

# Cidade, População em Situação de Rua e Estudos Organizacionais<sup>1</sup>

Bruno Eduardo Freitas Honorato<sup>2</sup>

Luiz Alex Silva Saraiva<sup>3</sup>

## Resumo

É possível analisar a situação de rua, na cidade, a partir dos conhecimentos relacionados à análise de organizações? Essa questão é a base de uma proposta de aproximação entre estudos da cidade e estudos organizacionais, em uma tentativa de ampliar as fronteiras do que é tomado como organização e, assim, o que pode ser objeto de análise organizacional. Parte-se do pressuposto que a cidade, sendo por definição “habitada”, para desfrutar de um olhar adequado, precisa que a análise organizacional vá além da administração pública e do urbanismo, incorporando os que vivem a cidade e, com isso, determinam o que ela, de fato, é. A partir de uma discussão sobre cidade-modelo, subordinada a interesses econômicos, e que por isso precisa ser “limpa” para propiciar seu consumo imediato, e sobre o papel no *management* na promoção da cidade global, envereda-se pelas contribuições de Michel de Certeau sobre as cidades praticadas e as microliberdades possíveis na apropriação popular do urbano. As principais contribuições sugerem que a cidade é um *locus* dos estudos organizacionais por excelência, sendo seus diversos aspectos possíveis partes, também, da análise organizacional, uma vez que a dinâmica social urbana abriga múltiplos confrontos, como os entre ordem e subversão, o que expõe diversas possibilidades de entender a cidade organizacionalmente.

**Palavras-chave:** População em situação de rua. Ordem e subversão. Cidade. Práticas cotidianas. Cidade-modelo.

<sup>1</sup> Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) pelo financiamento da pesquisa que originou este artigo.

<sup>2</sup> Doutorando e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor-assistente da Universidade Federal de Alfenas. brunoefh@gmail.com

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor-adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). saraiva@face.ufmg.br

## CITY, POPULATION ON THE STREETS AND ORGANIZATIONAL STUDIES

### Abstract

---

Is that possible to analyze street situation, in the city, adopting organizational analysis? This question is the base to a proposal of approximation between city studies and organizational studies, to try to push the boundaries of what is taken as organization and, this way, what can be object of organizational analysis. We presume that once city is, by definition, "habited", to observe it adequately, we need organizational analysis beyond public administration and urbanism, considering they who live in the city, once they determinate what it is, in fact. Starting from a model-city, subordinated to economic interests, and because of that, it needs to be "clean" to be immediately consumed, and about management role in promotion of global city, we discuss Michel de Certeau's contributions about practiced cities and possible microfreedoms in popular appropriation of urban. Main conclusions suggest that city is a locus to organizational studies by excellence, once its multiples aspects are also possible parts of organizational analysis. Urban social dynamics allows multiple confronts, like order versus subversion ones, what exposes several possibilities do understand organizationally the city.

**Keywords:** Population living on the street. Order and subversion. City. Everyday practices. Model-city.

É possível analisar a situação de rua, na cidade, a partir dos conhecimentos relacionados à análise de organizações? Essa questão, que norteou a construção deste ensaio, é a base de uma proposta de aproximação entre estudos da cidade e estudos organizacionais, em uma tentativa de ampliar as fronteiras do que é tomado como organização e, assim, o que pode ser objeto de análise organizacional.

O campo dos estudos organizacionais tem se desenvolvido a partir de diferentes perspectivas, abordando temas diversificados tanto dentro das organizações quanto fora delas. Superando a ideia básica de empresa, e mais especificamente de grande empresa capitalista industrial, restrita à condição de objeto constituinte de um mercado de transações, e da ideia de organização como um fenômeno coletivo de finalidade econômica, é possível traçar outros caminhos. A ideia é que eles epistemologicamente agreguem possibilidades para a comunidade dos estudos organizacionais e que, dessa forma, permitam ampliar o entendimento da organização em termos amplos, enquanto fenômeno humano, sob perspectivas diversas.

Considerando Tsoukas e Knudsen (2003), para quem a produção do conhecimento envolve não apenas o trabalho em si, mas uma constante interação comunicativa que o promove, o conhecimento, a condição de atividade social, é relevante observar como há, no campo dos estudos organizacionais, uma crescente preocupação com os novos rumos epistemológicos, especialmente no que diz respeito à forma heterogênea em que se desenvolve essa área, na qual “diferentes disciplinas e perspectivas se mesclaram para constituir o entendimento plural que atualmente se tem sobre a realidade organizacional” (Matiz; Vizeu, 2012, p. 578).

O domínio de certa linguagem, de um conjunto de procedimentos e de objetos de estudo, permite um compartilhamento dos significados dentro de uma comunidade científica que possibilita essa interação comunicativa se desenvolver, embora nem sempre os rumos em que essa interação ocorre equivalham ao uso adequado das teorias ou dos conceitos emprestados de outras áreas. Nesse sentido, o desafio da construção de novos rumos

epistemológicos e, por conseguinte, metodológicos da pesquisa na área dos estudos organizacionais, tem sido absorver os benefícios da multi e da interdisciplinaridade, de forma a ampliar o entendimento crítico e reflexivo dos significados comuns à área, de maneira a possibilitar construções teóricas relevantes que abordem com mais acuidade os problemas relacionados aos paradigmas tratados em suas pesquisas (Matiz; Vizeu, 2012).

Um dos terrenos que se mostra particularmente fértil para os estudos organizacionais é o que reivindica a cidade como objeto legítimo da análise organizacional, um movimento que, embora não seja muito recente, datando de meados da década de 90 os primeiros trabalhos no Brasil, tem experimentado um interesse crescente de pesquisadores de várias partes do país. Os trabalhos comungam da visão de que a cidade é palco de interações e conflitos da sociedade moderna. Nela diversos fenômenos sociais se apresentam. Entre eles, a formação e o desenvolvimento de organizações que lidam com a própria complexidade e a dinâmica da cidade.

Sendo a cidade por definição “habitada”, os que vivem a cidade precisam ser observados e analisados, posto que sua experiência cotidiana altera o que se entende por cidade e isso em múltiplos níveis. Se, contudo, esse cidadão médio<sup>4</sup> incidentalmente “esperado” no olhar organizacional não se trata de um perfil homogêneo, pelo contrário, as vivências na cidade são múltiplas, devendo as lentes organizacionais, assim, serem também abertas a incorporar a possibilidade de perfis “alternativos” como legítimos para a análise organizacional. Daí a proposta de aproximar os estudos organizacionais da população em situação de rua, um grupo por excelência “à margem” do que normalmente se toma por sociedade.

Pretende-se fazer isso da seguinte forma: em um primeiro momento construiremos uma abordagem para o estudo da cidade, posteriormente situando a discussão como um empreendimento humano que, atualmente,

---

<sup>4</sup> O termo “cidadão médio” é utilizado aqui mais para designar um perfil de indivíduos acatado como mainstream do que para designar uma classe social no sentido estrito da palavra.

se desenvolve absorvendo um discurso que em parte, deve ter fundamento empresarial e gerencialista. Somente assim tem-se um *locus* em que população em situação de rua e estudos organizacionais podem interagir dentro de significados comuns. Em seguida, serão apresentadas e discutidas as proposições do texto.

## **A Cidade-Conceito e o Desenvolvimento das Políticas Públicas**

Pesquisas sobre a cidade ou contextos urbanos sob a ótica dos estudos organizacionais já foram feitas por pesquisadores brasileiros com diversos prismas de análise. Fischer (1996a), por exemplo, analisou os negócios e oportunidades vinculados ao carnaval baiano, basicamente centrando sua análise na dinâmica do carnaval de Salvador. Nessa linha, a cidade também foi discutida enquanto uma espécie de amálgama, uma vez que é simultaneamente resultado de continuidades, de inovações e de desdobramentos diversos desses dois aspectos (Fischer et al., 1997).

Salvador também serviria de base para uma discussão sobre a necessidade de se aprender com a dinâmica local para que se pudesse “pensar global”, um requisito para a proposta de cidade estratégica (Fischer, 1996b), que é fortemente baseada na articulação com organizações locais (Fischer, 1996c). Mac-Allister e Moura (1996) também tomaram a cidade estratégica como foco de uma discussão centrada na possibilidade da gestão urbana empreendedora, sendo esta resultado de um processo de planejamento, de pacto entre diversas pessoas e organizações, e marketing da localidade.

Alguns anos mais tarde, Mac-Allister (2001) fez uma importante contribuição para os estudos organizacionais ao elaborar uma tese sistematizando, a partir de vários ramos de conhecimento, a possibilidade de a cidade ser tomada como organização: a organização-cidade. Essa proposta posteriormente resultou em uma sistematização do debate sobre cidade e estudos organizacionais (Mac-Allister, 2004). Este argumento foi recuperado

em 2009 por Saraiva (2009), ao tratar da cidade de Itabira (Minas Gerais), e também desenvolvido em Saraiva e Carrieri (2012), quando se colocaram a avançar conceitualmente a partir do proposto por Mac-Allister (2001).

Saraiva e Carrieri (2012) avançam em um sentido diferente do proposto por Mac-Allister (2001), enfatizando especificamente que a cidade é o seu povo. Em outras palavras, que escapa da esfera da gestão relacionada à maneira pela qual a cidade é vivida pelos que nela habitam. Essa discussão, que abre caminho para a noção adotada neste artigo sobre pessoas em situação de rua, foi abordada por Mendes e Cavedon (2012), quando discutiram a atividade de camelôs em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul, como prática urbana no contexto das cidades.

Independente da abordagem, o fato é que a cidade é o palco das interações entre os diferentes. O processo de urbanização brasileiro, acelerado na segunda metade do século 20, trouxe às cidades uma diversidade de fenômenos sem precedentes. Dentre os fenômenos ligados a esse processo, a exaltação da desigualdade social e o desenvolvimento de fronteiras internas na cidade têm sido estudados pelos antropólogos e sociólogos de varias épocas (Velho, 2000). No Brasil, os estudos de alguns pesquisadores, como Velho (2000, 2006), Venturini (2009), Souza (2009), Limena (2001), Martins (2011) e Sawaya (2006), ressaltaram a importância de se entender o contexto urbano como um *locus* da sociedade moderna e da sua dinâmica comportamental. Compreender a “dinâmica social das populações, sua relação com a cidade e suas relações entre elas próprias” (Velho, 2000, p. 16), é um aspecto que passa, sem dúvida, no centro das preocupações sociais do século 20, uma vez que a organização humana em cidades alcançou os maiores patamares já vistos até então.

Estudar a cidade e os fenômenos que a compõem, dessa maneira, é uma tarefa que exige do pesquisador uma investigação atenta das diferentes dimensões manifestas da vida humana no contexto urbano. A cidade é um polo do qual derivam aspectos não apenas materiais e geográficos, mas também simbólicos (Saraiva; Carrieri, 2012), ideológicos (Leite, 2010) e socio-

ambientais (Costa, 1997). Neste aspecto, a cidade pode ser considerada um objeto de estudo de diversas áreas, possibilitando estudos interdisciplinares (Santos, 2007) e diversificados, que se inserem nessas dimensões buscando compreendê-la um pouco mais em sua complexidade (Limena, 2001).

Pensar a cidade em suas complexas dimensões permite um olhar organizacional sobre a dinâmica urbana, “o que abre a possibilidade para a observação da vida social organizada” (Saraiva; Carrieri, 2012, p. 548). Isso equivale a criar novas condições para o estudo dos fenômenos urbanos, pensando em maneiras de interpretá-los e de propor soluções a partir de um prisma de análise organizacional. Nesse ínterim, políticas públicas passam a compor não apenas o quadro da natureza objetiva da gestão, mas também da disseminação de uma ideologia predominante que está ligada àqueles que dispõem de maiores recursos para determiná-las. A cidade de Belo Horizonte é um *locus* interessante de investigação em sua interação com os vários públicos que nela interagem, desde os grupos de uma camada média da sociedade até aqueles marginalizados e considerados exceções no conjunto das vozes sociais, o que interessa diretamente e este artigo.

Sob uma perspectiva econômica, dir-se-ia que o limite de atuação do Estado na execução de políticas públicas e ações de intervenção social está representado pela quantidade de recursos disponíveis para tal (Camargo, 2004). Pelo menos de maneira idealizada, se não faltam recursos, não faltariam políticas que cumpram as obrigações sociais do Estado diante de seus cidadãos. Nem sempre, entretanto, a justificativa para os usos de recursos públicos está explícita em um critério de eficiência e adequação. Mesmo olhando pelo filtro econômico, tem-se,

Em resumo, os dados apresentados nesta seção mostram que mais de 50% dos recursos destinados às transferências governamentais e dos gastos com programas sociais no Brasil são apropriados pelos 40% mais ricos da população (Camargo, 2004, p. 74).

Diante desse ponto, a avaliação do caráter das escolhas do Estado para investimentos públicos pode ser posta em questão, conforme Camargo (2004): Por que um viés antipobre em um país caracterizado justamente pelo acirramento das desigualdades sociais? Essa questão introduz a discussão das políticas públicas não somente baseadas em critérios objetivos e falsamente neutros em termos políticos, mas que se inserem em uma discussão de hierarquia entre classes sociais, ditas “elite” e “povo”, as quais são encontradas em uma mesma cidade, lutando pela apropriação dos espaços e pela manutenção do poder sobre esses espaços por tempo indeterminado (Chauí, 1989).

A cidade é um espaço de confrontos e, ao mesmo tempo, de parcerias (Velho, 2006). As disputas pelo espaço entre a elite e o povo são contrapostas entre políticas de diversos tipos, engendradas pelas determinações das prioridades do governo e, por extensão, do mercado, e, ainda, pelos usos clandestinos ou explícitos dos espaços do “outro”. Nesses embates, os resultados podem ser cada vez menos promissores, como no caso da capital paulista que, cada vez mais impregnada por suas demandas populacionais, recua diante do crescimento migratório (Martins, 2011), ou, no caso de Copacabana, na cidade do Rio de Janeiro que, diante da busca exaltada por qualidade de vida, exasperou-se na sua autopropaganda e acabou se tornando um espaço superocupado, construído e desgastado (Velho, 2006). As políticas públicas e as formas de intervenção social do Estado podem resultar em erros materialmente incontornáveis, como no caso de Copacabana, ou pelo menos em produtos questionáveis, do ponto de vista político-ideológico, como no caso de Belo Horizonte com a desapropriação dos espaços dos *camelôs* do centro da cidade e sua transposição para os *shoppings* populares (Carrieri; Maranhão; Murta, 2009).

No ponto que interessa especificamente a este trabalho, as disputas entre a elite e o povo, na consagração de espaços e usos da cidade, interagem diretamente com a criação de políticas públicas pelo governo. Os pesquisadores, atentos a essa relação, têm usado os termos gentrificação (*gentrification*),

revitalização e limpeza social, para caracterizar um dos tipos dessas políticas que surge com interesses específicos da elite na reapropriação de espaços que foram, na maioria das vezes, por muito tempo, abandonadas ao povo. Lugares que perderam a centralidade em outras épocas e agora retornam a um centro de preocupações político-ideológicas (Leite, 2008; Botelho, 2005). Por gentrificação entende-se,

um tipo específico de intervenção urbana que altera a paisagem urbanística e/ou arquitetônica com forte apelo visual, adequando a nova paisagem às demandas de valorização imobiliária, de segurança, de ordenamento e de limpeza voltadas ao uso, ou à reapropriação, por parte das classes médias e altas (Leite, 2010, p. 751).

A pergunta certa, feita por Botelho (2005, p. 54), entretanto, é “até que ponto as intervenções são ou não excludentes?”, uma vez que o processo mesmo de revitalizar<sup>5</sup> é uma política de consequências para ambas as partes, elite e povo. Historicamente, os processos de gentrificação remontam às reformas urbanas feitas em Paris no contexto do bonapartismo (Leite, 2008). Do que seriam essas revitalizações surgiu o que Marx (2011) contou como feitos de Napoleão Bonaparte e que, de uma forma ou outra, começaram a envolver diretamente a camada do povo que interessa neste trabalho – a população em situação de rua. Marx (2011, p. 147) nos conta:

Napoleão queria acabar de um golpe com a mendicância. Encarregou as suas autoridades de preparar planos para a eliminação da mendicância em toda a França. O projeto demorava: Napoleão perdeu a paciência, escreveu ao seu ministro do interior, Crétet, e lhe ordenou que destruísse a mendicância dentro de um mês, dizendo: “Não se deve passar sobre a terra sem deixar traços que relembram à posteridade a nossa memória. Não me peçam mais três ou quatro meses para receber informações; vocês têm funcionários jovens, prefeitos inteligentes, engenheiros civis bem

---

<sup>5</sup> Termo que se tornou um sinônimo para a gentrificação (Botelho, 2005).

preparados, ponham ao trabalho todos eles; não fiquem modorrando no costumeiro trabalho de escritório”. Em poucos meses tudo estava terminado. No dia cinco de julho de 1808 foi promulgada a lei que reprime a mendicância. Como? Por meio dos depósitos, que se transformaram em penitenciárias com tanta rapidez que bem depressa o pobre chegava aí exclusivamente pela estrada do tribunal da polícia correccional.

Esses feitos foram marcados, na época de que nos fala Marx, por uma postura autoritária e estratégica de Napoleão sobre o domínio da cidade. Não tão diferentes, as políticas de gentrificação, relatadas hoje por Leite (2008, 2010) e Botelho (2005), guardam em si um interesse de mercado que se formula pela construção de uma imagem da cidade que atraia investimentos, tanto públicos quanto privados, principalmente sob o discurso da restauração cultural do espaço. Os termos *city marketing* ou *marketing urbano* usados respectivamente por Duarte e Czajkowski Junior (2007) e Leite (2010), para identificar uma nova fase em que vive o capitalismo no contexto urbano, revela traços de como se dá o planejamento da cidade de acordo com interesses moldados pelo “olhar global”, que é demandado pelos investidores da atualidade.

## **A Cidade Gerida e as Estratégias do *Management* na Construção das Cidades Globais**

No sentido de um estudo sobre a cidade e as práticas ligadas ao *marketing urbano*, Sánchez (2001) é enfático ao traçar o caminho que a gestão das cidades tem feito para se adequar aos moldes das chamadas cidades-modelo que representam uma tendência atual da dominação das formas de uso do espaço social pela nova racionalidade do capitalismo. Segundo ele, faz parte dessa tendência reorganizar os territórios potencializando a eficiência econômica dos espaços por meio de técnicas de manipulação cultural e formas modernas de dominação, a fim de que o espaço, bem como as construções nele empreendidas, se tornem elementos de consumo pela

população local e especialmente pela mídia mundial. As cidades-modelo “são imagens de marca construídas pela ação combinada de governos locais, junto a atores hegemônicos com interesses localizados, agências multilaterais e redes mundiais de cidades” (Sánchez, 2001, p. 31), em que se pregam os resultados de uma boa gestão, empreendedora e moderna, a qual é dimensionada pela elevação de índices de desenvolvimento que se aproximam das cidades representadas como projetos de cidades “modelos” mundialmente reconhecidos.

Tais “modelos” são construídos a partir de uma retórica persuasiva que define uma agenda para as cidades de maneira que as pautas, ações e políticas empreendidas estejam alinhadas com uma visão hegemônica do pensamento sobre a cidade, baseada em uma representação específica, encabeçada por uma parte seletiva da sociedade: aquela que tem potencial de investir e consumir os produtos que são localmente produzidos; representação essa que se supõe discursivamente enquanto parte de uma “inteligência global” (Santos, 2007, p. 100) que avalia, mede e classifica cada projeto de modernização urbana dentro uma perspectiva de reinserção global. A divulgação desse novo modelo de gestão urbana, feita por alguns ideólogos que se identificam com os interesses de algumas agências multilaterais de cooperação em termos políticos, reflete o alinhamento “pensamento global” e ideologia neoliberal.

O que dá substrato a esse projeto de cidade “modelo” é a orientação estratégica que encontra na gestão as ferramentas e instrumentos para sua concretização. Nas palavras de Sánchez (2001, p. 33):

A transformação das cidades em mercadorias vem indicar que o processo de mercantilização do espaço atinge outro patamar, produto do desenvolvimento do mundo da mercadoria, da realização do capitalismo e do processo de globalização em sua fase atual. A existência de um mercado de cidades, como um fenômeno recente, mostra a importância cada vez

maior do espaço no capitalismo – a orientação estratégica para a conquista do espaço, que agora alcança cidades como um todo, postas em circulação num mercado mundial – evidencia a produção global do espaço social.

Segundo Lefebvre (1998), a mercantilização das cidades vai além de apenas torná-las mercadorias vendendo pequenas parcelas do espaço, pois procura realizar um projeto de reorganização da produção subordinada às cidades e aos centros de decisão. A ideia é estabelecer rumos para uma produção global do espaço. Para vender a cidade, entretanto, são necessárias formas de divulgação, que, na gestão urbana, se consolidam na produção de imagens sobre a cidade; imagens essas que representam uma determinada visão de mundo sintetizada na forma de *slogan*, ou de afirmação sobre determinada característica atribuída à cidade. Essas visões que proclamam a imagem-síntese da cidade ou as chamadas cidades-síntese têm seus critérios de construção pautados na valorização de determinados aspectos que fortaleçam a imagem da cidade segundo uma visão hegemônica de qualidade de vida. Como, entretanto, destacam Sousa e Bechler (2008), é deixada de lado a diversidade de sentidos e pontos de vista existentes na cidade, conferindo, assim, poder à unicidade, totalizando, de forma reificada, o que é múltiplo.

A cidade, que é palco de diversas apropriações e reapropriações, passa a ser sintetizada sob o olhar interessado da ideologia neoliberal, e começa a se organizar de maneira que as inadequações a sua “tendência global” sejam erradicadas. As leituras oficiais da cidade, empreendidas pela gestão, se propõem sempre objetivas e neutras, “apresentando fatos sociais como inquestionáveis” (Sánchez, 2001, p. 34). O realismo e a naturalidade propostos nessas leituras, no entanto, são meramente construídos por uma convenção social, em que passa por natural aquilo que é, de fato, cultural. Da mesma forma, as políticas de revitalização pressupõem a ressignificação dos espaços urbanos para atrair novos capitais e consumidores (Jayme; Neves, 2010), inventando tradições e novas vocações para a cidade (Feldman-Bianco, 2009).

Nesse sentido, o contexto é propício para uma gestão urbana que detenha os conhecimentos de mercado e consiga associá-los ao desenvolvimento da cidade-modelo. As formas de inserção da cidade na mídia e sua comunicação, tanto para o público local quanto para o mundial, são forjadas de maneira a se ressaltar aquilo que é positivo para a construção de uma imagem comercial. A linguagem publicitária é tomada como fonte do desenvolvimento dessa imagem. A mídia tem um papel importante na construção do imaginário esperado por essa gestão. As campanhas publicitárias, as mobilizações e as imagens que são mostradas da cidade remetem a uma cidade espetacular, onde a produção de signos relacionados é voltada para o bem-estar, estilos de vida “adequados” e “boas práticas” na manutenção dos lugares (Canclini, 2002). A prática de comunicar a cidade torna-se uma prática pensada pela gestão do urbano de maneira minuciosa, de forma a evitar qualquer discurso que explicita as contradições ocultas no cotidiano. Quando Canclini (2002) fala sobre a síntese imaginária da cidade, diz não apenas daquilo que é resumido para os olhos dos transeuntes em pequenas e confortáveis afirmações, mas também daquilo que não é contemplado nessa síntese: as margens da cidade, o excesso e a complexidade exagerada dos seus desvios.

A legitimação da gestão, contudo, é dada pela especialização do discurso, geralmente qualificado sobre a imagem de grandes arquitetos, *experts* em paisagismo, consultores de sucesso no meio empresarial entre outros (Sánchez, 2001). A valorização desses aspectos pelo setor privado garante uma imagem forte que propicia olhares mais atentos dos investidores do mercado mundial nas cidades. O espaço social, agora visto como espaço de consumo, é reorganizado segundo os ditames do interesse desses investidores. Os grandes eventos são marcos que possibilitam uma visão ampliada desse contexto.

As práticas organizacionais de controlar, dirigir, organizar e planejar são transpostas para a administração pública não apenas no seu sentido formal de uma administração pretensamente neutra de interesses políticos,

mas passam a constituir recursos para a execução de uma proposta político-ideológica que manifesta interesses do setor privado, de investidores e da população da camada média, associada aos padrões de qualidade de vida propostos no projeto da cidade-modelo. O problema, entretanto, é que as populações vulneráveis, como as pessoas em situação de rua, ficam à mercê desses interesses. Uma vez que o contexto social em que vivem as pessoas em situação de rua não interessa à imagem de uma cidade-modelo globalmente amparada pelos investidores privados, as práticas dessa gestão são ameaças a sua forma de vida e a sua organização social na urbe.

Nesse sentido, tanto na organização-cidade de Mac-Allister (2001, 2004) – que aproxima organização e cidade, ressaltando as convergências de complexidade, dinâmica e interação – quanto no fato de que há uma gestão urbana, não somente no sentido de administração pública, mas também no de práticas empresariais, tendência nos grandes centros atuais, é que se torna possível uma análise propriamente organizacional do contexto citadino; análise essa que possibilita aos estudos organizacionais perceber os reflexos do meio empresarial nas práticas da gestão pública atual. A vinculação de metas, o desenvolvimento de índices de quantificação de resultados, a busca de referências nos empreendimentos de sucesso empresarial são, por exemplo, algumas das semelhanças que abrem espaço para essa análise nas cidades. A análise organizacional, todavia, não se limita a isso, conforme discutiremos mais adiante.

Além disso, a própria figura do empreendedor toma espaço na cidade. O gestor de sucesso e o empresário assumem um papel na construção no imaginário da cidade-modelo, que convoca o olhar organizacional para a disseminação da visão empresarial para outros contextos além do mercado privado. Nas palavras de Sánchez (2001, p. 40),

A luta simbólica é travada também pelo reconhecimento de autoridade para falar sobre a cidade. No discurso da “cidade-empresa” e da “gestão empresarial da cidade”, há uma construção mitificada da figura do líder

carismático, do administrador erudito, da liderança política enaltecida, sobretudo, pela competência técnica capaz de situá-lo acima da política, requisitos tidos como indispensáveis do “Prefeito empreendedor” ou dos agentes portadores da missão de desencadear planos e projetos estratégicos associados à reestruturação urbana.

Assim, ao rever práticas empresariais dentro da cidade, a gestão urbana também se consolida em uma prática organizacional de planejamento da cidade. Ora, planejar é um dos pilares da Administração. Nessa instância, a cidade planejada é aquela em que os engenheiros, arquitetos e gestores manipulam os recursos de construção a fim de estabelecerem o fluxo e os obstáculos à circulação na cidade. Certeau (1998) chama atenção para essa forma de conceber a cidade, idealizada em seu planejamento e realizada pelas pessoas no cotidiano. A cidade-conceito, como chamada por Certeau (1998), representa a manifestação mais utópica da cidade, delineada nos gabinetes dos arquitetos e urbanistas de maneira a permitir generalizações diversas sobre a composição dos seus espaços e, sobretudo, sobre a existência de uma cidade com formas bem-definidas. Essa ideia, relacionada a essa cidade idealizada, é confrontada por Mendes e Cavedon (2012), que propõem um deslocamento dessa visão para a de uma cidade enquanto prática urbana. A noção apresentada pelos autores é de um entendimento da cidade não como um projeto estático, mas de uma cidade fluida, na qual a definição de si mesma se dá pelo movimento das operações cotidianas. A cidade é viva e o que a define são as práticas do dia a dia dos diferentes grupos que nela interagem.

Tal perspectiva da cidade, enquanto prática, não exclui a importância dos seus elementos estruturais de concepção, mas, sobretudo, possibilita um espaço mais amplo para abordar a cidade em seu contexto microbiano, dentro dos muros e sob os tetos das casas e das construções públicas. Olhar a cidade enquanto dinâmica urbana permite a visão dessas pequenas práticas que assolam os espaços formando a dinâmica social existente na cidade; práticas essas que, muitas vezes, fogem às análises estruturais do contexto citadino e aos ditames da racionalização urbana. O interesse nessas práticas é especialmente

válido quando a pesquisa se volta para a movimentação constante que propicia a formação de novos espaços a cada momento. O que determina o espaço é a prática que dele se faz (Certeau, 1998). O olhar sobre essa dinâmica, portanto, tem a expectativa de enriquecer a noção de construção social do espaço no tempo, de acordo com a interação de cada um dos grupos observados.

O morar na rua, assim, é uma forma de praticar a cidade. A própria situação de rua também o é, posto que quem pratica a cidade – e, portanto, compõe o fluxo de sua existência – são os sujeitos que nela trafegam, agem e recebem sua influência cotidianamente. Mais ainda, a julgar pelos critérios de definição do fluxo citadino, o morar na rua não apenas define a cidade enquanto uma forma de praticar o urbano, mas também representa a possibilidade de operar táticas subversivas em relação à noção de controle dos gestores da cidade. A população em situação de rua representa um dos muitos grupos que interagem, que fazem com que a cidade seja o que também se propõe que ela é: uma prática. Enquanto sujeitos dessa cidade, essa população opera não sem considerar os muros (Certeau, 1998) que representam as limitações ao fluxo da vida social na cidade. As estratégias de controle estabelecem o momento de poder da gestão, enquanto os grupos realizam suas operações para contorná-lo. Na análise aqui empreendida, entretanto, a cidade é observada de dentro, de perto, e especialmente do nível micro nas relações entre a população em situação de rua e os agentes diversos que com eles conectam interesses.

## **A Cidade Praticada e as Microliberdades da Apropriação Popular**

Quando Certeau (1998, p. 17), em sua “*teoria das práticas cotidianas*”,<sup>6</sup> postula uma abordagem bastante específica dos conceitos de tática e de estratégias no que se refere às ações humanas em um contexto, ele adentra

---

<sup>6</sup> Grifos do autor.

a questão das práticas por um viés micro e, ao mesmo tempo, amplo de construção conceitual. Para iniciar a descrição desses conceitos é preciso antes diferenciá-los das definições tradicionais de tática e estratégia, especialmente no caso da Administração que em sua abordagem mercadológica, importou essas definições do discurso militar (Serva; Dias; Alperstedt, 2010). No contexto militar, táticas e estratégias são planejamentos para ação, anteriores ao ato, e pretendem convergir para um mesmo objetivo. Um exemplo é que, dentro da estratégia de conquista de um território, há táticas de apropriação que podem ser diversificadas e específicas, que vão desde um controle ideológico da elite que “dita as regras” do lugar, a uma ocupação parcelada do território via incêndio e eliminação da população, ou mesmo ataques surpresa. As táticas, portanto, se tornam meios pelos quais se atinge uma estratégia (Sun-Tzu, 2011).

Contrário às definições militares e ao “*mainstream*”<sup>7</sup> em estratégia” (Carrieri; Maranhão; Murta, 2008, p. 6) defendido pela Escola de Negócios de Harvard a partir de Chandler (1962), Michel de Certeau (1998) postula que, embora táticas e estratégias sejam complementares, seus objetivos não coincidem. Para não se perder na definição dos conceitos de Certeau (1998), é preciso lembrar que esses conceitos modificam completamente os sentidos das próprias palavras estratégia e tática comumente conhecidos; portanto o estranhamento é natural. Certeau (1998) não trabalha com uma definição de estratégia em uma perspectiva de planejamento como no sentido tradicional; sua perspectiva é situacional e difusa: ela depende da ação do sujeito em determinados contextos. Isso quer dizer que pode não ter um momento apropriado para ser pensada, como se postula nas teorias estratégicas administrativas/militares.

Para Certeau (1998), a estratégia acontece no cotidiano; é uma prática do dia a dia com a finalidade específica de estabelecer uma ordem. Antes de tudo, é preciso pensar estratégias e táticas em Certeau como operações. A

---

<sup>7</sup> Grifos do autor.

estratégia surge em determinados momentos, mas não tem hora e endereço fixos; e, por isso, ele emprega os termos difuso e situacional. As circunstâncias em que são criadas as estratégias, para Certeau (1998), são especiais e suas características são bastante peculiares. Cada uma dessas características vai ao encontro da criação de uma *ordem*. A primeira característica de uma operação estratégica é a organização. Estratégias, para Certeau (1998) são pensadas para organizar um espaço.<sup>8</sup> São atos cotidianos que estabelecem uma organização, definindo uma hierarquia (quem manda e quem obedece), uma estrutura própria de funcionamento (como agir dentro daquela organização) e um lugar de poder (até onde é possível atuar). Esses conceitos de estratégia, hierarquia, estrutura e poder estão conectados de maneira que um depende inteiramente da existência do outro nessa abordagem.

Uma segunda característica da estratégia pode ser pensada como a capacidade de estabelecer uma hierarquia. A estratégia visa a organizar. Logo, depende de um mando, seja de uma pessoa ou de um grupo de pessoas. Sua característica precisa de uma noção de *poder* enquanto forma de exercer comando sobre o outro. Nas palavras de Mendonça (2012, p. 345) “a estratégia é o lugar do poder estabelecido, que estabelece as regras do jogo e delinea o desenho das interações”. Isso não indica que, na criação de uma estratégia, haja apenas uma pessoa ou um grupo sempre dominante. Como as estratégias são situacionais, o núcleo de dominantes pode mudar. Outra característica importante das estratégias é que objetivam sua automanutenção. Isto é, enquanto organizam e hierarquizam, buscam uma estabilidade de posições. O ponto forte, ou dominante da organização, deseja permanecer onde está. Para isso, omite fugas em seu sistema para manter seu lugar de poder e constroi formas de controle para que seja o tempo todo bem-sucedida em suas funções. Quanto mais formalizado o controle, mais a estratégia ganha força de permanência, e mais fomenta sua adesão.

---

<sup>8</sup> Os conceitos que usaremos de espaço e lugar também são diferentes dos comumente empregados em outras áreas do conhecimento, portanto vamos explicá-los mais adiante, ainda nessa seção.

À medida que a estratégia busca o controle do seu espaço organizado, podem surgir resistências. As estruturas criadas pelas estratégias podem conter fissuras, as quais possibilitam movimentos da parte “fraca” da hierarquia. Esses movimentos que encontram as fissuras e usam de um pequeno poder para resistir às imposições da estratégia são chamados de táticas (Josgrilberg, 2005). As táticas são a “arte do fraco” (Certeau, 1998), podendo ser entendidas como a forma encontrada pelos “fracos” para subverter as regras a seu favor e criar um conjunto informal de normas que compreendem as necessidades daqueles que se encontram nessa posição.

Como definiu Duran (2007, p. 120), as táticas são operações para “metaforizar” a ordem dominante, “fazendo (os fracos) funcionar as suas leis e suas representações num outro registro, no quadro da própria tradição”. Essa subversão é sempre sutil e sem alarde, instalando-se na estrutura e a ela fingindo adesão, mas agindo conforme sua própria vontade e, ainda que por alguns instantes, exerce um poder. Mesmo que esteja separando esses conceitos para seu melhor entendimento, concordamos com Josgrilberg (2005) de que eles devem ser pensados juntos, sempre em uma relação de reciprocidade, opondo-se um ao outro e construindo-se pela sua intervenção mútua de um no outro, em um movimento contínuo. A principal característica da tática é que ela busca romper com o estabelecido. Sua função é operacionalizar a mudança, permear o estável e subvertê-lo. As táticas, para Certeau (1998), são movimentos que invadem sorrateiramente uma ordem estabelecida, alterando-a de maneira sutil. Táticas, portanto, são opostas às estratégias. Enquanto estas criam e organizam um lugar, aquelas se infiltram e procuram fissuras para rompê-lo em sua configuração interna (Josgrilberg, 2005).

Uma segunda característica das táticas é que elas, ao contrário das estratégias, não preservam o que conquistam (Josgrilberg, 2005). As táticas são movimentos que visam à dissolução da ordem, e não sua reordenação. Na visão de Certeau (1998), portanto, elas se inserem em qualquer organização, independente se ela é politicamente democrática ou autoritária. Certeau

(1998) descreve essas operações – táticas e estratégicas – como dois polos de uma mesma unidade, coexistindo e se movimentando continuamente em uma luta por poder. Por isso, pensar em táticas implica tratar da dissolução da ordem, uma vez que a ordenação é da esfera da estratégia. Como reflexo dessa segunda característica, temos uma terceira que implica as táticas não buscarem o controle de uma organização, justamente porque não almejam sustentá-lo. As táticas figuram como processos de movimentação. Sua relação com o tempo invoca um movimento contínuo e renovador: cada organização possibilita uma tática diferente (Josgrilberg, 2005).

As circunstâncias em que se criam as estratégias e táticas são diversas. Antes de algum passo, para se realizar qualquer uma dessas duas práticas – tática ou estratégia – é preciso um lugar. A noção de lugares e espaços em Certeau (1998) também tem sentidos diferentes dos tradicionais. Espaço e lugar são dois conceitos que se opõem tanto quanto estratégias e táticas. Para Certeau (1998), o lugar é uma configuração que foi organizada por uma estratégia, uma estrutura fixa. Josgrilberg (2008, p. 101) sustenta: “é uma organização que aponta para uma vitória sobre o tempo, já que os elementos que a compõem mantêm posições fixas e relativas umas às outras. Não há movimento”. Assim, para Certeau (1998), o lugar representa a estabilidade de uma posição, e, tanto quanto a estratégia, deseja uma manutenção das suas posições.

Por outro lado, o espaço “é o lugar praticado” (Certeau, 1998, p. 202), o que significa que quando o sujeito se movimenta dentro de um lugar, cria uma disposição específica de posições altamente instável; se fizermos um recorte dessa configuração enquanto ele se movimenta, teremos o que Certeau chama de espaço. Essa formação é transitória e não articulada, dependendo inteiramente das maneiras como o sujeito habita o lugar. O que diferencia lugar e espaço, portanto, não são as posições geográficas, mas o que eles, de fato, produzem (Josgrilberg, 2008). O lugar é uma configuração estática que ganha vida e se torna um espaço quando habitado. Táticas ou estratégias operam pelo caráter da ação dos sujeitos nesses ambientes.

Os quatro conceitos se entrelaçam formando uma imagem que se movimenta como em uma espiral: as estratégias organizam lugares que, pela manifestação dos sujeitos que os habitam, se tornam espaços que possibilitam táticas em relação à própria configuração do lugar. As táticas minam a configuração do lugar, abrindo possibilidades para a criação de novas estratégias de organização das posições e, conseqüentemente, novos lugares, que abrirão novas possibilidades de espaço (Josgrilberg, 2008). Certeau (1998) caminha para uma definição relacional entre esses conceitos, isto é, para ele, táticas e estratégias, apesar de opostas, não podem ser separadas. Assim como o lugar e o espaço estão ligados pela prática que se faz deles, pois o lugar é a estrutura, o espaço é uma configuração (recorte do movimento dos habitantes) dentro dessa estrutura. Um somente acontece em relação ao outro, e assim também ocorre com as estratégias e táticas. Desse modo, quando Leite (2010) fala do uso das táticas e estratégias enquanto procedimentos do cotidiano, ele afirma que “com esse par de conceitos, Certeau rompe com a definição de cotidiano como rotinização para dar lugar à ideia de cotidiano como *movimento*”<sup>9</sup> (Leite, 2010, p. 746).

Nessa perspectiva, analisar uma atuação das pessoas em situação de rua na cidade é propor um olhar aberto às práticas. Os sujeitos da rua, ordinários (no sentido de comuns, cotidianos) em sua prática, são também fonte de compreensão e construção de conhecimento sobre a cidade. Na forma como eles se colocam na cidade pela sua própria existência, além das ações por eles levadas a cabo, constroem as estratégias mantenedoras do uso “adequado” da cidade. Constituem um ponto de interrogação da vida urbana, especialmente do ponto de vista da gestão: É possível controlar a vida que emana nesses sujeitos? É possível planejar lugares que não sejam assolados pela diversidade de interesses? Como agir diante dessas práticas que se opõem à estratégia “ordenada” por uma elite? Essas seriam questões para quem pensa “de dentro” de um gabinete de planejamento. O fato que se

---

<sup>9</sup> Grifo do autor.

põe entre a realidade e nós, e que possibilita o diálogo desse trabalho, é que a população de rua, bem como outras populações marginalizadas, demonstra seu poder, ainda que microbiano, de ação, de oposição, de resistência, na sua própria movimentação dentro da cidade, permitindo-se práticas não usuais, como dormir em caixas de papelão, cozinhar nas calçadas e se opor ao fluxo de pedestres, fazer das calçadas banheiros, entre as várias possibilidades que surgem de atuação. Afinal, a forma como essa população se apropria da cidade constringe normas “naturalizadas” pela sociedade na base de sua fundamentação discursiva.

Ainda mais a fundo, as práticas microbianas desses sujeitos, a população de rua, não somente se opõem politicamente a um conjunto de vozes que limita a atuação na cidade, mas sinalizam algo. O questionamento implícito na subversão dos planejamentos da cidade-modelo fica mais claro quando se analisam as práticas cotidianas das pessoas em situação de rua. Ora, como falar em uma “cidade para todos” quando não há espaço para quem já vive nela? Como mostrar uma cidade “bela” segundo padrões de estética definidos por uma elite quando a população que nela vive é, em si mesma, distinta desse padrão?

## **Considerações Finais**

O objetivo deste artigo foi empreender uma discussão sobre a possibilidade de se compreender a população em situação de rua enquanto sujeitos de pesquisa na área de estudos organizacionais. Este trabalho, portanto, se prontifica a ser um ponto de partida para a localização desses sujeitos no campo analítico, tomando como referência a gestão da cidade. Espera-se que novas possibilidades de trabalho sobre o tema abram campos de análise para temas diversos, independentes do tema empreendido aqui, que explorem as práticas básicas de planejar, organizar e controlar além de outras mais, nos seus diversos níveis passíveis de análise.

Ao considerar a cidade como um *locus* possível para os estudos organizacionais, este trabalho indica uma possibilidade: estudar as pessoas da cidade como sujeitos que qualificam cotidianamente uma gestão: a gestão da cidade. Ora, se a vida organizada é, talvez, tão antiga quanto a própria raça humana, e a gestão, conforme empreendida na perspectiva acadêmica, se dispõe a analisar e avaliar práticas básicas do homem, a saber: de planejamento e organização, então é possível empreender um laço entre o conhecimento dessas práticas, e naturalmente dos efeitos que elas implicam ao ser humano em sua vida social, e a própria vida organizada dentro de uma cidade, sendo a cidade o *locus* da sociedade moderna e, conseqüentemente, um lugar em que tais práticas são possíveis.

Ora, se o homem é um ser de abstração e planeja seus atos cognitivamente, a vida social e urbana que ele empreende também é pensada e planejada, ainda que seja nos termos que essa vida social permite. Isso que dizer que vida em sociedade e pensamento se relacionam e se recriam em uma dinâmica própria. Adentrando a discussão social dessas práticas humanas, há uma dimensão que não pode ser ignorada, especialmente quando nos retratamos a vida social urbana: o poder. O poder se manifesta no social, na relação, e, conseqüentemente, na cidade. Esse poder, que é essencialmente relacional, conflui para agir conforme interesses próprios de um indivíduo ou de um grupo, o que determina um grau de influência sobre a criação e a manutenção dos lugares em que a vida humana é possível. Os lugares aqui discutidos são manifestações de uma intenção humana de criar e manter determinadas posições estabelecidas. Materialmente ou no campo do pensamento, tais lugares são criados, fortalecidos e mantidos em determinadas circunstâncias.

A cidade, por assim dizer, é um lugar materialmente localizado que se insere no pensamento do transeunte, o qual confabula suas limitações de atuação pelos muros com os quais se defronta. Não somente no nível geográfico e arquitetônico, em que são possíveis as construções materiais efetivas de uma cidade, mas também no campo da abstração, está ao alcance

criar e manter um conjunto de pensamentos sobre a cidade. Indo além, o pensamento ainda se compõe de elementos diversos como a importância da cidade, a vida adequada para a cidade, o fluxo adequado para a cidade e assim por diante – frutos de uma reflexão sobre a cidade e, especialmente nesse caso, de um julgamento sobre a cidade. Não um pensamento neutro, mas um pensamento que reflete o julgamento e, portanto, adentra um campo político, de definição de limites ideológicos para a atuação na cidade. O poder se manifesta nas paredes e nos hábitos da população.

Esse lugar, portanto, é também um lugar do pensamento. Enquanto ele é mantido, as práticas permitidas por ele, seja no nível de atuação material sobre a cidade, ou mesmo no do pensar sobre a cidade, são mantidas. O confronto se insere quando materialmente esse lugar constrange as pessoas que nele trafegam porque os julgamentos sobre a cidade são feitos pelos sujeitos e não por um consenso generalizado. Logo, a forma como o indivíduo vê a cidade e a recria em sua mente adentra o campo dos seus próprios anseios. Assim, como qualquer humano, ele julga a cidade conforme sua experiência. Se o constrangimento é inaceitável, mas, ao mesmo tempo, necessário, como agir?

A subversão surge quando os sujeitos “que não se ajustam” encontram fissuras; fissuras relacionadas ao lugar, material/geográfico, ou pensado, a saber, pelo conjunto de indivíduos que define a política de conduta na cidade, como o código de conduta do cidadão em Belo Horizonte. A própria resignificação da cidade seria, para Certeau (1998), uma tática, quando em relação às estratégias de manutenção dos significados. Ao encontrar tais fissuras encontra-se também uma possibilidade, e possibilidade é poder, tanto etimológica quanto materialmente. Dessa possibilidade é que surge a tática, que é necessariamente uma forma de poder, microbiano, astuto, oportunista, mas, decididamente, poder, em seu fundamento.

Esses poderes que são discutidos em nível conceitual, também se verificam no cotidiano, ordinário, captam uma essência fundamental da vida humana que é o embate entre “o que é possível fazer”, enquanto planeja-

mento, e “o que é de fato necessário” para que haja um respeito próprio aos contratos que empreendemos politicamente por meio das políticas públicas. O que é necessário fazer para que se compreendam os interesses de uma população como a população em situação de rua? As subversões indicam: algo está a constringendo, caso contrário o uso do lugar, provavelmente, seria aquele planejado, adequado, permitido. As práticas que se opõem são sinais, indícios de uma contradição.

Explorar essa contradição é contribuição deste trabalho em relação à gestão. Se a prática de planejar se insere na atividade de gerir, a análise do conflito entre plano e prática também se insere. Seja na cidade, ou em uma empresa privada, a gestão, em um dos seus principais aspectos – o planejamento –, é que dá o substrato dessa reflexão. O *locus* da pesquisa não é mais que o lugar em que o planejamento “ataca” a vida dos sujeitos. Sejam eles população em situação de rua ou transeuntes diversos, comerciantes, mulheres ou homens de negócios, professores ou artesãos, são eles os sujeitos que recebem, não necessariamente de forma passiva, os muros e os códigos inscritos no planejamento da cidade. O pensar sobre a população em situação de rua na cidade, sob o campo de discussão acadêmica do planejamento, portanto, é também um pensar sobre a vida social organizada nas cidades.

Os estudos organizacionais têm cada vez mais aberto espaço para discussão das práticas sociais dos sujeitos, o que possibilitou, especificamente neste trabalho, a reflexão sobre as práticas que envolvem o contexto citadino. Olhar a cidade a partir dos estudos organizacionais nos possibilita ver como o discurso da gestão, que promove a ideia de um gerenciamento supostamente necessário, recai sobre a vida urbana. Esse discurso invade a formação de políticas públicas e, ainda mais especificamente, o cotidiano dos sujeitos que habitam a cidade, e se legitima dentro de uma perspectiva – que se supõe global – de gestão estratégica dos empreendimentos. O urbanista, o arquiteto, os planejadores da cidade consomem o discurso da gestão e o mantêm tanto quanto o administrador, usufruindo de vocábulos assegurados pelo molde da eficiência industrial e empresarial a que eles

remetem. Quando remontamos a cidade como um *locus* para o campo dos estudos organizacionais, visualizamos a influência da gestão, do *city marketing* e da lógica de uma estratégia hegemônica atuando diretamente no espaço público.

A partir disso, destacamos, enquanto possibilidade de contribuição ao campo dos estudos organizacionais, a importância de uma requalificação dos fenômenos urbanos a partir de uma leitura das práticas cotidianas, em uma perspectiva de microsociabilidades, que nos possibilita ver as instâncias de legalidade e ilegalidade das ações sociais a partir da ótica de um sujeito que passa ao largo nos planejamentos citadinos. Essa é a contribuição que recai sobre os estudos da cidade praticada, ou dos espaços (vivos) na cidade, e que nos alinha com a perspectiva de Michel de Certeau quanto à habilidade dos anônimos de se fazerem visíveis nesses espaços, colocando em evidência os limites da sociabilidade humana, suas fronteiras, suas inadequações reveladas em operações do dia a dia, no cotidiano. Ver entre a lógica do planejamento urbano e a vida social que acontece na cidade, atribui ao pesquisador nos estudos organizacionais uma perspectiva que se diferencia da grande política e do discurso da eficiência global para localizar a cidade em consonância com o seu fluxo de práticas microbianas e, com isso, possibilita alcançar novos rumos para a discussão sobre como a gestão urbana pode lidar com as populações que se encontram à margem dessa “camada média” da sociedade.

## Referências

- BOTELHO, T. R. Revitalização de centros urbanos no Brasil: uma análise comparativa das experiências de Vitória, Fortaleza e São Luís. *Revista Eure*, Santiago, v. XXXI, n. 93, p. 53-71, ago. 2005.
- CAMARGO, J. M. Política social no Brasil: prioridades erradas, incentivos perversos. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 68-77, abr./jun. 2004.
- CANCLINI, N. G. Cidades e cidadãos imaginados pelos meios de comunicação. *Opinião Pública*, Campinas, v. 8, n. 1, p. 40-53, maio 2002.

CARRIERI, A. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; MURTA, I. B. D. Crítica ao manejo humano em Belo Horizonte. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 6, p. 1.315-1.342, nov./dez. 2009.

CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1998. 351 p. V. 1.

CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962. 480 p.

CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência: aspectos da cultura popular no Brasil*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989. 179 p.

COSTA, J. L. R. Algumas reflexões sobre cidade saudável. *Saúde e Sociedade*, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 65-70, dez. 1997.

DUARTE, F.; CZAJKOWSKI JUNIOR, S. Cidade à venda: reflexões éticas sobre o marketing urbano. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 2, p. 273-282, mar./abr. 2007.

DURAN, M. C. G. Maneiras de pensar o cotidiano com Michel de Certeau. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 115-128, set./dez. 2007.

FELDMAN-BIANCO, B. Reinventando a localidade: globalização heterogênea, escala da cidade e a incorporação desigual de migrantes transnacionais. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v. 15, n. 31, p. 19-50, jun. 2009.

FISCHER, T. et al. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. In: PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 254-269.

FISCHER, T. (Org.). *O carnaval baiano: negócios e oportunidades*. Brasília: Sebrae, 1996a.

\_\_\_\_\_. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e configurações do local. In: FISCHER, T. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1996b.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1996c.

JAYME, J. G.; NEVES, M. A. Cidade e espaço público: política de revitalização urbana em Belo Horizonte. *Caderno CRH*, Salvador, v. 23, n. 60, p. 605-617, dez. 2010.

JOSGRILBERG, F. B. Michel de Certeau e o *admirabile commercium* de sentidos na educação. *Educação: Teoria e Prática*, Rio Claro, v. 18, n. 30, p. 95-105, jan./jul. 2008.

\_\_\_\_\_. *Cotidiano e invenção: os espaços de Michel de Certeau*. São Paulo: Escrituras, 2005. 145 p.

- LEFEBVRE, H. *The production of space*. London: Routledge, 1998. 464 p.
- LEITE, R. P. A inversão do cotidiano: práticas sociais e rupturas na vida urbana contemporânea. *Dados – Revista de Ciências Sociais*, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 737-756, 2010.
- \_\_\_\_\_. Localizando o espaço público: *gentrification* e cultura urbana. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n. 83, p. 35-54, dez. 2008.
- LIMENA, M. M. C. Cidades complexas no Século XXI: ciência, técnica e arte. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 37-44, jul. 2001.
- MAC-ALLISTER, M. *Organização-cidade: uma contribuição para ampliar a abordagem do objeto cidade como objeto de estudo no campo dos estudos organizacionais*. 2001. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.
- \_\_\_\_\_. A cidade no campo dos estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, edição especial, p. 171-181, 2004.
- MAC-ALLISTER, M.; MOURA, S. Cidade estratégica e gestão empreendedora: uma operação de planejamento, pacto e marketing. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 3, n. 6, p. 7-29, jun. 1996.
- MARTINS, M. L. R. São Paulo, centro e periferia: a retórica ambiental e os limites da política urbana. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 25, n. 71, p. 59-72, abr. 2011.
- MARX, K. Glosas críticas ao artigo “o rei da Prússia e a reforma social. De um prusiano”. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, Londrina, v. 3, n. 1, p. 142-155, fev. 2011.
- MATIZ, Q. R. S.; VIZEU, F. Construção e uso de conceitos em estudos organizacionais: por uma perspectiva social e histórica. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 577-598, mar./abr. 2012.
- MENDES, L.; CAVEDON, N. R. A atividade de camelô como prática urbana no contexto das cidades. *Urbe – Revista Brasileira de Gestão Urbana*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 123-140, jan./jun. 2012.
- MENDONÇA, R. F. Táticas cotidianas e ação coletiva: a resistência das pessoas atingidas pela hanseníase. *Varia Historia*, Belo Horizonte, v. 28, n. 47, p. 341-360, jun. 2012.
- SÁNCHEZ, F. A reinvenção das cidades na virada de século: agentes, estratégias e escalas de ação política. *Revista de Sociologia e Política*, Curitiba, v. n. 16, p. 31-49, jun. 2001.
- SANTOS, M. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Rio de Janeiro: Record, 2000.

- SANTOS, M. S. Integração e diferença em encontros disciplinares. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 22, n. 65, p. 51-60, out. 2007.
- SARAIVA, L. A. S. *Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais*. 333 f. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 547-576, dez. 2012.
- SAWAYA, A. L. Políticas públicas: pontos de método e experiências. *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 20, n. 56, p. 131-148, abr. 2006.
- SERVA, M.; DIAS, T.; ALPERSTEDT, G. O paradigma da complexidade e a teoria das organizações: uma reflexão epistemológica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 276-287, jul./set. 2010.
- SOUSA, E. L. A.; BECHLER, J. Labirintos na cidade contemporânea. *Psicologia: Ciência e Profissão*, Brasília, v. 28, n. 2, p. 390-403, jan. 2008.
- SOUZA, M. Políticas públicas e espaço urbano desigual: favela jardim maravilha (SP). *Estudos Avançados*, São Paulo, v. 23, n. 66, p. 267-281, jan. 2009.
- SUN-TZU. *A arte da guerra*. Petrópolis: Vozes, 2011. 96 p.
- TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. Introduction: the need for meta-theoretical reflection in organization theory. In: *The Oxford handbook of organization theory*. Oxford; New York: Oxford University Press, 2003. p. 1-36.
- VELHO, G. Patrimônio, negociação e conflito. *Mana*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 237-248, abr. 2006.
- \_\_\_\_\_. Individualismo, anonimato e violência na metrópole. *Horizontes Antropológicos*, Porto Alegre, v. 6, n. 13, p. 15-29, jun. 2000.
- VENTURINI, E. A cidade dos outros. *Fractal: Revista de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 203-222, maio/ago. 2009.

Recebido: 10/7/2014

Aceito: 17/2/2016