sexo, gênero e desejos são consideradas falhas (Butler, 2003). De fato, as construções sociais do que é ser considerado feminino e masculino são restritivas no sentido que “[...] em geral, as pessoas esperam que os homens sejam consistentemente masculinos e as mulheres sejam consistentemente femininas” (Moura; Nascimento; Barros, 2017, p. 1497). À margem dessa categorização heteronormativa e estreita, o transexual é uma pessoa que possui uma identidade de gênero oposta ao seu sexo biológico, que não está satisfeita com o seu corpo e por isto, se sente aprisionada, passando por muitos conflitos psicológicos por não se reconhecer e se aceitar (Dias; Bernardineli, 2016).

Até pouco tempo atrás, a própria existência da pessoa trans era patologizada. Somente em 2019 a Organização Mundial da Saúde (OMS) retirou da classificação oficial de doenças o transtorno de identidade de gênero. Tal definição considerava doença mental a não identificação com o gênero designado no nascimento pelas pessoas trans. A nova classificação foi incluída na área de sexualidade sob o nome de incongruência de gênero e não será considerada um transtorno mental (A major..., 2019).

Além dos conflitos internos (Dias; Bernardineli, 2016), o transexual ainda enfrenta preconceitos e discriminações, começando muitas vezes no próprio seio familiar e se estendendo a outras esferas sociais, das quais ele acaba sendo excluído, tendo sua existência negada e vivenciando a chamada transfobia (Podestà, 2019). Suscetíveis à violência simbólica no nível macro social e à violência interpessoal no nível micro (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014), transexuais encontram barreiras sutis e também explícitas em diversas esferas da vida social, dentre as quais, o mercado de trabalho: “[...] No Brasil, apesar de o trabalho ser considerado um direito social, o emprego formal não faz parte da vida da população trans” (Almeida; Vasconcellos, 2018, p. 307). De acordo com dados da Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), em 2018, 90% das travestis e transexuais estão se prostituindo no Brasil, devido à dificuldade de encontrar um emprego com carteira assinada, simplesmente por não estarem nos padrões que a sociedade estabeleceu como aceitáveis (Vasconcellos, 2014).

O estigma da prostituição é tamanho, que é comum que homens que buscam por uma prostituta, abordem mulheres transexuais em contextos completamente diversos do da prostituição, como nas empresas em que elas trabalham, com interesse em programas sexuais (Paniza; Ichikawa; Cassandre, 2018). Pela escassez de oportunidades de trabalho formal, é comum que tais indivíduos acabam se sujeitando a exercer funções inferiores à sua capacidade, a fim de ampliar as possibilidades de conseguirem um emprego (Dias; Bernardineli, 2016), dado que o trabalho é um elemento básico para o desenvolvimento do ser humano.

Além dos aspectos sociais e humanos que a inserção de transexuais no mercado de trabalho formal envolve, e que são, ou ao menos deveriam ser, a prioridade no debate, sob a ótica organizacional, sabe-se que a gestão da diversidade, apesar de não ser algo simples, traz vantagem competitiva às organizações, como demonstrado por pesquisa conduzida pela McKinsey&Company (Hunt; Layton; Prince, 2015).

Considerando o exposto, o objetivo geral da presente pesquisa é compreender as manifestações discriminatórias que desafiam a entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal. Delimitou-se tal compreensão à perspectiva de pessoas transexuais e suas vivências relacionadas ao mercado de trabalho formal, uma vez que esses indivíduos constituem uma minoria silenciada no mercado de trabalho formal. É importante mencionar que além da transexualidade, comum a todos os entrevistados, outros traços identitários, tais como religião, faixa etária, diferenças sociais e outros, são também fatores capazes de influenciar suas vivências. Contudo, optou-se no estudo por não ampliar o foco de análise para tais fatores.

Tomando como base Burrell e Morgan (1979), o presente estudo parte de uma perspectiva ontológica que se afasta do Realismo e se inclina para o Nominalismo, pois se apoia em uma visão sócio construcionista da realidade, sendo esta processual, portanto, e não totalizante. Sob essa ótica, o sujeito não é definido a priori, mas sim resultado de processos de construção social. Esse estudo tem sua relevância justificada, pois como apontam Almeida e Vasconcellos (2018), face ao desafio que impacta diretamente a sobrevivência desses indivíduos, são mais raros estudos que abordam temas como o acesso aos direitos de educação e trabalho. Portanto, conhecer e documentar essa realidade é necessário para que sejam

repensadas as políticas de gerenciamento de recursos humanos, tornando as organizações espaços mais inclusivos e ricos do ponto de vista da diversidade, gerando implicações positivas para as organizações, pessoas e sociedade como um todo.

Este artigo foi organizado de modo a privilegiar a apresentação e análise dos dados, com o intuito de contribuir para o campo de estudos da gestão de pessoas, em específico, a gestão de pessoas para a diversidade. Sendo assim, o texto está organizado da seguinte forma: após essa introdução, os três próximos itens trarão algumas definições teóricas que auxiliarão a compreensão do tema, sendo o item 2 Sobre Preconceito e Discriminação; o subitem 2.1 A importância da educação para a diversidade; e o item 3 Sobre a Transexualidade. O item 4 aborda os procedimentos metodológicos adotados pelas pesquisadoras para operacionalizar a pesquisa. O item 5 traz a apresentação e análise dos dados a partir de três grandes eixos: o período de transição e o preconceito sofrido na vida em geral; dificuldades de inserção no mercado de trabalho; e dificuldades de permanência no mercado de trabalho. Por fim, têm-se as conclusões no item 6, seguidas pela lista das referências adotadas para a elaboração do estudo.

## **SOBRE PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO**

Iniciaremos essa seção do texto com um trecho de McFadden (2020) no qual o autor propõe uma mudança de foco por parte das empresas no que se refere à gestão da diversidade. É comum para muitas organizações (e acadêmicos) apontar para um funcionário transgênero como um problema que precisa ser tratado. No entanto,

[...] a raiz de muitos dos problemas que as pessoas transgênero enfrentam no contexto de trabalho pode ser ligada ao preconceito ou ignorância por parte do empregador, de quem contrata, ou dos colegas. Portanto, é importante, [...] colocar sobre o empregador o ônus de pensar na ignorância, e não na diversidade, como as origens de seu desafio atual (McFadden, 2020, p. 11, tradução nossa).

Desse modo, é preciso compreender os conceitos de preconceito e discriminação, que embora complementares, indicam manifestações diversas. O preconceito pode ser entendido como uma ideia, opinião ou julgamento pré-concebidos sobre uma pessoa ou grupo de pessoas, sem que haja compreensão ou esforços para que sejam compreendidos. Quando se fala em discriminação, no entanto, ocorre a exclusão do indivíduo ou grupo, ou então ocorre uma ação que viole seus direitos, através de fundamentos indevidos e injustificáveis, como por exemplo, a orientação sexual, a cor, a religião, o sexo e assim por diante. Frequentemente preconceitos se tornam também discriminação (Rios, 2007).

A sustentação e a disseminação de preconceitos que levam a práticas discriminatórias funcionam ainda como um mecanismo de manutenção de poder de grupos dominantes, na medida em que garantem a manutenção de seus privilégios frente às minorias.

A discriminação no mercado de trabalho ou no local de trabalho pode ser considerada formal e informal. No primeiro caso, é aquela que ocorre dentro de processos formais, por

exemplo, a discriminação que se dá durante processos seletivos (antes mesmo da contratação) ou a discriminação que afeta a vida do funcionário uma vez que ele esteja contratado. Esta, por sua vez, pode afetar suas avaliações de desempenho, seu salário, possibilidades de promoções, aumentar suas chances de demissão e assim por diante. Já a discriminação informal é aquela que ocorre dentro da chamada organização informal, ou seja, nas relações do funcionário com seus colegas, com clientes, fornecedores, dentre outros. Geralmente ocorre na forma de assédio verbal e/ou físico, muitas vezes apoiados em estereótipos. Ressalta-se que a discriminação formal e a informal influenciam-se mutuamente (McFadden, 2020).

Quanto à forma que assume, a discriminação pode ocorrer tanto de forma direta quanto indireta. No primeiro caso, tem-se a adoção explícita e injustificada de critérios para tratar pessoas ou grupos de pessoas de maneira desigual, por exemplo, uma empresa pagar um salário menor para um funcionário por ele ser estrangeiro; determinado processo seletivo vedar a participação de negros; a não promoção de um funcionário a um cargo de comando por conta de ser um homossexual afeminado, dentre outros (Ministério do Trabalho, 2018).

A discriminação indireta, contudo, apoia-se na adoção de critérios que apesar de parecerem neutralidade, impactam de maneira desproporcional determinado grupo de indivíduos, por exemplo, uma empresa colocar como critério de seleção somente candidatos que tenham concluído a graduação há no máximo três anos. Tal medida, aparentemente neutra, excluiria a maioria dos profissionais com mais de 30 anos do processo seletivo, caracterizando assim uma forma de discriminação etária indireta. Outro comum exemplo são as empresas que eliminam candidatos que tiveram interrupções de um ou mais anos em suas carreiras. Tal critério exclui desproporcionalmente mulheres que são mães, dado o afastamento das atividades profissionais por decorrência da maternidade (Ministério do Trabalho, 2018).

Apesar de parecer mais comum a discriminação que ocorre partindo da chefia em direção ao subordinado, dada a desigualdade de poder entre as partes presente nessa relação hierárquica, ela também pode ocorrer de maneira ascendente, como por exemplo, quando subordinados ignoram diretrizes de mulheres que ocupam cargos de comando nas organizações. Há ainda a discriminação entre os pares, ou seja, quando os próprios funcionários discriminam colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico (Ministério do Trabalho, 2018).

Há duas correntes que explicam a origem da discriminação no mercado de trabalho: a discriminação baseada no gosto e a discriminação estatística. Segundo a primeira corrente, a discriminação surge porque existe um preconceito ou uma aversão do tomador de decisões em relação à outra pessoa, ou grupo de pessoas. Nesse caso, o gosto desse sujeito influencia diretamente suas decisões. De acordo com a segunda corrente, o tomador de decisões age de maneira discriminatória porque se baseia em uma característica observável do outro como uma representação de características não observáveis, ou seja, parte de um estereótipo. A diferença básica entre a discriminação baseada pelo gosto e a discriminação estatística é que a segunda não se baseia nas preferências pessoais do discriminador.

Por exemplo, um empregador pode escolher discriminar pessoas trans do processo seletivo, não porque tenha algo necessariamente contra esses indivíduos, ou não goste deles, mas porque parte do pressuposto que a saúde dos candidatos trans esteja em piores condições do que dos candidatos cisgênero e isso prejudicaria sua produtividade no trabalho (McFadden, 2020).

Independente do como se explique a origem dos processos discriminatórios, de acordo com Leite (2006) há duas consequências bastante evidentes da presença de discriminação, direta ou indireta, no mercado de trabalho. Trata-se da discriminação horizontal e vertical. A primeira é a predominância da ocupação dos empregos com pior remuneração por parte de minorias discriminadas, por exemplo, a feminização de profissões na área de limpeza. A segunda é a dificuldade de ascensão a cargos de comando por parte dessas minorias, por exemplo, o amplamente estudado fenômeno do teto de vidro (Steil, 1997).

Por fim, é preciso ainda ressaltar que o preconceito e a discriminação são sempre somatórios.

A cor, o gênero, questões relacionadas à sexualidade, a condição social, o nível de escolaridade, a idade, a nacionalidade dentre outros aspectos, podem ser alvo de preconceito e discriminação simultaneamente. Isso faz com que certos grupos minoritários tenham ainda menos espaço para entrada e crescimento no meio organizacional. Ademais, complementarmente, de acordo com Rudin, Billing, Farro e Yang (2020), enquanto o racismo e a misoginia, no geral, já sejam considerados socialmente inaceitáveis no contexto organizacional, o conceito binário de gênero ainda é muito forte e por essa razão, a discriminação contra pessoas trans costuma ser ainda mais evidente do que outras formas de discriminação. Na perspectiva dos autores, a possibilidade de empresas descumprirem leis que protegem pessoas trans é maior do que a de descumprirem leis que protegem outras minorias. O item 3 desse artigo trará uma discussão mais aprofundada acerca da discriminação sofrida por transexuais.

## A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO PARA A DIVERSIDADE

De acordo com Franco e Cicillini (2016, p. 135) a escola é “[...] um espaço propício para a construção de conhecimento no que se refere ao reconhecimento das diferenças e a criação de estratégias teóricas, práticas e políticas que melhor se aproximam dos princípios da inclusão”.

Dessa maneira, considerando que vivemos sob o domínio de uma matriz cultural baseada na heterossexualidade (Butler, 2003), a educação sexual voltada para a diversidade tem um papel importante no combate ao preconceito e discriminação que afetam a vida de pessoas LGBT (Suplicy, 2012).

No que se refere à normatização da sexualidade humana, a educação tem um papel crucial na manutenção dos padrões e critérios tidos como normais ao longo do tempo. De acordo com Ribeiro (2005) a educação sexual abrange regras e valores relacionados à sexualidade. Tal educação se dá de forma contínua ao longo da vida, iniciando desde o nascimento, no

seio familiar, e depois nas diversas esferas sociais da qual se faz parte, como a comunidade mais ampla, escola, grupos de amigos, religião, mídia e assim por diante.

Tratando especificamente da educação sexual em contexto escolar, Brabo, Silva e Maciel (2020), em uma avaliação do panorama das políticas educacionais sobre os direitos sexuais e reprodutivos de jovens e adolescentes, observam que:

[...] ao mesmo tempo em que se tem avançado quanto à implementação de Políticas Públicas Educacionais devido às pressões dos movimentos sociais e do meio acadêmico, tem-se retroagido por pressões de movimentos reacionários. Triste é esse fato considerando-se a lógica que permitiu a estrutura deste texto: jovens e adolescentes são sujeitos de direitos em processo de construção, que necessitam da educação escolar para serem in(formados) sobre seus direitos sexuais e reprodutivos, e a Política Educacional deve (ou deveria) ir ao encontro dessa demanda. Triste é esse fato se pensar, ainda, em um novo questionamento decorrente do primeiro: como os jovens e adolescentes terão condições de se reconhecerem como diferentes e de respeitarem a diversidade humana, constituindo seu “eu” em um contexto sociocultural tal qual o dos dias de hoje? (p.17)

Tal retrocesso motivado por uma tendência conservadora na política nos últimos anos, como apontam os autores, é real e tem consequências tanto no nível macro, se pensarmos em políticas públicas, quanto no nível micro, se pensarmos na influência de tais políticas públicas na vida de crianças e jovens brasileiras.

Tal movimento conservador tem como seu expoente máximo no âmbito político na atualidade, o próprio Presidente da República, Jair Bolsonaro. Um emblemático exemplo de seu posicionamento relacionado à questão da educação sexual ocorreu em uma de suas transmissões ao vivo pelo Facebook, ainda no início de 2019. Referindo-se à Caderneta de Saúde da Adolescente, uma publicação impressa pelo Ministério da Saúde anteriormente ao seu governo, ele afirmou que iria reeditar o conteúdo desse material, pois não considerava adequado ao público-alvo e complementou, sugerindo aos pais que já tivessem esse material em mãos, que retirassem, ou seja, rasgassem, as páginas onde estavam as ilustrações voltadas a explicações sobre educação sexual (Ferreira; Grandelle, 2019).

Ainda, não se pode negligenciar a importância da educação fora do âmbito formal para a construção dos saberes relacionados à sexualidade. Um exemplo significativo disso no Brasil, dado o alcance, são as telenovelas. A Rede Globo de Televisão, por exemplo, possui um departamento de responsabilidade social incumbido de identificar temas que gerem mobilização social e assim influenciar toda a cadeia produtiva da programação. A questão da sexualidade e identidade de gênero trazida às novelas faz parte dessa estratégia (Bargas, 2017). A construção de personagens complexos e não caricatos, bem como a narração de suas trajetórias, contribui para despertar a empatia do grande público, o que indiretamente, promove um debate mais salutar para a compreensão de temas pouco conhecidos (Veronez, 2019).

Finalmente, tratando especificamente do mercado de trabalho, não se pode desprezar também o aprendizado que pode ser oportunizado dentro das próprias empresas. São ainda

escassos programas de educação e conscientização sobre questões relacionadas às pessoas trans, o que acaba contribuindo para a manutenção da ignorância e de processos discriminatórios (McFadden, 2020).

## SOBRE A TRANSEXUALIDADE

A pessoa transexual é um indivíduo que não se reconhece com o sexo presente em seu registro de nascimento, ou seja, sexo biológico, se reconhecendo como alguém do sexo oposto (Vieira, 2000), provocando assim uma desordem na coerência binária (da Silva Junior, 2016). Segundo Vieira (1998), quando se faz referência ao homem transexual se faz menção a uma pessoa que nasceu em um corpo feminino e que após a transição, passa a ter um corpo masculino. Já quando se fala em mulher transexual, trata-se da pessoa que nasceu em um corpo masculino e que após a transição, passa a ter um corpo feminino.

O termo transexual começou a ser utilizado somente após a primeira cirurgia de transgenitalização anunciada no país, na década de 1980, que até o momento não era legalizada. O processo transexualizador foi somente regulamentado em 1997 (Arán; Murta, 2009). “A heterossexualidade permanece como parâmetro em relação a qual as outras formas de viver são comparadas [...] Para o senso comum, travestis e transexuais não são apenas diferentes, são inferiores” (Da Silva Junior, 2016, p. 186), afinal, no contexto heteronormativo em que vivemos, as identidades que não se encaixam no modelo binário homem - mulher ou que não mantenham uma relação coerente entre sexo, gênero e desejos são consideradas falhas (Butler, 2003).

Como reflexo disso, o Brasil lidera o ranking de mortes de transexuais no mundo e possui uma das menores expectativas de vida para pessoas trans, sendo em média 35 anos. Esse fato diz muito sobre a discriminação enfrentada por essa população e também sobre a negligência do Estado para a sua proteção (Cerioni, 2017). Nesse contexto, a transfobia pode ser compreendida como:

[...] uma sanção normalizadora à transição de gênero e à violação das normas de gênero que se inscrevem no corpo. A violência transfóbica atua em um nível discursivo, por discriminações sutis, de modo que a rejeição à transgeneridade circula nos discursos, entre as pessoas antes mesmo que elas iniciem suas transições e entendam-se pessoas trans. Igualmente, a transfobia participa do grupo de violências de gênero, com sua especificidade característica, alcançando gravíssimas agressões físicas e assassinatos. Socialmente generalizada e acompanhada de crimes de ódio, a transfobia é um componente do genocídio trans no Brasil (Podestà, 2019, p. 375).

Ainda de acordo com este mesmo autor, basta que homens ou mulheres cisgênero representem mal suas expectativas de gênero para que sejam também vítimas da transfobia. “O homem cis afeminado e a mulher cis masculinizada, qualquer que seja sua orientação sexual, podem sofrer transfobia, porque representam mal a cisgeneridade” (Podestà, 2019, p. 377). Nesse trecho, evidencia-se o quão taxativas são as expectativas de gênero

(Moura; Nascimento; Barros, 2017), pois, em um contexto social que não tolera a violação de tais normas produzidas e reproduzidas socialmente, aqueles que parecem transgredi-las merecem ser punidos, seja de maneira direta, por meio de atos de violência, ou mesmo indiretamente, via isolamento, desprezo ou abandono.

As agressões sofridas por aqueles que não se encaixam no quadro heteronormativo prevalente, podem também ser sutis por se mascararem de algo agradável, como é o caso do humor. Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) demonstraram como o uso do humor no ambiente de trabalho, por meio de piadas, deboche, gozação, anedotas e ironias é um instrumento de naturalização da homofobia, na medida em que desqualifica o outro. Nessas situações, a vítima muitas vezes é duplamente agredida: primeiramente com a piada e em seguida, se decide expor seu descontentamento, não encontra validação dos demais, afinal, “era só uma piada” e, portanto, não haveria do que reclamar. Acreditamos que o mesmo pode ocorrer também com transexuais, caracterizando assim uma das manifestações da transfobia.

De acordo com Couto (1999), devido à longa espera na fila dos hospitais, para a realização da cirurgia de alteração do sexo, muitos transexuais em momentos de desespero acabam recorrendo à automutilação dos seios ou do pênis. Em casos mais graves, o suicídio acaba sendo o desfecho fatal, por não suportarem viver aprisionados em corpos que não condizem com suas identidades.

O direito ao uso do nome social, em concordância com a identidade de gênero do indivíduo, é sem dúvida um avanço na busca por mais dignidade. Atualmente, ele é aceito em diversas instituições de ensino, o que serve como um incentivo para que as pessoas transexuais se mantenham no ambiente de ensino e se qualifiquem para o mercado de trabalho. De acordo com Eccard e Sousa (2016), o Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), a partir do ano de 2014, começou a colocar em suas fichas de inscrição um novo campo para preenchimento, para que os candidatos coloquem seu nome social, trazendo dignidade aos concorrentes, além de também ser uma forma de incentivo para que continuem estudando.

Contudo, como apontado por Da Silva Junior (2016), as legislações e políticas públicas que objetivam garantir o acesso e permanência de pessoas trans no ambiente escolar são ainda precárias e insuficientes. Estimativas de 2018 apontaram que transexuais evadem da escola aproximadamente aos 13 anos de idade, pois é nesse mesmo período de suas vidas que muitos são expulsos de casa. No país somente 0.02% da população trans estão na universidade, 72% não possuem ensino médio e 56% não chegaram a completar sequer o ensino fundamental (Filippe, 2020).

A transfobia presente nesse ambiente e que se manifesta, dentre outras formas, mediante o não respeito ao nome social, o impedimento ou constrangimento relacionado ao acesso aos sanitários e mediante a realização de atividades organizadas de maneira binária, como por exemplo nas aulas de Educação Física, “provoca a sensação de que a escola não é lugar para travestis e transexuais” (Da Silva Junior, 2016, p. 186). O autor complementa afirmando que é, portanto, preciso que os temas diversidade sexual e de gênero sejam incluídos na formação docente e no cotidiano escolar.

Assim como na escola, no ambiente corporativo, transexuais continuam sendo excluídos. De acordo com Saraiva e Irigaray (2009) o discurso da diversidade no mundo corporativo costuma ser uma bandeira hasteada por inúmeras organizações, ainda que o objetivo seja econômico e não a justiça social. No entanto, é comum que tal diversidade não abranja certos grupos de minorias nesse contexto, como é o caso dos transexuais. De acordo com Paniza e Cassandre (2018, p. 136) “As políticas empresariais de inclusão e diversidade LGBT só podem ser verdadeiramente inclusivas se conseguirem abraçar toda e qualquer possibilidade abrigada sob o guarda-chuva desses grupos”.

No caso de ensino “Einar ou Lili? Os Desafios de uma Transexual no mercado Formal de Trabalho” de autoria de Paniza, Ichikawa e Cassandre, publicado na GV Casos em 2018, a trajetória de uma mulher transexual é relatada. Fica evidente como os obstáculos se iniciam precocemente na vida de uma pessoa transexual e também como o preconceito e a discriminação partem muitas vezes não do empregador, mas dos clientes das organizações onde está inserida.

Em seu estudo intitulado “When Transgender Employees Come Out: Perceived Support and Cultural Change in the Transition Process”, a professora, pesquisadora e mulher trans Elizabeth Kay Kleintop (2019) considera que quando a transição ocorre no período em que o profissional já faz parte de uma organização, é necessário que sejam planejadas ações estruturadas por parte da empresa para apoiar o processo de transição, como por exemplo, auxiliar os demais funcionários a compreenderem suas próprias atitudes de modo que seus comportamentos se tornem mais inclusivos com relação ao funcionário que está em transição. De acordo com Kleintop (2019), não basta pedir que os funcionários simplesmente mudem seu comportamento.

A partir das leituras realizadas e antes de partir para o próximo item onde serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para essa pesquisa, propomos uma reflexão que se apoia nas contribuições de Butler (2003). Por que as identidades trans incomodam tanto? Não seriam performativas todas as experiências identitárias da sexualidade humana? Qual a razão em se buscar saber se alguém é ‘verdadeiramente’ homem ou mulher? A busca pela “falha” nas identidades que não se encaixam nesse modelo binário, parece apenas desempenhar o único papel de reforçar constantemente o projeto dominante da heteronormatividade.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Prezando pelo alinhamento entre o objetivo de pesquisa e o método adotado para chegar aos resultados, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa (Strauss; Corbin, 2008) e descritiva (Vergara, 1998), tendo utilizado como dados primários (Diehl; Tatim, 2004) nove entrevistas semiestruturadas conduzidas ao longo do segundo semestre de 2017 com homens e mulheres transexuais que podiam: a) estar inseridos no mercado de trabalho formal; b) pretender se inserir no mercado de trabalho formal c) nunca terem se inserido no mercado de trabalho formal; d) não pretender se inserir no mercado de trabalho formal.

Com o objetivo de compreender as manifestações discriminatórias que desafiam a entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal, o estudo foi delimitado de modo a explorar apenas as perspectivas dos entrevistados a partir de suas vivências. Dessa maneira, não se abordou a perspectiva de empresas, clientes ou demais funcionários.

Foi utilizada a técnica de seleção de sujeitos denominada bola de neve (Vinuto, 2014) para identificar os participantes do estudo. De acordo com Vinuto (2014), tudo se inicia com informantes-chave, que no caso desta pesquisa foram duas mulheres transexuais recém-formadas por uma universidade estadual paranaense e sobre as quais saíram notícias na época. Elas auxiliaram as pesquisadoras a encontrarem outros participantes para a pesquisa. Estes, por sua vez, auxiliaram encontrando outros participantes e assim sucessivamente. A adoção dessa técnica foi fundamental para a realização da pesquisa, visto que as pesquisadoras inicialmente conheciam apenas duas entrevistadas em potencial. A partir delas, foi sendo estruturada uma cadeia de referência, possibilitando assim acessar os demais participantes. A quantidade de nove participantes foi determinada como resultado do fim da cadeia de referências dos participantes e, complementarmente, constatou-se saturação nas respostas.

Logo no primeiro contato com cada um dos participantes em potencial, por aplicativo de mensagens Whatsapp ou e-mail, as pesquisadoras se apresentavam, apresentavam o objetivo da pesquisa, explicavam sobre a confidencialidade, ou seja, que seus nomes não seriam expostos, e informam sobre as 19 perguntas que seriam realizadas. Após a concordância em participar, as entrevistas eram agendadas.

Como nem todos os participantes eram da cidade das pesquisadoras, parte deles era do Paraná e parte de São Paulo, três entrevistas foram realizadas pessoalmente e seis de maneira remota pelo Whatsapp. O Quadro 1 traz um resumo do perfil dos participantes e indica como as entrevistas foram conduzidas.

**Quadro 1 – Perfil dos Participantes**

ID	Identidade Após transição	Idade	Escolaridade	Profissão	Entrevista
M1	Mulher	22	Ensino Médio Completo	Maquiadora e Produtora	Áudio pelo Whatsapp
M2	Mulher	25	Pós-Graduação	Professora	Pessoalmente
M3	Mulher	25	Ensino Médio Completo	Cabeleireira e Maquiadora	Áudio pelo Whatsapp
M4	Mulher	21	Ensino Médio Completo	Telefonista estagiária	Áudio pelo Whatsapp
M5	Mulher	22	Cursando Ensino Superior	Estagiária na área de Educação Física	Pessoalmente
M6	Mulher	24	Ensino Superior Completo	Não está inserida no mercado de trabalho	Pessoalmente

ID	Identidade Após transição	Idade	Escolaridade	Profissão	Entrevista
H1	Homem	24	Ensino Médio Incompleto	Atendente em barbearia	Áudio pelo Whatsapp
H2	Homem	30	Ensino Médio Completo	Auxiliar de cozinha em lanchonete	Áudio pelo Whatsapp
H3	Homem	27	Cursando Ensino Superior	Estagiário na área de Engenharia da Computação	Áudio pelo Whatsapp

Fonte: Dados da pesquisa.

Todas as entrevistas tiveram as falas gravadas, o que possibilitou sua transcrição na íntegra, gerando um documento de 56 páginas no Microsoft Word, digitado com fonte Times New Roman, tamanho 12 e espaçamento 1,5 entre linhas. A análise de dados foi conduzida conforme Bardin (1977) a partir de três fases que se complementam: pré-análise; exploração do material; e tratamento dos dados, inferência e interpretação.

Para a pré-análise, as transcrições foram passadas para o Microsoft Excel para ajudar na organização e identificação visual das respostas, de modo que cada linha da planilha correspondia a um entrevistado e cada coluna uma pergunta. Após isso, foi realizada uma apreciação geral das respostas de todos os entrevistados para cada pergunta isoladamente, com o propósito de nos ajudar a esboçar as ideias iniciais da análise. Na fase seguinte, de exploração do material, outras leituras mais aprofundadas foram realizadas e a partir delas foram sendo criadas categorias que pudessem representar as respostas dos participantes. Tais categorias foram sendo criadas a partir das falas dos entrevistados e não a priori. Então foi criada uma nova planilha no Excel que agrupou fragmentos das respostas de todos os entrevistados dentro dessas categorias. Finalmente, na última fase, as pesquisadoras interpretaram os dados de modo que ganhassem significado e pudessem atender ao objetivo do estudo.

O roteiro de entrevista foi elaborado com perguntas de quatro categorias distintas, sendo elas: a) o perfil dos entrevistados; b) o processo de transição e o preconceito sofrido na vida em geral; c) a dificuldade de inserção no mercado de trabalho; e d) a dificuldade de permanência no mercado de trabalho. As histórias de vida não foram abordadas em sua totalidade, mas em algumas questões, principalmente naquelas do bloco sobre o processo de transição e o preconceito sofrido na vida em geral, os entrevistados abordaram elementos de sua trajetória de vida relacionados às suas identidades trans desde a infância.

## DADOS E ANÁLISE

Os dados serão apresentados e analisados a partir de três grandes tópicos: O período de transição e o preconceito sofrido na vida em geral; dificuldades de inserção no mercado de trabalho; e dificuldades de permanência no mercado de trabalho.

## O PERÍODO DE TRANSIÇÃO E O PRECONCEITO SOFRIDO NA VIDA EM GERAL

Os entrevistados estão na faixa etária de 21 a 30 anos e a maioria se descobriu como transexual a partir da puberdade (e não “mais cedo”), pois, segundo eles, naquela época ainda não se falava muito no assunto. Desde a infância sentiam que não pertenciam ao sexo biológico e que eram diferentes, mas não sabiam sequer da existência da transexualidade, tal como expresso por H2 nesse trecho: “Desde pequeno eu nunca me vi como uma pessoa do sexo feminino, mas eu me descobri transexual há mais ou menos uns três anos”. Ou seja, somente com 27 anos de idade.

Antes de se assumirem como transexuais, esses entrevistados achavam que eram gays ou lésbicas, pois a transexualidade não era um conceito conhecido na sociedade em geral. H3 compartilhe sua experiência ao dizer que desde criança ele não entendia porque não era menino como os outros meninos e que o entendimento sobre sua identidade veio somente entre os 22 e 23 anos quando: “eu conheci um homem trans e eu fiquei fascinado porque eu me identifiquei, eu não sabia da existência de transexuais masculinos, já tinha visto mulheres trans, mas não tinha entendimento do que era, de fato, transexualidade”. Destaca-se aqui a importância da representação das diversas possibilidades de existência.

Essa é uma realidade que vem mudando ao longo dos últimos anos. Na época de realização dessa pesquisa, em 2017, estava no ar a novela “A Força do Querer” da Rede Globo de Televisão, na qual uma personagem de nome Ivana, se descobria transexual e iniciava sua transição para se tornar Ivan. Isso contribuiu, à época, para dar mais visibilidade à transexualidade e questionar alguns estereótipos (Bargas, 2017). Em 2019, a temática retornava a uma novela da Rede Globo. Dessa vez, a personagem Britney, uma mulher transexual, fora interpretada pela atriz e também mulher trans, Glamour Garcia, em “A Dona do Pedaço” (Veronez, 2019). A temática trans nas novelas foi abordada pelos entrevistados H2 e M6 como importante no sentido de mostrar para o grande público que existem outras possibilidades de existir além do binarismo homem-mulher definidos pelo sexo biológico.

Passado algum tempo desde o fim de ambas as novelas, percebe-se que os efeitos de tais iniciativas não foram suficientes para a quebra de estereótipos associados à população transexual, de maneira geral na sociedade. Acredita-se que para isso acontecer, a temática da transexualidade precisaria estar ainda mais presente na vida dos brasileiros. Contudo, é de indiscutível relevância a contribuição que esforços como esse podem ter na vida de jovens que buscam uma compreensão acerca de sua própria identidade. Acompanhar as trajetórias de tais personagens auxilia a compreensão de suas próprias trajetórias.

Apesar de sentirem desde cedo na infância que eram, de alguma forma, diferentes, a descoberta da transexualidade foi um processo de muitas emoções. Como afirma H3, contar para a família não foi a parte mais difícil: “quando eu contei tudo pra minha família, acho que essa parte do processo acabou sendo mais tranquila depois do turbilhão de descobrir o que é a transexualidade, de me identificar e finalmente me assumir como homem, isso trouxe uma tranquilidade”. Apesar de alguns entrevistados mencionarem que no início tiveram algum tipo de resistência por parte de suas famílias e alguns amigos, todos afirmaram que

têm o apoio da maioria dessas pessoas na atualidade, com exceção de M1 que relatou ter sofrido agressões verbais e físicas de um tio, poucos meses antes da realização da entrevista.

Os entrevistados também destacaram que o preconceito no ambiente escolar foi muito forte e que sempre enfrentaram discriminações como, piadas, xingamentos e até rejeição por parte dos colegas que os excluía de brincadeiras, pois eles gostavam de brincadeiras entendidas como sendo do sexo oposto, dada a matriz cultural baseada na heterossexualidade que naturaliza corpos, gêneros e desejos, tornando-os inteligíveis, e que classifica como falhas as demais identidades (Butler, 2003). Um exemplo disso foi destacado pelo entrevistado H2 “eu já me vestia de forma masculina e aí os meninos não queriam brincar comigo porque aparentemente eu não era um menino e as meninas não queriam brincar comigo porque eu me vestia como um garoto”. Evidencia-se nesse trecho o sentimento de não pertencimento.

Em um caso relatado por M5, a diretora da escola onde ela (na época, ele) estudava, uma pessoa muito religiosa, o chamou até a sala dela e disse: “você sabe que tem um demônio dentro de você, né? [...], olha se você quiser, eu posso trazer um padre para exorcizar você aqui na escola mesmo, dentro da minha sala mesmo, ninguém vai ficar sabendo, não precisa comunicar os seus pais”. Isso havia sido motivado porque na época ele era um menino gay. Assustado, ele disse que iria chamar seus pais para conversar com a diretora que, mediante o risco de ser exposta, desconversou e nunca mais tocou no assunto.

A fala de M1 demonstra formas sutis de violência no ambiente escolar: “Olha, eu acho que na infância sempre tem aquelas brincadeirinhas ‘olha afeminadinho’ ‘baitolinha’ sempre tem né? Acho que isso é uma coisa... que, assim, na escola às vezes uma coisa ou outra, ali, sempre acaba acontecendo”. Retomando Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), vemos aqui também o uso do humor como prática de naturalização da homofobia desde muito cedo.

Esses aspectos, segundo Suplicy (2012), ocorrem por conta da desatenção do governo com a educação, pois se incentivassem, de fato, educação sobre diversidade sexual, não só para os alunos, mas também nas oportunidades de formação docente (Da Silva Junior, 2016) essas manifestações de discriminação na escola talvez fossem menos intensas. A fala de M3 ressalta a importância da educação para a diversidade nas escolas. Ela diz que é fundamental “ensinar que existem pessoas diferentes e que eles vão ter que lidar com isso no mundo a fora ou até dentro da sala de aula, pra não ocorrer... para as pessoas não sofrerem na escola como a gente sofria antigamente...”. Ainda, conforme reforçado por Brabo, Silva e Maciel (2020), o retrocesso que estamos presenciando nos últimos anos no que se refere a políticas públicas educacionais voltadas à educação sexual nas escolas, sinaliza o tamanho do desafio que enfrentaremos nos próximos anos a esse respeito.

Algo que foi bastante destacado pelos participantes, foi o uso dos banheiros no ambiente escolar. A palavra banheiro aparece 25 vezes nas entrevistas. Se uma mulher trans utilizasse o banheiro masculino era alvo de discriminação e piadinhas, e se utilizasse o banheiro feminino, constrangia as demais garotas. Percebemos que o acesso ao banheiro é, portanto, também simbólico. Por desafiar o modelo binário, esses indivíduos não são recebidos amigavelmente em nenhum espaço marcadamente masculino ou feminino (Butler, 2003).

Assim, por se sentirem incomodados, acabavam se privando dos seus direitos básicos como cidadãos, como poder utilizar os sanitários da escola, só para não serem mais discriminados do que já eram, evitando maiores constrangimentos para si mesmos. A fala de M4 é muito representativa dessa questão:

no ensino médio as meninas foram reclamar com a diretora que eu usava o banheiro feminino e elas se sentiam incomodadas, mas depois fizeram uma reunião e explicaram que eu era uma mulher trans, aí parou. E teve uma época que eu tive que usar o banheiro masculino e foi a pior época da minha vida, porque é a parte que eles zoam muito, tipo brincadeirinha sem graça sabe? É horrível e quando eu usava o banheiro feminino era mais as meninas se incomodando, mas eu sempre tentava me policiar para ir nos horários que elas não estavam, sabe? [...] só estou ali para fazer minhas necessidades e nada mais...

Seu relato revela dinâmicas que reforçam o não pertencimento do indivíduo trans no ambiente escolar e o quão desafiador sua permanência na escola acaba sendo por essa razão (Da Silva Junior, 2016). O trecho revela ainda o esforço da entrevistada no sentido de controle das próprias necessidades fisiológicas para não incomodar os demais. Vemos aqui como a existência desses indivíduos, mesmo quando manifestada em sua forma mais básica (necessidades fisiológicas), é inviabilizada.

Outro ponto que merece destaque é quanto ao uso do nome social no ambiente escolar e universitário. De acordo com H3, que cursava graduação em engenharia de computação à época das entrevistas, a Instituição de Ensino Superior não permitiu a adoção do seu nome social em sala de aula e isso o surpreendeu, pois a discriminação veio de onde ele menos esperava, dado que o Enem já havia adotado o nome social desde 2014 (Eccard; Souza, 2016).

Esses constrangimentos e discriminações sofridos pelos entrevistados durante a infância e juventude deixaram marcas. Na atualidade, apesar de muitos deles dizerem que não se machucam com esses tipos de preconceitos e que sabem se defender ou lidar com essas situações, como M2: “algumas palavras sempre magoam a gente [...] mas não me machucam mais porque hoje eu já sei lidar”, percebe-se que se a defesa é necessária, significa que o ataque existe.

Um fator muito importante que impactou para essa personalidade forte dos entrevistados em saber lidar com situações de preconceito e discriminação, tem relação com a aceitação dos pais e amigos. O suporte emocional recebido daqueles que estavam mais próximos foram fundamentais para o enfrentamento das batalhas que estariam por vir. Uma evidência disso é que, contrariando as estatísticas de baixa escolaridade (Filippe, 2020), dos nove entrevistados, quatro possuíam, na ocasião das entrevistas, ensino médio completo, dois estavam cursando o ensino superior, um possuía ensino superior completo e um pós-graduação completa. Apenas um entrevistado tinha o ensino médio incompleto (H1). No entanto, ele afirma que nunca enfrentou discriminação no ambiente escolar.

Retomando o objetivo da pesquisa que foi compreender as manifestações discriminatórias que desafiam a entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal,

conclui-se que as experiências de vida ao longo da infância e adolescência, mesmo antes do acesso ao mercado de trabalho, afetam esses indivíduos de muitas formas. Seja por eventuais limitações na carreira, consequência da não continuidade dos estudos pela hostilidade do ambiente escolar e universitário. Seja pela sua relação com aqueles que estão mais próximos (família e amigos) que dão força para o enfrentamento dos obstáculos no caminho. Ou seja, pela falta de representatividade, ou pela invisibilidade trans, que afetou o processo de descoberta de suas próprias identidades.

## DIFICULDADES DE INSERÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO

Como mencionado anteriormente, grande parte da população de transexuais acaba tendo que se sujeitar à prostituição por falta de oportunidades de trabalho (Antra, 2018). No entanto, é forte a tendência à culpabilização dessas pessoas. Uma entrevista evidencia o discurso que responsabiliza os indivíduos transexuais, em uma clara reprodução da ideia de culpabilização da vítima. Para M4, “a culpa de muitas trans estarem na prostituição é de nós mesmos que temos esse pensamento fechado e não damos oportunidade”. Isso foi também observado no estudo de Paniza e Cassandre (2018, p. 133) “[...] há um movimento de responsabilização do trabalhador [...] refrata-se o fato de que o próprio ambiente da empresa não deixa o trabalhador gay numa condição segura para assumir o que ele é”.

A dificuldade de inserção no mercado de trabalho é visível pelas entrevistas, pois apesar de oito entrevistados estarem trabalhando no momento, é possível verificar que os ramos de atividade em que estão inseridos, ou já trabalharam, é bastante limitado, ou seja, as áreas que incluem esses profissionais são poucas. A entrevistada M1 disse que todos deveriam poder ser o que quisessem, como destacado nessa frase, mas que infelizmente existem limitações no acesso a certas áreas:

acho que qualquer um pode ser um advogado, um farmacêutico, um  
padeiro, um juiz, um médico, homem, mulher, trans, todos têm capaci-  
dade né? Independentemente de cor ou gênero... a sociedade tem que abrir  
a mente mesmo [...] mas eu acho que é muito limitado [...] você é maquia-  
dora, cabeleireira, prostituta, que é o que a maioria pensa, que todas são.

Quem mais sofreu com o preconceito no mercado de trabalho foi a entrevistada M6, pois apesar de ter cursado o ensino superior e de ter se qualificado, não está inserida no mercado. Ela conta que já sofreu muitas discriminações no colégio em que estagiou no período de faculdade. Este maior preconceito estaria ligado com a profissão, pois ela não está no ramo de atividades que a sociedade aceita com mais facilidade um transexual. Sua área de atuação é a educação, o ensino. Isso é contraditório, pois se espera de quem trabalha nesse ambiente, como professores, mais conhecimento sobre o tema da diversidade.

Outro relato feito por esta mesma entrevistada, revela o preconceito presente na sociedade em relação ao transexual e as profissões que pode exercer. Em seu trabalho de conclusão de curso, ela perguntou para as entrevistadas quais profissões as pessoas trans poderiam desempenhar. Quando questionados se poderiam exercer uma função de atendente em

um hospital, por exemplo, que não precisasse de ensino superior, uma das entrevistadas alegou que não, pois passaria a imagem de um lugar sujo e que isso não seria conveniente junto a clientes, reforçando o conceito de discriminação informal apontado por McFadden (2020). Essa fala revela o preconceito (Rios, 2007) que muitas pessoas têm com os transexuais, associando-os ao que é sujo e, portanto, considerando-os como inadequados para ambientes de saúde. Podemos relacionar ainda com o conceito de discriminação estatística (McFadden, 2020).

A dificuldade para a troca de nome nos documentos também foi indicada como uma barreira importante para a inserção dos transexuais no mercado de trabalho, dada a incongruência entre a aparência e o nome que está no currículo. Eles afirmam que já se sentiram constrangidos quando o entrevistador os chamou para a entrevista e os outros entrevistados ficaram olhando, vendo que o nome e a fisionomia não eram condizentes, além do que a entrevista tomou rumos diferentes, já que o entrevistador tinha receio em contratá-los. Tal receio era originado ou pelo preconceito do contratante, ou pelo medo das reações dos demais funcionários e clientes. Pode-se verificar isso no relato da entrevistada M4 “uma vez eu fui em uma loja e deixei o currículo, aí eles falaram que estava precisando e quando eles viram que eu era trans, eles falaram que não precisava”, ou seja, a loja não a contratou pelo simples fato de ser uma pessoa transexual, caracterizando assim discriminação direta (Ministério do Trabalho, 2018) e formal (McFadden, 2020).

Outros empresários nem chamam as pessoas transexuais para as entrevistas quando descobrem por conta própria, em buscas na internet, que os candidatos para a vaga são pessoas trans. A entrevistada M5 conta que quando foi procurar um estágio em uma academia de ginástica passou por situação semelhante. Segundo ela, sua amiga que trabalhava no local disse que a gerente havia gostado muito do seu currículo e que tinha dito “nossa, esse currículo é muito bom! Nossa seu amigo é excelente!”, mas quando entrou no seu Facebook e viu que o sexo era diferente do nome, preferiu não chamar para a entrevista. Nesse caso, não importou a qualificação. Simplesmente por ser uma mulher trans, a entrevistada já foi descartada das opções de contratação. A gerente preferiu contratar uma pessoa que não era tão qualificada, a lidar com possíveis ações discriminatórias por parte dos demais funcionários ou clientes e, por que não dizer, dela mesma? Nesse trecho evidencia-se algo apontado por McFadden (2020), isto é, que a possibilidade de ocorrência da discriminação informal por parte de colegas de trabalho e clientes, faz com que muitas empresas acabem cometendo discriminação formal e barrando profissionais trans nos processos seletivos.

O exemplo anteriormente citado desarticula o argumento simplista utilizado por muitos de que pessoas trans possuem mais dificuldade de contratação por serem menos qualificadas. De fato, a escola é um ambiente hostil para crianças e jovens que não se encaixam no padrão dominante. Como consequência, as violências interpessoais ocorridas no nível micro (Carrieri; Souza; Aguiar, 2014) por parte dos transexuais podem tornar a experiência educacional insuportável ao ponto da evasão escolar. Ainda assim, se tomarmos como base a entrevistada M5 que relatou o caso, ela estava cursando ensino superior e buscava um estágio na área, o que deveria coloca-la em situação de igualdade na competição por uma

vaga com outros candidatos, mas isso não aconteceu pelo único motivo da discriminação contra pessoas transexuais.

Essas manifestações discriminatórias sofridas pelos entrevistados confirmam a existência de discriminação direta (Ministério do Trabalho, 2018), pois ocorreram mudanças explícitas no comportamento dos recrutadores após saberem sobre a transexualidade dos candidatos, o que culminou com a não contratação desses profissionais.

Percebe-se pelas entrevistas que o homem transexual possui certa invisibilidade perante a sociedade, já que não é algo muito falado e a sociedade não tem a percepção de sua existência. Muitos homens trans passam despercebidos, ou seja, são vistos tanto como o homem heteronormativo como também uma lésbica masculinizada e possuem uma maior facilidade para se inserirem no mercado de trabalho. Contudo, eles não estão isentos de sofrerem discriminação, como o entrevistado H3 destacou em sua fala “eu senti, várias vezes que havia transfobia, que a vaga deixava de existir, porque descobriam que eu era uma pessoa trans e não queriam lidar com isso”.

As entrevistas revelaram que os homens transexuais estão inseridos ou já trabalharam em locais e ramos geralmente masculinos como, por exemplo, o entrevistado H1 que destacou que trabalhou como “instalador de circuitos pneumáticos, instalação de freio de caminhão, trabalhei com entregador de gás, como office boy, como pintor, como borracheiro” e o entrevistado H2 que diz que sempre trabalhou em postos de combustíveis, profissões essas que possuem uma predominância de trabalhadores homens, ou seja, realmente passam despercebidos.

Essa invisibilidade ocorre porque sua transição geralmente é mais rápida e a mudança do timbre da voz ocorre mais facilmente do que com mulheres trans. Esse ponto também foi destacado pelos entrevistados, principalmente pelo H1 que diz que “a testosterona é muito mais fácil de colocar dentro de um corpo do que de tirar. Então mulheres transexuais têm a tendência a ainda ter uma voz mais grave, serem mais altos, terem gogós e etc e tal... então o homem transexual é muito mais passável (sic) na sociedade”.

Esse aspecto também pode estar ligado à cultura machista na qual o homem é visto como superior à mulher, ou seja, uma mulher trocar de sexo para virar homem é mais aceito que o contrário. Como se destaca no estudo da socióloga Kristen Schilt (CID, 2008) quando ocorre essa mudança de sexo de mulher pra homem, os indivíduos passam a ter um pequeno aumento nos seus salários e ganham mais autoridade perante seus colegas de trabalho, o que evidencia o preconceito em relação ao sexo do indivíduo e o machismo estrutural presente na sociedade.

Essa perspectiva também é evidenciada no estudo de Moura, Nascimento e Barros (2017) que trata da discriminação sofrida pelos gays afeminados nas organizações. Segundo os autores, deve-se compreender a misoginia no contexto organizacional de uma maneira abrangente, como sinônimo de práticas contra qualquer sujeito que seja feminino e não somente contra mulheres. A heteronormatividade presente nas organizações prejudica mais a mulher trans do que o homem trans e, isso é demonstrado nas próprias entrevistas.

A aparência física também foi destacada como uma barreira para a inserção no mercado de trabalho, principalmente no caso das mulheres transexuais que são muitas vezes identificadas como travestis, mesmo sendo diferentes, conforme Dias e Bernardineli (2016). Essa barreira existe, pois mesmo se seus documentos estiverem alterados conforme o gênero que se identificam, se elas não possuírem uma aparência muito feminina o preconceito ainda irá ocorrer.

Muitas das entrevistadas destacaram que têm sorte por ter um visual e uma aparência bastante feminina e isso ajuda para que elas tenham certa aceitação perante a sociedade. O entrevistado H1, homem trans, destacou que “no início eu achei um pouco de dificuldade por eu não estar totalmente com a aparência masculina”. Ou seja, quanto mais completa é a transição, menor é o desconforto causado. Isso reforça o que afirma Podestà (2019) sobre a importância da representação da cisgeneridade como um mecanismo de defesa contra a transfobia.

Conforme Ferreira e Siqueira (2007) apontam, os homossexuais muitas vezes preferem não comentar sobre sua sexualidade no ambiente de trabalho, para não precisar enfrentar nenhum tipo de discriminação. Mas caso o transexual possua o nome masculino e o visual feminino, desafiando assim o modelo binário (BUTLER, 2003), isso não será possível, o que dificulta sua inserção no ambiente de trabalho. Por outro lado, quando seus documentos estão retificados e ele possui a aparência compatível com seu gênero, não há a necessidade de explicar aos outros que é transexual, o que facilita sua inserção, já que muitas empresas nem os chamam para entrevistas quando identificam características observáveis da transexualidade.

Os entrevistados homens disseram que por possuírem uma aparência bastante masculina, acabam adotando a estratégia de colocar o nome social no currículo e só posteriormente, quando entregam os documentos ao final do processo seletivo, explicam em particular para o recrutador, que são pessoas trans. Essa estratégia ajuda, segundo eles, a não serem dispensados antes mesmo da seleção. Ainda de acordo com eles, quando a transexualidade é de conhecimento somente de quem contrata, essa informação não se espalha pela empresa e assim é mais fácil a inserção. Caso já tivessem alterado seu nome e gênero nos documentos, não precisam nem comentar sobre o assunto, o que iria facilitar ainda mais sua aceitação e uma possível contratação. Isso pode ser observado na fala de H3:

Estudo engenharia de computação, eu estava desempregado há mais de um ano. Eu consegui um estágio sexta passada e assim... eu nunca fui de ficar desempregado antes da transição ainda mais por tanto tempo. Ficou muito claro pra mim que isso tem a ver com transfobia [...] nesse estágio que consegui agora, por exemplo, o empregador nem tem conhecimento do fato de eu ser transexual, pelo fato da agência fazer todo o trâmite com o nome social sabe? Porque eu tenho assim, quase 100% de certeza que não teria conseguido se não fosse dessa forma.

Outro fator que dificulta a inserção no mercado de trabalho é a utilização do banheiro durante o período de trabalho, tal como ocorre no ambiente escolar. As empresas não

parecem dispostas a instruírem seus funcionários sobre essa questão, como recomenda Kleintop (2019), e tampouco lidar com possíveis reclamações de funcionários que não concordam com o compartilhamento desses espaços com colegas transexuais, como abordado pela entrevistada M6 que relatou o caso de uma amiga também transexual que foi realizar um teste em um frigorífico e antes de entrar no frigorífico eles separam os homens das mulheres para fazer aquela higienização, e por ser trans ela não foi contratada. Se ela fosse pro vestiário das mulheres, as outras mulheres iam se sentir desconfortáveis, por ter uma mulher trans lá, e se ela fosse pro vestiário dos homens, ela poderia ser assediada e a empresa não gostaria de se responsabilizar por nenhum dos dois (M6).

Em concordância com Paniza e Cassandre (2018), do ponto de vista das empresas, parece ser mais fácil ou mais cômodo não ser amplamente inclusiva, do que se adaptar e inserir esse grupo de pessoas no mercado de trabalho. Esse comportamento faz com que pessoas transexuais, já marginalizadas em tantos aspectos de suas vidas, enfrentam ainda outro desafio: a falta de oportunidades de trabalho, algo fundamental para sua dignidade. Como resultado, é comum que acabem se sujeitando a funções inferiores à sua qualificação, como alternativa ao desemprego (Dias; Bernardineli, 2016).

Retomando o objetivo da presente pesquisa, vemos que são muitas as manifestações discriminatórias que dificultam o ingresso de profissionais trans no mercado de trabalho formal. A origem da discriminação é tanto formal quanto informal e tem aspectos de discriminação estatística (McFadden (2020). Além disso é direta (Ministério do Trabalho, 2018). A incompatibilidade entre aparência física e nome nos documentos pessoais é um fator complicador e reforça o quão fortes são as expectativas de gênero (Moura; Nascimento; Barros, 2017) que operam a partir da matriz cultural baseada na heterossexualidade (Butler, 2003).

## DIFICULDADES DE PERMANÊNCIA NO MERCADO DE TRABALHO

Existem duas questões que podem dificultar a permanência das pessoas transexuais no mercado de trabalho. A primeira é a dificuldade da empresa em se adaptar para receber um funcionário trans, já que poderia enfrentar formas de discriminação tanto por parte dos outros funcionários, como também por parte dos clientes (Paniza; Ichikawa; Cassandre, 2018), o que configuraria a discriminação informal (McFadden, 2020). Isso demandaria da empresa saber lidar com essa situação da melhor forma possível, para conseguir ser de fato inclusiva e fornecer um ambiente harmonioso para esse e para os outros funcionários. Como consequência, a empresa deveria orientar e, se fosse o caso, aplicar sanções aos demais funcionários que mostrarem-se preconceituosos e que pudessem ferir tanto o transexual, como também prejudicar o ambiente de trabalho e as atividades que deveriam ser desempenhadas. A empresa deveria ainda, continuamente, sensibilizar seus funcionários para a importância da diversidade, como destaca Vasconcellos (2014). Como muitas empresas não conseguem lidar bem com essa questão, acabam demitindo o funcionário transexual.

A segunda questão que dificulta a permanência de profissionais trans no mercado de trabalho formal ocorre em decorrência da primeira. Mesmo sofrendo preconceito e

discriminação no cotidiano organizacional, seja por parte de colegas, clientes ou mesmo dos superiores, por precisarem se manter no emprego, pessoas trans acabam suportando a duras penas olhares e ofensas, se sentindo incomodadas e desconfortáveis, sem reclamar, dado o risco de perder o emprego. Ao fim, quando a situação fica insustentável para essas pessoas, elas acabam pedindo demissão.

Esse fato destaca ainda mais o que diz Vasconcellos (2014) de que o trabalho é o elemento básico para o desenvolvimento do ser humano. Talvez seja por isso que suportam essas manifestações de discriminação, ou seja, eles têm receio de não conseguirem outro trabalho e sabem que se pedirem demissão provavelmente também sofrerão com esse problema em outras organizações, já que não seguem o padrão estabelecido pela sociedade. M5 relata esse sentimento: “Eu estou recebendo bem mal na academia que estou [...] mas eu tenho um pouco de receio de sair dali e não ser aceita em outro lugar, causa um pouco de insegurança”. Fica explícito, portanto, que o fato de estarem inseridos no mercado de trabalho formal, não é garantia de que tenham empregos nos quais e pelos quais possam se realizar profissionalmente.

Sentir-se desconfortável por trabalhar em um ambiente no qual não é aceito e é muitas vezes humilhado, é uma situação bastante comum enfrentada por pessoas trans e um caso foi relatado pela entrevistada M6. Ela havia comprado um vestido com o comprimento no joelho e era a única roupa com a qual se sentia confortável na época da transição. Ela utilizava aquela roupa em todos os lugares que frequentava, inclusive para trabalhar, até que um dia a diretora da escola falou pra ela não ir mais de vestido alegando que: “não é porque você está de vestido, é porque seu vestido está muito curto” e a entrevistada respondeu alegando: “mas a pedagoga está com uma roupa menor que a minha e não foi falado nada” e a diretora acabou confirmando que a real razão do pedido era que os pais poderiam se incomodar, ou seja, a crítica era por estar usando vestido e ser uma pessoa trans. Por fim, depois desse episódio, a entrevistada não conseguiu permanecer na organização e se excluiu deste meio, por não ser aceita da maneira que ela é.

Sabe-se que para que qualquer indivíduo desempenhe bem suas atividades, é necessário um ambiente agradável para trabalhar onde possa se sentir confortável. Caso contrário, o ambiente de trabalho será tal como uma tortura e, provavelmente, empresa e funcionário sairiam prejudicados dessa relação.

Esse desconforto evidencia-se principalmente nos relatos das entrevistadas M5 e M6, que possuem cargos nos quais não são comuns pessoas transexuais e, portanto, nos quais as expectativas de gênero (Moura; Nascimento; Barros, 2017) são ainda mais restritivas. Dessa maneira, elas são menos aceitas e convivem mais com o preconceito e discriminação. Isso é diferente do que ocorre em ambientes como salões de beleza, que são entendidos como espaços nos quais pessoas trans podem circular profissionalmente com mais naturalidade e aceitação.

A entrevistada M5 relata que um senhor, cliente da academia na qual trabalha, certa vez a questionou quanto ao tamanho da sua roupa, especificamente quanto ao comprimento dos seus shorts na academia. Mas este mesmo senhor não reclamava das mulheres que

iam treinar de saia ou com shorts apertados ou mais curtos. No decorrer da conversa, o senhor admitiu que sua preocupação era a de que se chegassem crianças, elas não entenderam e ficaram confusas e que o mesmo poderia ocorrer com idosos. Ou seja, essa era uma questão de discriminação baseada no gosto (McFadden, 2020), já que ninguém havia reclamado, somente ele.

Já M6 relatou que a pedagoga da escola em que trabalhou controlava o tempo do intervalo que a entrevistada passava se maquiando no banheiro, sendo que ela optava por usar o banheiro de pessoas com deficiência, justamente para evitar desconforto para as outras professoras. Ou seja, a entrevistada tentava de todas as formas não deixar ninguém desconfortável, mas as demais pessoas controlavam o que ela fazia e resignificavam suas ações como erradas, tornando o ambiente de trabalho muito desagradável.

Acabar com essa discriminação é algo difícil, mas é possível tentar diminuir a começar por empresas que insiram esse grupo minoritário de pessoas no mercado de trabalho, através de políticas públicas, como por exemplo as cotas criadas para inserir pessoas com deficiência nas organizações. Outro caminho complementar seria ampliar as discussões sobre diversidade, em especial sobre a transexualidade, em cursos de graduação da área de negócios, como Administração, uma vez que esses alunos estão se preparando para gerir pessoas no futuro próximo.

Um exemplo dessa situação é o caso relatado pela entrevistada M6. Ela contou que sofria com preconceito e discriminação dentro do ambiente universitário, por estudantes que estavam inseridos em uma empresa júnior do curso de Administração, ou seja, futuros administradores. Ela considera que se esses alunos já praticavam bullying enquanto ainda eram estudantes, dificilmente iriam querer contratar essas pessoas para trabalhar em suas empresas no futuro. Nesse sentido, poderia haver um trabalho pedagógico junto a empresas juniores dentro de universidades, explicando e incentivando a diversidade dentro das organizações, para que esse quadro mude, para que ocorram mais contratações de pessoas trans e que elas não precisem recorrer à prostituição como meio de garantir seu sustento.

Muitos profissionais de diversas áreas do conhecimento se graduam no ensino superior, mas sem ainda conseguir compreender questões relacionadas à identidade de gênero. E infelizmente, ao que tudo indica as expectativas para os próximos anos não são as melhores nesse sentido (Ferreira; Grandelle, 2019; Brabo; Silva; Maciel, 2020).

É importante destacar que existe ainda a possibilidade da discriminação ocorrer quando o indivíduo trans trabalha de maneira autônoma. M6 relata uma experiência de uma época em que ela começou a fazer maquiagens profissionalmente por conta própria em domicílio. A divulgação se dava pelas amigas que indicavam seu trabalho. Certa vez, ela foi contratada por uma moça que não sabia que ela era uma mulher trans. “Quando eu cheguei na casa da cliente, ela olhou assim e falou: ‘Ah! Eu acho que é melhor não. Tem parente em casa, a minha família tá em casa, vamos marcar outra hora e não sei o que...’ Então eu entendi que ela estava com receio, eu senti que ela estava com receio de eu atendê-la dentro da casa dela, por ter uma família” (M6). Esse exemplo representa algo que outros entrevistados mencionaram: que a discriminação vem muitas vezes por parte dos clientes. Isso

caracteriza a discriminação informal, conforme McFadden (2020) e muitas vezes acaba influenciando empregadores a não contratarem pessoas trans por medo de perder clientes.

Por fim, retomando o objetivo geral da presente pesquisa, verifica-se que mesmo quando o empregador e os colegas convivem bem com o trabalhador trans, o preconceito e a discriminação ainda podem vir por parte dos clientes do negócio. Esses, por sua vez, precisam ser educados para a diversidade e essa também pode ser uma função das próprias organizações. A partir dos relatos dos entrevistados, verifica-se que muitos deles viveram experiências discriminatórias motivadas pela transfobia em algumas de suas ocupações profissionais. Olhares que julgam, comentários preconceituosos, questionamentos quanto à qualidade do trabalho motivados apenas pelo fato de serem trans, são alguns exemplos do que enfrentam no cotidiano profissional. A permanência em seus empregos é constantemente ameaçada ou por uma decisão unilateral da organização, ou pela decisão deles mesmos, que se cansam da humilhação cotidiana. Apesar disso, as entrevistas revelaram mais dificuldades de inserção do que de permanência nos empregos.

Compreende-se que o caminho contra a discriminação dos transexuais no mercado de trabalho formal ainda é longo, mas não impossível. É preciso engajamento por parte do poder público, do sistema educacional de todos os níveis, das organizações, de profissionais das mais diversas áreas e também dos consumidores.

## CONCLUSÃO

O artigo buscou compreender as manifestações discriminatórias que desafiam a entrada e permanência de transexuais no mercado de trabalho formal. Demonstrar a natureza da discriminação sofrida por essas pessoas, tanto no ingresso quanto no decorrer de suas experiências profissionais, possibilita repensar políticas de gerenciamento de recursos humanos, com o intuito de criar ambientes mais inclusivos e ricos do ponto de vista da diversidade, gerando assim vantagens para as organizações, pessoas e sociedade em geral.

É visível perceber que os transexuais não possuem muitas oportunidades de inserção no mercado de trabalho formal e caso estejam inseridos, possuem poucas opções de profissões nas quais são aceitos e respeitados, restringindo suas possibilidades de carreira. Quando a pessoa trans busca por trabalho em outras áreas diversas daqueles ambientes onde são vistos com maior naturalidade, como salões de beleza, por exemplo, a discriminação aumenta. É o caso de trans que trabalham na área da educação. Fato esse bastante contraditório, pois a educação é justamente um dos principais mecanismos pelo qual essa realidade pode ser transformada.

Apesar de as empresas atualmente compreenderem que a diversidade dentro das organizações pode trazer vantagens, tal perspectiva evidencia uma preocupação puramente instrumental cuja finalidade é predominantemente econômica e não relacionada à justiça social (Saraiva; Irigaray, 2009). Ainda assim, os transexuais continuam distantes do mercado de trabalho formal pois, ao que tudo indica, as empresas não estão dispostas a realizar adaptações para receber essas pessoas, a começar pela questão do uso dos sanitários,

já que teriam, muitas vezes, que lidar tanto com o preconceito e discriminação dos demais funcionários como também de seus clientes.

As manifestações da discriminação contra o transexual no mercado de trabalho formal se iniciam logo quando o candidato trans manda o currículo para uma vaga, pois muitos usam o nome de registro que consta nos documentos originais, e como sua aparência não condiz com seu nome, muitos empregadores quando percebem que se trata de um(a) trans descartam essa pessoa na entrevista, somente por este motivo, evidenciando a existência de discriminação direta.

A adequação para o nome social foi especialmente citada nas entrevistas como algo que pode ajudar a inserção dessas pessoas no mercado de trabalho formal. No entanto, há muita dificuldade envolvida na mudança de nome em documentos e a troca do gênero, pois é um processo demorado e requer muitos documentos e processos burocráticos.

O preconceito ainda é um fator limitante para as pessoas trans ocuparem posições profissionais na maioria das áreas, pois a sociedade de maneira geral associa a transexualidade à prostituição. O problema é que a discriminação dificulta não só sua entrada no mercado de trabalho formal, mas antes disso, sua permanência na educação formal. Assim, muitos acabam se prostituindo como única alternativa viável de sobrevivência e isso reforça a imagem que a sociedade em geral tem dos trans. Contudo, é importante ressaltar que esse não foi o caso dos entrevistados deste estudo.

As manifestações de discriminação no ambiente de trabalho por parte de funcionários e clientes também constituem um fator decisivo para a permanência da pessoa trans nas organizações, pois é muito difícil permanecer em um meio onde se é continuamente criticado, ofendido, alvo de olhares preconceituosos, inclusive nos horários de intervalo e descanso. Por diversas razões sua permanência nesse ambiente se torna semelhante a uma tortura psicológica, até o ponto de ter que pedir demissão, o que geralmente demora acontecer, por medo de não conseguir trabalho em outra organização.

Apesar de ser difícil para o transexual permanecer em uma instituição assim, o desafio maior é a sua inserção, pois poucos estão inseridos. Quando eles têm a oportunidade de mostrar suas competências, personalidades, potencial e talento, certos preconceitos vão aos poucos se esvaindo conforme aumenta a convivência com os demais, sejam eles colegas de trabalho, superiores ou mesmo clientes. Contudo, esse processo pode ser potencializado com a criação de políticas de diversidade dentro das organizações, em busca de uma inserção qualitativa e não somente quantitativa de profissionais transexuais. A inclusão depende da preocupação que sucede à contratação.

Acreditamos que o estudo traz duas principais contribuições. A primeira é de ordem prática e tem uma implicação social importante, pois o primeiro passo para qualquer mudança é reconhecer o problema. Dessa forma, na medida em que evidenciamos obstáculos e agressões sofridas por pessoas trans no mercado de trabalho formal, alcançamos uma base sobre a qual organizações podem desenvolver ações voltadas à atração e retenção desses profissionais em seus quadros de funcionários.

A segunda contribuição é de ordem teórica e pode auxiliar futuras pesquisas que tratem da população LGBT. Nosso estudo revelou que como a transexualidade é muitas vezes evidente aos olhos do outro, diferente do que ocorre com a homossexualidade, os transexuais acabam sendo alvo de manifestações discriminatórias diretas e muito claras. Sobre esse aspecto, recomenda-se que pesquisadores ponderem as diferenças entre os grupos da população LGBT ao se referirem sobre a discriminação por eles sofrida.

Como limitação do estudo, destaca-se a estreita faixa etária dos entrevistados. Contudo, tal limitação era esperada uma vez que a técnica de seleção de sujeitos bola de neve se baseia nos vínculos existentes entre os entrevistados. Os entrevistados indicaram conhecidos e amigos para participarem, por essa razão é compreensível que suas idades sejam próximas.

Como sugestão para pesquisas futuras, seria importante buscar compreender a relação entre a transexualidade e outros traços do perfil psicodemográfico de profissionais trans, como cor de pele e condição sócio econômica, dado que o preconceito e a discriminação são somatórios e podem, portanto, produzir efeitos diferentes nas trajetórias de vida desses indivíduos.

Outra sugestão seria compreender, do ponto de vista das organizações e seus recrutadores, quais as razões pelas quais transexuais não estão presentes em seus quadros profissionais, mesmo quando a qualificação desses profissionais atende aos requisitos das posições em aberto. Além do propósito científico, acredita-se que questionar as organizações seja também uma forma de chamar a atenção para a necessidade de serem mais diversas, plurais e inclusivas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. B. de; VASCONCELLOS, V. A. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? *Revista Direito GV*, [s.l.], v. 14, n. 2, p. 302-333, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rdgv/v14n2/1808-2432-rdgv-14-02-0302.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

A MAJOR win for transgender rights: UN health agency drops 'gender identity disorder', as official diagnosis. *UN News – Human Rights*, 30 mai. 2019. Disponível em: <https://news.un.org/en/story/2019/05/1039531>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ARÁN, M.; MURTA, D. Do diagnóstico de transtorno de identidade de gênero às redescrições da experiência da transexualidade: uma reflexão sobre gênero, tecnologia e saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 15-41, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/physis/v19n1/v19n1a03.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS. *Mapa dos assassinatos de travestis e transexuais no Brasil em 2017*. Brasília: ANTRA, 2018. Disponível em: <https://antrabrasil.files.wordpress.com/2018/02/relatc3b3rio-mapa-dos-assassinatos-2017-antra.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

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

BARGAS, D. Trans em 'A Força do Querer' faz parte de estratégia por mobilização social. *Folha de São Paulo*, Ilustrada – Televisão, São Paulo, 28 Ago. 2017. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/ilustrada/2017/08/1913533-trans-em-novela-da-globo-faz-par-te-de-estrategia-por-mobilizacao-social.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BRABO, T. S. A. M.; SILVA, M. E. F.; MACIEL, T. S. Gênero, sexualidades e educação: cenário das políticas educacionais sobre os direitos sexuais e reprodutivos de jovens e adolescentes. *Práxis Educativa*, [s.l.], v. 15, Publicação Contínua, p. 1-21, 2020. Disponível em: <https://www.revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa/article/view/13397/209209211281>. Acesso em: 20 mar. 2025.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Elements of the Sociology of Corporate Life. Vermont: Ashgate, 1979.

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

CARRIERI, A. D. P., SOUZA, E. M. D.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000100006&script=sci_arttext). Acesso em: 20 mar. 2025.

CERIONI, C. “Eu sobrevivi” - a história da 1ª advogada trans a falar no STF. *Revista Exame*, 2017. Disponível em: <https://exame.com/brasil/eu-sobrevivi-a-historia-da-1a-advogada-trans-a-falar-no-stf/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

CID, T. Pesquisa com transexuais mostra preconceito contra mulheres no trabalho. *Revista Época*, 2008. Disponível em: <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EMI15117-15279,00-PESQUISA+COM+TRANSEXUAIS+MOSTRA+PRECONCEITO+CONT RA+MULHERES+NO+TRABALHO.html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

COUTO, E. S. *Transexualidade: o corpo em mutação*. Salvador: Grupo Gay da Bahia, 1999.

DA SILVA JUNIOR, J. A. Direitos à meia luz: regulamentação do uso do nome social de estudantes travestis e transexuais nas instituições escolares. *Revista da FAEBA - Educação e Contemporaneidade*, [s.l.], v. 25, n. 45, p. 179-189, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/faeaba/article/view/2293/1599>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DIAS, J. A. H.; BERNARDINELI, M. C. O transexual e o direito de acesso ao mercado de trabalho: do preconceito à ausência de oportunidades. *Revista de Gênero, Sexualidade e Direito*, [s.l.], v.2, n.2, p.243-259, 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistasd/article/view/1376/1805>. Acesso em: 20 mar. 2025.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Brasil, 2004.

ECCARD, A. F. C.; SOUSA, T. S. O Uso do Nome Social na Academia. *Revista de Gênero, Sexualidade e Direito*, [s.l.], v.2, n. 2, p. 171-188, 2016. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistagsd/article/view/1369>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FERREIRA, P.; GRANDELLE, R. Bolsonaro sugere que pais rasguem páginas sobre educação sexual de Caderneta de Saúde da Adolescente. *O Globo*, Rio de Janeiro, 07 mar. 2019. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/bolsonaro-sugere-que-pais-rasguem-paginas-sobre-educacao-sexual-de-caderneta-de-saude-da-adolescente-23506442>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FERREIRA, R. C.; SIQUEIRA, M.V.S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FILIPPE, M. Onde estão as pessoas trans? *Exame – Carreira*, 30 jan. 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/onde-estao-os-travestis-e-transexuais/>. Acesso em: 20 mar. 2025.

FRANCO, N.; CICILLINI, G.A. Travestis, Transexuais e Transgêneros na Escola: um estado da arte. *Cadernos de Pesquisa*, [s.l.], v. 23, n. 2, p. 122-137, 2016. Disponível em: <http://www.periodicos eletronicos.ufma.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/5349/3272>. Acesso em: 20 mar. 2025.

HUNT, V.; LAYTON, D.; PRINCE, S. Why diversity matters. *Report. McKinsey & Company*, 2015. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>. Acesso em: 20 mar. 2025.

IRIGARAY, H.A.; SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, [s.l.], v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a08.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2025.

KLEINTOP, L. K. When Transgender Employees Come Out: Perceived Support and Cultural Change in the Transition Process. *Journal of Business Diversity*, [s.l.], v. 19, n. 5, p. 55-67, 2019. Disponível em: <https://www.articlegateway.com/index.php/JBD/article/view/2645/2514>. Acesso em: 20 mar. 2025.

LEITE, J. Garantir os direitos em matéria de igualdade salarial: o princípio da igualdade salarial entre homens e mulheres no direito português. In: PENIDO, L. O. (coord.). *A igualdade dos gêneros nas relações de trabalho*. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2006. p. 11-22.

McFADDEN, C. Discrimination Against Transgender Employees and Jobseekers. In: ZIMMERMANN, K. F. (ed.). *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*. Springer Nature: Cham, 2020. p. 1-14. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6\\_35-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-57365-6_35-1). Acesso em: 20 mar. 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. *Discriminação: perguntas e respostas sobre discriminação no trabalho*. Brasília: Ministério do Trabalho, 2018. Disponível em: [https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/manuais/Discriminacao\\_no\\_Trabalho.pdf](https://enit.trabalho.gov.br/portal/images/manuais/Discriminacao_no_Trabalho.pdf). Acesso em: 20 mar. 2025.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P.; BARROS, D. F. O problema não é ser gay, é ser feminino: o gay afeminado e as organizações. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, [s.l.], v. 4, n. 11, p. 1478-1541, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/3518>. Acesso em: 20 mar. 2025.

PANIZA, M.; CASSANDRE, M. P. Tudo Muda para Quem? O Discurso da Revista Exame sobre Diversidade na Reportagem de Capa “Chefe, Eu sou Gay”. *RIGS – Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 119-141, 2018. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/rigs/article/download/25340/16625>. Acesso em: 20 mar. 2025.

PANIZA, M., ICHIKAWA, E.; CASSANDRE, M.. Einar ou Lili? Os desafios de uma transexual no mercado formal de trabalho. *GV Casos - Revista Brasileira De Casos De Ensino Em Administração*, [s.l.], v. 8, n. 1, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12660/gvca-sosv8n1c4>. Acesso em: 20 mar. 2025.

PODESTÀ, L. L. Ensaio sobre o conceito de transfobia. *Revista Periódicus*, [s.l.], v. 1, n. 11, p. 363-380, 2019. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaperiodicus/article/download/27873/19974>. Acesso em: 20 mar. 2025.

RIOS, R. R. O conceito de homofobia na perspectiva dos direitos humanos e no contexto dos estudos sobre preconceito e discriminação. In: POCAHY, F. (org.). *Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea*. Porto Alegre: Nuances, 2007. p. 27-48.

RIBEIRO, P. R. M. Por minha culpa, minha culpa, minha máxima culpa... a educação sexual no Brasil nos documentos da Inquisição dos séculos XVI e XVII. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 28., 2005. Caxambu. *Anais...* Caxambu: ANPED, 2005.

RUDIN, J.; BILLING, T.; FARRO, A.; YANG, Y. Bigenderism at work? Organizational responses to trans men and trans women employees. *Organization Management Journal (EarlyCite)*, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/OMJ-02-2018-0507/full/html>. Acesso em: 20 mar. 2025.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol49-num3-2009/politicas-diversidade-nas-organizacoes-questao-discurso>. Acesso em: 20 mar. 2025.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, [s.l.], v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUPLICY, M. Violência no limite. *Folha de São Paulo*, Colunistas, São Paulo, 04 ago. 2012. Disponível em: <https://m.folha.uol.com.br/colunas/martasuplicy/2012/08/1131556-violencia-no-limite.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VASCONCELLOS, L. T. Travestis e Transexuais no Mercado de Trabalho. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 10., 2014. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: CNEG, 2014.

VERGARA, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 1998.

VERONEZ, C. Glamour Garcia, a Britney de ‘A Dona do Pedaco’, diz que só conheceu outra trans aos 20 anos. *Folha de São Paulo*, F5 – Celebridades, São Paulo, 12 jul. 2019. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/celebridades/2019/07/glamour-garcia-a-britney-de-a-dona-do-pedaco-diz-que-so-conheceu-outra-trans-aos-20-anos.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VIEIRA, T. R. Adequação de sexo do transexual: aspectos psicológicos, médicos e jurídicos. *Revista Psicologia-Teoria e Prática*, [s.l.], v. 2, n. 2, p. 88-102, 2000. Disponível em: <http://edito-rarevistas.mackenzie.br/index.php/ptp/article/view/1113>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VIEIRA, T. R. Mudança de sexo: aspectos médicos, psicológicos e jurídicos. *Akrópolis-Revista de Ciências Humanas da UNIPAR*, [s.l.], v. 6, n. 21, p. 3-8, 1998. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/akropolis/article/view/1713>. Acesso em: 20 mar. 2025.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, [s.l.], v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/tematicas/article/view/10977/6250>. Acesso em: 20 mar. 2025.



## **Ser Quem Eu Quiser na Liberdade: uma Leitura das Facetas de Práticas de Resistência na Apropriação de um Espaço de Poder na Capital Mineira**

**Marllon Emanuel Souza Medeiros de Vasconcelos,  
Fabiana Florio Domingues e Alexandre de Pádua Carrieri**

### **Resumo**

O objetivo deste trabalho é analisar práticas de resistência na apropriação da Praça da Liberdade em Belo Horizonte (MG). Buscou-se articular resistências presentes nas práticas, criações e continuidades da vida cotidiana com os usos e apropriações nos e dos espaços da cidade. A escolha dessa praça se deu por tratar-se de um ponto turístico importante, em uma região central, de características arquitetônicas e paisagísticas específicas no sentido do embelezamento da cidade. Os dados produzidos são fruto de entrevistas semiestruturadas e observação não-participante. Por meio de uma análise de conteúdo, destacamos três categorias: usos e apropriações da praça, políticas coletivas e confrontos diretos e modos de existência. Destacamos como contribuições reflexões sobre a relação entre resistência e espacialidade, sobretudo no que tange a criação de espaços para a sobrevivência; a consideração da criação de projetos coletivos, porém não formais ou estruturados, em torno de práticas de resistência; a compreensão das relações entre práticas de resistência e a constituição subjetiva ética, seja pela anunciação da verdade na relação consigo e com outros, no próprio ato de sobreviver em condições de opressão, ou na aceitação e defesa da diferença.

### **Palavras-chave**

Relações de poder; práticas de resistência; cotidiano; modos de existência; apropriação simbólica e material.

**Abstract** In Organizational Studies many studies have pointed to the discussion of practices of resistance. Thus, the objective of this work is to analyse resistance practices in the appropriation of Liberdade Square in Belo Horizonte / MG. It seeks to articulate resistances present in the practices, creations and continuities of everyday life with the uses and appropriations in the spaces of the city. The choice for the Liberdade Square was given as it is an important tourist spot, a central square, with architectural characteristics and specific landscaping towards the beautification of the city. The data produced are the result of semi-structured interviews and non-participant observation. The data Analysed through the analysis of thematic content pointed to three categories: uses and appropriations of the square, collective policies and direct confrontations and modes of existence. We highlight as contributions reflections on the relationship between resistance and spatiality, especially with regard to the creation of spaces for survival; the consideration of creating collective projects, however not formal or structured, around resistance practices; the understanding of the relationships between resistance practices and the subjective ethical constitution, either by announcing the truth in the relationship with yourself and with others, in the very act of surviving in conditions of oppression, or in the acceptance and defence of difference.

**Keyword** Power relations; resistance practices; everyday; modes of existence; symbolic and material appropriation.

## INTRODUÇÃO

Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, inaugurada em dezembro de 1897, apresenta-se como a primeira cidade planejada da República do Brasil. Planejada e elaborada pelo engenheiro Aarão Reis, simbolizava, à época, a modernidade, marcada por ruas e avenidas retas e largas. Com o passar do tempo, a recém-criada, moderna e organizada cidade expandiu seus limites para além do planejado, sofrendo transformações importantes e impondo modificações em seu núcleo central no início do século XX (Carrieri, 2008). Na década de 1990, seguindo tendências internacionais, as ações de revitalização e revalorização dos centros históricos se acentuaram, de modo que “em Belo Horizonte [...] os projetos de intervenção, física e simbólica, na região central se afirmaram de forma mais sistemática e concreta” (Jayme; Tevisan, 2012, p. 363).

Um dos espaços mais valorizados e belos da capital mineira é a Praça da Liberdade, considerada patrimônio urbano para os mineiros. A referida praça ocupa uma posição central numa área considerada como uma das mais nobres na cidade, cercada por prédios históricos e entrecortada por uma dupla fileira de palmeiras imperiais (Belo Horizonte, 2018),

figurando, também, como um dos destaques turísticos da cidade. A praça possui uma construção conhecida por Palácio da Liberdade, sede dos governos, do lado direito deste está a Cúria Metropolitana, do esquerdo uma sede da polícia e, pouco à frente, a Biblioteca Municipal, reafirmando em uma arquitetura imponente este espaço como lugar de poder. Integra também o Circuito Cultural Praça da Liberdade que atrai turistas e moradores, o que traz maior diversidade de pessoas em diferentes usos e apropriações da cidade.

Simbolicamente, é um espaço tradicional de poder ou, como mencionam Colares e Saraiva (2016), ela ainda representa um espaço que pode ser caracterizado pela divisão casa grande-senzala na construção da capital mineira, demonstrando um confronto silenciado entre classes sociais da e na cidade. Apesar disto, a Praça da Liberdade historicamente tem sido ocupada por diversos movimentos e grupos populares, propiciando diversos usos e apropriações deste espaço (Carrieri; Saraiva; Pimentel, 2008).

Ao buscar apreender diferentes usos dos espaços da cidade, este artigo tem por objetivo analisar como se dão práticas de resistência na apropriação da Praça da Liberdade em Belo Horizonte (MG). Assim, buscamos colaborar para a discussão sobre a articulação entre os usos do espaço e as possibilidades de resistência e perpetuação e criação de outros modos de existência. Nesse sentido, ocupar a praça pode ser entendido como manifestação comum no viver das pessoas nas cidades, contudo, nem sempre essa expressão popular é vista de forma homogênea por diferentes grupos sociais, fazendo com que cada grupo tenha diferentes percepções a respeito dessa ocupação.

Fischer (1997) caracteriza a cidade como uma teia organizacional, dotada de pluralismo organizativo, configurada no hibridismo de culturas urbanas e suas ambiguidades. Um sistema multidimensional, articulado nas relações e manifestações sociais, que compõem interações reais e simbólicas que “fazem da cidade um todo maior que a soma das partes” (Fischer, 1997, p. 75). Organizada, a cidade desafia o racional ao invadir as fronteiras entre a materialidade das construções e as apropriações presentes nas relações sociais entre os indivíduos e a própria cidade (Saraiva; Carrieri, 2012).

Nesse contexto, considera-se a resistência em termos de práticas que se dão no cotidiano, nas maneiras de fazer uso e nos próprios modos de existência. Essa perspectiva sobre a resistência é coerente com uma microfísica do poder, como proposta por Foucault (2015), que desloca a análise dos grandes aparelhos estatais para todo o tecido social, que é permeado e constituído por relações de poder. Essas micro resistências se dão nos modos de uso do homem ordinários (Certeau, 2014), nos modos persistentes de existências dos nômades que resistem aos ímpetus de incorporação nos modelos dominantes (Pelbart, 2003) e nas luzes de homens-vagalumes que emitem pequenas iluminações nas suas criações e sobrevivências (Didi-Huberman, 2011).

Essas formas de resistência têm em comum a necessidade de jogar no campo alheio, mas apesar disto, subvertem o jogo quando possível, desmancham o próprio território que ocupam. Não cabe aqui uma teoria geral que abarque todas as possibilidades de resistência, antes se trata de uma análise do que ocorre no real e no local. A resistência se encontra ali nas práticas do cotidiano, nas pequenas inversões de sentido, nas sobrevivências.

Esses deslocamentos que negam teorias totalizantes e se voltam para as práticas do cotidiano podem representar uma importante contribuição para os Estudos Organizacionais, que não raramente ignoram estes últimos (Cavalcanti; Alcadipani, 2011; Pereira; Oliveira; Carrieri, 2012).

Diante dessas reflexões, para avançar no objetivo deste estudo, realizamos uma pesquisa de cunho qualitativo, observando e entrevistando grupos de usuários da Praça da Liberdade. Após a produção dos dados efetuamos uma análise de conteúdo (Colbari, 2014), destacando três categorias temáticas: Usos e apropriações; Políticas e confrontos; e, por último, Modos de existência. Essas leituras podem contribuir para a compreensão de aspectos como: a relação entre resistência e espacialidade, sobretudo no que tange a criação de espaços de sobrevivência que permitem aos indivíduos manter suas relações sociais e formas de vida próprias; para a consideração da criação de projetos coletivos, porém não formais ou estruturados, em torno de práticas de resistência e sobrevivência; a compreensão das relações entre práticas de resistência e a experimentação e expressão subjetiva, constituindo sujeitos éticos, seja pela anunciação da verdade na relação consigo e com outros, no próprio ato de sobreviver em condições de opressão, ou na aceitação e defesa da diferença.

Assim, seguido dessa breve introdução, são apresentados no referencial teórico noções sobre os usos e apropriações dos espaços da cidade a partir da visão de Certeau (2014), Carlos (2007), Lefebvre (2000; 2006) e Santos (1988, 2006), posteriormente discutimos práticas de resistência a partir de conceitos propostos por Certeau (2014), Didi-Huberman (2011), Foucault (2015), e Pelbart (2002). Em seguida, são descritos os procedimentos de pesquisa, a análise e discussão dos dados, para finalmente trazer as considerações finais e referências utilizadas.

## **USOS E APROPRIAÇÕES NOS ESPAÇOS DA CIDADE**

Nas cidades, palcos da representação humana, está a possibilidade de subversão do sujeito ordinário em sua produção de espaço. Um espaço imaterial construído, concebido, percebido e vivido (Lefebvre, 2000) em apropriações de seus usos diários, o lugar praticado pelo sujeito ordinário no cotidiano da vida que se faz e refaz, em suas mil maneiras de fazer (Certeau, 2014). Percebe-se que pensar a cidade apenas em seu quadro físico ou como meio ambiente urbano, seria como deixar de fora seu conteúdo de prática socioespacial que transforma, construindo e reconstruindo diferentes cidades em cada cidade. Enxergar a cidade para além de seus aspectos geomórficos proporciona uma análise que alia conhecimento e cotidiano, que busca desvendar a realidade urbana (Carlos, 2007).

É nesse sentido que Certeau (2014) contrapõe a imagem de cidade-conceito – proveniente do discurso utópico e urbanístico – que necessita da produção de um espaço racionalmente organizado, atemporal, constituído de sujeitos universais e anônimos. Sujeitos que só existem no espaço concebido pelo poder público que em nome do controle e da disciplina ignora que é isto que torna o espaço fruto de práticas cotidianas, inquietas, resultado do espaço vivido (Lefebvre, 2000). Em outras palavras, “aqui a cidade se reafirma enquanto

espaço social na medida em que se trata da realização do ser social — produzindo um espaço — ao longo do processo histórico” (Carlos, 2007, p. 21).

A rua com sua dinâmica própria, afasta-se do simples lugar de circulação quando assume sua função lúdica, simbólica e informativa, mas também quando se torna lugar de encontros, de movimento, da manifestação cultural, dos atos públicos e do teatro espontâneo; dito de outro modo, “o direito à cidade não pode ser concebido como um simples direito de visita ou de retorno às cidades tradicionais. Só pode ser formulado como direito à vida urbana, transformada, renovada” (Lefebvre, 2006, p. 116). No entanto, este “direito à cidade” gera contradições advindas dos embates que surgem quando as divergências da sociedade se colocam entre as formas de apropriação e a dominação dos espaços públicos. Um fenômeno que representa em si o conflito entre os usos e apropriações dos lugares da cidade, transformando-os em territórios de disputas de diferentes ordens: sociais, econômicas, políticas etc. (Carlos, 2007).

Assim, é correto pensar que diferentes maneiras de ocupar os espaços das cidades são sobretudo políticas, uma vez que confronta interesses conflitantes entre o poder público que planeja e as pessoas que vivem a cidade (Kowarixc, 2007). A estratégia, presente no planejamento das cidades produz, mapeia e impõe espaços organizados de convivência, enquanto os usos e apropriações manifestos representam as táticas dos sujeitos ordinários ao viver esta mesma cidade a seu modo (Certeau, 2014).

A materialização do processo da prática socioespacial se dá na “concretização das relações sociais produtoras dos lugares, esta é a dimensão da produção/reprodução do espaço, passível de ser vista, percebida, sentida, vivida” (Carlos, 2007, p. 21). Isto porque, é nessa apropriação do espaço, que se fundamenta a reprodução da sociedade, em seu sentido ininterrupto de vida vivida, revelado em um conjunto de relações, modelos de comportamento e sistema de valores (Carlos, 2007; Ipiranga, 2010).

Essa dinâmica expõe um caráter relacional do espaço social que está presente na diversidade de “raças, culturas, credos, níveis de vida etc.” fazendo parte do que caracteriza o espaço habitado de maneira qualitativa por sua heterogeneidade, a partir da distribuição da raça humana em cada região, em cada país, em cada lugar (Santos, 1988, p. 15). São as discordâncias nos usos e apropriação nos espaços das cidades que podem ser entendidas como o espaço praticado. Um espaço demarcado de forma imaterial pelos usos, apropriações, trajetórias, percursos e delinquências dos sujeitos (Certeau, 2014), de modo que “o espaço geográfico é muito mais do que simples oferta de caminhos, ainda que também seja isso” (Santos, 2006, p. 59), caracterizando a noção de intencionalidade, presente na concepção do espaço.

Apropriar-se dos espaços significa tomar determinado lugar como “seu”, atribuindo-lhe características pessoais ou sociais de identificação que demonstram a interação das pessoas com os diversos espaços. Essa relação nunca é neutra, uma vez que carrega consigo “sinais e valores culturais que não lhe pertenciam”, proporcionando ao indivíduo “diversas configurações fragmentadas de espaço” que conferem a este sentido próprio (Fischer, 1994, p. 89). Além dos espaços praticados, Certeau (2014) traz a noção do não lugar, colocando-o em oposição à

fronteira que o traçado cartográfico apresenta como limite. O não lugar assume um papel de mediador, ou ainda, de desorganizador da ordem estabelecida, assim como o espaço praticado. Essa perspectiva em si necessita da dinâmica da prática do espaço, embasada a partir das táticas dos sujeitos para se estabelecer, visto que a prática do espaço, o não lugar e a tática são complementares na busca pela compreensão sobre lugar e espaço (Certeau, 2014).

Tomar um espaço da cidade para si é comum no lugar praticado pelo sujeito, que faz uso de suas táticas para ocupar a cidade que imagina ser também sua. Assim, na próxima seção nos debruçamos sobre a possibilidade de práticas de resistência que se dão no cotidiano e na constituição de seus modos de existência.

## **SOBRE PRÁTICAS DE RESISTÊNCIA**

Pensemos nos vagalumes de Didi-Huberman (2011), que resistem apesar da contingência, do hostil, que não somem ou deixam de brilhar, mas que, ao contrário, persistem a seu modo, em pequenas ações do cotidiano. Podemos então traçar um paralelo entre o homem ordinário de Certeau (2014), que vê na transgressão uma possibilidade de sobrevivência e que em seu cotidiano trava lutas – pequenas ou grandes, pouco importa – valendo-se de suas táticas, de suas maneiras de fazer, e os vagalumes, que persistem em brilhar em seu ritmo próprio, de maneira própria, resistindo àquilo que tentar impedi-los, encontrando seu caminho, seu percurso. Nesse contexto, buscamos compreender “como” vagalumes e homens ordinários sobrevivem, a partir das práticas de resistência nos usos e apropriações dos espaços da cidade.

O tema da resistência colocada nestes termos parece coerente com uma microfísica do poder, como postulada por Michel Foucault. A analítica do poder desenvolvida por Foucault (2015) compreende que o poder é algo que é exercido em todo o tecido social por meio de múltiplas e heterogêneas relações de conexão, intermediação, oposição etc. O caráter relacional do poder implica que este não pode ser possuído, já que não há posse de uma relação, de modo que o poder nunca está apenas nas mãos de poucos indivíduos ou instituições, mas sim entrelaçado no tecido social. Há também a recusa de uma perspectiva do poder que seja essencialmente repressiva, de modo que, mais do que isso, o poder seria uma rede produtiva que constitui e permeia esse tecido social (Foucault, 2017a; Foucault, 2017b). Isto não significa que as possibilidades de exercício do poder são igualitárias entre grupos e indivíduos.

O exercício do poder é a relação de disputa na qual se estabelece quem – grupos ou indivíduos – consegue exercer esse poder. O acúmulo de vitórias neste campo permite que alguns grupos ocupem posições privilegiadas de acesso ao exercício de poder, projetando um efeito de superpoder. Ainda assim, as condições de exercício desse poder sempre estão em disputas contínuas, com vitórias, derrotas e inversões constantes, o que implica um risco perpétuo na luta e no exercício do poder (Foucault, 2015).

Disto, observamos que o poder não está localizado nos aparatos do Estado, de modo que os aparelhos estatais oferecem apenas uma estrutura de suporte a um sistema de poder

que está disperso, penetrando toda a sociedade. Há também, todo um conjunto de focos de poder para além dos aparelhos do estado, tais como as relações de sexualidade, a família, o trabalho, a moradia. Assim sendo, esta analítica do poder requer não se ater a estrutura estatal, mas buscar os diferentes focos do poder nas relações sociais que se estabelecem (Foucault, 2015).

Para Certeau (2014), Foucault descoloca a análise dos aparelhos e instituições que exercem o poder para os dispositivos, procedimentos e técnicas minúsculas que reorganizam o funcionamento do poder sem serem notados. Certeau (2014) reconhece o valor deste deslocamento, mas considera que esta análise ainda privilegia o aparelho produtor do poder disciplinar, e não os elementos que escapam lhe escapam. Como tal, Certeau (2014 p. 40-41) se questiona:

que procedimentos populares (também “minúsculos” e cotidianos) jogam com os mecanismos da disciplina e não se conformam com ela a não ser para alterá-los; enfim, que “maneiras de fazer” formam a contrapartida, do lado dos consumidores (ou dominados?), dos processos mudos que organizam a ordenação sócio-política.

Certeau (2014) se volta para grupos e indivíduos que ocupam as posições menos favorecidas no combate que se trava no exercício do poder. Nesse empenho, o autor volta a sua atenção ao “homem ordinário”, ou seja, ao cotidiano do homem comum, aos seus processos de utilização, as suas práticas, criações e ressignificações. A resistência do homem ordinário implica uma maneira de fazer uso de uma ordem que lhe é imposta por outros. O homem ordinário, ou individualmente, ou em grupo, busca desembaraçar-se de uma rede de forças e de representações estabelecidas, pois utiliza-se do espaço constituído por outros, por não contar com lugar próprio. Essa ausência de um lugar próprio implica um modo de resistência sutil, que aproveita oportunidades momentâneas, faz uso de mil maneiras de jogar para procurar desfazer o jogo do outro.

A ausência ou presença de um lugar próprio traz consideráveis consequências às possibilidades de utilização de estratégias e táticas na disputa que ocorre nas relações de poder. Certeau (2014, p. 45) define como estratégia “o cálculo das relações de força que se torna possível a partir do momento em que um sujeito de querer e poder é isolável de um ‘ambiente’”. Isto implica que aquele que recorre a estratégia tem acesso a um lugar circunscrito que pode chamar de próprio, uma base que gera relações com uma exterioridade, sejam alvos ou ameaças. Os grupos que têm acesso a um próprio, contam com um lugar privilegiado de acesso às condições de exercício do poder, ou com um efeito de “superpoder” como define Foucault (2015).

Por outro lado, Certeau (2014, p. 94) denomina tática como a “ação calculada que é determinada pela ausência de um próprio [...] A tática não tem lugar próprio senão o do outro. E por isso deve jogar como terreno que lhe é imposto tal como organiza a lei de uma força estranha”. Aquele que faz uso da tática está sempre no campo de visão do inimigo, de modo que não tem condições de manter uma distância segura que lhe permita segurança contra as circunstâncias e modos de previsões pela leitura do espaço. Resta a tática aproveitar as

ocasiões, as oportunidades que lhe surgem, ainda que não tenha lugar para estocar suas vitórias. A mobilidade e a astúcia são necessárias à tática, que tem que se aproveitar das brechas de circunstâncias específicas, oportunidades que duram um instante, abrem na vigilância do poder proprietário.

De modo semelhante, Pelbart (2002) reflete sobre o “nômade” que resiste ao império (biopolíticas, capitalismo, homogeneização cultural), mantendo e criando suas próprias formas de existência. Assim como o homem ordinário, o nômade (que também é ordinário) participa de um jogo que não é dele, de modo que busca desmanchar o território que ocupa. O conflito aqui dificilmente será direto, pois não cabe a lógica da posição, que privilegiaria o campo do adversário, ao invés disso o nômade “desliza, escorrega, recusa o jogo ou subverter-lhe o sentido, corroí o próprio campo e assim resiste às injunções dominantes” (Pelbart, 2002, p. 34).

Para descrever essas práticas de micro resistência, Didi-Huberman (2011, p. 23) utiliza a metáfora do vagalume. As resistências seriam, então, como pequenas luzes que brilham irradiando seus lampejos de alegria, risos e inocência, momentos em que “seres humanos se tornam vagalumes – seres luminescentes, dançantes, erráticos, intocáveis e resistentes enquanto tais”. Esse brilho dos vagalumes vem das potencialidades dos que são pensados como excluídos do jogo político, por isso mesmo são múltiplas e diversas possibilidades de movimentos revolucionários. Não encontramos nessa noção de resistência uma grande luz, uma proposta de redenção final, mas antes, estas possibilidades momentâneas, estas continuidades, estas espontaneidades de brilhos esporádicos, mas constantes, de vagalumes.

Essas concepções de resistência têm em comum o olhar para grupos e espaços que são considerados despossuídos das condições de luta em meio às relações de poder. Nesta direção, Courpasson e Marti (2019) observaram que mesmo em situações de opressão severa foram criados espaços de sobrevivência, onde as pessoas encontram possibilidades de manter seus modos de vida, apesar das restrições às suas liberdades. A análise desses espaços não revela apenas a apatia ou falta de efetividade política, mas a possibilidade dos despossuídos alterarem as relações de poder por meio da concreta organização de suas sobrevivências diárias.

Isso não significa necessariamente o desmonte das estruturas de poder, mas projetos coletivos que possibilitam uma participação ativa na formação e manutenção de suas próprias relações sociais. Isso muitas vezes implica movimentos não de oposição, mas de uma afirmação da própria condição de vida, uma forma de resistência que pode mesmo ser exercida de modo não intencional e subversivo por grupos considerados desprovidos de condições para tal (Courpasson; Marti, 2019; Thanem, 2012). Em práticas em que aparentemente há apenas uma docilidade e passividade às ordens dominantes podem estar escondidos elementos de resignificação e de subversão do jogo (Certeau, 2014).

Também destacamos a relação dessas formas de resistência com a espacialidade, que não possuindo um lugar próprio, são frequentemente marcadas sempre pelos movimentos, deslizamentos ou mesmo pelo desmanchar do território. Nessa linha, Daskalaki e Kokkinidis (2017) defendem que a resistência, como uma prática social, deve ser estudada em relação

aos espaços onde as coisas acontecem e que é por meio de reconfigurações socioespaciais que novas formas de resistência emergem. Essas considerações espaciais da resistência podem demarcar tantos espaços de desterritorialização como de territorialização, de modo que podemos compreender os processos e fluxos de resistência como modos de reapropriação do controle sobre as condições de produção e reprodução das relações socioespaciais (Daskalaki; Kokkinidis, 2017; Munro, 2016).

Seja na criação de espaços de sobrevivência ou de novas relações socioespaciais, essas formas de resistir têm como aspecto central não a luta contra uma força opositora, mas a busca da manutenção e desenvolvimento da própria vida, de suas formas de existência. Trata-se de um embate em torno da subjetividade, não vista como um elemento essencial ou passível de teorização universal, mas como um produto das relações de poder. Como tal, essa subjetividade é essencialmente uma fabricação de maquinários sociais de produção subjetiva que perpassam toda a vida dos indivíduos, desde a vida familiar na infância à escola, ao trabalho, às instituições de lazer, etc. (Guattari; Rolnik, 2013).

Ainda que a subjetividade seja concebida como uma produção coletiva, o sujeito não é necessariamente um elemento passivo nesse processo. Guattari e Rolnik (2013) distinguem dois modos de constituição da subjetividade: uma relação de alienação ou opressão, em que o indivíduo consome a subjetividade assim como a recebe; e uma relação de singularização, onde o indivíduo se reapropria de elementos da subjetividade por meio da criatividade e experimentação. Foucault (2016) chama de biopoética este jogo de relações em que os indivíduos buscam governar a sua própria vida, atuar sobre a estética de sua própria existência, isto é, atuar sobre sua própria subjetividade.

Nesse sentido, a própria prática da resistência se torna elemento constitutivo das subjetividades daqueles que resistem (Harding; Ford; Lee, 2017) por meio de uma ética da resistência (Mcmurray; Pullen; Rhodes, 2011). Ética não como um conjunto valorativo de normas de comportamento, mas como um conjunto de práticas que se imbricam na constituição do próprio sujeito. Essa constituição ética da subjetividade pela resistência pode ser efetuada a partir de múltiplas práticas, das quais destacamos: práticas de comprometimento com a verdade na relação consigo mesmo e com outros (Foucault, 2010); práticas de criação e manutenção coletiva de espaços sociais (Courpasson; Marti, 2019); e práticas de aceitação e defesa da diferença (Pullen; Rhodes, 2014).

Após essas considerações sobre os usos e apropriações do espaço e das possibilidades de práticas de resistência, apresentamos os procedimentos e caminhos seguidos em uma pesquisa de campo com usuários da Praça da Liberdade.

## **PROCEDIMENTOS E CAMINHOS DA PESQUISA**

Procuramos desenvolver uma pesquisa de campo de caráter qualitativo (Creswell, 1997; Merriam, 2009) que nos possibilitasse compreender como os indivíduos percebem seu mundo e suas experiências dando ênfase à necessidade de uma visão ampla e complexa do fenômeno estudado.

O *locus* da pesquisa foi a Praça da Liberdade, localizada na cidade de Belo Horizonte (MG). A escolha por essa praça, especificamente, aconteceu por dois fatores que serviram de gatilho da pesquisa: primeiro por se tratar de um espaço urbano localizado em uma área de alto poder aquisitivo, fazer parte do circuito turístico-cultural, com forte presença de ações promovidas pelo governo; segundo porque grupos de jovens, vindos de diferentes regiões e cidades da região metropolitana, ocupam a praça aos sábados à tarde e à noite, ignorando todo o aparato urbano sofisticado ao seu redor. Ainda que de maneira não explícita, a presença destes jovens não é bem vista por moradores, comerciantes e outros estabelecimentos da região. Nesse sentido, propomos olhar para essas formas de ocupação como atos de resistência, um simples piscar de vagalumes nos sábados belorizontinos, em meio a tantos outros em outras partes da cidade.

Realizamos seis visitas ao campo durante os meses de março e abril de 2018. Em cada visita, o tempo foi dividido entre um período de observação e diálogos com usuários da praça, tomando nota em diários de campo das observações na praça. Procuramos também experimentar o que é estar na praça, para isso nos sentamos no gramado e no coreto – lugares preferenciais dos entrevistados – fizemos lanches, ouvimos música, observamos os movimentos das pessoas.

Outra parte do tempo foi usada para realizar entrevistas semiestruturadas com os grupos na praça, usando um guia de perguntas que consistia em saber onde moravam, qual a frequência que visitavam a praça, como começaram a ir ali e o porquê. Conversamos com oito grupos de adolescentes e jovens que frequentam a praça, totalizando 33 pessoas entrevistadas. As falas foram gravadas, sendo a primeira parte da gravação utilizada como autorização do entrevistado para uso de seus dados que foram posteriormente transcritos.

Após a descrição e releitura do texto, notamos que algumas falas podem ser agrupadas por tema. Desse modo, realizamos a análise de dados por meio da análise de conteúdo temática, seguindo as orientações de Colbari (2014). Observamos a indicação de três categorias: a) usos e apropriações da praça, que renegam uma lógica produtivista e se apropriam simbólica e materialmente do espaço; b) políticas e confrontos que demarcam resistências às linhas de força que se aplicam diretamente no contexto da praça; c) modos de existência, múltiplos modos de ser que são constituídos no contexto da praça.

## **UMA VOLTA PELA LIBERDADE: PARA ALÉM DO ESPAÇO CIRCUNSCRITO DA PRAÇA**

Inicialmente construída para ser sede do poder político da capital mineira, a praça da Liberdade passou por uma ampla reforma no início do século XX, tendo seu paisagismo inspirado no Jardim de Versailles, em Paris. Considerada um símbolo de poder do passado, a praça ainda é vista, por moradores e turistas, como um dos lugares mais bonitos da cidade. Após a saída da sede do governo de Minas Gerais para o bairro Serra Verde, na chamada cidade administrativa, a praça retoma sua vocação de ponto turístico, cercado de museus e espaços culturais. Em 2010, foi inaugurado o Circuito Cultural Praça da Liberdade com

objetivo de explorar a diversidade e preservar o patrimônio cultural mineiro, como pode ser visto na chamada do *site* GuiaBH (2018, não paginado), que descreve o Circuito Cultural da Praça da Liberdade como “um corredor cultural entre Minas e o mundo [...] localizado na região central de Belo Horizonte é, atualmente, o maior complexo cultural do país”.

Realizamos as entrevistas nesse espaço planejado com apelo cultural, mas onde circulam as mais diversas pessoas que fazem uso e se relacionam de maneira múltipla e heterogênea na e com a praça. Esse espaço se apresenta como foco de convergência de diversas pessoas, vindas dos mais variados lugares (perto ou longe fisicamente), de modo que a quase totalidade dos entrevistados – apenas uma entrevistada declarou morar perto da praça – são provenientes de bairros afastados ou de cidades da região metropolitana. A seguir discorreremos sobre as apreensões temáticas a partir das observações e entrevistas sobre esse uso múltiplo do espaço. É importante destacar que, ainda que separados categoricamente para análise, esses momentos ocorrem de modo entrelaçado nas práticas, uns fazendo parte e perpassando os outros.

## USOS E APROPRIAÇÕES

A praça de liberdade, constituída como espaço turístico de cultura e lazer, foi historicamente utilizada e apropriada por grupos populares de modos diversos. Um exemplo marcante destas formas de ocupação foi a constituição da Feira de Arte, Artesanato e Produtores de Variedades de Belo Horizonte, conhecida como a Feira Hippie. Essa feira surgiu no final da década de 1960 a partir da movimentação de artesãos, artistas, críticos de arte, etc., tendo um caráter marcadamente popular, ou até mesmo um aspecto subversivo, trazido no próprio imaginário simbólico da personagem do *hippie*. Após décadas de investida do poder público, no sentido de regular e restringir a ocupação da praça por meio da feira, no início da década de 1990 a feira foi totalmente retirada da praça e redistribuída em outros espaços da cidade (Carrieri; Saraiva; Pimentel, 2008).

Como defendem Daskalaki e Kokkinidis (2017), a ordem social estabelecida é legitimada por meio de relações socioespaciais, bem como os regimes econômicos e políticos atuais são normatizados por formas particulares de espacialização e ordenação. As investidas do poder público na tentativa de ordenar o espaço e a utilização da praça da Liberdade exemplificam esta luta pela manutenção de um sentido hegemônico no espaço social. Ainda assim, a resistência emergiu continuamente por meio de reconfigurações socioespaciais no uso deste espaço.

A consideração da Praça da Liberdade revela este jogo histórico que ocorre entre usos e apropriações populares e uma organização e ordenação do espaço por meio do poder público. A justificativa para a retirada da feira foi exatamente o caráter popular da ocupação que este tipo de atividade local acarretava, já que os fregueses depredaram este espaço. Nesta leitura, a resistência se dá não necessariamente como uma luta contra o “poder” e “autoridade”, mas como uma força transformativa distribuída através dos espaços e tempos que ultrapassa os limites impostos pela ordenação social (Daskalaki; Kokkinidis, 2017).

Encerrada a feira, que usos e apropriações populares se realizam agora neste local? As seguintes falas descrevem os principais usos que se faz atualmente da praça:

E21: Na praça, a gente gosta muito de vir pra beber, dançar, interagir, tirar foto (risos)... num pode faltar foto. E também pra fazer novas amizades. Aqui, como ela falou pra fazer novas amizades é maravilhoso (21/04/2018).

E7: Beber, fumar maconha, comer... (17/03/2018).

E11: Atividade mesmo, é beber muito (risos). Assim, eu num sei se minha mãe vai ver isso (risos). Mas a gente dá uma fumada também, tá ligado!? Tipo... cigarro também, mas... preferência, quando tem e tal... ficar suave assim e beber, beber... beber muito (24/03/2018).

Os usos que os entrevistados fazem da praça demonstram talvez uma resistência silenciosa, um uso divergente daquele que é planejado pelo poder público (uma determinada modalidade de cultura), mas não diretamente confrontante. Os usuários parecem desfazer os usos intentados por meio da criação de novos usos na apropriação deste espaço. Mais do que se mostrar antagonista, os usuários da praça parecem criar espaços de sobrevivência, que possibilitam manter seus estilos de vida e se apoiar numa resistência talvez não intencional, mas subversiva ao escapar das ordenações pré-estabelecidas. Um modo de resistência não antagonista, mas subversivo no uso do espaço público, semelhante ao observado por Thanem (2012) na resistência de pessoas em situação de rua às investidas de ações excludentes do planejamento urbano.

Essa subversão do uso do espaço pode indicar uma reivindicação de uma soberania popular, no sentido que Pelbart (2003) dá a este termo, ou seja, soberania como característica de algo que não se deixa ser controlado apenas pela lógica produtivista. Neste sentido, o soberano não é servil ao trabalho e à produção, sua característica é a autodeterminação. As práticas que se realizam na praça da liberdade escapam por inteiro à lógica da produtividade. São mesmo opostas a um entendimento de que tempo é dinheiro, característica do espírito capitalista, como apresentado por Weber (1981). Conversar, beber, dançar são inúteis, são dispêndios sem retornos. Assim como Pelbart (2003), consideramos esse não servir para “nada” com uma dimensão de resistência, uma reafirmação de espaços de soberania e sobrevivência frente a uma sociedade cujas linhas de força são guiadas pela lógica produtivista.

Ainda que não correspondam a uma lógica da produtividade, os usos e apropriações da praça fazem suas criações e ressignificações. Seja na afirmação de sua soberania, por meio da constituição de suas subjetividades, seja pela apropriação e ressignificação dos espaços. A prática de se fotografar pode indicar a apropriação de um espaço que não lhe foi destinado, já que ali é reconhecido como um local de arquitetura e cultura valiosas, cercado por um circuito de museus, além de todo um cuidado do poder público em sua manutenção. Neste sentido é válido questionar se o demarcar sua presença ali, por meio de fotografias, não figura como uma forma simbólica de apropriação deste espaço.

Além disso, durante as observações, percebemos apropriações materiais do espaço no entorno da praça, uma vez que os jovens habitualmente utilizam dos banheiros dos museus. Há também um movimento de ressignificação, visto que nesse espaço, rodeado por museus e casas culturais – considerado pela prefeitura um “circuito de alta cultura” – os jovens introduzem as suas manifestações culturais e artísticas. A música e as danças majoritariamente

presentes são consideradas transgressoras, principalmente ritmos mais populares como o *funk*, como destacados nas falas a seguir:

E16: Às vezes, tá passando um funkão aqui, tipo assim... 50 passos, tem um grupo que roqueiro, que já num gosta, mas eles te respeitam (21/04/2018).

E28: O que soltar ali, é funk, sertanejo, MPB. É tudo!  
Não tem um tipo específico. Tipo, aqui só vai tocar funk,  
aqui não, aqui não tem dessas (28/04/2018).

E19: Ah véi, tipo assim, teve umas vezes que lota muito  
aqui... aí o povo coloca tipo, caixinha com funk e fica  
muita gente aqui dançando (21/04/2018).

Dançar *funk* na Praça da Liberdade é um ato maior que a simples movimentação do corpo em um ritmo musical. Para esses jovens, dançar tem o sentido de desafiar o estabelecido, a regra. Aqui a dança é entendida como uma maneira de fazer – retomando Certeau (2014) – ou ainda como um ato de subversão do sujeito ordinário, em suas táticas cotidianas. Para além desses usos que indicam uma potência do “não”, um desfazer das regras do jogo de modo não conflituoso, o espaço da praça denota usos políticos de confronto mais direto, tema explorado no próximo item.

Percebemos um conjunto de prática de reconfigurações e apropriações simbólicas do espaço da Praça da liberdade, seja no uso das fotografias, da infraestrutura, das manifestações culturais e na presença dos próprios corpos neste espaço. Esses usos implicam uma ressignificação desses espaços, indicam novas articulações de práticas socioespaciais por meio das quais novos espaços de resistência podem ser criados (Daskalaki; Kokkinidis, 2017).

## **POLÍTICAS COLETIVAS E CONFRONTOS DIRETOS**

A ocupação e as atividades na praça também indicam outras importantes dimensões políticas, ao possibilitar o encontro e aproximação de seus usuários. Courpasson e Marti (2019) argumentam que é por meio da construção de projetos coletivos que é possível que os que resistem formem e mantenham suas próprias relações sociais, a despeito das condições de opressão que possam existir. O aspecto da coletividade se torna elemento significativo destas práticas de resistências, algo exemplificado nas seguintes falas:

E15: Por exemplo, aqui, a gente conhece muita gente nova... muita gente nova... a gente criou um grupo que hoje... começou com 5 pessoas e hoje tem 30 pessoas, que a gente conheceu aqui. Então assim, aqui é um lugar que a gente conhece muitas pessoas (21/04/2018).

E16: A frase que define a praça da liberdade é: Você quer conhecer amigos? Vai pra praça! Porque você conhece um monte! Turistas, belo-horizontinos, o que for... você vai conhecer (21/04/2018).

E10: Às vezes, tem encontro LGBT. Sim... tem grupo no what-  
sApp, no facebook. [...] as meninas organizam. É tipo assim, é

certinho no sábado, só que tem uns, que assim, vem pra bagunçar mesmo e acaba estragando o rolê às vezes (24/03/2018).

A ocupação da praça favorece o encontro e as formações de redes que extrapolam seus limites físicos. Ainda que esse agrupamento entre os jovens não represente um grupo político em um sentido convencional, formal, ao se encontrarem e se moverem juntos, os jovens perfazem microfísicas de poder. Essas práticas, ao invés de oporem diretamente a um inimigo, indicam a dimensão produtiva da resistência, ou seja, possibilitam a criação de microesferas de sociabilidade (Courpasson; Marti, 2019). Deste modo, estes praticantes conseguem reivindicar espaços, assegurar uma segurança mínima para expressar suas multiplicidades, e se constituírem politicamente.

No entanto, essas microfísicas de resistência que ocorrem na praça, e a partir dela, não ocorrem sem serem reprimidas. A ocupação da praça por grupos que aparentemente “não deveriam estar ali” acaba causando incômodo naqueles que se sentem os “legítimos usuários” daquele lugar. O incômodo de alguns é indicado na descrição de uma entrevistada sobre a reação de sua patroa, que mora perto desta localidade, ao falar sobre a mudança no tipo de frequentadores desde que os jovens se apropriaram da Praça da Liberdade:

E4: Minha patroa, uns anos atrás, ela vinha muito aqui. Agora não, ela já é uma senhora de idade e ela fala que num gosta muito mais de vir... porque hoje tem mais jovens né... uns tempos atrás, você via, muita criança e, a maioria das vezes que eu passo aqui, independente de ser parte da manhã ou as vezes a tarde, eu vejo muita menos criança, sabe... (17/03/2018)

Essa fala indica um conflito em torno da liberdade de ocupação da praça. Grupos familiares parecem se afastar da praça à medida que esta é “invadida” por jovens e adolescentes em suas múltiplas práticas, todos os sábados. No entanto, esse conflito não fica restrito ao afastamento ou “olhares tortos” de um certo grupo que antes frequentava a praça, se alastrando para a polícia, enquanto representante de um poder ordenamento estatal. As falas a seguir ilustram bem:

E10: Aí, passa aqui 30 minutos e chega uns camburões de polícia mesmo, com sangue nos zóio e eles param tipo assim, aqui, ali, aqui...aí, eles vêm, expulsa todo mundo aqui e tipo assim...eles revista um tanto de gente também, aí o juizado vem também, mas o juizado quase não tem nada, porque o povo não é bobo também. Mas é mais a polícia mesmo, vindo expulsar todo mundo daqui, aí quando eles saem, nós volta de novo [risos] (24/03/2018).

E31: Polícia já olhou para mim. Tipo assim, a gente bebe, aquela coisa toda... eles ficam rodeando, fica aquele momento de tensão... tem hora que vocês veem uma coisa dessas meio estranha, mas só... A pessoa olhou pra você, eu olho pra ela e dou sorriso, porque eu sou da paz... você me paquerou, eu paquero de volta. Pode me paquerar com olhar maldoso, que eu paquero de volta. A polícia assim, ela tem muito... porque a gente tem essa coisa... de estar fazendo errado, de está bebendo... então quem olhou torto foi a polícia (28/04/2018).

A presença dos “camburões de polícia”, a intervenção policial junto aos frequentadores da praça visa coibir práticas e usos diferentes daqueles demarcados pelo poder público, isto é, práticas de ocupação que em, ao menos em certa medida, afastam-se das estratégias urbanísticas desenhadas para o Circuito da Liberdade. A resistência que se dá nestes momentos não é direta, os jovens se dispersam, saem do local, escapam a presença marcante do poder, mas tão logo este se torne ausente novamente, eles retomam a ocupação e retornam. Assim como as pessoas em situação de rua estudadas por Thanem (2012), a resistência dos usuários da praça às investidas do poder público não é diretamente antagonista, antes se utilizando de movimentos nômades para dentro e fora do espaço, dificultando as tentativas de ordenamento.

Diferente da estabilidade material, organizadora do lugar, ou da “configuração instantânea de posições” (Certeau, 2014, p. 184) o lugar praticado, é aquele produzido a partir das práticas dos sujeitos, em uma incessante transformação de lugares em espaços ou de espaços em lugares, relações mutáveis e por vezes contraditórias típicas da prática socioespacial.

Outra prática de resistência no “encontro” com a polícia envolve a ressignificação e a ironia nas respostas. Ao “olhar torto” da polícia se atribui o ato da paquera, no qual se retorna um olhar com sorriso. Sem aderir a lógica do confronto, estas táticas deslizam, ressignificam ou desmancham redes de poder se aproveitando dos momentos, das oportunidades e da ironia em suas práticas (Pelbart, 2002). Como observa Certeau (2014), o espaço praticado se faz presente pelos usos e apropriações dos sujeitos, bem como em suas trajetórias, percursos e delinquências; o espaço enquanto movimento, vivo e em constante transformação.

Por fim, entre usos e apropriações do espaço da praça, os confrontos e organizações micro-políticas, um dos aspectos mais significantes nas práticas de resistência dos entrevistados se dá em seus modos de existência, na constituição de suas subjetividades por meio de tais práticas, discussão que será apresentada a seguir.

## **MODOS DE EXISTÊNCIA**

Como destacam Pelbart (2002) e Foucault (1983), no momento em que o poder se volta cada vez mais para o controle da vida, por meio de biopolíticas, a própria vida, a potência de vida, se torna um local privilegiado de resistência. Esta potência da vida se revela nos modos de existência “nômades”, que resistem às incursões das políticas sobre a vida, escapando, deslizando e desfazendo sorrateiramente suas redes. Trata-se de um embate em torno da subjetividade, que, como argumentam Guattari e Rolnik (2013), pode ser constituída por um processo de opressão e alienação, mas também em um processo de singularização, que dá espaço para a experimentação e expressão, algo próximo do que Foucault (2016) chamou de biopoética, um jogo de relações onde os indivíduos buscam governar suas próprias vidas.

Tentativas de singularização, ou biopoética, parece ser um elemento central nas resistências que ocorrem por meio da ocupação da Praça da Liberdade. Lá os jovens escapam as linhas de forças que os restringem e lutam por estabelecer seus modos de existência por múltiplas

experimentações subjetivas. Essa dimensão da construção dos modos de existir, por meio da apropriação da praça, mostra-se presente nas seguintes falas:

E:15 Eu vim do interior, da outra cidade que era do nível de... tudo que eu descobri que eu sou hoje, eu descobri em Belo Horizonte... então, no interior meio que... a gente é recluso, a gente sempre tem que ser aquilo que o interior mandar a gente ser... então, quando eu falo que Betim é uma cidade roça na região metropolitana... é por conta desse ponto, porque lá você tem que ser obrigado... lá não tem... a família manda em você... (21/04/2018).

E17: Eu acho que... estar na praça é o que a gente quer ser, o que eles querem ser... não tem limite... aqui é meio que... o que transborda, é a gente tá aqui (21/04/2018).

E25: Ah, eu acho que é ser você mesmo, eu acho, na minha opinião. Eu acho que é ser a gente mesmo e sei lá, fazer acontecer o que você quer que aconteça, sem medo de você tá mal ou não, independentemente de qualquer coisa [risos] (28/04/2018).

Para os sujeitos o estar na praça – ou mais amplamente na cidade de Belo Horizonte, para aqueles vindos de outras regiões – é parte da constituição de uma nova subjetividade, um descobrir tudo o que “se é”. Essa constituição evidencia um espaço de multiplicidades e possibilidades, um espaço onde não se tem limites, onde se encontra aquilo que transborda. Também se percebe a ligação entre a constituição de uma subjetividade, ser o “que é”, descobrir o “que é”, com a produção das práticas, fazer acontecer. Ser e fazer se entrelaçam demonstrando a importância da produção de subjetividades, pois como destacam Harding, Ford e Lee (2017), são as próprias práticas de resistir que constituem aqueles que resistem.

Consideramos que essa constituição subjetiva por práticas de resistência é uma constrição ética. Ética vista, aqui, não como um conjunto de universal de regras normativas para o comportamento, mas como práticas que constituem eticamente o sujeito por meio de ações concretas. Essa formação ética se dá em práticas do dizer a verdade, na relação consigo mesmo e com outros, com destaca Foucault (2010), mas também no próprio ato de sobreviver em condições de opressão (Courpasson; Marti, 2019) e na aceitação e defesa da diferença (Pullen; Rhodes, 2014).

A relação com a verdade, a sobrevivência e defesa da diferença perpassam as práticas de resistência que se dão na Praça da Liberdade. Muitas dessas práticas são respostas diretas a impossibilidade de expressar suas verdades e diferenças em outros espaços, criando a necessidade de criação deste espaço de sobrevivência. Assim, é comum a referências à limites e barreiras que restringem as possibilidades de ser e fazer em outros contextos.

Observamos que esses limites e barreiras são constituídos em focos de poder. Como Foucault (2015) argumenta, ainda que o poder esteja disperso no tecido social, são constituídos focos de poder, tais como a sexualidade, a moradia e a família. O primeiro foco de poder destacado é a territorialidade, que restringe os jovens, que como “nômades” se deslocam no espaço em possibilidade de fugas, utilizando processos de desterritorialização

e reterritorialização para resistir. A maioria dos jovens entrevistados moravam em cidades metropolitanas que circundam Belo Horizonte, tais como Betim, Contagem e Ribeirão das Neves. Se desterritorializar é tido como uma resistência já que o território original é visto como uma restrição é uma imposição à própria subjetividade:

E16: Betim é um lugar que você não encontra, tipo... que você pode ir e ser você mesmo, em questão de LGBT... porque lá tem muito preconceito... (21/04/2018).

E15: No interior meio que... a gente é recluso, a gente sempre tem que ser aquilo que o interior mandar a gente ser... então, quando eu falo que Betim é uma cidade roça na região metropolitana... é por conta desse ponto, porque lá você tem que ser obrigado... lá não tem... a família manda em você... (21/04/2018).

E20: Betim, assim, a gente não pode ser o que a gente realmente é. Então, a gente acaba usando uma máscara, pra gente tentar sobreviver. Porque, se eu chegar lá e falar que eu sou gay, eu corro o risco de apanhar no meio da rua, entendeu?! E aqui na Liberdade, não tem esse problema, a gente pode ser o que a gente quiser! (21/04/2018).

“Ser o que o interior mandar” revela uma violência sobre a subjetividade que se dá por meio do território. Na resistência a esta violência os jovens, no uso da Praça da Liberdade, evitam um confronto direto, ao invés disto deslizam-se por linhas de fuga. O território que os jovens ocupam não lhes pertence, de modo que para sobreviver utilizam a “máscara” de uma subjetividade que negam em seu cotidiano. Estes aspectos também destacam a problemática da verdade, já que é necessário a criação de um outro espaço de sobrevivência (a Praça da Liberdade), para se tenha práticas autênticas do dizer a verdade na relação consigo e com os outros.

Espaço de sobrevivência, a praça se converte em um não-lugar de Certeau (2014), com suas múltiplas possibilidades de existência e práticas. Neste sentido, os jovens fazem uso da tática do movimento e do escape na ocupação de espaços distantes. Essa tática se reafirma nos momentos em que a própria praça se vê cercada também de linhas de forças limitadoras, por violência ou olhares disciplinadores. Nesse momento, os jovens deslocam-se para outros lugares que lhes propiciem a possibilidade de continuidade na construção de seus múltiplos modos de existência, como relatado por jovens que também procuravam em outros espaços possibilidades de liberdades. Prática nômade constante de desterritorialização e reterritorialização.

Outro foco de poder é a família e a comunidade que, anexa à territorialidade, converte-se em dispositivo de poder na constituição e restrição dos jovens. Assim sendo, deslocar-se significa não apenas sair do território, mas também estar distante da família ou da comunidade próxima, como apontam as próximas falas destacadas:

E15: Quando eu falo que Betim é uma cidade roça na região metropolitana... é por conta desse ponto, porque lá você tem que ser obrigado... lá não tem... a família manda em você... (21/04/2018).

E18: Quando eu era de Betim, principalmente, eu num podia fazer um rolê desse, porque meus pais poderiam ver e ia rolar um barraco. Então, a gente sempre pra cá, porque assim, aqui eu posso ser quem eu quiser e lá... exatamente! Lá todo mundo se conhece! (21/04/2018).

O “todo mundo se conhece” se torna um olhar vigilante que impede o acesso às multiplicidades dos modos de existência para os jovens. Isso pode indicar que o “não-lugar” da praça também os converte em um “não-conhecido”, ou “não-familiar”, que lhes permite outras dimensões de fuga. A potência de vida se maximiza ali onde se está fora do território, em um não lugar, no qual não se é conhecido, de modo que os olhares são menos intimidadores e as ameaças mais distantes, ou quase inexistentes.

A sexualidade também emerge nas entrevistas enquanto foco de poder. Como Foucault (2017a) indica a sexualidade em si é um dispositivo de poder, sendo permeada e constituída em linhas de força. Com frequência, as linhas de força que restringem os modos de ser dos jovens entrevistados direcionam-se sobre suas sexualidades. Como pode ser lido nas seguintes falas:

E16: Betim é um lugar que você não encontra, tipo...que você pode ir e ser você mesmo, em questão de LGBT....porque lá tem muito preconceito.....Ela não sabe o que é isso, porque ela mora em BH... porque lá assim, não tem lugar pra você ir, que você pode ser LGBT à vontade... lá não tem isso. E aqui, abraça muito a gente sabe?! Qualquer lugar que você for, você é aceito do jeito que você é... (21/04/2018)

E20: Então, quando eu me assumi, eu tinha conhecido ele. Basicamente, o Hudson que me fez assumir...o primeiro rolê foi aqui. Miga, você vai ver o que é o mundo LGBT. Aí beleza, aí eu me assumi e eu só vinha aqui. Aí, ele se assumiu e só vinha aqui. Aí depois, a gente foi conhecer outros lugares... (21/04/2018).

A sigla LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais) utilizada pelos jovens indica modos de sexualidade socialmente não aceitos, ou reprimidos em diversos espaços da vida social. As forças que são aplicadas sobre a sexualidade dos jovens os impelem a buscar na Praça da Liberdade um espaço onde possam experimentar outras possibilidades de sexualidade, um espaço em que possam viver e defender a diferença. Esse movimento é demonstrado ao relacionar a praça com um “ser LGBT a vontade”, um “ver o que é o mundo LGBT” e um “se assumir”. Trata-se da possibilidade de outros modos de existência também no tocante à sexualidade.

Ao se utilizar da praça para liberar seus modos de existência, os jovens entrevistados invertem as forças que são aplicadas sobre sua sexualidade e fazem desta um elemento de resistência. Esses jovens se encontram, liberando seus modos de existência em conjunto, e criam redes que extrapolam o espaço da praça, seja para outros espaços, seja em comunidades virtuais. Essa inversão, por meio da identificação entre modos de sexualidade, a ocupação do espaço da Praça e a criação destas redes podem ser observadas nas seguintes falas:

E15: Todo final de semana tinha alguma coisa de encontro LGBT, uma conversa... tinha uma queimada organizada no facebook que eles faziam ali, marcavam certinho, assim, tinha música, tinha brincadeira... a Gaymada (21/04/2018). [“Gaymada” é um encontro esportivo voltado para a comunidade LGBT, semelhante ao jogo de queimada, no qual o objetivo é a brincadeira e a diversão, ou seja, a competição em si fica em segundo plano, os participantes abusam do colorido nas roupas e do exagero nas jogadas].

E27: O que que acontece, aqui, se, é o local de encontro de todas as pessoas, LGBT, humanas, exatas, enfim... todas. Então, acaba que fica todo mundo de boa um com o outro. (28/04/2018).

E9: Ah, mas o povo que gosta de... ah, mais o povo LGBT. Muito LGBT, muita gente mais alternativa! (24/03/2018).

E18: Uma vez, eu tava conversando com um amigo e ele me disse que a Praça da Liberdade parece ser outro mundo... tem pessoas de todo tipo, então é... eu acho aqui, todo mundo aqui faz parte desse grupo, da causa LGBT, então a gente se encontra aqui (21/04/2018).

Percebemos uma constituição subjetiva ética por meio das práticas de resistência na Praça da liberdade, seja por meio de ações que possibilitem a sobrevivência ante opressões sentidas no território, na família e na sexualidade, seja na construção de um espaço que possibilite novas relações com a verdade, ou mesmo na experimentação e defesa da diferença. Voltados para a criação de novos modos de existência no espaço, podemos compreender que estes movimentos de resistência são largamente biopoéticos (Foucault, 2016), ou esforços por processos subjetivos de singularização (Guattari; Rolnik, 2013). A resistência como um autogoverno da vida, uma reivindicação de uma subjetividade própria, um modo de existência própria, constituição de um novo espaço para ser quem quiser (e poder) ser.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao final deste trabalho, consideramos importante retomar o objetivo aqui proposto que foi analisar práticas de resistência na apropriação da Praça da Liberdade em Belo Horizonte/MG. A primeira dimensão destacada como prática de resistência se refere aos usos e apropriações que ocorrem na Praça. A consideração destas práticas pode contribuir para a compreensão da relação entre resistência e espacialidade, sobretudo no que tange a criação de espaços de sobrevivência que permitem aos indivíduos manter suas relações sociais e formas de vida próprias, mesmo em situações de limitação de liberdade. Trata-se, sobretudo, de uma forma de resistência nômade e não antagonista, que se volta para a produção de condições para a afirmação da vida. Além disso, destacamos um conjunto de práticas de apropriação e ressignificação do espaço, seja pelo uso de fotografias, da infraestrutura, de manifestações culturais e pela inclusão dos próprios corpos.

A segunda categoria apresentada se refere às políticas coletivas e confrontos diretos que ocorrem no próprio contexto da praça. Essa análise também contribui para a consideração

da criação de projetos coletivos, porém não formais ou estruturados, em torno de práticas de resistência e sobrevivência. Essas práticas de resistência parecem favorecer encontros, apoios mútuos e níveis de solidariedade grupal, gerando redes que extrapolam os limites da praça, utilizando encontros virtuais. No entanto, cabe destacar, que ao invés de organização formal encontramos continuamente movimentos nômades, que se desterritorializam e se territorializam conforme as circunstâncias.

Por fim, destacamos como última categoria a da produção de outros modos de existências. Seja nos usos e apropriações do espaço ou nos projetos coletivos, o que parece estar em jogo, em última instância, é uma luta em torno da subjetividade, dos modos virtuais de existência. Nesse sentido, essa leitura pode contribuir para a compreensão das relações entre práticas de resistência e a constituição da subjetividade. Ao invés de se formarem com um processo de alienação ou opressão subjetiva, os usuários da praça utilizam um espaço de sobrevivência, ou de fuga, como meio de experimentação e expressão subjetiva, onde podem ser o que querem ser. É na própria prática de resistência que se constituem sujeitos éticos, seja pela anunciação da verdade na relação consigo e com outros, no próprio ato de sobreviver em condições de opressão, ou na aceitação e defesa da diferença.

Como limitações da pesquisa, destacamos que o foco de nossa leitura nas micro práticas de resistência pode ter ofuscado aspectos e grupos mais organizados e sistemáticos de resistência, porém excepcionais e não presentes no cotidiano do uso da praça. Também salientamos que a escolha de selecionar os sujeitos da pesquisa a partir do próprio uso da praça limitou os entrevistados aos usuários atuais da praça e não os seus usuários históricos.

Consideramos que essas observações e análises, em seu conjunto, destacam as possibilidades de uso do espaço em práticas de resistência para reconfiguração e ressignificação do espaço e para a produção de modos próprios e múltiplos de existência. Como tal, recomendamos que estudos futuros se debruçam de modo mais específico na relação entre a constituição de um espaço para a resistência e a produção da própria subjetividade.

## REFERÊNCIAS

BELO HORIZONTE. *Prefeitura de Belo Horizonte*: Serviços turísticos, 2018. Disponível em: <http://www.belo Horizonte.mg.gov.br/local/servico-turistico/espaco-para-evento/aberto/praca-da-liberdade>. Acesso em: 17 abr. 2018.

CAVALCANTI, M. F. R.; ALCADIPANI, R. Em defesa de uma crítica organizacional pós-estruturalista: recuperando o pragmatismo Foucaultiano-Deleuziano. *Administração: Ensino e Pesquisa*, [s.l.], v. 12, n. 4, p. 557-582, 2011.

CARLOS, A. F. A. *O espaço urbano: novos escritos sobre a cidade*. São Paulo: Labur Edições, 2007.

CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; PIMENTEL, T. D. A institucionalização da feira hippie de Belo Horizonte. *Organ. Soc., Salvador*, v. 15, n. 44, p. 63-79, 2008.

CARRIERI, A. P. *et al.* Os espaços simbólicos e a construção de estratégias no Shopping Popular Oiapoque. *Cad. EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 01-13, June 2008.

CRESWELL, J. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1997.

CERTEAU, M de. *A invenção do cotidiano*: 1. Artes de fazer. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

COLARES, A. F. V.; SARAIVA, L. A. S. Representações Sociais da Cultura em Belo Horizonte. *Gestão & Conexões*, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 19-37, 2016.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (org.). *Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272.

COURPASSON, D.; MARTI, I. Collective ethics of resistance: The organization of survival in the Warsaw Ghetto. *Organization*, [s.l.], v. 26, n. 6, p. 853–872, 2019.

DASKALAKI, M.; KOKKINIDIS, G. Organizing Solidarity Initiatives: A Socio-spatial Conceptualization of Resistance. *Organization Studies*, [s.l.], v. 38, n. 9, p. 1303–1325, 2017.

DIDI-HUBERMAN, G. *Sobrevivência dos Vagalumes*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2011.

FISCHER, G. N. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, J. (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

FISCHER, T. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais Salvador, BA, cidade puzzle. *RAP – Revista de Administração Pública*, [s.l.], v. 3, p. 74-88, 1997.

FOUCAULT, M. Afterword by Michel Foucault: The subject and power. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault, beyond structuralism and hermeneutics*. 2. ed. Chicago: The university of Chicago press, 1983.

FOUCAULT, M. *O governo de si e dos outros: curso no Collège de France (1982-1983)*. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FOUCAULT, M. *A sociedade punitiva: curso no Collège de France (1975-1976)*. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

FOUCAULT, M. *Subjetividade e verdade: curso no Collège de France (1980-1981)*. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

FOUCAULT, M. *História da sexualidade 1: A vontade de saber*. 4. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2017a.

FOUCAULT, M. Verdade e poder. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2017b.

GONÇALVES, M. G.; SOUZA, V. L. B.; ABJAUD, T. Circuito Cultural Praça da Liberdade - um breve olhar sobre a mudança dos espaços. *Turismo: Visão e Ação*, [s.l.], v. 17, n. 1, p. 30-65, 2015.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Microfísica: cartografias do desejo*. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

GUIABH. *Circuito Cultural Praça da Liberdade* 2018. Disponível em: <https://www.guiabh.com.br/programacao/circuito-cultural-praca-da-liberdade>. Acesso em: 25 jul. 2018.

HARDING, N. H.; FORD, J.; LEE, H. Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(ivitie)s. *Organization Studies*, [s.l.], v. 38, n. 9, p. 1209-1232, 2017.

IPIRANGA, A. S. R. A cultura da cidade e os seus espaços intermediários: os bares e os restaurantes. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie* (Online), São Paulo, v. 11, n. 1, p. 65-91, 2010.

JAYME, J. G.; TREVISAN, E. Intervenções urbanas, usos e ocupações de espaços na região central de Belo Horizonte. *Civitas*, Porto Alegre, v. 12, n. 2, p. 359-377, 2012.

KOWARIC, L. Áreas Centrais de São Paulo: dinamismo econômico, pobreza e políticas. *Lua Nova*, São Paulo, n. 70, p. 171-211, 2007.

LEFEBVRE, H. *Direito à cidade*. 4. ed. São Paulo: Centauro, 2006.

LEFEBVRE, H. *La production de l'espace*. 4. ed. Paris: Éditions Anthropos, 2000.

MERRIAM, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MCMURRAY, R.; PULLEN, A.; RHODES, C. Ethical subjectivity and politics in organizations: A case of health care tendering. *Organization*, [s.l.], v. 18, n.4, p. 541-561, 2011.

MUNRO, I. Organizational resistance as a vector of deterritorialization: The case of WikiLeaks and secrecy havens. *Organization*, [s.l.], v. 23, n. 4, p. 567-587, 2016.

PELBART, P. P. A comunidade dos sem comunidade. In: PELBART, P. P. *Vida Capital - Ensaios de biopolítica*. São Paulo: Iluminuras, 2003.

PELBART, P. P. Poder sobre a vida, potência da vida. *Lugar Comum*, [s.l.], n. 17, p. 33-43, 2002.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L.; CARRIERI, A. P. O poder, a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, [s.l.], v. 10, n. 3, p. 623-652, 2012.

PULLEN, A.; RHODES, C. Corporeal ethics and the politics of resistance in organizations. *Organization*, [s.l.], v. 21, n. 6, p. 782-796, 2014.

SANTOS, M. *Metamorfoses do espaço habitado, fundamentos teórico e metodológico da geografia*. São Paulo: Hucitec, 1988.

SANTOS, M. *Natureza do Espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso. *RAP - Revista de Administração Pública*. [s.l.], v. 46, Rio de Janeiro, p. 547-576, Mar./Abr. 2012.

THANEM, T. All talk and no movement? Homeless coping and resistance to urban planning. *Organization*, [s.l.], v. 19, n. 4, p. 441-460, 2012.

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira, 1981.



## **Subjetividades do Trabalho numa Realidade Líquida**

**Claudiani Waiandt**

Pensar sobre a subjetividade do trabalho em tempos de “modernidade líquida” (Bauman, 2001) é um desafio para gestores públicos e sociais, devido às múltiplas transformações que têm atingido as organizações e os “mundos do trabalho” (Morin, 2001). O objetivo da exposição é promover uma reflexão sobre as transformações do trabalho em uma realidade líquida pós-pandemia, a partir dos temas: tempos líquidos e o próprio moldar-se, o fim (?) do engajamento mútuo e o saber ancestral, caminho com diversas bifurcações, a engrenagem que roda a máquina, a transformação da realidade, o sentido do trabalho e a esperança.

Vivemos tempos líquidos, como dizia Zygmunt Bauman. A contemporaneidade abandona as metas-narrativas, a razão e o objetivo científico, e vislumbra a ascensão da manipulação dos signos, o descolar dos sentidos para o indivíduo e o surgimento da representação. A fluidez ou liquidez, uma forma de vivenciar a passagem do tempo, concebe um tempo sem direção definida e definitiva, dissipado em uma infinidade de momentos. Cada momento parece fechado e curto, apenas frouxamente conectado com o momento anterior ou seguinte, em uma sucessão desordenada. “[...] os fluidos não se atêm muito a qualquer forma e estão constantemente prontos (e propensos) a mudá-la; assim, para eles, o que conta é o tempo, mais do que o espaço que lhes toca ocupar; espaço que, afinal, preenchem apenas ‘por um momento’” (Bauman, 2001, p. 8). Mas qual é a relação do tempo líquido e as mudanças da concepção de trabalho?



## TEMPOS LÍQUIDOS

O espaço do trabalho se (re)define pelo movimento da pessoa que lhe dá vida, num infundável transformar-se, construído a partir da interação com as novas tecnologias e formas inovadoras de organização do trabalho. Vimos crescer, principalmente, após a pandemia, o trabalho remoto que é um espaço que não necessita de presença física como um “escritório tradicional”. Apesar de tal mudança espacial, o trabalho conserva um lugar importante na sociedade (Morin, 2001; Rohm; Lopes, 2024), pois constrói identidade e vínculos sociais entre as pessoas. “[...] quando vemos uma jarra de argila produzida há cinco mil anos por algum artesão anônimo [...], com um propósito bem definido [...], talvez guardar água ou óleo, em moldando a terra moldou a si próprio. [...] Estruturando a matéria, também dentro de si ele se estruturou. Criando, ele se recriou” (Ostrowe, 1977, p. 51). O texto de Ostrowe (1977) exemplifica a reflexibilidade do trabalho que molda o(a) trabalhador(a) que molda novas formas de realizá-lo e significá-lo. Se em um momento uma jarra de argila tinha utilidade, ou seja, servia para guardar alimentos; hoje, a arte de fazer cerâmica pode significar uma experiência turística, uma terapia, dependendo do espaço e do objetivo em que é realizada.



## **PRÓPRIO MOLDAR-SE**

A fluidez do tempo e a flexibilidade do espaço promovem oportunidades que são imprevisíveis e incontrolláveis. Diferente da coruja – que possui normalmente um único parceiro para compartilhar a vida, em um engajamento mútuo –, o(a) trabalhador(a), no tempo líquido, dificilmente possuirá um único vínculo organizacional ao longo de sua carreira. Muitos de nós ouvimos histórias das trajetórias profissionais dos nossos pais e avós numa única ou poucas organizações. A carreira profissional na modernidade líquida transformou-se e ultrapassou as fronteiras das áreas científicas e das organizações, movimentando as pessoas individualmente a se responsabilizar pelo desenvolvimento de competências, pela realização de experiências e pela própria gestão da carreira.



### **FIM (?) DO ENGAJAMENTO MÚTUO**

Os movimentos de transição de carreira reconfiguram a identidade profissional (Hall, 2002) do(a) trabalhador(a) que vivencia a incerteza e a mudança ocupacional. A velocidade da mudança na ocupação se torna uma constante, a pessoa não escolhe uma ocupação na sociedade baseada na sua formação acadêmica, pois poucas são as profissões que conseguem fazer reserva de vagas no mercado de trabalho. O que se observa é a crescente valorização do saber, saber fazer e saber ser, das experiências realizadas ao longo da vida e dos valores formados a partir da interação com a sociedade.



## SABER ANCESTRAL

Este cenário produz uma vigilância em relação ao desenvolvimento de competências que, consequentemente, gera ansiedade e a sensação de tempo perdido. Tão diferente de um tempo em que o saber ancestral era passado entre as gerações e valorizava a cultura e o território. Num tempo não tão distante, aprendíamos com os nossos pais a fazer biscoitos, salgar carnes, marcenaria ou crochê; e, com amigos e vizinhos construíamos em forma de mutirão uma laje de uma casa. Neste processo desenvolvíamos atitudes e valores que contribuíam para nossa realização pessoal e a busca de sentido de vida.

Em tempo de realidade líquida, a sensação é que não importa o quanto a pessoa se dedique para estar em dia com o que aparentemente é oferecido para sua formação, parece que estamos constantemente correndo atrás de algo. O que ninguém sabe é: correndo atrás de que? O caminho possui diversas bifurcações.



### **CAMINHO COM DIVERSAS BIFURCAÇÕES**

O esvaziamento de sentido do trabalho é uma das consequências da contemporaneidade líquida. O espaço “tradicional” do trabalho engloba aspectos subjetivos que muitas vezes não são mensuráveis. A identidade e cultura organizacional se constrói em grande parte em um espaço físico, pois é referência para o compartilhamento de valores e do objetivo organizacional. Os rituais e tradições têm um componente espacial que reforça o sentimento entre os(as) trabalhadores(as) de pertencimento à organização. O(a) trabalhador(a) num sentido esvaziado se percebe como uma engrenagem que somente roda a máquina, ou seja, faz a máquina funcionar. Karl Marx em seus estudos críticos sobre a exploração da força de trabalho já discutia a alienação do trabalhador no sistema capitalista. É um retorno ao taylorismo? Quem se lembra do filme *Tempos Modernos* de Charlie Chaplin?



## ENGRENAGEM QUE RODA A MÁQUINA

Rohm e Lopes (2024, p. 335-336) afirmam que “o emprego não é sinônimo de trabalho, é uma condição posta ao trabalho remunerado e reconhecida socialmente. Trabalhar significa aprender a fazer e saber fazer alguma coisa que transforma a realidade e a própria pessoa que trabalha”. Refletindo sobre a afirmação, podemos concordar com os autores que o trabalho não deveria ser uma tortura, mas um processo de desenvolvimento e valorização da pessoa sobre a natureza. Como ressaltou Colbari (1995, p. 49), “a identidade coletiva do trabalhador pressupunha a apropriação de determinados conceitos e tradições, como a recuperação do valor do trabalho manual, a valorização do trabalhador e interiorização de uma ética do trabalho, ressignificando a prática do trabalho como distintivo da hominização e da civilidade”. Do mais simples trabalho ao mais complexo, pelas mãos, braços, voz, olhos, ouvidos, cérebro etc. criamos o mundo à nossa volta e participamos, conscientes ou não, de um movimento social que tanto conserva e regenera quanto muda a realidade (Rohm; Lopes, 2024).



## TRANSFORMAÇÃO DA REALIDADE

A liquidez da contemporaneidade reforçou o caráter temporário na vida e influencia a permanência no emprego. O emprego em linhas de montagem industrial e de baixa qualificação é impulsionado pelo avanço da microeletrônica e uso massivo de tecnologias de informação (como a Inteligência Artificial) e comunicação, exigindo um novo perfil. Neste novo cenário, se ampliou as jornadas flexíveis, a polivalência de competências e expansão do trabalho autônomo (Trovão; Araujo, 2017). Apesar destas mudanças, o trabalho de forma geral não espelha uma expansão de criatividade, mesmo com as transformações, o(a) trabalhador(a) não “participa dos destinos do seu trabalho, quase sempre nem vê o produto final, não se sente criador da obra” (Rohm; Lopes, 2024, p. 336).



## SENTIDO DO TRABALHO

Dubar (2012) contribui com essa discussão destacando que atividades de trabalho (chamadas de ofícios, vocações ou profissões), avaliadas de forma positivas, são produtoras de obras, quer se trate de arte, artesanato, ciências ou outras atividades criadoras de algo de si, ou produtoras de serviços úteis a outro (médicos, jurídicos, educativos), pois dão um sentido à existência individual e organizam a vida de coletivos. Assim, essas atividades não se reduzem à troca econômica de um gasto de energia por um salário, mas possuem uma dimensão simbólica em termos de realização de si e de reconhecimento social, que permitem o reconhecimento social, possibilitando a identificação com o trabalho e a mudança de empregos ao longo da vida, ao mesmo tempo garantindo uma continuidade de uma carreira.



## ESPERANÇA

Admitindo que uma proporção cada vez maior de pessoas mudará de emprego, e mesmo de ofício ou de profissão, ao longo de sua vida ativa em razão das novas tecnologias, mas também das políticas de empresas multinacionais e dos poderes públicos, a formação continuada, ligada ao trabalho, se torna tão importante quanto a formação inicial (Dubar, 2012).

Compreender as relações entre situações de trabalho, trajetórias de emprego e construção identitária é uma agenda que se coloca para o campo da administração pública e gestão social, pois a universidade é um dos principais redutos da formação cidadã, fonte de experiências, de novas competências e de aprendizagens para o futuro do trabalho.

## REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

COSTA, Débora Vargas Ferreira; NASCIMENTO, Rejane Prevot. Um olhar vívido para o sentido do trabalho. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, [s.l.], v. 6, n. 1, p. 181-209, 2019.

DA COSTA LEMOS, Ana Heloísa; CAVAZOTTE, Flavia de Souza Costa Neves; DE SOUZA, Daniel Oswaldo Santana. De empregado a empresário: Mudanças no sentido do

trabalho para empreendedores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 103-115, 2017.

DOURADO, Débora Paschoal et al. Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. **Cadernos Ebape. BR**, [s.l.], v. 7, p. 349-367, 2009.

DUBAR, Claude. A construção de si pela atividade de trabalho: a socialização profissional. **Cadernos de pesquisa**, [s.l.], v. 42, n. 146, p. 351-367, 2012.

MORIN, Edgar M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 41, n. 3, p. 8-19, 2001.

NEVES, Diana Rebello et al. Sentido e significado do trabalho: uma análise dos artigos publicados em periódicos associados à Scientific Periodicals Electronic Library. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 318-330, 2018.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de administração de empresas**, [s.l.], v. 41, p. 08-19, 2001.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE. BR**, [s.l.], v. 13, p. 332-345, 2015.

SPINELLI-DE-SÁ, Julianna Gripp; LEMOS, Ana Heloísa da Costa. Sentido do trabalho: Análise da produção científica brasileira. **Revista ADM. MADE**, [s.l.], v. 21, n. 3, p. 21-39, 2018.

TROVÃO, Cassiano José Bezerra Marques; ARAÚJO, Juliana Bacelar. Transformations in the labor market and the Brazilian experience after labor reform of 2017. **Research, Society and Development**, [s.l.], v. 7, n. 12, 2018.