



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**Faculdade de Ciências Econômicas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em administração**

**CEPEAD**

**UM “PAS DE DEUX” DA ESTRATÉGIA COM A ARTE:**

**As Práticas da Companhia de Dança Grupo Corpo**

**Tese**

**Doutorando: Ernani Viana Saraiva**

**Orientador: Professor Dr. Alexandre de Pádua Carrieri**

**Orientador Estrangeiro: Professor Dr. Stewart Clegg**

**Belo Horizonte/Minas Gerais**

**Junho/2009**

**Ernani Viana Saraiva**

**UM “PAS DE DEUX” DA ESTRATÉGIA COM A ARTE:  
As Práticas da Companhia de Dança Grupo Corpo**

Tese apresentada ao Centro de Pós Graduação e pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa: Estratégias Competitivas, Cultura Gerencial Nacional e Internacional.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri  
Universidade Federal de Minas Gerais

Orientador Estrangeiro: Prof. Dr. Stewart Clegg  
University of Technology, Sydney

**Belo Horizonte**  
**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**2009**

À minha mãe, sempre presente e sempre inspiradora; aos meus filhos Carol e Quinha, que me deram seu amor de forma inteira e cúmplice e aos meus irmãos, que me tornam filho pródigo todos os dias.

## AGRADECIMENTOS

Uma história que durou mais de quatro anos constrói laços fortes e que devem ser aqui representados. Gostaria de expressar meu carinho por esses laços primeiramente.

Ao Carrieri, permitam-me ser informal com meu Orientador Professor Doutor, porque é assim que o vejo, um misto de respeito e confiança integral em seus direcionamentos, combinado a um carinho enorme por você, Rosa, Anita e Thomás. Você será minha referência na carreira acadêmica, sempre.

Ao professor Clegg, que insistentemente me cobrava chamá-lo por Stewart, mas não tive tempo suficiente para romper a barreira da mitificação apesar do carinho, da clareza e do respeito que teve comigo durante meu estágio sob sua supervisão. Suas orientações teóricas e metodológicas foram preciosas.

À Beth, que se tornou uma boa amiga, uma pessoa que me acolheu em sua casa, que se tornou um pouco minha e onde desfrutamos, essa é a palavra correta, de noites insones em buscas insanas.

Ao Alexandre, fonte de inspiração e de provocações teóricas que aprendi a respeitar pela tenacidade e pelo rigor – leia a conclusão meu amigo!

À Monika, Weissmuller, uma amizade bem construída que a distância Brasil-Áustria não conseguiu e não conseguirá diminuir. Nossas discussões sobre a hermenêutica positiva foram esclarecedoras.

À Amanda e Nancy, secretárias da University of Technology, Sydney, que foram incansáveis em me proporcionar todas as condições para um bom aproveitamento do breve período que usufruí das acomodações daquela Universidade.

À CAPES, que tornou financeiramente viável a dedicação exclusiva à pesquisa etnográfica, o estágio doutoral no exterior e a análise de dados extensa que se desenvolveu até a conclusão desse trabalho.

À minha filhota Carolina, pela proximidade constante e silenciosa, pelas leituras e críticas e pela paciência em escutar meus desvarios teóricos.

Ao meu filhote Quinha, que, mesmo distante, sempre perguntava como andava o trabalho, ao mesmo tempo em que me permitia lembrar como é bom ser pai de um filho tão carinhoso.

À minha família sempre: pouso certo, morada tranqüila, paz necessária nesse caminhar.

À minha amiga Airam, que dedicou uma parte do seu tempo para me auxiliar na construção da etnografia.

Ao Paulo, pela tranqüilidade com que fui aceito no Grupo Corpo e pelo acolhimento nas turnês onde pude conviver e entender um pouco o significado da família Corpo.

Ao Digo, que me tolerou durante o processo de construção do balé Breu e que me surpreendeu com seu carinho durante a turnê de estréia do balé.

Ao Pedro, pelos ensinamentos preciosos durante minha estada como técnico de sua equipe nas diversas montagens que tivemos oportunidade de fazer. Seu rigor técnico foi de grande valia em nossa convivência, quando pude descobrir de verdade o significado da palavra bastidores.

À Mirinha, que se tornou para mim uma referência da acepção de ser mulher, uma verdadeira guerreira, incansável na luta pelos seus mais de 800 filhotes, se contar o André, o Henrique, o João e os meninos abrigados na ONG Corpo Cidadão.

A todos os bailarinos do grupo, pela prontidão e pelo acolhimento em seus espaços mais reservados e íntimos, onde pude aprender um pouco sobre suas rotinas, suas atribulações e muitas alegrias.

À Candinha e à Cláudia Rossi, ricas fontes de aprendizados e informações que aprendi a gostar e espero ter como amigas sempre.

Ao Fernando de Castro e à Lelena, pela acolhida carinhosa durante o tempo em que estive junto a eles na Escola de Dança.

Ao Cláudio e à Verônica, pela tranquilidade e presteza sempre que os assediei em busca de informações administrativas referentes ao Grupo Corpo.

À Macau, Claudia Ribeiro e Cristina Castilho, que cederam partes do seu precioso tempo, sanando dúvidas que me rondavam constantemente sobre o mundo do balé e suas particularidades

Ao Gabriel, Virgílio, Stephan, Alê e Eustáquio, pela paciência, tolerância e apoio nas atividades técnicas desempenhadas nas turnês e pela prontidão em responder minhas intermináveis dúvidas.

A todos os outros membros do Grupo Corpo, que sempre me olharam com respeito e confiança durante esses mais de dois anos de convivência

Ao Rolim, grande amigo que pareceu adivinhar os momentos pesados de solidão que, às vezes, passei quando estava na Austrália e teve palavras certas e precisas.

Aos professores Maria Helena Michel, Patrícia Tanure e o Geraldo Eustáquio – meu amigo Dadinho, que se desdobraram para proceder às correções de português em tempo hábil, com o carinho e cuidado que só bons amigos e excelentes profissionais têm.

Ao professor Omar Aktouf, por direcionamentos e conselhos carinhosos, dados no início desta jornada.

Aos professores Clóvis Machado-da-Silva, Alexandre Faria, Ana Lúcia Modesto e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pelas orientações quando da defesa do projeto.

Aos membros da Banca Examinadora, professores Ana Lúcia Modesto, Janete Lara de Oliveira Bertucci, Paulo Otávio Mussi Augusto, Sérgio Bulgacov e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, com suas contribuições para o enriquecimento desse trabalho de pesquisa.

Ao Cepead/Face/UFMG, por esses vários anos de trabalho, na figura de todos os seus professores e funcionários, que me proporcionaram um ambiente adequado e infraestrutura necessária e mais que suficiente para desenvolver meus trabalhos de investigação.

## RESUMO

Essa pesquisa teve o objetivo de construir um conceito de estratégia a partir da observação das práticas desenvolvidas pelos gestores e demais membros de uma organização atuante no setor da cultura, subsetor de artes cênicas brasileiro. Adotou-se aqui a linha de pesquisas que busca entender a estratégia como prática. A companhia de dança Grupo Corpo é considerada uma das melhores, senão a melhor no território nacional e uma das melhores do mundo. Seu sucesso perdura desde sua fundação em 1976, razão considerada suficiente para a escolha dessa organização como *locus* de pesquisa. Para atender aos pressupostos teóricos e às perguntas orientadoras, desenvolveu-se uma investigação de cunho qualitativo. Realizou-se uma etnografia por um período de 11 meses utilizando diários de campo, fotografia, vídeo e registros sonoros. Os registros foram formais, com entrevistas semi-estruturadas e informais, com coleta de dados espontâneos feitas com os sócios, gestores e demais colaboradores. Como resultado foram obtidos 214 registros sonoros, 120 horas de vídeo, 9.000 registros fotográficos do cotidiano operacional da organização e 3.000 registros documentais. Para análise e interpretação dos dados coletados, realizou-se um registro etnográfico da construção de um espetáculo concomitante com uma nova proposta de *grounded theory*: a análise situacional de Adele Clarke. Como técnica de apoio, foi utilizada a análise do discurso baseada nos trabalhos de Norman Fairclough e Michel Foucault. Para tratamento dos dados foi utilizado o *software* Nvivo 8, que possibilitou o tratamento direto dos dados sonoros e de vídeo, enriquecendo a interpretação dos fenômenos observados. Para alcançar o objetivo proposto, articulou-se as argumentações teóricas desenvolvidas nas abordagens favoráveis e desfavoráveis de estratégia como prática apoiado em autores como Stewart Clegg, Paula Jarzabkowski e Richard Whittington, dentre vários outros, o conceito de estratégia e tática em Michel de Certeau e as teorias da área social, notadamente as contribuições de Peter L. Berger e Thomas Luckmann com a teoria da construção social da realidade, Kenneth Gergen, com o construcionismo social e a concepção de realidade de William I. Thomas e Dorothy Thomas. Como resultado apresentou-se um conceito de estratégia com associação discursiva às práticas identificadas e às dimensões conceituais de estratégia identificadas: futuro, caminhos, contexto e práticas.

Palavras-chave: estratégia como prática, construcionismo social, etnografia, grounded theory, análise situacional

## ABSTRACT

This research aimed to build a strategy concept observing the practices developed by observing the managers and other members' practices at a culture industry organization which operate at Brasil's scenic arts sector. It is adopted the research stream which searches the comprehension of strategy as practice. The dance company Grupo Corpo is considered one of the best, perhaps the best one in the whole Brazilian territory and one of the best in the world as well. Their success last since the company foundation in 1976, reason enough to justify choosing this organization as research locus. In order to attend the theoretical basis and the formulated questions, it was developed a qualitative research. An ethnography was done during eleven month by using field notes, photography, video and sound recording to collect data. There were formal and informal registers, using semi-structured interviews, spontaneous data collection with associates, executives, managers and other employees. The result was 214 recorded sound registers, 120 hours of video, 9,000 pictures taken from organization's operational quotidian and 3,000 documents digitalized. To construct analysis and interpretation of collected data, an ethnographic register from spectacle construction was done together with situational analysis, a new Adele Clarke's grounded theory approach. As support tools, there were used the discourse analysis based on Norman Fairclough and Michel Foucault's works. To the data treatment, the Nvivo 8 software was used which made possible dealing with raw sound and video records enriching the observed phenomena interpretation. To aim the proposed target, it was articulated theoretical arguments developed favorably and unfavorably to strategy as practice by several authors like Stewart Clegg, Paula Jarzabkowski and Richard Whittington, among others. There were used as well the strategy and tactics' concept of Michel de Certeau and social area theories, the remarkable contributions of Peter L. Berger and Thomas Luckmann, with the Social Construction of Reality, Kenneth Gergen's social constructionism and reality concept from William I. Thomas and Dorothy Thomas. As analysis result, it was presented a strategy concept discursively associated to identified practices and the developed conceptual dimensions: future, paths, context and practices.

**Keywords:** strategy as practice, social constructionism, ethnography, grounded theory, situational analysis.

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - Tipologia de Estratégias. Fonte: Whittington (2002).....	47
FIGURA 2 Representação desenvolvida por Charmaz (1983), demonstrando os passos para se chegar à Categoria Principal. Fonte: Eaves (2001) .....	96
FIGURA 3 Matriz para o Paradigma Explicativo. Fonte: Kools <i>Et al</i> (1996, p.318) .....	100
FIGURA 4 - Exemplo de Amostra Relacional. Fonte: Clarke (2005) .....	110
FIGURA 5 - Exemplo de Representação de Mundos Sociais/Arenas. Fonte: Clarke (2005).....	111
FIGURA 6- Tela de Análise de Entrevista em Áudio no Nvivo (Fonte: Dados da Pesquisa).....	120
FIGURA 7- Tela de Análise de Vídeo no Nvivo (Fonte: Dados da pesquisa) .....	122
FIGURA 8 - Esquema de Mundos Sociais e Arenas para o Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	130
FIGURA 9-A Família Pederneiras: (esq. para dir.) Digo, Zoca, D. Izabel, Seu Barbosa, Pedro com João, filho da Mirinha no colo, Mirinha e Paulo (sentado no chão, Zé Luis). Fonte: Documentário da TV Assembléia.....	133
FIGURA 10 - Análise Relacional do Grupo Corpo como uma Família (Fonte: Pesquisa de Campo).....	142
FIGURA 11 - Análise Relacional do Espetáculo (Fonte: Pesquisa de Campo).....	147
FIGURA 12 - Análise Relacional do Núcleo de Criação (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	158
FIGURA 13 - Análise Relacional das Práticas do Núcleo de Criação (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	160
FIGURA 14 - Análise Relacional das Práticas dos Montadores de Espetáculos (Fonte: Pesquisa de Campo). .	162
FIGURA 15 - Análise Relacional da Equipe Técnica (Fonte: Pesquisa de Campo).....	167
FIGURA 16 - Análise Relacional das Práticas da Equipe Técnica (Fonte: Pesquisa de Campo).....	169
FIGURA 17- Análise Relacional da Produção Geral (Fonte: Pesquisa de Campo).....	173
FIGURA 18 - Planilha de viagens do Grupo Corpo (os dias coloridos são turnês, onde V=Viagem e M=Montagem). (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	174
FIGURA 19 - Análise Relacional das Práticas da Produção Geral (Fonte: Pesquisa de Campo).....	177
FIGURA 20 - Análise Relacional do ator Bailarino (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	179
FIGURA 21- Análise Relacional das Práticas dos Bailarinos (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	183
FIGURA 22-Gabi (de tipóia) mostra a Mari uma seqüência de passos (Foto tirada pelo pesquisador).....	186
FIGURA 23-Atendimento de fisioterapeuta a uma bailarina durante o espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador) .....	187
FIGURA 24-Bailarino João, extenuado, após número de pas de deux (ele deverá voltar em cena) (Foto tirada pelo pesquisador).....	188
FIGURA 25-Paulinha durante ensaio com imobilizador cervical (Foto tirada pelo pesquisador).....	189
FIGURA 26 -- Análise Relacional da Questão da Dor (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	190
FIGURA 27 - Análise Relacional da Questão socioeconômica (Fonte: Pesquisa de Campo).....	193
FIGURA 28- Análise Relacional da Administração do Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	198
FIGURA 29 - Análise Relacional das Práticas da Administração do Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	200
FIGURA 30- Análise Relacional do Patrocínio (Fonte: Pesquisa de Campo).....	205
FIGURA 31 - Análise Relacional da Lei Rouanet (Fonte: Pesquisa de Campo).....	208
FIGURA 32 - Análise Relacional das Práticas da Escola de Dança (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	213
FIGURA 33 - Análise das Práticas do Corpo Cidadão (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	217

FIGURA 34 - Análise Relacional do Corpo Cidadão (Fonte: Pesquisa de Campo).....	219
FIGURA 35- A sede do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).....	222
FIGURA 36-Paulo em sua sala com Gabriel (Foto tirada pelo pesquisador).....	223
FIGURA 37-Mapa do Andar Térreo da sede do Grupo Corpo (Desenho do Pesquisador).....	224
FIGURA 38- Claudia Rossi (Foto tirada pelo pesquisador).....	225
FIGURA 39 A entrada da sede do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador). ....	226
FIGURA 40- A Cozinha e Kênia, ao fundo (Foto tirada pelo pesquisador).....	227
FIGURA 41-Stefan Bottcher, ex-bailarino e atualmente técnico do grupo (Foto tirada pelo pesquisador). ....	232
FIGURA 42-Aula de balé clássico iniciando (Foto tirada pelo pesquisador).....	233
FIGURA 43-Ensaio de peça nova e Rodrigo escolhendo bailarinos para novo movimento (Foto tirada pelo pesquisador). ....	234
FIGURA 44-Sessão de alongamento antes da aula de balé clássico (Foto tirada pelo pesquisador). ....	235
FIGURA 45-Aula de Balé Clássico com o professor Joseph do balé Bolshoi (Foto tirada pelo pesquisador)...	236
FIGURA 46-Macau e Rodrigo durante o ensaio de Breu (No canto esquerdo, próximo ao piano, está Paulo) (Foto tirada pelo pesquisador).....	239
FIGURA 47- O começo da peça nova- ainda sem nome (Foto tirada pelo pesquisador).....	241
FIGURA 48- A prática das alavancas (Foto tirada pelo pesquisador). ....	243
FIGURA 49-Paulo reunindo com os bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador). ....	244
FIGURA 50- Alê, ex-bailarino e atual contra-regras do grupo (Foto tirada pelo pesquisador).....	247
FIGURA 51-Beca (à frente) e João ao fundo, durante ensaio da peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).....	249
FIGURA 52-Bailarino Val (à esquerda) ensaiando com o Edsinho (Foto tirada pelo pesquisador). ....	250
FIGURA 53-Ensaio do primeiro grupo convidado para audiência de substituição do bailarino Val (Foto tirada pelo pesquisador).....	251
FIGURA 54- O bailarino Victor ao centro de camisa azul e calça preta, junto com Macau e Mirinha, em seus primeiros ensaios da peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).....	252
FIGURA 55- Primeira visão de Freusa com uma primeira tentativa de figurino (da esquerda para a direita: Paulo, sua companheira Paula Bonome, uma figurinista de SP, Freusa, bailarino Diogo e Donna, sua amiga; 2a fila Patricia e Mirinha. À frente Macau e Rodrigo (Foto tirada pelo pesquisador).....	253
FIGURA 56-Juliana dança com a primeira tentativa de figurino (sentada ao centro) ....	254
FIGURA 57- Edson Beserra experimenta o primeiro figurino (Foto tirada pelo pesquisador). ....	255
FIGURA 58-Segunda experiência de figurino (Foto tirada pelo pesquisador).....	256
FIGURA 59- Croquis da terceira tentativa de figurino (Foto tirada pelo pesquisador). ....	256
FIGURA 60- Figurino aprovado para a nova peça (Foto tirada pelo pesquisador). ....	257
FIGURA 61-Ensaio com os novos sapatos (Foto tirada pelo pesquisador).....	258
FIGURA 62- A distribuição dos sapatos para a peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).....	259
FIGURA 63-Outros bailarinos em cena durante o pas de deux de Joao e Flavinha (Foto tirada pelo pesquisador). ....	261
FIGURA 64- Nova posição de início do espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador). ....	262
FIGURA 65- Teste de cenário feito no auditório do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).....	264

FIGURA 66- Fileiras de azulejos dobradas, mostrando o detalhe da junção entre eles (Foto tirada pelo pesquisador).....	265
FIGURA 67-Detalhe da trava de cenário (Foto tirada pelo pesquisador). ....	266
FIGURA 68- O novo linóleo a ser usado em Breu (Foto tirada pelo pesquisador). ....	267
FIGURA 69- Comemorando o aniversário do Pedro (Foto tirada pelo pesquisador). ....	268
FIGURA 70- Teste com novas fontes de iluminação para o cenário de Breu (Foto tirada pelo pesquisador)....	269
FIGURA 71-Gabriel junto ao seu pai, Rodrigo, durante apresentação de espetáculo (ao fundo Pedro) (Foto tirada pelo pesquisador). ....	270
FIGURA 72-Experimentando formas de se escrever Breu (Foto tirada pelo pesquisador). ....	271
FIGURA 73-Testes finais da grafia do nome Breu (Foto tirada pelo pesquisador). ....	272
FIGURA 74- Grafia final aprovada para o nome do espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador). ....	273
FIGURA 75-Apresentação prévia aos jornalistas (Foto tirada pelo pesquisador). ....	275
FIGURA 76-Ensaio utilizando o figurino novo, para adaptação dos bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador).276	
FIGURA 77-Teste de luz feito com cenário parcial e bailarinos usando o figurino (Foto tirada pelo pesquisador). ....	277
FIGURA 78- Freusa supervisionando o penteado da bailarina Gabi (Foto tirada pelo pesquisador). ....	278
FIGURA 79-Zé Luis na montagem da iluminação própria para fotografia (Foto tirada pelo pesquisador). ....	279
FIGURA 80- Paulo fotografando algumas cenas para divulgação (Foto tirada pelo pesquisador).....	280
FIGURA 81- Montagem que acabou sendo uma das mais utilizadas na divulgação do espetáculo Breu (Foto tirada pelo pesquisador). ....	281
FIGURA 82-Zé Luis fotografando os bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador). ....	282
FIGURA 83- Crachá de trabalho usado por mim (Foto tirada pelo pesquisador).....	283
FIGURA 84- Ensaio de Sete ou oito peças para um balé (Foto tirada pelo pesquisador). ....	285
FIGURA 85- Virgílio observando a montagem de palco (Foto tirada pelo pesquisador). ....	286
FIGURA 86-Déa ladeada por dois técnicos do Palácio das Artes (Foto tirada pelo pesquisador).....	287
FIGURA 87-Lucas, o novo estagiário do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador). ....	288
FIGURA 88- Eustáquio trabalhando com a energia de alimentação em São João del Rey (Foto tirada pelo pesquisador). ....	289
FIGURA 89- Teatro Alfa, palco da estréia de Breu no Brasil (Fonte: <a href="http://www.teatroalfa.com.br">www.teatroalfa.com.br</a> ).....	290
FIGURA 90-Eustáquio, Stefan e Pedro preparando os cabos de aço (Foto tirada pelo pesquisador). ....	291
FIGURA 91-Placas montadas e prontas para serem transportadas para o teatro (Foto tirada pelo pesquisador). ....	292
FIGURA 92-Página do folheto de Breu a ser usado no Brasil com meu nome na Confecção de Cenário (Foto tirada pelo pesquisador). ....	293
FIGURA 93- Pedro e Eustáquio transportando uma fileira de placas completa (Foto tirada pelo pesquisador).294	
FIGURA 94- Cenário e Iluminação do Grupo Corpo sendo descarregado pelo portão de carga e descarga do Teatro Alfa (Foto tirada pelo pesquisador). ....	295
FIGURA 95-Vista das varas do palco do teatro Alfa com diversos elementos cênicos montados nelas (Foto tirada pelo pesquisador). ....	296

FIGURA 96- Stefan montando a iluminação dicróica do "macarrão" sobre o tapete verde de Sete ou oito peças para um balé (Foto tirada pelo pesquisador). .....	297
FIGURA 97-Visão das três pernas laterais do cenário de Breu (Foto tirada pelo pesquisador). .....	298
FIGURA 98- Vara onde a parede do fundo de Breu será montada, com as fileiras de azulejo presas no trilho de alumínio (Foto tirada pelo pesquisador). .....	299
FIGURA 99- Aula de balé clássico, ministrada por Macau, no teatro Alfa (Foto tirada pelo pesquisador). .....	300
FIGURA 100-Camarim do teatro Alfa, com cabide para cada bailarino pendurar suas roupas comuns e ter acesso aos trajes e figurinos que deverá usar nos dois espetáculos (Foto tirada pelo pesquisador). .....	301
FIGURA 101- Pedro (ao centro) e Paulo (canto superior direito) supervisionam os focos de luz a serem utilizados na peça Sete ou Oito peças para um Balé (Foto tirada pelo pesquisador). .....	302
FIGURA 102- Paulo avalia o efeito da iluminação sobre a rotunda ao fundo dos azulejos (esse efeito deverá ser usado no final de Breu) (Foto tirada pelo pesquisador). .....	303
FIGURA 103-Rodrigo na coletiva de imprensa (Foto tirada pelo pesquisador). .....	304
FIGURA 104-Câmeras de Televisão prontas para uma mostra do espetáculo Breu (Foto tirada pelo pesquisador). .....	305
FIGURA 105-O compositor da música de Breu, Lenine, na coletiva de Imprensa (Foto tirada pelo pesquisador). .....	306
FIGURA 106-Macau com Julinha, filha de bailarinos do grupo que acompanha todas as turnês (Foto tirada pelo pesquisador). .....	308
FIGURA 107- Bailarinos se posicionam para iniciar a peça Breu (Foto tirada pelo pesquisador). .....	310
FIGURA 108- O início de Breu (Foto tirada pelo pesquisador). .....	311
FIGURA 109- Nem e Mari recuperando o fôlego numa breve pausa durante o espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador). .....	312
FIGURA 110-João e Flavinha no <i>pas de deux</i> de Breu (Foto tirada pelo pesquisador). .....	313
FIGURA 111- Paulo com as bailarinas Gabi e Ju no coquetel da estréia de Breu no teatro Alfa em São Paulo (Foto tirada pelo pesquisador). .....	315
FIGURA 112 - O Cartaz de divulgação de Breu, usado na estréia em São Paulo (Fonte: Arquivo do Grupo Corpo). .....	316
FIGURA 113 - Análise Relacional das práticas com os mundos do Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	319
FIGURA 114- Maquete da futura sede do Instituto Cultural Corpo (Fonte: <a href="http://revistamdc.files.wordpress.com/2006/03/mdc03-corpo.jpg">http://revistamdc.files.wordpress.com/2006/03/mdc03-corpo.jpg</a> , acesso 08/2008) .....	326
FIGURA 115 - Análise Relacional da Identidade Estética (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	331
FIGURA 116 - Análise Relacional do significado das peças criadas (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	338
FIGURA 117 - Análise Relacional da Carreira Profissional do Bailarino (Fonte: Pesquisa de Campo) .....	343
FIGURA 118 - Análise Relacional da Cortesia (Fonte: Pesquisa de Campo). .....	355

## ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 Sumário das três perspectivas teórico-metodológicas. Adaptado de Chaffee (1985) .....	32
QUADRO 2 Visões Determinísticas na pesquisa de administração. Fonte: Adaptado de Bourgeois III(1984)...	60
QUADRO 3 - Mapa Situacional Organizado - Fonte: Clarke (2005).....	109
QUADRO 4-Síntese da Metodologia para Pesquisa de Campo .....	118
QUADRO 5 Esquema Situacional Organizado. Adaptado de Clarke (2005) com dados da Pesquisa.....	127
QUADRO 6 - Cronologia do Grupo Corpo - 1975 a 1984. Fonte:Pesquisa Própria .....	149
QUADRO 7 - Cronologia do Grupo Corpo - 1985 a 1987. Fonte:Pesquisa Própria .....	150
QUADRO 8 - Cronologia do Grupo Corpo - 1988 a 1991. Fonte:Pesquisa Própria .....	151
QUADRO 9 - Cronologia do Grupo Corpo - 1992 a 2000. Fonte:Pesquisa Própria .....	152
QUADRO 10 - Cronologia do Grupo Corpo - 2002 a 2007. Fonte:Pesquisa Própria.....	153

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	28
<b>2.1</b>	<b>O Conceito de Estratégia.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2</b>	<b>Tipologias de Estratégia .....</b>	<b>29</b>
2.2.1	<i>A Tipologia de Chaffee .....</i>	30
2.2.2	<i>Caçando a estratégia.....</i>	34
2.2.3	<i>Abordagens genéricas de estratégia .....</i>	45
<b>2.3</b>	<b>Estratégia como Prática .....</b>	<b>48</b>
2.3.1	<i>Críticas à Estratégia como Prática .....</i>	55
<b>2.4</b>	<b>Dimensões percebidas nas concepções de estratégia .....</b>	<b>56</b>
<b>2.5</b>	<b>Críticas ao pensar estratégico .....</b>	<b>59</b>
<b>2.6</b>	<b>A Sociologia do Conhecimento.....</b>	<b>63</b>
<b>2.7</b>	<b>A Teoria da Construção Social da Realidade .....</b>	<b>65</b>
<b>2.8</b>	<b>O Construcionismo Social .....</b>	<b>69</b>
3	CAMINHOS ESCOLHIDOS .....	73
<b>3.1</b>	<b>Etnografia.....</b>	<b>74</b>
3.1.1	<i>As Técnicas Envolvidas na Pesquisa Etnográfica .....</i>	76
3.1.2	<i>A Observação Participante .....</i>	81
<b>3.2</b>	<b>Etnografia nas Organizações .....</b>	<b>85</b>
<b>3.3</b>	<b>Grounded Theory .....</b>	<b>89</b>
3.3.1	<i>Passos Iniciais.....</i>	90
3.3.2	<i>Abordagem Straussiana.....</i>	92
3.3.3	<i>Análise Dimensional.....</i>	98
<b>3.4</b>	<b>Grounded theory Construtivista .....</b>	<b>102</b>
<b>3.5</b>	<b>Análise Situacional .....</b>	<b>105</b>
3.5.1	<i>Esquemas Situacionais.....</i>	108
3.5.2	<i>Esquemas de Mundos Sociais/Arenas.....</i>	110
3.5.3	<i>Esquemas Posicionais.....</i>	112
<b>3.6</b>	<b>Técnicas de Apoio à Metodologia.....</b>	<b>114</b>
4	ANÁLISE SITUACIONAL DA ORGANIZAÇÃO GRUPO CORPO .....	124
<b>4.1</b>	<b>Esquema de Mundos Sociais/Arenas do Grupo Corpo .....</b>	<b>128</b>
<b>4.2</b>	<b>O Mundo Pederneiras .....</b>	<b>131</b>
4.2.1	<i>O Início do Grupo Corpo.....</i>	132
4.2.2	<i>A Família .....</i>	139

4.2.3	<i>O Grupo Corpo como família.....</i>	140
4.2.4	<i>O Início.....</i>	143
<b>4.3</b>	<b>O Mundo do Grupo de Balé.....</b>	<b>145</b>
4.3.1	<i>O espetáculo.....</i>	146
4.3.2	<i>O Mundo da Criação.....</i>	153
4.3.3	<i>O Mundo da Técnica.....</i>	163
4.3.4	<i>O Mundo da Produção.....</i>	170
4.3.5	<i>O Mundo dos Bailarinos.....</i>	175
4.3.6	<i>O Mundo dos Parceiros.....</i>	194
4.3.7	<i>O Mundo da Administração.....</i>	195
4.3.8	<i>O Mundo dos Patrocinadores.....</i>	201
<b>4.4</b>	<b>O Mundo da Escola de Dança.....</b>	<b>210</b>
4.4.1	<i>Os Diretores da Escola de Dança.....</i>	211
4.4.2	<i>Análise Relacional da Escola de Dança.....</i>	211
4.4.3	<i>As Práticas da Escola de Dança.....</i>	212
<b>4.5</b>	<b>O Mundo do Corpo Cidadão.....</b>	<b>214</b>
4.5.1	<i>Diretores do Corpo Cidadão.....</i>	215
4.5.2	<i>As Práticas do Corpo Cidadão.....</i>	215
4.5.3	<i>Análise Relacional do Corpo Cidadão.....</i>	218
<b>5</b>	<b>A CONSTRUÇÃO DE UM ESPETÁCULO NO GRUPO CORPO.....</b>	<b>221</b>
<b>5.1</b>	<b>A Aproximação.....</b>	<b>221</b>
<b>5.2</b>	<b>Sobre moscas na parede.....</b>	<b>228</b>
<b>5.3</b>	<b>O Grupo Corpo, propriamente dito.....</b>	<b>230</b>
<b>5.4</b>	<b>O espaço do balé.....</b>	<b>231</b>
<b>5.5</b>	<b>O fazer cotidiano dos bailarinos.....</b>	<b>234</b>
<b>5.6</b>	<b>Os ensaios.....</b>	<b>237</b>
<b>5.7</b>	<b>O fazer do contrarregra.....</b>	<b>246</b>
<b>5.8</b>	<b>As substituições.....</b>	<b>247</b>
<b>5.9</b>	<b>Substituições Permanentes.....</b>	<b>249</b>
<b>5.10</b>	<b>A construção do figurino.....</b>	<b>252</b>
<b>5.11</b>	<b>As intervenções de criação.....</b>	<b>259</b>
<b>5.12</b>	<b>A construção do cenário.....</b>	<b>262</b>
<b>5.13</b>	<b>Dando nome ao espetáculo.....</b>	<b>268</b>
<b>5.14</b>	<b>A construção de significados.....</b>	<b>273</b>
<b>5.15</b>	<b>Ensaios com figurino.....</b>	<b>274</b>
<b>5.16</b>	<b>A estréia de Breu.....</b>	<b>283</b>

5.16.1	<i>A montagem</i> .....	285
5.16.2	<i>A coletiva de imprensa</i> .....	303
5.16.3	<i>A estreia</i> .....	306
5.16.4	<i>A celebração</i> .....	314
6	<b>RESPONDENDO ÀS PERGUNTAS SOBRE ESTRATÉGIA</b> .....	317
6.1	<b>Sobre a Dimensão do Futuro: Uma possível deliberação</b> .....	320
6.1.1	<i>A Busca do que não se sabe</i> .....	321
6.1.2	<i>O Instituto Cultural Corpo e os Caminhos da Organização</i> .....	325
6.2	<b>Sobre o Estrategista e o Estrategizar</b> .....	328
6.2.1	<i>A Identidade Estética</i> .....	329
6.2.2	<i>A Prática Discursiva da Brasilidade do Grupo Corpo</i> .....	333
6.2.3	<i>O significado das peças criadas</i> .....	336
6.2.4	<i>A Temática da Carreira Profissional do Bailarino</i> .....	341
6.3	<b>Sobre as Práticas</b> .....	346
6.3.1	<i>A Prática da Limpeza</i> .....	349
6.3.2	<i>A Prática da Cortesia</i> .....	353
6.4	<b>A comparação de incidência de práticas nos diferentes mundos</b> .....	357
6.5	<b>Da Apreensão de Contexto</b> .....	359
6.6	<b>Dos caminhos trilhados pela organização</b> .....	360
6.7	<b>Afinal, o que é estratégia?</b> .....	361
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	363
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	372

# 1 INTRODUÇÃO

O conceito de aldeia global, com a ruptura dos distanciamentos espaciais e de tempo, aumentou ainda mais a área de estudo das ciências sociais, ampliando as fronteiras e reduzindo os limites dos campos que estudam o ser humano e suas relações, como a antropologia e a sociologia. No senso comum, há ditados que relembram ao homem que sua vida é dividida de modo desequilibrado, com a maior parte dedicada ao trabalho, outra boa parte ao sono e o restante para as outras coisas. Buscar entender esse *locus* denominado trabalho, suas relações e como esse tempo-espço é organizado, tem sido o objetivo da administração, desde que ele se configurou como campo científico de estudos.

Dentro desse campo surgiram diversas fragmentações em forma de disciplinas que, através de seus pesquisadores, buscaram o reconhecimento e afirmação de seus limites territoriais, muitas vezes avançando sobre terrenos já conquistados e tornando confusa essa fragmentação disciplinar. A estratégia chama atenção pela força do seu significado e pelo poder adjetivo que tem, levando as outras disciplinas a incorporá-la para ampliar a significação e importância de cada uma delas.

Todavia, persiste uma ambiguidade conceitual, apesar dos esforços múltiplos que têm sido desenvolvidos no sentido de responder a uma pergunta central: O que é estratégia? São esforços rigorosos, disciplinados e que constroem aparatos coletivos, criam comunidades científicas, sempre na busca da construção de um significado conceitual amplo que formalize e, porque não, universalize a compreensão desse conceito, não permitindo que a estratégia se resuma apenas a um epíteto das outras disciplinas. Essa pretensa universalização e busca de uma teoria única, geral, para explicar estratégia, se, de um lado concilia esforços científicos, de outro, pode se tornar uma armadilha, considerando que a estratégia incorpora dimensões múltiplas e se revela, em todos os *locus*, de uma complexidade enorme.

A década de 60, no século passado, é considerada o marco no campo de estudos de estratégia nas organizações e, a partir dele, ramificações e correntes diferentes se multiplicaram, direcionando esforços ora para a universalização, ora para a particularização conceitual. Assim, também houve um tempo em que os teóricos de estratégia conseguiam isolar a empresa das múltiplas dimensões existentes em seu contexto e produzir conceitos simples e fáceis de seguir. Para as organizações, a rapidez e a simplicidade das receitas pareciam uma panacéia, e a pressão por soluções simples se manteve, desde então, provocando uma sucessão de conceitos facilmente assimiláveis. Mesmo com a inclusão de

novas variáveis como o mercado e a concorrência, a fragilidade da pretensa universalidade dos conceitos de estratégia podia ser percebida em setores diversos que não tinham como objetivos centrais se diferenciarem da concorrência (muitas vezes o interesse era de se aliar à concorrência, ao invés de competir), ou obter a liderança nos custos, que implica em competir para saber quem faz melhor por menos. Em suma, tudo era focado em formas diferentes de lidar com um mercado em que se compete o tempo todo, seja por clientes, seja por recursos, seja com competidores, seja por fornecedores, ou ainda, apenas pela sobrevivência da organização (Porter, 1986).

Percepções simplistas proliferaram desde então, como a análise SWOT, de origem atribuída a dois professores da Harvard Business School, Kenneth Andrews e Roland Christensen (HINDLE e LAWRENCE, 1994) e possibilitaram a criação de um terreno fértil para consultorias de planejamento estratégico. A cobrança por descrições prescritivas de estratégia fez com que as pesquisas acadêmicas tivessem um critério operacional para as construções conceituais que, se divergiam em relação às dimensões a se levar em conta, convergiam para atender a demanda por receitas de estratégias que não tinham ainda vencido o estágio da descrição. Parece que o modelo de cinco forças de Porter (1986) tinha encontrado mais um terreno fértil para sua aplicação: a arena de competidores pela primazia conceitual de estratégia.

Um dos “novos entrantes” na arena conceitual surgiu em 1996, tendo como porta-voz Richard Whittington, que sugeria prestar atenção ao modo de fazer as coisas dentro das organizações e conclamava os acadêmicos a desenvolver, dessa forma, uma nova concepção de estratégia – a Estratégia como Prática. Uma receita aparentemente simples que sugeria a observação da prática, conceito à época *taken for granted*<sup>1</sup>, como meio para responder a perguntas importantes: O que é estratégia? Quem a faz e como ela é feita? Seus seguidores, principalmente Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) sugeriam ainda que a teoria social pudesse ser um auxiliar nessa busca conceitual.

Além de propor uma nova forma de se investigar estratégia, Whittington faz parte do grupo que atua no campo onde se situam os melhores esforços investigativos dessa disciplina: o campo das tipologias. Com efeito, na história dos estudos de estratégia, alguns esforços notáveis produziram classificações referenciais que organizaram as múltiplas pesquisas existentes, classificando-as por modelos mentais (CHAFFEE, 1985), por escolas (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 1998), ou por uma perspectiva de causalidade

---

<sup>1</sup> Tido como certo e sabido.

(WHITTINGTON, 2002a). As duas primeiras tipologias tinham o mesmo propósito: classificar as pesquisas existentes até à época em que desenvolveram seus trabalhos e, a partir dessa classificação, propor uma nova forma de investigar estratégia. A terceira tipologia sugeria quatro formas de pensar estratégia, não sendo excludente ou diretiva para nenhuma.

Chaffee (1985) constrói sua tipologia classificando os estudos anteriores como estratégias lineares ou adaptativas, e propõe uma nova forma de pensar estratégia, a interpretativa. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) sugerem dez escolas agrupadas em três diferentes grupos: o prescritivo com três escolas; o grupo descritivo, com seis escolas e um grupo final, não denominado pelos autores, mas que poderia se chamar grupo integrativo, no qual eles propõem a escola de configuração. Finalmente, Whittington (2002a, p.7) propôs uma tipologia simplificada, que classifica as abordagens de estratégia pelo nexos causal entre a forma de ver os processos internos, deliberados ou emergentes, e os resultados esperados. Entretanto, sugere “não haver caminhos fáceis para alcançar a estratégia ótima, e receitas para o sucesso não são universais e nem eternas”. Indiretamente, Whittington (2002a, p.1) sugere que se olhe com cuidado para o que deve ser feito na organização, assim como reconhece a “prática contestável e imperfeita que ela realmente é”. Por esta razão, o apelo da Estratégia como Prática de ser entendida a partir da observação se torna atraente para os pesquisadores.

Dentro desta proposta, surgiu o objetivo desta pesquisa, que é conceituar estratégia de maneira substantiva a partir da observação das práticas na organização Grupo Corpo. Buscou-se identificar as práticas desenvolvidas pelos seus membros e desenvolver uma explicação do que seria estratégia, a partir de uma interlocução entre seus atores e o observador.

Para elucidar a característica *taken for granted* do conceito prática assumiu-se o conceito proposto por Reckwitz (2002), respaldado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), que diz que elas são ações que se institucionalizam de alguma maneira, incorporando formas de pensar e falar, de usar coisas, de compreender e saber, bem como de sentir e de se posicionar.

Há divergências, por certo, sobre esse conceito frente à existência de outros, como sugerem Carter, Clegg e Kornberger (2007), mas a decisão se fundamentou em manter uma coerência com os principais pensadores de Estratégia como Prática que adotam a concepção de Reckwitz (2002) como pressuposto de seus desenvolvimentos teóricos.

Para atender ao objetivo proposto, pretende-se utilizar, como perguntas orientadoras, questões que são consideradas recorrentes nessa linha de pesquisa:

- O que é estratégia
- Quem é o estrategista?

- O que os estrategistas fazem?
- O que pode explicar uma análise dos estrategistas e suas ações?
- Como as organizações existentes e a teoria social podem sustentar uma análise de Estratégia como Prática?

Para dar conta da abordagem empírica dessa investigação, escolheu-se a organização Grupo Corpo do subsetor de artes cênicas, parte do setor da cultura, com importância acentuada no cenário socioeconômico brasileiro. De acordo com Gil (2008), o setor da cultura abriga 320.000 empresas, que empregam um contingente de um milhão e seiscentos mil trabalhadores, com uma média salarial 47% superior à nacional. À parte os estudos críticos da indústria cultural, muitos deles sustentados em Adorno (2002), no campo da sociologia, não se encontram muitos estudos em administração sobre as organizações do setor da cultura. A atenção merecida pelo setor, da parte do governo, é tão destacada que se tornou necessário desmembrar o antigo Ministério da Educação e Cultura em dois, um para a Educação e outro específico para a Cultura.

No subsetor das artes cênicas, o Grupo Corpo se destaca pela longevidade (foi fundado em 1975) e pelo consenso do reconhecimento como a companhia de dança mais importante do Brasil e uma das mais importantes do mundo. Sua história é pontuada por continuados sucessos de público, alguns incluídos na história das artes cênicas brasileiras como marcos. Sua importância é reconhecida no cenário mundial por autoridades como as direções dos teatros mais prestigiados mundialmente (Sadler's Wheels na Inglaterra, Brooklyn Academy of Music nos Estados Unidos, Theatre des Champs Eliseés na França e outros). O sucesso contínuo do grupo justifica a busca pela compreensão de sua estratégia como forma de responder a perguntas que autores como Bulgacov et al (2007, p.3) fazem: “Por que algumas empresas obtêm mais sucesso que outras?” .

Como suporte metodológico à consecução do objetivo proposto, foi realizada uma etnografia, tida como a melhor forma de observar as práticas em uma organização e compreender os significados delas para os atores envolvidos (BALOGUN, HUFF e JOHNSON, 2003, JARZABKOWSKI e WILSON, 2002; SAMRA-FREDERICKS, 2000, 2003; WHITTINGTON 2002b). Assim sendo, permaneci realizando as atividades da etnografia - observação participante, diário de campo e pesquisa documental - durante 11 meses de convívio diário na organização Grupo Corpo. Dessa investigação resultou um registro feito em quatro diários de campo, 214 gravações de depoimentos espontâneos e entrevistas formais, 120 horas de vídeo e 11.000 fotografias, sendo 3.000 dessas registros documentais.

Combinado à etnografia, adotou-se o procedimento de *grounded theory* para desenvolver a proposta de conceituar estratégia de uma forma substantiva, já que essa metodologia contempla a classificação das teorias em substantiva e formal (GLASER e STRAUSS, 1967) e o propósito da investigação se restringe a conceituar estratégia no Grupo Corpo em função das práticas observadas. Para se manter coerente ao posicionamento epistemológico nessa pesquisa, adotei a análise situacional (CLARKE, 2005), uma nova vertente da *grounded theory* desenvolvida com base nos pressupostos construtivistas de Charmaz (2000, 2005).

Pensar em posicionamento epistemológico implica em pensar no conceito de *Weltanschauung*, visão de mundo, tradução literal da expressão alemã, que designa a forma como o mundo é apreendido pelo homem. Essa é comumente empregada nas ciências sociais para explicar a forma como o investigador se posiciona ante os fenômenos sociais que pesquisa. Esse conceito é comungado também por Krapivine (1986) especificando e, de certa forma, ampliando-o ao caracterizar o homem que busca essa apreensão pelo seu conjunto de princípios, pontos de vista e convicções, determinantes de sua atitude frente a si mesmo e/ou à realidade que o cerca ou, ainda, que ele apreende. Popper (1971) opta por denominar essa busca como o problema de entender o mundo, denominando-o cosmologia e incluindo o homem e seu conhecimento como parte dele, caracterizando-o como único problema filosófico que interessa a todos os homens que refletem.

Outra forma de caracterizar o que seria *Weltanschauung*, adotada por Haguette (2003, p.18), dentre outros, é a ideologia como “substrato de sua crença na forma como a sociedade se mantém, na inevitabilidade desta manutenção ou na possibilidade e necessidade de uma transformação”. Segundo a autora, essa investigação se amplia por questões epistemológicas e metodológicas subordinadas às teorias explicativas escolhidas pelo investigador para a compreensão dos fenômenos sociais.

Esse conceito se torna essencial para compreender embates históricos que ocorreram para explicar como os pesquisadores se posicionam perante os fenômenos sociais, seu objeto de estudo. Esse embate se acirrou na época de Weber, que sempre manteve uma crítica às generalizações explicativas, por ele também denominadas de “preconceito naturalista” (MATA, 2006, P.46), ao colocar a produção de leis explicativas como objetivo máximo ou único da ciência em geral, preceito falacioso a que tantos outros cientistas acabaram por ceder.

Weber (1996), em sua busca pela perspectiva da compreensão, adotaria, então, a expressão *Verstehen*, cunhada por Dilthey, para designar a forma de se proceder nas ciências

humanas, em oposição a *Erklären*, explicação, atributo das ciências naturais, como sua forma de empreender sua visão de mundo - *Weltanschauung*. *Verstehen*, palavra de origem germânica, tem o significado de perceber, compreender a natureza e o significado de algo (HARRINGTON,2001). A palavra foi usada por Max Weber para se referir à tentativa de o cientista social compreender a intenção e o contexto da ação humana.

Assumir posições perante conceitos é estabelecer uma consciência de seu local de observação, é fazer escolhas que se tornam importantes também para que o pesquisador possa entender aqueles pontos de vista que não são seus. Burrell e Morgan (1979) consideram essa tarefa árdua por se situar fora da prática experiencial do cientista. Mas essa é uma empreitada essencial para o cientista em função do papel que lhe é atribuído e esperado pela sociedade sendo que:

Esta tarefa requer que ele se torne consciente das fronteiras que definem sua perspectiva. Isto também requer que ele excursione no inexplorado. Requer mais que ele se torne familiar com paradigmas que não são o seu próprio. Somente então ele pode olhar para trás e apreciar inteiramente a natureza precisa de seu ponto de partida. (HAGUETTE, 2003, p.21)

Quando essa autora se refere a fronteiras, não se deve pensar nelas como limites ou delimitadores, mesmo por que se tem a impressão que o próprio olhar sobre esses limites os torna ainda mais difusos e fugidios, não porque se percam, mas, antes, porque esse olhar os amplia. Dessa maneira, a visualização das fronteiras é apenas uma forma de se estabelecer contato com olhares que não compartilham dos mesmos preceitos e, portanto, se situam além das mesmas.

Burrell e Morgan (1979) incluem ainda em sua tipologia, uma caracterização da forma como o homem interage com o seu contexto. Nessa caracterização, ocorre o debate estabelecido entre a condição de livre arbítrio do homem, assumindo sua possibilidade de determinar o ambiente e moldá-lo, ao contrário da visão determinista que diz que o homem é determinado pelas forças que o cercam, sendo assim, um produto do ambiente. Esse debate é denominado pelos autores como sendo entre o determinismo e o voluntarismo.

Para esses autores, uma tríade de oposições diádicas se completa pela perspectiva metodológica. Entendem eles que o posicionamento ontológico, combinado ao epistemológico, e à atitude perante o fenômeno social serão determinantes na definição ou escolha do método que se adotará para a investigação dos fenômenos sociais. Nessa perspectiva, os autores propõem que há metodologias nomotéticas, nas quais prevalece a

investigação com técnicas quantitativas e ideográficas, com prevalência de técnicas não quantitativas.

A proposição final de Burrell e Morgan (1979) é que a localização do investigador perante os três embates o situa dentro da dimensão subjetivo-objetiva. Dessa maneira, propõem que a abordagem subjetiva se caracterize por um posicionamento ontológico favorável ao nominalismo, um posicionamento epistemológico antipositivista ou interpretativista e uma crença de que a natureza humana possa mais afetar a estrutura social que por ela ser determinada. A implicação desse agrupamento é colocada pelos autores, então, como responsável por outro agrupamento de metodologias entre aquelas empregadas em pesquisas que tratam o mundo social como um mundo similar ao mundo natural e outras empregadas dentro de uma perspectiva mais subjetivada.

Para perspectivas objetivas da realidade, os autores defendem que ocorra uma tendência em focalizar explicações causais, mensuração e produção de conceitos de regularidade nos fenômenos observados. Já a perspectiva subjetiva trabalha com o conceito de compreensão da maneira que o mundo é influenciado pelo ser humano, podendo chegar a posições extremas de negar a possibilidade de haver leis ou comunalidades explicativas do comportamento humano e de como ele determina o mundo que o cerca. Esse posicionamento subjetivo-interpretativista corre o risco de ser inclusive tachado de anticientífico por aqueles que adotam metodologias afeitas ao mundo natural, dentro de uma ótica objetiva.

Outro debate problemático para o desenvolvimento do conhecimento científico é aquele estabelecido entre a perspectiva nomotética e a ideográfica das escolhas metodológicas do investigador social. Ele tem ocorrido recorrentemente, adotando por vezes contornos acirrados de posicionamento a favor ou contra ambos os agrupamentos, ficando conhecido como entre a metodologia quantitativa e a qualitativa.

A própria terminologia utilizada para designação de métodos – qualitativo e quantitativo – confirma essa contraposição, pois o termo quantitativo traz em si um pressuposto implícito de que as técnicas adotadas sob essa nomenclatura são técnicas que envolvem cálculos, quantificação e uso de recursos matemáticos no processo investigativo. Isso leva ao pressuposto subentendido de que a adoção da terminologia quantitativa tem, em si, o efeito de construir um significado de rigor científico, típico dos métodos das ciências naturais e, portanto, uma rejeição às metodologias que não contenham rigor lógico caracterizado por proposições de escolha entre o que é universal ou particular. Há também um pressuposto subentendido de que as metodologias quantitativas só trabalham com aquilo que

pode ser medido, expressando assim um posicionamento intradiscursivo favorável a fenômenos objetivados, dimensionalizados pela sua concretude.

Já no extremo oposto desse debate, a adoção do termo qualitativo para designar as técnicas e métodos que não sejam quantitativos, traz em si o pressuposto implícito de que essas técnicas e métodos se distinguem das que não se encaixam dentro da tipologia por ter um atributo diferenciado, uma condição inerente valorativa de aceitação ou recusa, aprovação ou reprovação, quase que uma casta de métodos superiores àqueles que não têm qualidade e que são os outros. O que se estabelece aqui é uma rejeição clara aos métodos que não são qualitativos, ou seja, os quantitativos. Como pressuposto subentendido, o termo qualitativo traz em si a assertividade comparativa designativa de que aqueles que têm esse atributo são melhores que os que não o têm, ocupando assim um posicionamento superior intradiscursivo em relação aos métodos quantitativos.

O que se percebe em cada um desses debates, ou antes, nessas díades conceituais é que a escolha ou adoção preferencial por “um dos lados” se caracteriza antes por um aprisionamento teórico que uma compreensão diádica desse contínuo que se estabelece entre o extremo nominalismo ou abstração e o extremo realismo ou concretude; uma negação total da epistemologia positivista ou um acatamento da mesma; uma adoção extrema da possibilidade humana como totalmente voluntarista ou a negação desse voluntarismo, preferindo antes um determinismo quase fatalista, sem saída, assumindo contornos de inevitabilidade quase profética.

O autor desse trabalho assume, para si, que não pode haver esse tipo de aprisionamento. Desta forma, ele tem desenvolvido pesquisas que podem ser caracterizadas como positivistas, bem como antipositivistas, funcionalistas e também interpretativistas. Principalmente na discussão quanto aos métodos, o autor os reconhece como ferramentas que devem se adequar à forma de olhar para os fenômenos sociais investigados. Como a maneira do mesmo observar os fenômenos sociais passa por aquilo que Burrell e Morgan (1979) denominaram de “oscilação ontológica”, é passível que determinados problemas sejam abordados com métodos nomotéticos ou quantitativos e outros sejam abordados com métodos ideográficos ou qualitativos.

Para esta pesquisa, especificamente, o autor assume um posicionamento ontológico mais próximo ao nominalismo e uma epistemologia antipositivista. Quanto à natureza humana, assume-se que há uma presença de ambos os aspectos, voluntarista e determinista. Isso por que se entende que, em determinados aspectos, o homem molda a realidade com sua subjetividade e, em outros, a estrutura social molda a subjetividade do homem. Quanto ao

método, a opção que se revelou mais adequada ao problema colocado é eminentemente ideográfica, como se observa pela adoção combinada de metodologia etnográfica e da *grounded theory* sustentada por ferramentas como a análise do discurso.

Para o debate voluntarismo-determinismo, o autor tem um posicionamento investigativo voluntarista, uma vez que a perspectiva teórica construcionista, em que se apóia nesse trabalho, atribui ao homem papel determinante de seus caminhos.

Este estudo foi estruturado em sete capítulos que incluem esta Introdução, como Capítulo 1, nos quais se apresentou uma construção teórica de estratégia. O Capítulo 2 contempla os principais suportes teóricos utilizados apresentando em seu primeiro tópico as discussões históricas sobre o conceito de estratégia. No segundo tópico são apresentadas três tipologias clássicas de estratégia que dão a idéia da diversidade de abordagens sobre o tema. No terceiro tópico é apresentada a corrente de Estratégia como Prática. Apresenta-se ainda um tópico dedicado às dimensões percebidas nas concepções formuladas para estratégia, que foram utilizadas como categorias de análise conceitual e um tópico voltado às críticas ao pensamento estratégico. Nesse capítulo ainda há três tópicos voltados para a teoria social que foi utilizada como suporte à análise de dados e ao objetivo proposto. Os tópicos são uma construção referencial sobre a sociologia do conhecimento e as correntes adotadas como pressupostos essenciais ao raciocínio interpretativo desenvolvido nesse trabalho: a Teoria da Construção Social da Realidade e o Construcionismo Social.

O Capítulo 3 – Caminhos Escolhidos – esclarece e contextualiza o porquê de uma abordagem qualitativa para esse trabalho, bem como das metodologias escolhidas, etnografia e *grounded theory*. Há uma elaboração mais aprofundada nesse capítulo, tanto da etnografia, face a sua pouca utilização em estudos organizacionais no Brasil, como da análise situacional, metodologia que ainda não foi utilizada em nosso país, demandando, portanto, um aprofundamento em seus pressupostos. Abordam-se também as categorias de análise dos dados e as ferramentas utilizadas, com um destaque para o *software* Nvivo e para a análise do discurso.

O Capítulo 4 – Análise Situacional do Grupo Corpo – apresenta uma síntese da reconstrução teórica da organização em estudo com a utilização da *grounded theory*. O desenvolvimento da análise situacional, desde a codificação livre até a construção dos esquemas de suporte à análise situacional é apresentado de forma a dar sentido ao mundo do Grupo Corpo e aos submundos, relações, atores e categorias identificadas.

O Capítulo 5 – A Construção de um espetáculo no Grupo Corpo – apresenta o relato etnográfico da construção do espetáculo Breu, que teve sua estreia no ano de 2007,

possibilitando ao pesquisador o acompanhamento e apreensão dos significados e das práticas percebidas nesse processo.

O Capítulo 6 – Respondendo às Perguntas sobre Estratégia – retoma a *grounded theory*, na forma da análise situacional e busca responder às questões orientadoras desse trabalho de pesquisa, fazendo uma reflexão sobre as categorias conceituais explicitadas nas categorias de análise propostas na metodologia contida no Capítulo 3.

O Capítulo 7 – Conclusão – apresenta as considerações finais sobre o objetivo proposto e sobre a forma como foram solucionadas as questões orientadoras. Sugerem-se também algumas possibilidades de desdobramento da pesquisa realizada e reconhecem-se as limitações encontradas nesse estudo. Chama-se a atenção para a importância de terem sido usadas as teorias da Construção Social da Realidade e do Construcionismo para uma melhor compreensão de Estratégia como Prática.

Na defesa da tese foi anexado um DVD contendo uma cópia PDF dessa tese, caso o leitor queira visualizar as fotografias do trabalho a cores e duas gravações de vídeo: a primeira, denominada Ensaio de Breu apresenta um trecho do ensaio dessa peça e o segundo é uma pequena mostra do trabalho técnico de montagem de um espetáculo em uma quadra poliesportiva. Para o armazenamento eletrônico na UFMG e para garantir o acesso aos pesquisadores interessados em conhecer a dinâmica de montagem de um espetáculo, seu ensaio e a montagem de cenário, optou-se por disponibilizar os arquivos na internet. Os links para efetuar o download são:

Ensaio da Peça Breu:

[http://www.filefactory.com/file/ag4c63b/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part1.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4c63b/n/Ensaio_de_Breu_part1.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4gce2/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part2.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gce2/n/Ensaio_de_Breu_part2.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4dh4c/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part3.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4dh4c/n/Ensaio_de_Breu_part3.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4d203/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part4.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4d203/n/Ensaio_de_Breu_part4.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4eegc/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part5.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4eegc/n/Ensaio_de_Breu_part5.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4ee29/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part6.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4ee29/n/Ensaio_de_Breu_part6.rar)

Montagem Técnica

[http://www.filefactory.com/file/ag4gehg/n/Montagem\\_Tecnica\\_part1.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gehg/n/Montagem_Tecnica_part1.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4gheh/n/Montagem\\_Tecnica\\_part2.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gheh/n/Montagem_Tecnica_part2.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4g575/n/Montagem\\_Tecnica\\_part3.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4g575/n/Montagem_Tecnica_part3.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4f9b0/n/Montagem\\_Tecnica\\_part4.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4f9b0/n/Montagem_Tecnica_part4.rar)

É importante destacar que os arquivos estão protegidos por senha. Para obter essa senha, o leitor deverá entrar em contato com o autor da tese pelo email:

[ernanisaraiva@gmail.com](mailto:ernanisaraiva@gmail.com)

Caso não obtenha retorno, acesse o currículo Lattes do mesmo que terá outros dados de contato.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico, estão sendo discutidos os conceitos de estratégia, tipologias mais conhecidas e a abordagem mais recente de Estratégia como Prática. Inclui também tópicos de sociologia do conhecimento desde a construção social da realidade de realidade até o construcionismo social. Esse último é utilizado no suporte à compreensão da construção de estratégia e no alcance dos objetivos propostos para esse trabalho de investigação

### 2.1 O Conceito de Estratégia

Apesar dos modismos envolvendo o termo estratégia, sua origem é anterior aos estudos organizacionais e apresenta conceito ambíguo ao remeter aos termos: “geral” implicando em visões amplas que buscam a percepção do todo, e “general”, aqui sob a perspectiva da decisão militar, responsável pelo êxito do exército em suas escolhas (STEINER e MINER, 1981). Quando se trata do ambiente organizacional, a utilização da palavra estratégia é associada, independente do contexto, a um “padrão de decisões importantes” (HAMBRICK, 1980), ou a uma intencionalidade para se destacar a importância do projeto ou idéias associadas a determinadas ações bem como da coerência do processo que se leva a termo. Isto significou, pela perspectiva conceitual, um direcionamento extremado para atender às expectativas e desejos dos dirigentes organizacionais, muito embora essa escolha implicasse em se prescindir de toda a riqueza implícita no conceito (WHIPP, 2000).

Essa riqueza implícita é que tem contribuído tanto para uma proliferação de definições do que seria estratégia, definições essas que nem sempre caminham na mesma direção. Essa multiplicidade acaba desafiando assim os esforços de alguns pesquisadores tais como Ansoff (1976), Andrews (1971), Chandler (1962) e Hambrick (1980), que acreditam na possibilidade de haver um conceito geral teórico para a estratégia nas organizações, como para a percepção de que esforços para a conceituação de estratégia tenham restrições de escopo.

Esse direcionamento extremado às expectativas dos dirigentes pode ser confirmado em conceitos como de Andrews (1971) quando se refere à estratégia como um padrão de objetivos, finalidades ou metas e as principais políticas e planos para atingir essas metas estabelecidas de maneira a definir em que negócios a organização está ou deverá estar e o tipo de organização que ela é ou deverá ser. Percebe-se nesse conceito um claro suporte à tomada

de decisão gerencial dando espaço suficientemente amplo para os gestores fazerem escolhas em função de perspectivas futuras ou atuais de viabilidade e/ou possibilidade.

A mesma percepção de espaço de ação gerencial se dá na definição de Steiner e Miner (1977) quando se referem à estratégia como o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação para que os fins e objetivos sejam atingidos. Aqui se destaca um diferenciador no conceito pelo fato de se chamar a atenção a forças internas, bem como implementação. O conceito desses autores é um dos primeiros a claramente explicitar estratégia como formulação e implementação.

Pode-se afirmar ainda que um dos conceitos que mais cristalizou esse direcionamento à ação gerencial e também obteve maior respaldo dos decisores obteve foi o proposto por Porter em 1980 ao se referir às estratégias competitivas como sendo ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Percebe-se em todos esses conceitos apresentados que as perspectivas adotadas para conceituar estratégia apontam com bastante regularidade trabalhos que atendem a um escopo operacional, definido talvez em função da cobrança e expectativa das organizações por sua aplicabilidade. Essa visão operativa coincide com os conceitos expostos por Ansoff (1976) que destaca que a palavra estratégia implica na compreensão de níveis diferenciados de decisão em ações de estratégia, de política, de programas e de procedimentos, aplicados a três classes de problemas: os operacionais, os administrativos e os estratégicos.

## **2.2 Tipologias de Estratégia**

A seguir apresentam-se os esforços de alguns autores para agrupar em novas taxonomias, os esforços acadêmicos de pesquisa de estratégia, bem como os esforços organizacionais orientados à prática da estratégia. Tais esforços buscam essencialmente dar um sentido macro a uma miríade de estudos tentando entender esse campo de estudos organizacionais, agrupando-os ora em linearidades históricas, como é o caso do trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000), ora associados a contextos, como o estudo de Whittington (2000). Apresentam-se trabalhos orientados a formas de pensar, seja em modelos mentais como em Chaffee (1985), seja adotando uma perspectiva filosófica como em Cummings e Wilson (2003)

### 2.2.1 A Tipologia de Chaffee

Chaffee (1985) elaborou uma proposta de, ao invés de manter o mesmo modelo mental assumido pelos autores como único, identificar os conceitos de estratégias e classificá-los em três diferentes modelos mentais identificáveis, a partir de uma premissa básica de que o pensamento sobre estratégia se assenta na inseparabilidade da organização e do ambiente, no qual aquela usa da estratégia para lidar com as mudanças deste. A partir dessa premissa, a autora assume alguns pressupostos essenciais que, em sua visão, são comuns a alguns teóricos que estudam a estratégia: (1) o fato de, ao estudar estratégias, levar-se em conta as ações, como conteúdo, e os processos de decisão e implementação desses conteúdos; (2) que há estratégias realizadas, pretendidas e emergentes e que elas podem diferir entre si; (3) que as organizações podem ter estratégias corporativas e de negócios; e (4) que a construção de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos, sendo o trabalho conceitual visto como “o coração da estratégia”.

Esses seriam os aspectos consensuais únicos dos estudos de estratégia, a partir dos quais se criam tipologias e classificações sem, no entanto, analisar as diferenças dos pontos de vistas como essa autora propôs em sua análise e que a levou a agrupar as definições existentes na literatura em três grupos distintos, que ela identifica como modelos de estratégia, nomeados a partir do seu foco primário.

A primeira perspectiva, chamada estratégia linear, recebe esse nome em função da percepção seqüencial e metódica das ações envolvidas como se percebe na definição de Chandler (1962) para estratégia e que a autora utiliza para ilustrar sua tipologia, além de citar um grupo de autores que trabalharam com esse modelo de pensamento predominante na década de 60 e 70, até perceber que problemas de estratégias seriam bem mais complexos que o planejamento sugeria.

Como segunda perspectiva teórica, tem-se o modelo de estratégia adaptativa, para o qual Chaffee (1985) utiliza o conceito de Hofer<sup>2</sup> (1973, p. 47) para estratégia, cujo objetivo é “o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo, com as capacidades e recursos da organização, como forma de se explorar as oportunidades”. Nesse modelo predominam alguns aspectos diferenciados do modelo linear: (1) monitoração permanente do ambiente e mudanças de percurso, sendo inexistente o recorte temporal entre o planejamento e a ação existente no modelo linear; (2) focalização nos meios,

---

<sup>2</sup> Apesar de Chaffee(1985) utilizar o conceito de Hofer como preceito básico do segundo modelo mental, o autor o referencia associado ao pensamento do planejamento estratégico, citando Ansoff, entre outros.

e não nos fins; (3) o comportamento estratégico incorpora vários tipos de mudanças não inclusas no modelo linear, como estilo, marketing, qualidade, além de produtos e mercados; (4) uma relativamente pouca importância para o planejamento prévio, com a direção assumindo papel mais de guia que de determinação estratégica. Finalmente, (5) o modelo adaptativo caracteriza o ambiente como um sistema de apoio à vida organizacional, constituído por eventos, competidores, tendências e os *stakeholders*<sup>3</sup>, sendo de grande permeabilidade a linha divisória entre o mesmo e a organização.

Para concluir sua tipologia de identificação de linhas conceituais de estratégia, Chaffee (1985) apresenta a terceira perspectiva, denominada perspectiva interpretativa, onde o conceito proposto para estratégia, criado pela mesma autora, é:

metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus *stakeholders*. Dessa maneira, eles são motivados a crer e agir de modo que se produza resultados favoráveis para a organização. (CHAFFEE, 1985, p.93).

Essa proposição, eminentemente discursiva, dá a entender ainda que se espere uma crença nessas ‘metáforas’ ao ponto de motivar as pessoas a agir em função das mesmas, o que só seria possível se as mesmas enxergassem nelas uma possibilidade real.

Similarmente ao modelo adaptativo, o modelo interpretativo também assume o conjunto organização-ambiente como um sistema aberto, com a diferença de que, no modelo interpretativo, os dirigentes esperam poder modelar as atitudes de participantes atuais e potenciais como forma de se evitar mudanças físicas nos resultados das organizações, aumentando sua credibilidade no mercado. Outra diferença entre o modelo interpretativo e o adaptativo, é a ênfase que o modelo adaptativo dá à complexidade estrutural, enquanto o interpretativo dá à complexidade atitudinal e cognitiva dos diversos *stakeholders*.

O QUADRO 1 permite comparar as três perspectivas teórico-metodológicas de estratégia de Chaffee (1985), destacando-se seus principais pontos. A autora chama a atenção ainda para o fato de que essas diferentes interpretações são formas diferentes de se olhar para o mesmo fenômeno e que ela atribui uma hierarquia como forma de inter-relação entre as

---

<sup>3</sup> O conceito de *stakeholder* como indivíduos ou grupos de indivíduos que, direta ou indiretamente, podem afetar ou ser afetados pela organização na perseguição de seus objetivos, de uma forma mais ampla (STONER e FREEMAN, 1989), ou como indivíduos ou grupos possuidores de expectativas sobre a organização, sem os quais esta não seria possível (HILL e JONES, 1998), não tem similar em português.

mesmas, baseado no modelo hierárquico de análise de sistemas, proposto por Boulding<sup>4</sup> (1956), que assume cada nível sucessor incorporando características do nível precedente. A aplicabilidade de sua proposta seria para se identificar inicialmente o nível de complexidade envolvida em uma situação organizacional e, a partir daí, decidir qual a melhor abordagem a se adotar no exame estratégico da situação (CHAFFEE, 1985).

### QUADRO 1 Sumário das três perspectivas teórico-metodológicas. Adaptado de Chaffee (1985)

Variável	Estratégia Linear	Estratégia Adaptativa	Estratégia Interpretativa
Conceito Comum	“determinação das metas de longo prazo de um empreendimento, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas” (CHANDLER, 1962, p.13).	“o desenvolvimento de um ajuste viável entre as oportunidades e riscos presentes no ambiente externo, com as capacidades e recursos da organização, como forma de se explorar as oportunidades” (HOFER, 1973, p. 47).	“metáforas orientadoras ou quadros de referência que permitem à organização e seu ambiente serem compreendidas pelos seus stakeholders.” (CHAFFEE, 1985, p.93).
Natureza	Decisões, planos, ações.	Busca de um ajuste multifacetado.	Metáfora Interpretativa.
Foco	Meios e fins.	Meios.	Participantes e potenciais participantes da organização.
Objetivo	Atingir metas.	Alinhamento conjunto com o ambiente.	Legitimação
Comportamento	Mudar mercados e produtos.	Mudança de estilo, marketing, qualidade.	Desenvolver símbolos, melhorar interações e relacionamentos.
Termos Associados	Planejamento estratégico, formulação e implementação de estratégias.	Gestão estratégica, escolha estratégica, predisposição estratégica, desenho estratégico, ajuste estratégico, confiança estratégica, nicho.	Normas estratégicas.
Medidas Associadas	Planejamento formal, novos produtos, configuração de produtos ou negócios, segmentação de mercados, disputa de mercados, fusões e aquisições, diversidades de produtos.	Preço, política de distribuição, intensidade e investimento em marketing, diferenciação de produtos, mudança de autoridade, proatividade, assunção de riscos, multiplexidade, integração, futurismo, adaptatividade, unicidade	Medidas devem se originar do contexto e podem necessitar de avaliação qualitativa.

Observando-se o conceito proposto por Chandler (1962, p.13), verifica-se que se enquadra dentro do escopo conceitual que vê a estratégia em uma ótica operacional. O tom imperativo de se buscar o conceito de administração estratégica e a sua aplicabilidade é confirmado pela perspectiva proposta por Ansoff e McDonnell (1993) de que esta tem a

<sup>4</sup> BOULDING, K. E. General Systems Theory – The Skeleton of Science. *Management Science*, 1956, 2, pgs. 197-208. Citado por Chaffee(1985)

responsabilidade de garantir o êxito organizacional a partir de seu relacionamento com o ambiente, de maneira a não se colocar em riscos sua trajetória pelas mudanças inesperadas do mesmo ambiente.

A concepção de estratégia como um processo, dentro da tipologia de estratégias adaptativas proposta por Chaffee (1985) é encontrada no trabalho de Pettigrew (1977), que distingue a formulação de estratégias como um percurso intencional desenvolvido a partir do que ele chama de dilemas organizacionais, sendo, entretanto, a estratégia um processo de formação que ocorre todo o tempo. Dessa maneira, estratégia seria:

...escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que desenvolvem-se na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo.” (PETTIGREW, 1977, p. 78)

Nessa perspectiva, estratégia seria originada a partir do contexto, entendendo-se o contexto como o conjunto de variáveis formado pelo tempo, pela cultura organizacional, seu ambiente e o nível de estabilidade ou mutabilidade do mesmo, atividades, estrutura e aparato tecnológico da organização e, ainda, sua liderança e sistema político interno.

Na sua proposição conceitual, Pettigrew (1977) deixa clara a distinção entre a formação da estratégia, vista por ele como um processo contínuo, e a formulação estratégica, contida dentro da formação estratégica, e que se caracterizaria como um processo intencionalmente construído, onde as escolhas são feitas, tanto por pessoas, como pelos grupos intraorganizacionais. Sendo assim, é necessário à sua compreensão que se faça o estudo das decisões tomadas, dos caminhos que levam às mesmas, e dos caminhos subsequentes às decisões, para compreender o processo de construção das estratégias.

Pettigrew (1977) afirma que, ao receber a atenção da organização, um dilema pode provocar demandas diferenciadas entre os vários indivíduos e grupos a ela pertencentes. A extensão da diferenciação das demandas se dará na medida em que se observar alguns aspectos, segundo a perspectiva desse autor. Ele indica como um aspecto importante a ser observado, a estrutura da unidade decisória que lida com os dilemas enfrentados, pois, na medida em que se observar níveis de diferenciação vertical e/ou horizontal na mesma estrutura, maior será a possibilidade de se observar disparidades nas decisões tomadas, ao contrário do que ocorre quando a mesma se dá em estruturas decisórias compostas por pessoas oriundas de um mesmo nível vertical ou de uma única unidade horizontal.

Entretanto, o conceito de Pettigrew (1977) deixa em aberto os fatores antecedentes que originam as escolhas. Provocando alguns questionamentos como: As escolhas foram baseadas em que? Quem são as pessoas que fazem essas escolhas? Qual o processo em que elas ocorrem?

Além disso, quando o autor se refere a um desenvolvimento de padrão de pensamento, o mesmo se aplica a todos os elementos da organização? Em caso afirmativo, o que se poderia chamar de padrão de pensamentos? De alguma forma, percebe-se uma similaridade conceitual na expressão com a terceira perspectiva proposta por Chaffee (1985), quando ela se refere a “metáforas interpretativas”. Aqui se constrói uma referência que merece atenção e possibilidades de estudos no que tange ao discurso gerencial nas organizações, discurso esse que tem sido referenciado inclusive nas abordagens da corrente denominada Estratégia como Prática, de que se falará adiante.

### 2.2.2 Caçando a estratégia

Outro esforço tipológico que não se pode deixar de comentar, foi o realizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no livro *Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Para denotar a dificuldade de se definir o que seria estratégia, os autores recorrem a uma fábula que alude ao esforço de cegos que tentam descrever o que seria um elefante, tendo cada um a percepção de apenas uma parte do mesmo. A partir da percepção parcial, seja da cauda, seja da pata, da tromba e assim por diante, tem-se descrições totalmente diferentes do que seria o animal.

Entretanto, essa fábula contém uma falácia que passa despercebida: a ilusão e que a percepção das partes pode dar a pista de como seria o todo. Para aqueles que, efetivamente, já tiveram um contato com o elefante, fica extremamente simples juntar as diversas descrições e agrupá-las para a formação do todo. Seria como montar um quebra-cabeça onde se sabe de antemão qual será o resultado final. Não é o caso da construção conceitual de estratégia, onde se tem procurado juntar peças para explicar algo que não se explicou ainda adequadamente. Conceituar estratégia seria mais como ter várias peças do quebra-cabeça, sem ter a caixa que os guarda e que também lhe dá uma visão prévia do resultado. Seria como dar as peças de um quebra-cabeças de um elefante a quem nunca viu o animal e solicitar que monte o brinquedo. Mesmo que tenha sucesso em encaixar as peças, a pessoa não saberá o que montou ao final. Ainda no caso da estratégia, persiste a idéia fragmentada do que ela pode ser, mas não há um esboço prévio do que ela é. Sendo assim, tomar as partes examinadas não dá a certeza de que

o desenho final corresponderá ao todo, a não ser que se tenha certeza de como o todo é, o que não é o caso quando se fala de conceituar estratégia.

O Sáfari de Estratégia se inicia com uma proposição de definições conhecida como os 5 P's da Estratégia, já apresentadas anteriormente em Mintzberg (1988) e que seriam estratégia como Plano, como Padrão, como Posição, como Perspectiva e como *Ploy*<sup>5</sup>. No livro, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam ainda uma tipologia para o conceito de estratégias, afirmando que elas se colocam em dois campos: estratégias emergentes e estratégias deliberadas. Justificando-se no campo das intenções, ao mesmo tempo em que recomendam desconfiar do discurso das pessoas que dizem que suas intenções estratégicas foram plenamente satisfeitas, os autores classificam as estratégias como deliberadas, onde existe uma intenção prévia pela mesma e as emergentes que ocorrem mais ou menos como um exercício de experimentação.

Ao colocarem as estratégias nesses dois campos, por eles definidos como opostos ou contrárias, embora assumindo que não existem estratégias puramente emergentes e nem puramente deliberadas, apresenta-se a assunção de que o campo de intencionalidades só existe nas estratégias deliberadas e que as estratégias emergentes não ocorrem intencionalmente.

As contradições no uso do conceito de intenção, que se entende ter sido utilizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) de forma *taken for granted* ficam mais claras ainda quando se verifica que Anscombe (1950) propõe que não seja assumido como um conceito simples, destacando em um primeiro nível que a intenção pode ser dividida em três grupos, a intenção para agir, a intenção no agir e a ação intencional. Observando-se esse conceito de intenção, poderia se afirmar que existe a intenção não só nas estratégias deliberadas (ação intencional), como nas emergentes (intenção para agir e, até mesmo, intenção no agir).

Dessa forma, o que se poderia dizer em termos de diferenciação entre estratégias emergentes e deliberadas, é que esse conceito se torna extremamente complexo e vago, quando não contraditório. Assumindo-se a estratégia emergente como uma estratégia que surge no curso de outra estratégia implementada implica em dizer que a diferenciação pela perspectiva de intenção se esvai, já que haveria a intenção no agir em ambas e a denominação de estratégia deliberada, no sentido de intencionada, perde o sentido de diferenciação, pois a estratégia emergente também é intencionada. Entretanto, a assunção de que estratégia emergente é aquela que surge no processo normal de trabalho da organização, leva a

---

<sup>5</sup> Os quatro primeiros P's se iniciam com a mesma letra em inglês e em português. Somente a palavra *Ploy* (trapaça, ilusão ou truque) não encontra similar iniciando com P nessa língua.

inferência de que a estratégia deliberada, aqui no sentido de discutida ou planejada, seria aquela que se inscreve no rol das estratégias prescritivas, pela dicotomização entre o pensar e o agir.

O livro *Safári de Estratégia* é um exercício taxonômico profundo, que não se restringiu a recuperar a estratégia como 5 P's e de propor a divisão entre estratégias emergentes e deliberadas. Os autores fizeram um amplo estudo do que foi investigado pelos acadêmicos na área de estudos organizacionais e propuseram uma tipologia combinada onde apresentaram uma construção de estudos em forma de escolas, em número de dez, que, por sua vez, se aglomeraram em três grupos distintos, o grupo prescritivo, o grupo descritivo e o terceiro grupo, não nominado no livro e que foi reservado para apresentar a proposta dos autores de uma nova escola: a de configuração.

O primeiro agrupamento de escolas foi denominado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como sendo o grupo das escolas de natureza prescritiva, assim denominada por, no entender dos autores, estarem orientadas a estabelecer a melhor forma de implementar estratégia. Nesse agrupamento é encontrada a escola do design, cujos autores precursores Selznick (1957) e Chandler (1962) trabalham pela primeira vez a concepção de ambiente externo e interno, bem como o processo de implementação de estratégia. Sua aceitação pelos executivos se ampliou com a adesão da Harvard Business School que popularizou o modelo prescritivo com o trabalho de Christensen *et al* (1982).

Para a escola do design, os principais atributos de uma boa estratégia são: a consistência, em termos de objetivos e políticas; a consonância, pelo seu nível de adaptabilidade a mudanças tanto no nível interno, como no externo; a vantagem, a ser criada ou mantida pela perspectiva de competitividade e, finalmente, a viabilidade, obtida pela maximização da utilização de recursos disponíveis, numa perspectiva de eficácia processual.

Para assegurar que a estratégia contemple todos esses atributos, são construídos alguns pressupostos, de acordo com os autores dessa escola do design: (1) a formação da estratégia é consciente e deliberada; (2) centra-se a tomada de decisão nos principais executivos da organização; (3) a estrutura da estratégia deve ser simples, de maneira a garantir seu controle pelos seus decisores; (4) cada estratégia é única e diferenciadora; (5) o processo de formação da estratégia termina antes da implementação, sendo portanto, dois momentos distintos, o da formação e o da implementação; (6) a confirmação da simplicidade da estratégia se operacionaliza em sua explicitação, feita pelos decisores e tornando-a inteligível aos outros membros da organização; (7) há uma separação clara entre o processo de concepção, ou

criação da estratégia e sua implementação, que só é viável após conhecer totalmente a estratégia (ANDREWS, 1971).

O trabalho de Ansoff (1976) é considerado o trabalho mais influente dentro da escola do planejamento, ainda no grupo das escolas prescritivas. Os autores dessa escola investem na formalização de processos, surgindo a figura do planejador como elo entre o nível estratégico e o operacional. A escola do planejamento estabelece passos na construção e planejamento de estratégia, especificando inclusive as ações dentro do conceito de formulação da estratégia corporativa. Envolvendo a cúpula administrativa, a fase de operacionalização, onde os objetivos macros, explicitados na forma de missão, visão, análise de ambiente e objetivos gerais, se transforma em objetivos setoriais e particularização de metas gerais. A fase de acompanhamento e controle objetiva certificar que a operacionalização das estratégias aconteça conforme o previsto no planejamento, implementando ações de *feedback* com o intuito de introduzir correções de rumo, sempre que necessário na implementação.

Destaque-se aqui a ferramenta mais utilizada pelos estrategistas até nos dias de hoje: a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), denominada em português como FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Esse modelo simplificado de análise tem sido a “ferramenta de bolso” das consultorias para diagnósticos organizacionais. Atente-se que, um exame detalhado dos conceitos aplicados (forças e fraquezas, ameaças e oportunidades) revela que há uma conotação extremamente subjetiva no mesmo, contrariando sua pretensa racionalidade.

De fato, os conceitos de força e fraqueza não são conceitos opostos, fazem parte de um contínuo que se inicia na ausência total de força (condição de absoluta fraqueza) e progride num crescente sem fim, teoricamente falando, já que não se concebe uma condição de força infinita. Caso diferente ocorre com os conceitos de ameaça e oportunidade. Não há uma correlação direta de oposição ou antagonismo entre ameaças e oportunidades, assumindo-se inclusive que pode haver ameaças nas oportunidades e vice-versa. Entretanto, mesmo assim, a matriz de análise ainda é utilizada por consultores e organizações por sua simplicidade e facilidade de compreensão.

Como premissas essenciais, a escola do planejamento adota as mesmas da escola de design e acrescenta mais “uma e meia” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.49). Assim, surge a premissa da necessidade de uma formulação mais formal do processo de planejamento estratégico, com a inclusão de elementos de controle. Como “meia” premissa, os autores denominam a necessidade de se manter a liderança organizacional à frente do planejamento, mesmo que assessorado pelos profissionais da área. Acrescente-se que, nessa

escola, não se trabalha a criação ou formação das estratégias, apenas sua explicitação, onde surge a figura do planejador profissional, a implementação, vinculando os níveis estratégico e operacional, e, o controle, com a função primordial de evitar desvios de trajetória na implementação de estratégias.

A terceira e última escola do grupo prescritivo, é a escola de posicionamento. Essa escola introduz a idéia de que, além de entender tanto o ambiente interno como o ambiente externo, é necessário situar tanto o espaço em que a organização se situa como a posição que pretende ocupar. Para isso são desenvolvidas as chamadas estratégias genéricas concebidas como técnicas de análise e de posicionamento organizacional.

Ao contrário da escola de design, onde a formação e formulação da estratégia ocorrem de maneira intencional e controlada, se adequando a cada caso particular, a idéia da escola de posicionamento é a utilização de indicadores e dados com o intuito de escolher as melhores ações para se chegar a algum lugar ou posição. Tem-se assim um novo setor de organizações para dar suporte a uma frenética busca por soluções prontas, a chamada “indústria da estratégia” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.68).

Para esses autores, o marco acadêmico dessa escola de posicionamento foi a obra de Porter, *Competitive Strategy*, publicada em 1980. Com seu modelo de análise competitiva utilizando um conceito genérico de cinco forças que atuam em cada setor, Porter (1980) sugere que se definam as ações de posicionamento competitivo de cada organização a partir de uma visão macro do setor em que ela atua. De posse dessa visão setorial, o autor sugere que se faça a escolha entre três possíveis estratégias genéricas de posicionamento: liderança em custos, foco e diferenciação.

A escola de posicionamento deu origem a algumas ferramentas e técnicas de diagnóstico que se tornaram muito comuns e que reforçaram ainda mais a figura do profissional estrategista, seja como um consultor organizacional, seja como um profissional interno à organização. Alie-se a isto o fato de que a visão de estratégia como uma definição de posicionamento competitivo, reforçou a idéia de que pressupostos utilizados na área militar poderiam ser transpostos para a área organizacional, apropriando-se inclusive de jargões próprios daquele. Acrescente-se ainda que esse pensamento estratégico reproduziu de certa forma o direcionamento proposto por Taylor (1989) ao pensar administrativo das organizações, quando ele separa o agir do dirigir

Não por acaso, os autores da área de estratégia organizacional se deram conta que as idéias preconizadas por esta escola de posicionamento estavam registradas desde o século IV

a.C., quando um militar chinês, Sun Tzu, publicou um tratado militar que, na década de 80, foi transposto como um manual inspirador das estratégias competitivas das organizações.

Além das ferramentas propostas por Porter (1980), a cadeia de valor, o modelo de cinco forças e as estratégias genéricas, vale citar também as ferramentas desenvolvidas pelo Boston Consulting Group: a matriz de crescimento-participação (também conhecida como matriz BCG) e a curva de experiência. A matriz BCG trabalha com o pressuposto inicial de organizações que têm diversificação de produtos e serviços e procede a uma análise da relação entre o índice de crescimento de participação setorial desses bens gerados pela organização, comparado ao índice de participação atual de mercado dos mesmos.

Utilizando-se de perspectivas bastante simples, a matriz BCG teve o mesmo impacto da análise SWOT, incorrendo em erros semelhantes ao construir modelos pouco elaborados para análise de variáveis tão complexas como as que explicam o comportamento de mercado. Não só sua análise e tipologia de negócios e bens gerados, denominando-os como “estrelas, vacas leiteiras, crianças-problemas e mascotes”, como a prescrição de estratégias decorrentes dessa tipologia, apesar do nível de aceitação pelas organizações, foram sujeitas a críticas veementes pelos acadêmicos pesquisadores de estratégia como Seeger (1984).

O grupo de escolas categorizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como prescritivas, carrega um problema sério de formação. Não na intenção de prescrever a melhor forma de se fazer estratégia, mas no fato de se ter essa pretensão em um campo ainda compreendido claramente. A prescrição pela compreensão de um estado presente se compreendido adequadamente, aumenta as chances de tornar um estado do que é em um estado do que poderia ou deveria ser. Entretanto, ao lidar com estratégias, fala-se de possibilidades futuras de algo que irá acontecer e busca-se prescrever como elas deverão acontecer.

Se atentar para o modelo tipológico de estudos organizacionais proposto por Burrell e Morgan (1979), quase todos os estudos e, com certeza, todas as escolas tipificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) poderiam se enquadrar como estudos funcionalistas. Mesmo que não notadamente prescritivas em termos de modos de fazer, as escolas que esses autores tipificam como descritivas, justificando-se por sua preocupação em entender o processo de formação de estratégia, carregam ainda um pressuposto de como as coisas deveriam ser. Nesse agrupamento classificado como escolas descritivas, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) incluem seis escolas de sua tipologia: a escola empreendedora, a cognitiva, a escola de aprendizagem, a de poder, a cultural e a ambiental.

A visão empreendedora, de algum modo, sempre esteve associada ao pensamento estratégico, inclusive pela ênfase dada ao papel do gestor, mesmo quando se coloca a necessidade de se profissionalizar o planejamento estratégico, como na escola do planejamento. Mesmo com essa profissionalização da formação e formulação estratégica, atribui-se ainda um papel essencial ao decisor que se responsabiliza pelo empreendimento ou realização das estratégias.

A escola empreendedora assume as seguintes premissas para a estratégia: (1) estratégia é uma perspectiva visionária do dirigente organizacional, visto como um líder, um empreendedor; (2) a experiência e intuição do dirigente é que operam, de forma semiconsciente, a formação da estratégia; (3) a formação da estratégia não é um processo rígido, podendo ser alterado pelo empreendedor, que detém seu controle, quantas vezes se faça necessário; (4) a estratégia empreendedora tem aspectos e conotação que a caracterizam tanto como deliberada, como emergente, no sentido de ocorrer a priori e a *posteriori*; (5) as organizações sob influência de um líder empreendedor se ajustam à sua maleabilidade, dando-lhe amplo espaço de atuação; (6) a atuação dos empreendedores se dá, na maioria das vezes, em condições de nicho, diminuindo espaço para a concorrência, seja pela velocidade de implementação das estratégias, seja pelos setores em que resolve atuar, seja por outras variáveis que dificultem a atuação dos concorrentes.

A história está repleta de casos e estatísticas que comprovam que o ideário visionário tem maiores chances de insucesso que o contrário, apesar do apelo que a imagem de uma liderança visionária pode fazer por uma organização e dos diversos casos utilizados e propagandeados de líderes que realmente assumiram a responsabilidade de alavancar uma organização em crise ou que tiveram histórias de sucesso com organizações que iniciaram em fundos de quintal.

A denominada escola cognitiva na verdade não chega a formar uma escola, no sentido de haver uma coerência e direção seguida pelos pesquisadores da cognição. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam diferentes conceitos de cognição adotados pelos acadêmicos dessa quase linha de investigação. Assim, tem-se a visão da cognição como confusão, oriunda de pensadores que compartilham o conceito de racionalidade limitada de Simon (1970), preconizando a busca do racional ótimo ou ideal, ao mesmo tempo em que assegura ser o ótimo inalcançável, restringindo o homem ao nível de escolhas satisfatórias.

Uma idéia atraente para os decisores estratégicos, mas que carrega em si uma falácia: o fato de não se poder testar todas as possibilidades de escolhas, certamente não garante que a escolha ótima seja feita, mas, ao mesmo tempo, não dá a certeza de que ela não ocorra.

Possivelmente não se saberá ao certo se a escolha é ou não a melhor, mas isso não garante que ela não foi a melhor escolha. Acrescente-se o fato de que, necessariamente, não há uma única escolha acertada e, apesar de a chance de não se escolher uma utópica escolha ideal é maior que a de fazê-lo; As chances de uma escolha ideal crescem consideravelmente ao se agregar o fator experiência e o fator compreensão e interpretação de fatos. Além da visão da cognição como confusão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam ainda os conceitos de cognição como processamento de informações, como mapeamento, como realização de conceito e como construção, essa última segundo as premissas cognitivas do construcionismo social.

As premissas da escola cognitiva são: (1) formação da estratégia compreendida como um processo de cognição na mente do estrategista; (2) como resultado dessa concepção, a estratégia se dá em forma visionária relativa ao ambiente; (3) a visão de mundo é subjetiva e interpretativa, por conseqüência, se apoiando nas teorias de significação do construcionismo social; (4) a constatação de uma lacuna entre o previsto e o realizado, decorrente da incapacidade mental do homem de encontrar respostas ideais.

A escola do aprendizado é decorrente da escola cognitiva e surge a partir do trabalho de Lindbloom (1959) e sua proposta de incrementalismo nas decisões, decorrente do aprendizado. Numa perspectiva não mais individual e sim coletiva, os agentes envolvidos na estratégia constroem um processo lógico que evolui no tempo dando origem a maior número de acertos e melhores estratégias.

Como premissas dessa escola, podem se listar: (1) Evolução da estratégia no tempo; (2) estratégias assumem caráter emergente decorrente do aprendizado; (3) o papel do líder passa a ser o de estimular o aprendizado estratégico; (4) Necessidade de se envolver outros membros da organização no aprendizado estratégico, seja no nível decisório, seja em outros níveis- a emergência da estratégia, muitas vezes, ocorre da base para a cúpula administrativa.

A escola do aprendizado em estratégia não aborda o seu lado negativo com clareza, que seria o ônus embutido no aprender fazendo, em função dos possíveis erros, que tendem a diminuir com o aprendizado, mas que não devem ser desconsiderados. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) chamam a atenção para riscos de estratégias mal definidas ou até mesmo, de estratégias erradas. Há campos onde o incrementalismo simplesmente não funciona.

Na escola do poder, chama-se a atenção para a importância das habilidades políticas e para o jogo de influências que se faz em vista de interesses específicos. Entender a formulação da estratégia como um processo político, implicando em negociações, barganhas e concessões recorrentes nos níveis individual e coletivo, tanto na perspectiva macro como na

micro. Aqui, novamente é colocada em cheque a possibilidade da estratégia ideal, se antes dificultada pela racionalidade decisória explicitada por Simon (1970) na escola de planejamento, aqui, pelas disputas e coalizões que influenciarão o curso dos acontecimentos em busca de vantagens particularizadas e em detrimento do todo.

O trabalho de Pettigrew (1977) bem como o de Bolman e Deal (1997), entre outros, chama a atenção para esses aspectos políticos na formação e na formulação da estratégia sem entretanto serem ingênuos ao ponto de acreditar-se em coletividades alinhadas, como alertam Cressey, Eldridge e MacInnes (1995). Apesar do discurso coletivo, a política evidencia interesses particulares em disputa, com a diferença que, nas disputas internas, o interesse gerencial, assumido como o organizacional, é em geral preservado.

Como premissas centrais da escola do poder, pode-se destacar: (1) os aspectos políticos envolvidos na formulação estratégica se dão em nível interno e externo à organização; (2) não são estratégias visionárias e sim, emergentes, no sentido de se originarem da observação e análise do meio, incorrendo em escolhas típicas do posicionamento. (3) Aqui surge pela primeira vez a percepção da estratégia como ardil, apesar dos esforços de se entender política além do senso comum que lhe conota a idéia de ilusão nas disputas de poder. (4) a dimensão micro de poder, se referindo às disputas internas, sem evidenciação de nenhum grupo, mas sempre em busca de particularizações nas decisões visando benefícios específicos a setores e departamentos ou grupos; (5) já na dimensão macro de poder, as movimentações estratégicas setoriais determinam resultados coletivos por meio de redes e alianças tecidas visando à sobrevivência e compartilhamento de resultados gerais.

Contrapondo-se à escola do poder, que evidencia interesses individuais, a escola de cultura, tipificada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) privilegia o olhar sobre o coletivo, quando se trata de construção de estratégia. Atribui-se o olhar atento à cultura em relação à estratégia, pelo surgimento no mercado mundial das organizações japonesas. Evidenciam-se assim os esforços antropológicos na direção da investigação do fazer estratégico e como ele se relaciona à cultura, ao coletivo e particularidades construídas em um mundo de significados particulares e coletivos, típicos de determinado ajuntamento social.

Para a escola cultural, o processo de construção de estratégia se sustenta nas seguintes premissas: (1) se dá por meio da interação social e nos significados apreendidos pelos membros de uma organização; (2) esses significados que se institucionalizam ou se reificam em formas de crenças adquiridas em processos de aculturação que ocorre ora, de forma tácita, ora de forma não percebida, pela via oral ou comportamental, sendo que, algumas vezes se dá de maneira formalizada, por instrução; (3) a cultura não é inteiramente perceptível e

visualizada pelos membros da organização, sendo que, nem sempre, se consegue entender suas causas e origens; (4) a estratégia surge então de forma deliberada, a priori, sustentada por objetivos compartilhados e coletivos, voltados para o bem comum interno à organização; (5) pela perspectiva da cultura, a estratégia tende a ser de continuidade, quando muito de mudanças internas de ajuste que visem à continuidade do todo percebido pelo coletivo organizacional.

Tradicionalmente, a dimensão da cultura tem uma ótica de preservação de continuidade de valores que terminam por influenciar fortemente os padrões de estratégia adotados nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel chamam a atenção para o fato de, nessa escola, ocorre uma forte resistência a ações estratégicas que compõem à mudança. Ao mesmo tempo em que direciona a organização para esforços de singularização, a escola de cultura acaba por encontrar reforço em visões como a da RBV, sigla em inglês para a visão baseada em recursos, que privilegiam a diferenciação, no sentido de criar uma identidade única para a organização e, com isso, fazê-la se destacar no setor em que atua.

A última escola do grupo caracterizado como descritivo por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel(2000) é a escola ambiental. Enquanto que, em outras escolas, o ambiente é visto como um fator influenciador nas estratégias, como o faz explicitamente Porter (1986) em seu modelo de cinco forças para diagnosticar competitividade setorial, na escola ambiental, o ambiente assume papel central na construção de estratégias.

Dessa maneira, as organizações são entendidas como elementos que se ajustam à mutabilidade do ambiente, assumindo assim uma conotação passiva e de mero “espelhamento” e adequação às mudanças percebidas no ambiente (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000, p.210). Os autores preconizam um paralelo entre a escola ambiental e a teoria da contingência, por, em determinado momento, haver esforços de estudos no sentido de estabelecer uma correlação entre ambientes estáveis e índices de favorabilidade ao planejamento estratégico.

Outras correntes dentro da escola ambiental vêem o ambiente como um elemento aprisionador que dificulta a diferenciação estratégica, contribuindo, ao contrário para uma tendência ao assemelhamento, ou como os autores principais da corrente preferem, ao isomorfismo institucional (MEYER e ROWAN, 1977). Esse assemelhamento poderá se dar via pressões externas de ajuste que obrigam as organizações a se adequarem dentro de padrões de comportamentos esperados e, em certas circunstâncias, considerados essenciais à sua permanência no mercado – Isomorfismo Coercitivo.

Pode acontecer também que as organizações assumam uma postura de reprodução de padrões e decisões antecipadas por outras organizações, não só por se evidenciarem como boas práticas, mas também para não correr riscos que essas ações se transformem em diferenciais competitivos para as que se anteciparam – Isomorfismo Mimético. Mas há casos em que as leis e normas impostas em determinados setores forcem as organizações que neles atuam a se tornarem quase indistintas entre si – Isomorfismo Normativo.

São as seguintes, as premissas da escola ambiental: (1) a geração de estratégias tem no ambiente seu ator central; (2) o ajuste ou adequação às forças exercidas pelo ambiente é primordial para a permanência da organização; (3) o papel da direção organizacional se restringe à leitura e interpretação dos sinais captados no ambiente, de forma a possibilitar à organização se adequar e, por consequência, sobreviver; (4) as organizações tendem a se agrupar como forma de subsistência em condições metaforizadas como ecossistemas que persistem em função da disponibilidade de recursos até se exaurirem.

Examinando as seis escolas tipificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como descritivas, percebe-se que somente uma assume um caráter totalmente reativo, a escola ambiental; todas as restantes têm caráter eminentemente proativo. Mudando ora os atores envolvidos na construção da estratégia, ora o processo efetivamente, tem-se a nítida impressão em todas elas que de fato, isso acontece nas organizações. A mesma impressão se tem, embora não se concordando totalmente, que, efetivamente, em alguns momentos, as organizações podem assumir um caráter eminentemente passivo perante mudanças ambientais, apenas buscando referenciais de adaptação tão somente baseados no apelo da sobrevivência, sem nenhum caráter idealizador de perspectivas futuras.

No entanto, retomando a parábola do elefante, a impressão que se tem é que há um cego descrevendo um elefante, mesmo que não se saiba de antemão como o elefante é na verdade. Não se pode afirmar que a coletivização da construção da estratégia ocorra a todo o momento, mas, mesmo que se pense na mesma como um processo centrado no estrategista, não se pode esquecer que mesmo o indivíduo é, de alguma forma, um processo social construído coletivamente. Mesmo que se olhe a estratégia do ponto de vista empreendedor, não se pode deixar de reconhecer que esse ator também tem uma linha temporal de aprendizado.

Na tipologia de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a última escola é denominada escola de configuração. Nessa escola, os autores incluem pesquisadores que fazem leituras tanto da organização, como do ambiente, caracterizadas como configurações ou estados e apresentam a estratégia como uma ação que visa à continuidade em um estado atual da

organização, ou à mudança para um novo estado da mesma. Pode-se dizer que a escola de configuração tem caráter abrangente, no sentido de se encontrar nela, características pertinentes a todas as outras escolas citadas.

A escola de configuração apresenta as seguintes premissas para a construção de estratégias: (1) Entende-se a organização como uma configuração relativamente estável dentro de um período de tempo em função de configurações de contexto; (2) ocorrem períodos de mudança que visam alcançar novos estados de configuração; (3) os diferentes estágios de configuração e mudança podem ser descritos e identificados dentro do ciclo de vida da organização; (4) o papel da estratégia é sustentar a estabilidade, seja dentro da configuração atual, seja dentro de uma configuração buscada; (5) dessa forma, o processo de geração estratégica pode assumir qualquer das concepções anteriormente apresentadas nas escolas prescritivas e descritivas, que se caracterizam como configurações específicas, adequadas a determinados contextos; (6) as estratégias podem assumir então as formas propostas no conceito de 5 P's apresentados em Mintzberg (1987).

Metaforizando essa escola, ainda pela fábula do elefante, percebe-se que, se de um lado, a escola tem a idéia de que recupera todas as visões particulares de cada cego que apalpou o elefante, por outro, recebe-se um quebra-cabeça com peças regulares que se encaixam de qualquer forma e que podem formar o elefante da estratégia de qualquer jeito. Ou seja, tem-se o desconforto de se ter todas as peças do quebra-cabeça à mão, mas, ainda assim, permanece o sentimento de que não se consegue reuni-las e ter a idéia efetiva do que é o elefante, ou a estratégia. Como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.274) reconhecem ao final de seu livro:

Os cegos nunca viram o *corpus colossum* do abordagens de estratégia pelo nexos causal entre elefante, o tecido que une os dois hemisférios do cérebro. Nem viram os ligamentos que unem os diferentes ossos. Mas estamos começando a ter essa perspectiva em administração estratégica. Boa coisa, porque, sem essas partes, todos os elefantes estariam mortos e todas as estratégias também [...] A formação de estratégia é um espaço complexo.

### 2.2.3 Abordagens genéricas de estratégia

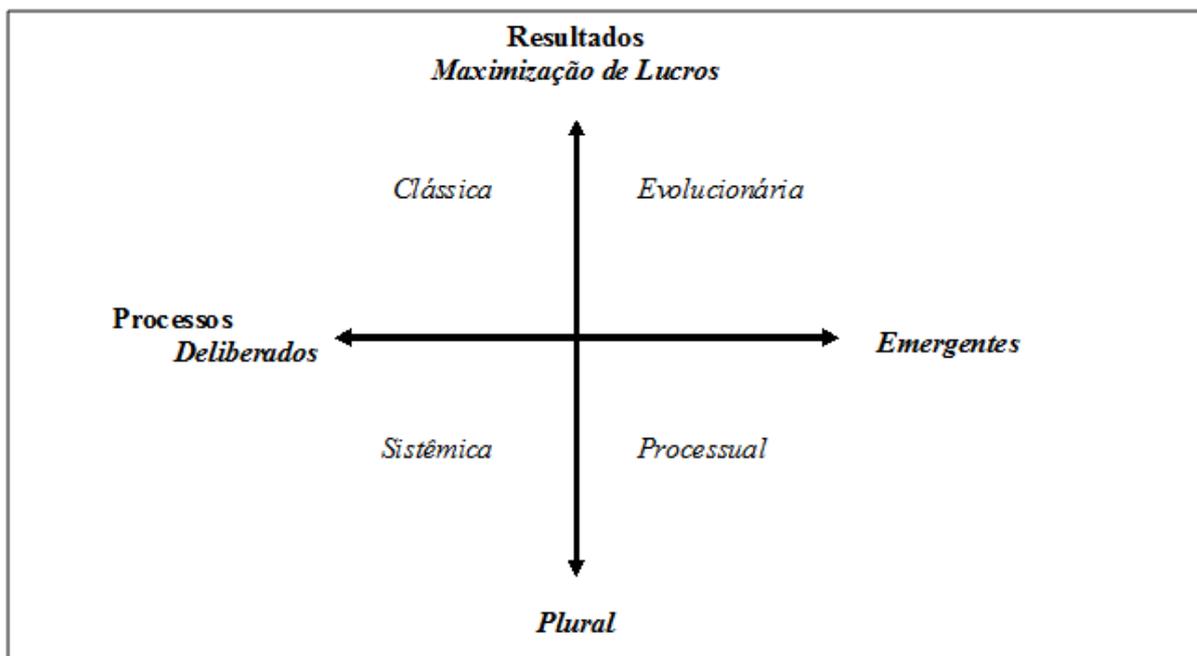
Em 1993, Richard Whittington publicou um livro, traduzido em 2002 para a língua portuguesa, com um título instigante: O que é estratégia – e isso importa?<sup>6</sup>. Curiosamente, a tradução publicada suprimiu a segunda pergunta, talvez por julgar que a resposta fosse óbvia. Talvez não seja tão óbvio responder à segunda questão, principalmente pela dificuldade que

---

<sup>6</sup> Em Inglês: What is Strategy – and does it matter?

se tem em conceituar estratégia. Quanto à primeira pergunta, o autor apresenta uma tipologia dos estudos sobre estratégia, denominando então quatro tipos de abordagens: (1) a abordagem racional ou clássica, mais antiga e mais influente, pela sua perspectiva; (2) a abordagem fatalista ou evolucionária, que se apóia no fatalismo da evolução biológica como metáfora de designação a um mercado onde nem todos sobrevivem; (3) a abordagem pragmática ou processual, uma perspectiva de acomodação estratégica e, finalmente, (4) a abordagem sistêmica ou relativista que estabelece uma perspectiva de observação da estratégia que a tem como interligada à cultura e aos poderes dos sistemas sociais onde a organização está inserida.

Para situá-las graficamente, Whittington (2002a) propõe que elas se diferenciem essencialmente quanto à natureza dos processos, deliberados ou emergentes e quanto a resultados, ou maximização de lucros exclusivamente, ou outras possibilidades de objetivos. O autor considera estratégias emergentes como aquelas que ocorrem “por acidente, confusão ou inércia” (Whittington, 2002a, p.2), diferente da visão original de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.18) que conceituou estratégia emergente como aquela “na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido”.



**FIGURA 1 - Tipologia de Estratégias. Fonte: Whittington (2002)**

Nota-se que a pretensão de que existam estratégias deliberadas ou construídas intencionalmente e que também existam estratégias que surgem por acaso, por confusão ou por conservadorismo, de uma forma que se colocam essas em oposição aquelas dá a entender que existem estratégias que acontecem nas organizações e que elas não aconteceram intencionalmente. Mais complicada fica a compreensão quando se coloca que as estratégias evolucionárias, como as que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificam como escola do aprendizado se situem como escolas que têm predominância de processos emergentes, ou seja, ocasionais, confusos e conservadores, na visão de Whittington (2002).

Assim, Whittington, na busca da resposta para sua pergunta do que seria estratégia, resume suas ponderações ao afirmar que (1) os clássicos vêem estratégia como um processo de determinação racional e deliberado de longo prazo; (2) os evolucionistas vendo estratégia como uma forma de maximizar as chances de sobrevivência no presente, por considerar o futuro volátil e imprevisível; (3) os processualistas que vêem estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação, questionando a importância do planejamento de longo prazo e (4) os teóricos sistêmicos que argumentam que a forma e o desenvolvimento das estratégias estão vinculados ao contexto social, propondo então que elas sejam construídas com “sensibilidade sociológica” (Whittington, 2002, p.5).

Whittington (2002a) ainda se propõe a entender como as quatro tipologias de estratégia que postula lidam com três tipos diferentes de estratégias de crescimento: a inovação, a diversificação e a internacionalização. O autor realiza um debate aprofundado sobre cada uma dessas estratégias, mas não deixa claro o motivo porque optou por analisar somente essas estratégias de crescimento. Whittington ainda se dedica a analisar as diferenças encontradas na implementação de estratégias para as quatro perspectivas apresentadas, clássica, evolucionária, processualista e sistêmica.

As concepções apresentadas por Whittington (2002a) para estratégia são demasiadamente simplistas e as dimensões propostas para situá-las são confusas e não são justificadas. Dessa forma, pode-se afirmar que a tipologia de Whittington acaba apenas por servir como pano de fundo para outra discussão colocada no livro, primeiro sobre a liderança estratégica, onde ele tenta identificar quem seria o estrategista dentro de cada uma das concepções de estratégia apresentadas; em seguida, ele discute a decisão estratégica e como ela se processa dentro de cada uma das tipologias definidas. E é precisamente essa discussão que se tornará o cerne da corrente Estratégia como Prática, que abordaremos a seguir.

### **2.3 Estratégia como Prática**

Uma corrente recente nos estudos de estratégia e que tem ganhado força não só pelo volume de adesão de pesquisadores à sua perspectiva, como também pelas demandas anteriores já feitas no sentido de se reorientar os estudos dessa disciplina é na direção da compreensão de Estratégia como Prática. Essa corrente teve seu início em 1996 com o artigo “*Strategy as practice*” publicado por Richard Whittington no periódico Long Range Planning.

Nesse artigo, Whittington (1996) argumenta pela necessidade de surgir uma perspectiva diferente para se compreender estratégia. Para poder tornar mais claro o conceito, ele argumenta que é necessário realizar um trabalho de observação próximo ao estrategista, o que possibilitaria também um aprendizado prático do que seria estratégia. Ainda nesse artigo, o autor cria um verbo novo para descrever o trabalho circunscrito ao ato de se construir a estratégia: *strategizing*<sup>7</sup>. Whittington(1996, p.731) especifica essa abordagem como tendo a orientação para a compreensão da “estratégia como uma prática social, em como o praticante

---

<sup>7</sup> Alguns autores nacionais como Santos, Sette e Tureta (1996), Tureta, Rosa e Santos (1996), Crubellate, Grave e Gemenez (2005), dentre outros, adotam o neologismo “estrategizar para se referir ao novo verbo cunhado por Whittington (1996)

de estratégia realmente age e interage”. Ao mesmo tempo, de maneira a diferenciar sua proposta de abordagens anteriores, ele apresenta uma tipologia baseada nos caminhos e atores envolvidos nos diferentes estudos sobre estratégia.

Nessa tipologia, o autor entende que há quatro tipos de estratégia: a abordagem do planejamento, orientada por ferramentas estabelecidas a priori; a abordagem política, focada em decisões diretivas; a abordagem prática, por ele sugerida como uma nova abordagem e que tem sua origem na última abordagem apresentada na tipologia: a abordagem processual. Essa, por sua vez, divide o processo de construção da estratégia nas fases de reconhecimento de necessidades estratégicas e na de aquisição de recursos. Entre a abordagem prática e a processual, a diferença reside no aspecto de que a abordagem prática se orienta pelo nível gerencial, enquanto a processual se apóia no nível organizacional geral. Dessa maneira, Whittington (1996) claramente diferencia a abordagem da Estratégia como Prática por atribuir novamente ao gestor o controle da mesma, dos recursos e das habilidades que se pensava pertencerem à organização como se fora um artefato em vez de algo que é feito pelas pessoas. É importante ressaltar que a estratégia como prática só se diferencia nesse ponto da abordagem de estratégia como processo, ou seja, a prática é uma parte do processo, como reconhecem Johnson, Melin e Whittington (2003). Dessa forma, ao se abordar a estratégia como prática, também estamos abordando a mesma como processo, com diferença de nível e foco de abordagem.

Contando com um número significativo de inscritos, a comunidade *Strategy as Practice* reúne acadêmicos interessados na prática de estratégia e acomoda diferentes abordagens teóricas, tais como, Análise do Discurso, construção de sentido e perspectivas práticas. Dentre os acadêmicos inscritos na comunidade, encontram-se nomes como o de Stewart Clegg, Paula Jarzabkowski, Richard Whittington e outros expressivos nomes da academia.

As perspectivas a que a comunidade é aberta não são novas, em verdade. De fato, há precursores dentro delas que podem ser encontrados desde Pettigrew, que entendia a estratégia como um processo já em 1977; a Smircich e Stubbart que, em 1985, chamavam a atenção para a necessidade de se compreender o ambiente onde as organizações estão inseridas. Pode-se citar ainda Knights e Morgan que, em 1991, chamavam a atenção para a construção dos sentidos na estratégia, numa perspectiva que envolvia aspectos coletivos e individuais, no plano discursivo, dentre outros.

Para essa perspectiva, estratégia seria uma atividade socialmente realizada, construída pelas ações, interações e negociações de atores múltiplos e as práticas localizadas que eles

constroem (JARZABKOWSKI, 2005). A amplitude desse conceito de Estratégia como Prática demanda críticas como a de Hellmann e Rasche (2006), inscrito na comunidade *Strategy as Practice* e que pleiteia a necessidade de se discutir o que vem a ser prática, dentro dessa corrente conceitual.

Para construir e consolidar a corrente teórica aqui descrita, tem-se trabalhos como o de Whittington (2002) sugerindo que se estude não só a prática da estratégia mas também os praticantes e seu arsenal de trabalho para esse fim. Nesse sentido, pode-se apontar também o trabalho de Jarzabkowski (2005) ao tentar entender a atuação prática de quem faz estratégia. Tem-se ainda o trabalho de Jacobs e Heracleous (2005) discutindo a perspectiva discursiva da prática de estratégia pela via das metáforas adotadas nos processos de construção de estratégia pelos membros das organizações não só na perspectiva interna, como na externa para traduzir o significado dos esforços desenvolvidos nessa construção. Note-se que, apesar da pluralidade conceitual encontrada no âmbito dos estudos sobre estratégia, o que se percebe é que essa “pluralização [...] ficou restrita no campo epistemológico”, mantendo-se assim o foco determinista (FARIA, IMASAATAO e GUEDES, 2006, p.3).

Passaram-se seis anos após o primeiro ensaio publicado por Whittington (1996) até que surgisse uma definição mais clara das linhas de pesquisa e das perspectivas a serem observadas no novo campo de pesquisa sobre Estratégia como Prática. Whittington (2002b, 2002c) propôs então que, para se entender estratégia como algo que as pessoas fazem, era necessário que se respondesse as seguintes perguntas: (a) Quem são os estrategistas? (b) De onde eles vêm e quais são seus papéis desempenhados dentro das organizações? (c) Que ferramentas eles usam nesse trabalho e (d) como eles são apoiados e assessorados pelos consultores de maneira a ter sucesso nessa empreitada?

Para explicar o ato de fazer estratégia, ou “estrategizar”, Whittington (2002b) questiona onde, como e por quem esse trabalho é feito. Quando ele pergunta quem faz o trabalho de “estrategizar”, se torna patente que a necessidade de se identificar quem é o estrategista decorre não só da necessidade de se identificar esse ator, mas também de se compreender como e quando esse trabalho é feito.

Observe-se que, em seu questionamento sobre as habilidades requeridas para “estrategizar”, ele observa também as atividades de organização e de fluxo processual de trabalho. Com isso, subentende-se que “estrategizar” não é somente o ato de criar e formular estratégias, mas inclui também as atividades de implementação e controle.

Atente-se que, apesar de Whittington (1996) negar que estratégia é algo que as organizações tenham, numa clara reificação do conceito, seu argumento postula que as

mesmas devam ser identificadas com as disciplinas mais recentes e atuais. Ele lista aquelas tidas como aplicadas, teorias de estratégias e organizações, além de ferramentas e técnicas comuns que se apresentam como tecnologias e conhecimento objetivado. Fugindo da reificação, o autor opta por uma clara instrumentação do conceito de estratégia.

Pode-se afirmar que a corrente de Estratégia como Prática conseguiu formular um número de questões elevado, mas importante, que direciona os esforços de pesquisa de seus acadêmicos. Dentre essas perguntas, uma que tem retornado à tona refere-se ao conceito de prática adotado. Tuckermann Von Arx e Ruegg-Sturm (2006, p.6) se referem a práticas como:

...atividades rotinizadas, regulares, desempenhos habilidosos de corpos humanos. Isso inclui modos de manuseio de certos objetos, assim como atividades intelectuais como falar ou escrever[...] Ao mesmo tempo, práticas são conjuntos de atividades mentais, implicando em certas maneiras rotinizadas de compreender o mundo, de desejar algo.

Pensar em Estratégia como Prática baseada nesse conceito, se aproxima de alguma forma da compreensão de estratégia como aprendizado, seja no nível consciente, de escolhas, seja no nível inconsciente, do desenvolvimento intuitivo de habilidades. O conceito foi explorado por diversos autores como Johnson, Melin e Whittington (2003), Pie (2005) e Whittington (2002b, 2002c), dentre outros.

Pie (2005) sugere uma diferenciação entre prática e práticas, destacando que, no primeiro conceito encontram-se as ações de interação e os esforços de interpretação que dão origem à atividade estratégica, enquanto que, no segundo, residem os modos de agir, hábitos e tecnologias socialmente definidas que efetivamente, constroem a atividade estratégica. Para entender melhor essas atividades, Johnson, Melin e Whittington (2003, p.14) sugere que saíamos de nossas “varandas” e examinemos realmente de perto a forma que acontece o trabalho que constitui os sistemas e processos organizacionais.

A dificuldade de se definir claramente o que é prática, pela gama de possibilidades existentes (BOURDIEU, 1977; GIDDENS, 1979; CERTEAU, 1984, FOUCAULT, 1982), e a forma como vários autores da corrente “Estratégia como Prática” definem prática (HENDRY, 2000, WHITTINGTON, 2002b; JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON, 2003, JARZABKOWSKI, 2003), provoca o que Golsorkhi (2004) chama de problemas de dificuldades de escolha<sup>8</sup> em relação aos significados de prática a serem utilizados. Atente-se

---

<sup>8</sup> No original: *undecidability*.

que, mesmo que continuem sendo utilizados, fica impossível precisar o que seria prática, pelas várias possibilidades de enfoques adotadas entre os autores de Estratégia como Prática<sup>9</sup>.

Visando unificar esses conceitos e buscando dirimir inclusive a confusão enxergada por Carter, Clegg e Kornberger (2008) no esforço realizado para se distinguir os conceitos de prática e práticas, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) propõem que se adote a concepção de prática construída por Reckwitz (2002, p.49) que entende o conceito como:

Tipos rotinizados de comportamento que consistem de vários elementos, interconectados entre si, formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, “coisas” e seus usos, uma base de conhecimentos na forma de compreensão, saber fazer, estados emocionais e conhecimento motivacional.

O esforço em se adotar uma única teoria para sustentar o conceito de prática, certamente evitou a confusão vista por Carter, Clegg e Kornberger (2008) no trabalho anterior de Jarzabkowski (2004) quando se utilizaram três diferentes teorias para se tentar explicar o que seria prática. Entretanto, observa-se que essa concepção única se torna extremamente próxima da definição de instituições na teoria institucional, sem ainda, contudo, ajudar a identificar que práticas devem ser consideradas como estratégicas, supondo-se que nem todas as atividades rotinizadas dentro de uma organização o sejam. Persiste assim, uma necessidade de estudo e redefinição de prática para destacar seus aspectos estratégicos e incorporar ao conceito uma “nova ontologia” (HELLMANN E RASCHE, 2006, P.12).

Outra questão, que permanece não resolvida, está relacionada à figura do estrategista, ou “estrategizador”<sup>10</sup>, aqueles que efetivamente praticam a estratégia nas organizações, também conhecidos como praticantes<sup>11</sup>. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os identifica como atores que se sustentam em práticas para agir e cujas atividades são fundamentais para a sobrevivência da organização.

Para Whittington (2002b), não só identificar o estrategista é necessário, mas também quais habilidades são necessárias para “estrategizar”. Ele ainda acrescenta algumas pistas e termina por sugerir que o ator que “estrategiza”, considerando que “dá muito trabalho fazer estratégia...”, seria principalmente aquele que ocupa posições como a de “gestores seniores; gestores intermediários, planejadores estratégicos, experts em desenvolvimento

---

<sup>9</sup> Para evitar repetição da expressão Estratégia como Prática, será adotada no texto, doravante, a sigla SAP, da expressão inglesa *Strategy As Practice*.

<sup>10</sup> Os artigos em inglês adotam as duas terminologias, *strategist e strategizer*.

<sup>11</sup> Practitioner.

organizacional, consultores em gestão, especialistas em comunicação e, algumas vezes, advogados e banqueiros de investimentos” (WHITTINGTON, 2002b, p.119).

Perceba-se que, quando o autor se preocupa em identificar os responsáveis pela ação de fazer estratégia, está claramente aludindo ao grupo de estratégias que ele mesmo classifica como deliberadas, intencionais, não levando em conta o grupo das estratégias emergentes. E mesmo quando ele identifica esses atores, trabalha a construção da estratégia somente num plano onde essa ação ocorre num nível diferenciado, mais específico, inferindo-se que não há possibilidades de estratégias serem construídas pelos demais atores dentro da organização ou por organizações onde não existam esses cargos ou funções.

Pode-se dizer que a busca da observação da estratégia, entendida como prática, da maneira como ela ocorre nas organizações, pode ser considerada ao mesmo tempo poderosa mas arriscada, principalmente se adotar o conceito de prática baseado em Reckwitz (2002). Tudo feito pelo homem dentro das organizações deve ser considerado dentro do conceito de atividade e, eventualmente, essas atividades podem se tornar práticas, pela sua rotinização. Além disso, deve se considerar que algumas atividades se tornam práticas por causa de processos isomórficos, decorrentes de mecanismos coercitivos, miméticos ou normativos (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

É difícil pensar que ações tornadas em práticas via institucionalização isomórfica, originada por mecanismos coercitivos ou normativos, aos quais os membros da organização não tem escolha de adesão, possam ser julgadas como estratégicas. Os autores citam um exemplo de implementação de novas tecnologias de controle de poluição em função de regulações de meio ambiente, onde as organizações têm de se ajustar por “imposição governamental” (DIMAGGIO E POWELL, 1983, p.150) ou não terão condições de existir, o que não parece ser uma questão decidida pelo estrategista, caso haja algum, ou pelos gestores, no fazer de suas práticas estratégicas ou atividades.

Um olhar atento ao conceito de prática apresentado por Reckwitz (2002) e que foi adotado por Jarzabkowski (2007) concluirá que há uma implicação de intencionalidade nos modos de rotinização que o autor propõe como sendo “querer ou desejar certas coisas e evitar outras (RECKWITZ, 2002, p.254). Essa intencionalidade deve ser estudada como conceito, pois influencia a diferenciação entre estratégias deliberadas e emergentes, assim como pode se tornar um aparato tecnológico suficiente para se entender o que seriam práticas estratégicas.

Em 2000, Hendry apresentou um artigo onde ele punha juntos a construção de decisões estratégicas, o discurso estratégico e a Estratégia como prática social<sup>12</sup>. Um dos principais elementos comuns a esses conceitos, em sua perspectiva, era a intencionalidade. Ele vê o discurso estratégico como uma “comunicação intencional”, as decisões estratégicas como “feitas intencionalmente” e a própria estratégia como “sendo composta de análise, escolha intencional e implementação (HENDRY, 2000, P. 955-958). Mesmo apresentando três diferentes perspectivas de construção de decisão estratégica, em todas elas, em diferentes níveis, a intenção está presente.

Balogun, Huff e Johnson (2003, p.199), quando se referem aos estados estratégicos, afirmam que é necessário “uma compreensão das intenções por trás das coisas que são feitas e das que não são”; ocorrendo o mesmo com Wilson e Jarzabkowski (2004, p.16) quando eles concordam com Johnson, Melin e Whittington (2003) que, para se compreender a “sabedoria prática”, são necessários estudos detalhados das intenções dos estrategistas quando do uso de práticas interativas.

Estratégia pode ser compreendida também, no meio dos vários conceitos existentes, como uma forma de “desejo pelo controle, predição e domínio do futuro”, como interpretam Clegg, Carter e Kornberger (2004, p.21). Pode-se dizer que esse desejo também pode ser traduzido com o mesmo significado de intenção para agir ou, mais possivelmente, como a intenção no agir (fazendo X em intencional Y), de acordo com Anscombe (1957). Verifica-se assim, que a intencionalidade está presente em todas as construções de estratégia como conceito.

De acordo com o trabalho de Anscombe (1957), existem pelo menos três maneiras de se olhar para a intenção: (1) a intenção para agir (Eu intenciono fazer X); a intenção em agir (Fazendo X, eu intenciono Y) e a ação intencional ( Eu fiz X porque essa era a minha intenção). Percebe-se também que, ao examinar o conceito de intenção para agir, pode haver alguma confusão entre a intenção e o ato de predição no sentido verbal de dizer que algo vai acontecer no futuro. Supondo, por exemplo, que o presidente de uma companhia diga que sua organização aumentará seus lucros rapidamente, no senso comum, pode-se dizer que essa é uma predição de algo que ele acredita que irá acontecer mas não se pode afirmar com certeza que está se referindo a uma intenção para agir no sentido de fazer a lucratividade da organização aumentar rapidamente. Anscombe (1957), entretanto, julga que essa diferença é

---

<sup>12</sup> Atentando para o conceito de prática, chega-se a conclusão de que não é necessário utilizar a palavra social junto, pois toda prática é social.

possível de ser percebida e fácil de se definir, baseado nas justificativas que se acrescenta à declaração, que diferenciaria a mesma afirmativa como predição ou intenção. Assim, se perguntar ao presidente porque ele disse que a lucratividade aumentará rapidamente, sua resposta será diferente para expressar uma crença e conseqüente predição, ou uma crença baseada em uma intenção para agir.

Mesmo quando Golsorkhi (2004) sugere que se deveria procurar as razões que fazem os atores se envolverem com estratégia, perguntando o porque, relativo a essa transformação, preservação ou geração, ainda assim, há possibilidades de se utilizar dos conceitos de intenção preconizados por Anscombe (1957, p.9). De fato, ela declara que, para se distinguir ações onde existe a intenção, deve-se aplicar às mesmas “um certo sentido de porquê?”, especificamente o sentido de “dar razão”, em vez de sentidos de evidencia ou de causalidade. Por exemplo, se alguma organização dá a seu empregado o domingo como dia de descanso e nós perguntamos por quê, a resposta não seria intencional no sentido de encontrar uma razão e sim evidencial (por causa da lei). Se perguntar ao gestor de outra organização o porquê deles terem feito um empréstimo bancário e eles responderem ‘tivemos problemas com a produção’, a intenção assume o sentido de causalidade. Mas se a resposta é ‘decidimos expandir nossa produção’, há uma intenção no sentido de dar razão a uma escolha.

O estudo da intenção existente na adoção de uma prática pelos membros de uma organização pode ser um elemento adicional na compreensão dos porquês dessa adoção. Consequentemente, poderia se distinguir as diferentes práticas adotadas e, haveria a possibilidade de se diferenciar aquelas que se poderiam julgar como sendo estratégicas. Essa, entretanto não se poderia afirmar como a única condicionante do conceito de prática que se poderia utilizar para se entender melhor as práticas organizacionais.

### 2.3.1 Críticas à Estratégia como Prática

As maiores críticas à SAP são devido à ausência de clareza do conceito de prática adotado, o que leva o leitor a pensar em uma “talismânica categoria – de estratégia (sendo) substituída por outra - de prática” (CARTER, CLEGG e KORNBERGER, 2007, p.12). Isto é equivalente a dizer que se mudou de um conceito totalmente sem sentido como estratégia, hoje em dia considerado mais uma palavra da moda em negócios, invariavelmente combinada com outras para atribuir poder e aparência estética superior a outras disciplinas (recursos humanos estratégicos, marketing estratégico e assim por diante), por outro conceito geral que pode ser aplicado a tudo.

Carter, Clegg e Kornberger (2007) dizem que a melhor maneira de resolver o problema com respeito a conceituar prática seria através de uma sofisticação conceitual das idéias de Garfinkel (1967), Foucault (1977) e/ou Bordieu (1977), evitando que o conceito de prática levasse a pensar em qualquer coisa feita dentro das organizações. Entretanto, Golsorkhi (2004, p.8) julga que “práticas podem ser realmente exploradas somente (...) (por meio) da descrição e explicação das ações dos atores e sua intencionalidade”. As práticas e ações que determinam esses elementos (estratégicos), não são exclusivamente determinadas por estruturas, mas dependem em grande extensão das escolhas dos atores, situação e contexto onde eles se encontram. Assim, pode-se dizer que, apesar da interessante abordagem sugerida por Carter, Clegg e Kornberger (2007), é possível refinar o conceito de prática examinando as intenções e escolhas dos atores envolvidos.

O risco que se corre quando se presta atenção demais ao tópico estratégia, como afirmam Clegg, Carter e Kornberger (2004), é acentuar aquilo que esses autores denominam de sete lacunas existentes na área da estratégia, a começar pela lacuna entre a fantasia gerencial e as capacidades organizacionais, passando pela distância existente entre as metas claras estabelecidas e os possíveis e imprevisíveis futuros da organização, as lacunas entre o planejamento e a implementação, entre as mudanças planejadas e as evoluções emergentes, entre os meios e os fins, sem contar a distância existente entre a gestão e a organização, chegando então à distância entre a ordem e a desordem. Estas lacunas, que variam de tamanho, mas que sempre existirão segundo esses autores, influenciarão sempre as margens de erro existentes nas estratégias organizacionais, seja qual for a forma que se tenta compreendê-la. Dessa forma, a presunção de ser capaz de conhecer como o mundo é de verdade no futuro, é compartilhada tanto pelas “velhas”, como pelas “novas” concepções de estratégia (EZZAMEL E WILMOTT, 2004).

#### **2.4 Dimensões percebidas nas concepções de estratégia**

De posse dos conceitos estudados, realizei painéis com especialistas, tais como professores da disciplina em nível de graduação e pós-graduação *strictu e latu sensu*; dirigentes de organizações de tamanhos entre pequeno e médio porte, de setores diferenciados como financeiro, educação e tecnologia com o objetivo de identificar elementos e dimensões comuns às definições. A partir desse trabalho de investigação das diferentes proposições

conceituais e dos quadros de referência construídos para alguns conceitos extremamente amplos, como o proposto por Jarzabkowski (2005), percebeu-se que havia dimensões comuns, embora nem todas estivessem presentes em todos os conceitos investigados.

Dessa maneira, identificou-se como sendo dimensões comuns aos diversos conceitos de estratégia estudados:

- **A construção de significado** para o contexto: Quando Ansoff (1965) fala de decisões em relação ao ecossistema, quando Porter (1980) fala de forças competitivas, ambos estão falando de uma interpretação do ambiente onde a organização está inserida no momento presente. Essa apreensão de contexto coincide com a percepção de Cabral (1998) e a afirmação de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999, p.1) de que “a noção de ambiente constitui elemento fundamental nos estudos que tratam [...] de estratégia empresarial” (essa dimensão também será referida como apreensão do contexto);

- **A configuração de futuros imaginados**: apesar de a maioria dos autores pensarem estratégia como a busca de um futuro imaginado, sabe-se também que há estratégias defensivas (PORTER, 1980) que buscam proteger a organização de um risco futuro. De qualquer modo, a perspectiva de se configurar um quadro futuro para a organização, é uma dimensão presente em todos os conceitos estudados.

- **Os caminhos delineados**: definir o que fazer, quais as forças a serem envolvidas ou levadas em consideração, seja na perspectiva interna, seja na perspectiva contextual, é uma dimensão que se apresenta em conceitos como o de Steiner e Meiner (1978), o de Pettigrew (1977), Thietart (1984), Besanko *et al* (2000), entre outros.

- Finalmente, um elemento que redefiniu inclusive a orientação recente dos estudos sobre estratégias são **as práticas levadas a termo**, que se incorporaram definitivamente ao conceito de estratégia pelo trabalho de Jarzabkowski (2005).

Cabe ainda destacar que as dimensões explicitadas como componentes do processo de construção de estratégia serão referidas no processo de investigação como categorias de análise a serem observadas na investigação etnográfica e na Análise de Discurso. As dimensões de caminhos e práticas deverão ser investigadas com suporte da teoria da agência, que é, de acordo com Machado-da-Silva *et al* ((2005, p.24), “a capacidade de interferir em eventos, não necessariamente de modo intencional”. Apesar dos autores confirmarem a intencionalidade como um elemento constitutivo da agência, muito embora não seja uma condição *sine qua non* da mesma, para o caso da construção de estratégias, ela será assumida como essencial para a construção das dimensões citadas.

A proposição apresentada será utilizada como linha orientadora da investigação a ser realizada no trabalho de campo dessa proposta. Deve-se destacar que as dimensões apresentadas são explicitadas dessa maneira intencionalmente. Primeiro para romper com a idéia de linearidade que possa se abstrair do conceito. O que se pretende é que a estratégia organizacional, para se encaixar no escopo conceitual apresentado, deve contemplar as quatro dimensões. Não existe o pressuposto de ordem temporal entre elas e tão pouco simultaneidade de ocorrência.

Essa forma de se compreender estratégia como um processo social e que se sustenta na explicação de como os indivíduos elaboram a significação dos fenômenos sociais em processos contínuos de intersubjetivação, que operam tanto na perspectiva relacional, como na perspectiva individual vai ao encontro a uma busca iniciada no sentido de se compreender um conceito notoriamente importante por ser “um ponto obrigatório de ligação entre o mundo interior das organizações [...] e o mundo exterior” (CLEGG, CARTER E KORNBERGER, 2004). Esse desvio intencional do viés marcadamente determinístico<sup>13</sup> dos estudos de estratégia no Brasil, tem o objetivo de explorar a afirmação de Hambrick (1980), de que a multidimensionalidade dessa disciplina torna difícil a possibilidade de haver consenso ou mesmo definição conceitual, apesar de uma quase unanimidade determinística prevalecer nos estudos sobre estratégia.

Esse desvio coincide ainda com a perspectiva de Bourgeois III (1984) ao recusar-se a aceitar a gestão da estratégia como um “aprisionamento reativo adaptativo” de circunstâncias determinísticas pelo fato de (1) a teoria organizacional ter chegado a ponto de assimilar a possibilidade de haver sempre uma melhor maneira de lidar com as variadas circunstâncias, a partir de teorias contingências derivadas de sistemas abertos; e (2) em outra abordagem, os analistas políticos afirmarem que as políticas são formadas em processos incrementais, sendo uma inutilidade o trabalho de planejamento racional. Assim, protesta o autor ao afirmar que parece restar ao gestor se resignar, ao invés de tentar influenciar o destino da organização, e “sucumbir à matriz de forças determinísticas representada pelo ambiente, a tecnologia e a força humana” (BOURGEOIS III, 1984, p.586).

O redirecionamento proposto coincide com a necessidade de desenvolvimento do campo de investigação da estratégia proposta por Whipp (2000) ao afirmar que, mesmo

---

<sup>13</sup> segundo Abbagnano (2000), o determinismo é uma concepção relativamente recente na filosofia e que, em uma das duas correntes conceituais por ele proposta, é utilizada para nomear concepções científicas que se fundamentem nos preceitos da causalidade.

percebendo-se a progressiva extensão das áreas de interesse dos estudos de estratégia, esses estudos têm sofrido pela ausência de suporte teórico dos campos sociológico, legal e econômico, alternativo à linha neoclássica da economia, gerando aquilo que ele denomina de “silêncios ruidosos”. Esses silêncios podem ser percebidos principalmente pela homogeneidade dos estudos sobre estratégia nas principais revistas especializadas sobre o assunto, onde se observam prevalências sazonais de correntes teóricas e, sobretudo, uma prevalência quase que total de estudos determinísticos, reforçados pela quase inexistência de estudos onde se utilizem metodologia qualitativa.

## **2.5 Críticas ao pensar estratégico**

Quanto ao campo de atuação da estratégia, o que se nota é um reconhecimento que se dá da pluralidade do mesmo, demandando maior abertura teórica que foi confirmada na proposição de Bourgeois III (1984), de que a gestão estratégica pode e deve ser encarada de uma maneira criativa, ao contrário do que propõe a visão mecanicista estabelecida através das teorias contingenciais de gestão ou dos modelos econométricos de organização setorial. Assim, para esse autor, essa visão dá a impressão de que resta ao gestor se resignar, ao invés de tentar influenciar o destino da organização, e “sucumbir à matriz de forças determinísticas representada pelo ambiente, a tecnologia e a força humana” (BOURGEOIS III, 1984, p.586).

O aspecto restritivo das forças determinísticas apontado por Bourgeois III (1984), tanto na literatura de pesquisa da teoria organizacional, como na de políticas e estrutura e na de estratégia (veja QUADRO 2). Acrescenta ainda, a essa característica, o reducionismo, presente na tendência de se focar os estudos em relações univariadas, e que se originam em estudos estáticos de caráter transversal.

**QUADRO 2** Visões Determinísticas na pesquisa de administração. Fonte:  
Adaptado de Bourgeois III(1984)

Área de Concentração	Restrições colocadas à Gestão
Teoria Organizacional	Tamanho e Propriedade
	Tecnologia
	Turbulências do ambiente
	Necessidades de Informação
Política e Estrutura	Seleção Natural
	Estratégias e Estruturas Pré-existentes
	Forças Políticas Internas
	Influências do Ambiente
Estratégia	Forças Políticas Externas
	Ciclo de Vida dos Produtos
	Estrutura do Setor
	Participação no Mercado
	Poder dos Fornecedores e Compradores
	Mobilidade e Barreiras

Para fazer frente às limitações impostas pelo determinismo reducionista presente nessas abordagens que relega aos administradores um papel passivo, Bourgeois III (1984) propõe a escolha estratégica como alternativa, uma vez que, mesmo sob restrições de caráter interno ou externo, o gestor tem ainda alguma margem de manobra para buscar alternativas mesmo sob a certeza destacada por Simon (1970) de que não existe a escolha ótima e sim a satisfatória.

A partir dessa proposição, Bourgeois III (1984) destaca que são necessárias quatro atitudes principais, para se conduzir as pesquisas sobre estratégia e incorporar os esforços de criação implícitos nas ações gerenciais estratégicas e que seriam: (1) adotar uma postura dialética ao invés de posturas de escolha radical entre o determinismo e a livre escolha; (2) reconhecer possibilidades de causalidade recíproca ao se trabalhar efeitos e causas em relações de variáveis, sem lhes imputar direções; (3) combinar as perspectivas na pesquisa, não se fixando necessariamente nos processos ou nos resultados mas, tendo em mente a possibilidade de se analisar ambos; finalmente, (4) combinar a pesquisa qualitativa e a quantitativa, no sentido de se utilizar amplas amostras quantitativas com boa análise histórica ou de profundidade.

Nessa proposição, chama à atenção a atitude de adoção de uma postura dialética ao invés de posturas radicais entre o determinismo e a livre-escolha. Pode-se acrescentar que essa postura dialética deveria ocorrer não só na questão da natureza humana a que ele se

refere, retomando o quadro paradigmático de Burrell e Morgan (1982), mas também a questão epistemológica, a questão ontológica e a metodológica. Considera-se aqui que qualquer postura radical pode provocar um aprisionamento do esforço investigativo a ser empreendido na compreensão de um tema multifacetado como cada vez mais se chega a conclusão de que o seja, quer dizer a estratégia. A ação de reconhecer possibilidades de causalidade recíproca, por esse autor citada, coloca em questão a variável temporal mas pode ser considerada viável em termos processuais quando se analisam fenômenos sociais pela perspectiva processual.

Explicitando toda a dificuldade conceitual dessa disciplina, Luke Walston e Plummer (2004) afirmam que, no campo de estudos de estratégias empresariais, ainda não está claro o que é estratégia, atribuindo essa dúvida principalmente a:

Primeiro, o campo representa a convergência de múltiplas disciplinas, incluindo economia, teoria organizacional, gestão empresarial marketing, finanças e geografia (para nomear algumas). Como resultado, estratégia é freqüentemente vista por diferentes perspectivas, dependendo da finalidade e do arcabouço teórico de quem o faz. Segundo, e talvez mais importante, estratégia empresarial é um campo muito jovem. Como resultado, nem todos os conceitos ou abordagens de análise estão maduros ou em concordância. (LUKE, WALSTON e PLUMMER, 2004, p.3).

Percebe-se que há uma inequívoca pluralidade conceitual no campo de estratégia, cuja produção de conceitos confirma uma multidimensionalidade ampla no assunto que pode inclusive levar a questionamentos sobre uma pretensa proposição de conceito único para explicar estratégia organizacional.

Há que se respaldar, como o faz Faria *et al* (2006) por essa perspectiva, com a afirmativa de Whittington (2002c, p.2) de que não há “muita concordância a respeito de estratégia” ou quando ele cita Markides (2000) que afirma que não se sabe o que é ou como se desenvolve uma boa estratégia, afirmação essa corroborada por Jarzabkowski e Whittington (2008).

No campo da Estratégia como Prática (SAP), reconhece-se de toda forma, que há questões não respondidas, tanto no campo conceitual, como no campo metodológico. Entretanto, é no campo conceitual, principalmente referindo-se a termos chaves do mesmo, que “uma resposta não questionada relativo a como define-se os termos chaves pode ser mais perigosa que questões não respondidas no nível das unidades de análise (por exemplo, práticas de estratégia), senão no curto, pelo menos no longo prazo (HELMANN e RASCHE, 2006, p.21).

Acrescente-se a essa constatação de Helmann e Rasche (2006) sobre os riscos de ter respostas não questionadas, Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p.7) afirmam que:

Apesar dos consideráveis progressos nos últimos quatro anos, algumas questões consistentes continuam a surgir nas conferências e oficinas sobre Estratégia como Prática (SAP). São questões importantes teoricamente para se estabelecer a orientação conceitual de qualquer peça de pesquisa, no nível prático, por informar os diferentes aspectos da prática estratégica e, no nível analítico, por definir o nível e a unidade de análise para pesquisa empírica ((Schatzki *et al.*, 2001; Whittington, 2003):

O que é estratégia?

Quem é o estrategista?

O que os estrategistas fazem?

O que pode explicar uma análise dos estrategistas e de suas ações?

Como as organizações existentes e a teoria social podem sustentar uma análise de Estratégia como Prática?

Essas questões são importantes e se espera que a pesquisa realizada nesse trabalho de investigação possa construir uma reflexão sobre as mesmas e de sua pertinência para os estudos de estratégia. Mesmo que, reconhecendo estratégia como uma atividade social, a conceituação permanece extremamente ampla, não permitindo situar o que será atividade ou prática estratégica e o que não seria. Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) ainda sugerem uma abordagem para contornar esse tipo de problema, mas ela só seria viável em organizações onde o nível de formalidade para se lidar com estratégia existe ao ponto de se lidar apenas com estratégias deliberadas.

Na abordagem aqui proposta para a compreensão do processo de construção de estratégia, adotando as dimensões conceituais de apreensão de contexto, construção de futuros imaginados, delineamento de caminhos e práticas levadas a termo, se dará pela via cognitiva. Assumem-se aqui os pilares epistemológicos da sociologia do conhecimento como base hermenêutica para a compreensão desse fenômeno considerado como social nessa pesquisa. Como base teórica para tal, considerou-se necessário investigar os eixos da psicologia social da psicossociologia o que tange aos propósitos de se entender a perspectiva cognitiva de investigação e compreensão dos fenômenos sociais.

Sendo assim, se apresentam a seguir as correntes da Sociologia do Conhecimento, movimento precursor da teoria da Construção Social da Realidade; as teorias psicológicas das Representações Sociais e dos Repertórios Representativos, esta com aporte da Lingüística e o movimento do Construcionismo Social, que ganhou força pelo trabalho seminal de Berger e Luckmann. A discussão desfecha na apresentação do construcionismo social e nas recomendações de Gracia (1994) para um adequado posicionamento do pesquisador frente às

correntes teóricas que aqui são apresentadas e que são endossadas pelo proponente dessa investigação como uma forma de ampliar as chances de se compreender os fenômenos sociais em foco.

## 2.6 A Sociologia do Conhecimento

De acordo com Berger e Luckmann (1976), o termo sociologia do conhecimento foi forjado por Max Scheler, na década de 1920. Karl Manheim, em sua obra *Ideologia e Utopia* foi outro alemão responsável pela notabilização do conceito, apesar de sua obra ter sido publicada cinco anos depois da obra de Scheler<sup>14</sup>. Sua história de definições é controversa, mas ainda segundo os mesmos autores, acorda-se em afirmar que ela trata das relações entre o pensamento humano e o contexto social onde a mesma se faz presente.

Ainda segundo os mesmos autores, a sociologia do conhecimento tem sua raiz na proposição de Karl Marx em seus *Manuscritos Econômicos e Filosóficos* de 1844, no qual declara que o ser social humano determina sua consciência. Com isso, Marx buscava compreender o pensamento humano como baseado nas atividades do homem e nas relações econômicas decorrentes das mesmas. Pelo fato de buscar conhecer o próprio conhecimento, a sociologia do conhecimento pode ser considerada como um conhecimento interativo ou ainda, um conhecimento reflexivo, conforme apontado pelas correntes da sociologia pós-estruturalistas (RODRIGUES JUNIOR, 2002).

Orientada para as relações existentes entre o conhecimento e as origens culturais e sociais do mesmo ela tem diversos autores a guiar os pesquisadores da área (MERTON, 1945; MANHEIM, 1952) e dotá-los de alguns cuidados, uma vez que, na perspectiva dos sociólogos, ela pertence ao campo onde a dimensão do problema o justifica mesmo que sob o risco de não se avançar devido a ingenuidade ou precipitação (GURVITCH e MERTON, 1953).

A Sociologia do Conhecimento teve diversos sucessores que se aglomeraram ao redor de duas ênfases e proposições (MCCARTHY, 1996). A primeira proposição é de que o conhecimento humano é socialmente determinado, se desenvolvendo e sofrendo mudanças devido às condições materiais e sociais. Seu foco cai sobre as ideologias que justificam a ordem social ou a manutenção do sistema de classes. Esta proposição teve como figuras

---

<sup>14</sup> Karl Manheim (1893-1947) publicou *Ideologie und Utopie* em 1929, com a primeira tradução em Inglês em 1936. Max Scheler (1874-1928) publicou, em 1924, *Attempts at a Sociology of Knowledge*.

principais Marx, Durkheim, Scheler e Manheim. A segunda proposição da sociologia do conhecimento é de que a realidade é socialmente construída pelo conhecimento. Ela assume que a realidade social não é um fato social na acepção *ipsis litteris*, mas sim algo produzido e comunicado pelo homem. Com sua significação originada de e por esse sistema de comunicação existente na sociedade.

Scheler postulava que a sociedade determina a presença, mas não a natureza das idéias. E foi embasado nessa crença que ele analisou com detalhes a maneira como a sociedade ordena o conhecimento humano, dando ao homem assim, a condição natural de conceber o mundo onde ele está. Cabe ainda esclarecer que essa definição de conhecimento adotada refere-se a tudo que se suponha existir, como teorias, idéias, assunções cotidianas, a linguagem, rotinas e práticas do dia a dia. A sociologia do conhecimento assume que o mesmo é elaborado como processo corrente, não como resultado de intencionalidades e sim como efeito das ações e interações cotidianas. Alguns “estoques coletivos de conhecimento” como a própria linguagem se tornam instituições ou outro tipo de materialidade (KELLER, 2005).

A Sociologia do Conhecimento, pela perspectiva de Manheim, um de seus precursores principais, postula haver dois tipos de conhecimento: A Ideologia, como um sistema de idéias que sustenta o status quo, interpretando-o pelo ponto de vista do passado, e a Utopia, como um sistema de idéias que favorece a mudança pela perspectiva do futuro.

Marx, com seu conceito de infraestrutura e superestrutura “fascinou” a sociologia do conhecimento na proposição de que aquela determina essa, à semelhança da estrutura social determinando o conhecimento. Como infraestrutura, ele denomina as relações econômicas e os meios de produção, determinando a vida cultural e intelectual, incluindo aqui as idéias e ideologias da arte, da religião, política e legal, que ele denominaria superestrutura (BERGER e LUCKMANN, 1974).

Pela segunda proposição da sociologia do conhecimento, o foco recai sobre o conhecimento cotidiano (senso comum) e tem como figuras chaves Schutz, fundador da sociologia fenomenológica, Berger e Luckmann (1967), da Construção Social da Realidade, Moscovici (1979, 2001), pela teoria das Representações Sociais, Garfinkel (1967) pela etnometodologia. Pode-se citar ainda Potter e Wheterel (1987) pela proposição da teoria dos Repertórios Representativos, que talvez mais se enquadre dentro do construcionismo social, mas que também trabalha a perspectiva do senso comum, sem entretanto diferenciá-lo do conhecimento científico.

Dentro da proposição da realidade determinada pelo conhecimento, se encontram os pilares epistemológicos da proposição teórica desse trabalho de investigação. Serão apresentados os pressupostos básicos da abordagem tomada como referência, a saber, a Teoria da Construção Social da Realidade. Serão apontadas as críticas a essa teoria e, em seguida, se apresentará a proposição teórica que se pretende utilizar para a investigação da construção social de estratégia.

## **2.7 A Teoria da Construção Social da Realidade**

Durante as atividades diárias no ambiente organizacional, as decisões tomadas se originam em informações de variadas fontes e da forma que essas informações são compreendidas pelos diferentes indivíduos responsáveis por essas decisões. Essas diferentes formas de compreensão de informações foram o substrato para a elaboração de uma nova proposição teórica referente às diferentes formas de cognição da realidade.

Berger e Luckmann em seu trabalho publicado originalmente em 1967, *A Construção Social da Realidade*, deram origem a uma corrente sociológica denominada construcionismo social, principalmente pelas contribuições feitas pelo seu trabalho no questionamento sobre a natureza ontológica da realidade e a natureza do conhecimento. Eles se propuseram a um esforço de síntese direcionado às diferentes abordagens existentes na sociologia do conhecimento, se apoiando essencialmente, nas idéias de Marx, Weber e Durkheim, metodologicamente sustentados pela abordagem fenomenológica de Schutz. Com isso, eles desenvolveram as bases de uma análise compreensiva do conhecimento socializado (KELLER, 2005)

Para cumprir seus objetivos, esses autores desenvolvem o raciocínio a partir do conhecimento empírico do dia a dia, que faz as pessoas entenderem e lidarem com o mundo em que vivem, defendendo o preceito de que a sociologia do conhecimento deve focar em como e o quê as pessoas entendem como realidade em seu dia a dia, e que é esse conhecimento prático que elabora os significados essenciais à existência da sociedade.

Essa realidade do dia a dia será então tratada pelos autores em duas perspectivas: num primeiro momento eles tratam a sociedade como realidade objetiva ou “dada” àqueles que vivem nela, reconhecendo que, apesar de a realidade estar continuamente sendo construída pelos homens que vivem na sociedade, o conjunto de ideologias, hábitos e rotinas tem

concepções compartilhadas e entendidas como sendo a forma de ser e fazer naturais e pré-existentes, como instituições sociais. Assim, apesar de o mundo social ser construído via processos de externalização dos homens, o processo de objetivação dessas externalizações constrói aquilo que Berger e Luckmann (1967) denominam de realidade objetiva.

Em um segundo momento, os autores tratam da sociedade como realidade subjetiva, onde eles chamam a atenção para o processo de socialização, onde os indivíduos internalizam a realidade objetiva, como a adaptar o ambiente aos propósitos individuais e coletivos, propósitos esses que não são “dados” e sim construídos. Assim, a partir de uma predisposição inicial, a aquisição de sentido da realidade social em prevalência sobre a realidade natural, o homem se mobiliza, via interações simbólicas para internalizar a realidade objetiva de outros, e constrói um sentido de si como pessoa e ser social pelos processos que Berger e Luckmann denominam de socialização primária e secundária.

A teoria da Construção Social da Realidade de Berger e Luckmann (1967) foi estruturada em cima de proposições conceituais chaves que apresentamos a seguir:

**Conhecimento:** “a certeza de que os fenômenos são reais e possuem características específicas” (p.1);

**Realidade:** “para nossa finalidade, será suficiente definir “realidade” como uma qualidade pertencente a fenômenos que reconhecemos ter um ser independente de nossa própria volição (não podemos “desejar que não existam”<sup>15</sup>) (p.1);

**Exteriorização:** “O ser humano é impossível numa esfera fechada de quiescente interioridade. O ser humano tem de externalizar a si mesmo continuamente em atividade” (p.52). “A existência humana é, desde o início, uma exteriorização contínua. Enquanto o homem exterioriza a si próprio, ele constrói o mundo dentro do qual ele se exterioriza. No processo de exteriorização, ele projeta seus próprios significados para a realidade” (p.104);

**Objetivação:** “O processo pelo qual os produtos exteriorizados da atividade humana alcançam o caráter de objetividade...” (p.60);

**Legitimação:** “um processo que se descreve melhor como uma objetivação de segunda ordem” e que “produz novos significados que servem para integrar os significados já associados a processos institucionais diferentes” (p.92). Ela “explica” “a ordem institucional

---

<sup>15</sup> No original: “*we cannot wish them away*”. Esses conceitos foram verificados na obra original em inglês, que tem paginação diferente da versão em português, também consultada. Aqui, todos os conceitos estão em português por

atribuindo validade cognitiva a seus significados objetivados” e a justifica “dando dignidade normativa a suas práticas imperativas” (p.93);

**Institucionalização:** “...ocorre sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituadas por grupos diferentes de atores [...] qualquer dessas tipificações é uma instituição” (p.54);

**Estrutura social:** “ a soma total dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por elas. Dessa maneira, a estrutura social é um elemento essencial da realidade cotidiana.”(p.33);

**Reificação:** “... a apreensão dos fenômenos humanos como se eles fossem coisas, isto é, em termos não-humanos ou possivelmente sobre-humanos.” (p.89);

**Papéis:** tipificações de conduta objetivadas socialmente que ocorrem “no contexto de um estoque objetivado de conhecimento comum a uma coletividade de atores. Papéis são tipos realizados por atores em determinado contexto.” (p.73);

Sem dúvida, a proposição teórica da Construção Social da Realidade teve uma contribuição enorme, senão a principal, para a sociologia do conhecimento, podendo ser considerada uma das bases epistemológicas para o construcionismo social, principal suporte teórico desse trabalho de investigação. Ela disponibilizou um argumento sistemático para a noção de que o mundo em que vivemos não está simplesmente aí, não é apenas um fenômeno natural objetivo e sim que ele é construído por uma variedade de arranjos sociais e de práticas sociais. Outro feito do tratado de Berger e Luckmann é sua ênfase em tomar uma avaliação simétrica do conhecimento, tratado como falso ou verdadeiro (POTTER, 1996).

Entretanto, mesmo tendo inúmeros adeptos e tendo explicitado importantes conceitos assumidos pela comunidade acadêmica como essenciais para a compreensão dos fenômenos sociais e sua significação, a teoria da Construção Social da Realidade não ficou imune a críticas oriundas de diversos setores da academia, notadamente da psicologia social.

Dessa maneira, Potter (1996, p.13) afirma que:

Berger e Luckmann foram melhores ao abrir o potencial para a análise da construção das situações como um tópico que no percurso percorrido nessa análise. Há numerosos aspectos potencialmente problemáticos no argumento deles. Primeiro, o livro não é analítico. Ele não contém muito da análise de como a realidade é construída. Em vez disso, ele fornece argumentos gerais dessa construção e explora sua implicação para a vida social[...] Segundo, o estudo de Berger e Luckmann é focado na fenomenologia da experiência individual. Isto é, em vez de examinar o processo de construção em operação nas falas e textos, ele enfatiza a percepção das pessoas e sua compreensão [...] isto tende a obscurecer a natureza interacional e retórica da construção das situações, enquanto reifica um mundo mental [...] Um problema final

com Berger e Luckmann é que o construcionismo deles é mais um evento limitado [...] (eles) ignoram os problemas epistemológicos associados à reflexividade.

Quando observamos a perspectiva colocada por Crotty (1998), observa-se outro ponto de crítica ao tratado colocado por Berger e Luckmann. O autor pontifica que, se de um lado o construcionismo social afirma que toda realidade é construída socialmente, sem exceções:

...nem todo mundo concorda. Há alguns que usam o construcionismo social para significar que realidades sociais, e somente realidades sociais, têm uma gênese social. Realidades físicas ou naturais não. Em outras palavras, eles entendem que o construcionismo social se refere à “construção da realidade social” em vez de construção social da realidade (CROTTY, 1998, p.54).

O mesmo autor, para corroborar essa afirmação, interpreta Giddens (1979) em sua diferenciação de mundo natural e mundo social, pela perspectiva da significação de que este postula que o homem não “criou o mundo natural, mas que teve de construir sentido para um ‘mundo que já estava lá’ (expressão de Heidegger e Merleau-Ponty, não de Giddens)” (CROTTY, 1998, p.55).

Não tanto uma crítica, mas uma diferenciação de perspectiva, é percebida na afirmação de Spink e Frezza (1999) de que enquanto Berger e Luckmann, como sociólogos, preocupam-se sobretudo com os processos de conservação e transformação social, focalizando os processos de tipificação, institucionalização e socialização, os autores da psicologia social portadores da perspectiva construcionista na psicologia social focalizam o momento da interação, ou seja, os processos de produção de sentidos na vida cotidiana. Entretanto, os mesmos autores, apesar de reconhecerem o caráter inovador de sua proposição afirmam que:

(eles) pertencem à sua época [...] usam e abusam de conceitos problemáticos como realidade e conhecimento, embora os usem entre aspas (somente postuladas, não explicitadas graficamente – nota do autor), e fazem uma distinção, hoje suspeita, entre idéias – domínio dos homens sábios – e senso comum – domínio do povo.” (SPINK E FREZZA, 1999, p.25)

Tal distinção, à vezes ocorre de modo que pode ser considerado inclusive preconceituoso, como quando os autores da Construção Social da Realidade afirmam em seu livro:

...os significados institucionais devem ser impressos poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo. Como **os seres humanos são freqüentemente preguiçosos e esquecidos**[...] Além disso, como **os**

seres humanos são frequentemente estúpidos...(BERGER e LUCKMANN, 1976, p.98)<sup>16</sup>

Para os fins deste trabalho de pesquisa, a teoria da Construção Social da Realidade é considerada o principal suporte teórico, sendo assumida a compreensão de que os fenômenos sociais assumem significações que nem sempre são objetivadas, o que remete à argumentação de que “o conceito de intersubjetividade parece ter sido reduzido, ao longo do tempo, primeiramente à subjetividade e, em seguida, à objetividade, desvirtuando a concepção original de Berger e Luckmann (1967)” (MACHADO-DA-SILVA *et al*, 2005, p.34). Entretanto há uma divergência central entre o pesquisador dessa investigação e os pressupostos teóricos assumidos por Berger e Luckmann e que são sustentados pela assunção de realidade pela perspectiva de Thomas e Thomas (1970), entendendo a volição como fator influenciador da construção da realidade social. Com isto, faz-se necessário um estudo do processo de construção de significação com o intuito de desenvolver essa proposição teórica de compreensão do processo de construção de estratégia. Essa proposta de trabalho se situa dentro do escopo do construcionismo social, corrente teórica que se desenvolveu á luz do trabalho de Berger e Luckmann e que será apresentada em seguida.

## 2.8 O Construcionismo Social

De acordo com Spink e Frezza (1999), o construcionismo se desenvolve na perspectiva da sociologia do conhecimento com antecedentes como Marx e seu trabalho sobre a relação entre a atividade humana, na perspectiva econômica; Nietzsche em seu posicionamento anti-idealismo; Dilthey, pela sua construção historicista; Scheler, responsável pela terminologia da sociologia do conhecimento e Mannheim, em seu trabalho sobre a relação entre a ideologia e a verdade.

Ainda segundo os mesmos autores, o construcionismo se desenvolve na perspectiva da psicologia social, sustentado por autores que “tendem a focalizar [...] o momento da interação, ou seja, os processos de produção de sentidos da vida cotidiana” (SPINK e FREZZA, 1999, p.26). Segundo Queiro-Tajalli (2000) o construcionismo social é uma conceituação que se reporta ao trabalho de Wittgenstein, Berger e Luckmann que afirmam que a maior parte da vida humana existe do jeito que conhecemos por causa das influências interpessoais e sociais.

---

<sup>16</sup> O conteúdo foi conferido no original em inglês e tem o mesmo teor.

Para Gergen (1985, p.266), o objeto de estudo do construcionismo social são “os processos pelos quais as pessoas vêm a descrever, explicar, ou por outro lado, atribuir significado para o mundo (incluindo elas próprias) em que elas vivem”. Partindo desse pressuposto, pode-se concordar com Brewer e Miller (2003) ao afirmarem que, apesar de não poderem ser rotulados como construcionistas no sentido moderno, tanto Weber, como Marx e Durkheim apresentavam dimensões construcionistas em seus modos de elaboração teórica. Para comprovar essa assertiva, eles citam em Marx, seus primeiros trabalhos quando dava ênfase à constatação de que as pessoas de alguma maneira modelavam as circunstâncias em que produziam idéias e ideologias; em Weber, eles pontuam a maneira como o significado social é criado pela interação na sociologia orientada ao ator. Mesmo em Durkheim, eles recordam a afirmação de que o mesmo reconhece o fato social, como na religião, resultante da atividade humana.

Segundo Gracia (1994), para se adotar uma postura construcionista na investigação dos fenômenos sociais, deverão ser superados quatro obstáculos importantes. O primeiro obstáculo é a crença em uma dualidade ou dicotomia entre o sujeito e o objeto, O autor propõe uma interdependência entre o conhecimento, o sujeito e o objeto. Ao fazê-lo, o autor remete a concepção da existência não mais ao plano da materialidade por si e sim, á percepção humana dessa existência.

O segundo obstáculo diz respeito à concepção representacionista do conhecimento. Ao assumir o conhecimento como construído, Gracia (1994) afirma que a construção tem “suas características orientadas pelos propósitos da mesma” (p.44) e que a única coisa que se pode afirmar é que:

...esse ou aquele conhecimento é eficaz para a finalidade que perseguíamos, nunca que é verdadeiro ou que representa a realidade. A concepção pragmática do conhecimento resulta na negação de que uns conhecimentos sejam melhores que os outros, ou na afirmação de que o conhecimento é puro relato arbitrário que simplesmente abandona as crenças na ficção da representação da realidade. E este abandono constitui um passo necessário para se entrar em uma perspectiva plenamente construcionista” (GRACIA, 1994, p.45).

O terceiro empecilho colocado pelo autor para a postura construcionista é a crença na verdade como elemento discriminatório dos enunciados de forma valorativa. Ao propor uma ruptura radical com essa crença o autor postula que os critérios de verdade são construídos pelos homens, sendo assim contingente às práticas sociais e resultando, dessa maneira, que não existe nada que seja verdade, se tomarmos o sentido estrito da palavra.

Por último, Gracia (1994) destaca que a perspectiva neurofisiológica que atribui ao cérebro o detentor da propriedade do pensamento é insuficiente para explicar o próprio pensamento e tampouco o conhecimento. É necessário se ter em conta as práticas e produções sociais como exercendo papel importante na conformação tanto do pensamento, como do conhecimento.

Esse trabalho de investigação do processo de construção de estratégia se enquadra em uma perspectiva construcionista social por pressupor que as dimensões explicitadas na conceituação de estratégia, a saber, a de apreensão de contexto, a de futuros imaginados, a dos caminhos construídos e a das práticas se fazem presentes pela elaboração de significados para os fenômenos sociais relacionados ao processo de construção de estratégia. Para tanto, assume-se como necessária a ruptura com a perspectiva representacionista presente na Teoria das Representações Sociais e na Teoria dos Repertórios Representativos e adota-se a perspectiva teórica da Construção Social da Realidade como elemento fundamental à construção do marco teórico dessa pesquisa.

Entretanto, frente às críticas apresentadas à Construção Social da Realidade, julga-se necessário desenvolver uma linha teórico-metodológica que contemple uma proposição de compreensão dos fenômenos sociais pela perspectiva de construção de significados. Assume-se que essa construção de significados se dê por processos de intersubjetivação, processos esses que ocorrem tanto na perspectiva interacional dos atores organizacionais envolvidos direta e indiretamente na construção das estratégias, como também na perspectiva individual. Assume-se aqui a construção de significados pela intersubjetivação na perspectiva individual como sendo, também, um fenômeno social, uma vez que se considera o indivíduo como um fenômeno social fruto também de múltiplas interações coletivas.

Ao adotar o construcionismo social como corrente teórica de suporte ao desenvolvimento teórico-metodológico proposto, pretende-se utilizar das construções de significações via intersubjetivação para explicar o processo de construção social das dimensões propostas como constituintes da construção de estratégias. Assume-se que a intersubjetivação ocorre tanto na perspectiva relacional, como na perspectiva individual, considerada também como social e suficiente para o processo de construção de significações.

Como a investigação contempla dois eixos de desenvolvimento, um teórico-metodológico e outro empírico, se apresentarão a seguir as propostas de caminhos a serem trilhados nessa investigação. Propõe-se que o desenvolvimento teórico-metodológico se dê com o suporte da *grounded theory* e que a investigação empírica se apóie na etnografia, com

apoio técnico da observação participante, da pesquisa documental e de entrevistas em profundidade.

### 3 CAMINHOS ESCOLHIDOS

A combinação de perspectivas de investigação recomendada por Bourgeois III (1984) é uma possibilidade metodológica e analítica que deve ser considerada, não implicando, entretanto, na consequência que o mesmo sugere como natural ao propor a combinação de metodologia qualitativa e quantitativa na abordagem, pela perspectiva de métodos de investigação a serem adotados. Apesar do atrativo em se combinar metodologias nomotéticas e ideográficas em uma mesma investigação, a sugestão de combinação de perspectivas de análise não descarta a possibilidade de se combinar também métodos ideográficos entre si, assim como métodos nomotéticos. Nessa investigação optei por combinar a etnografia e a análise situacional, utilizando variadas técnicas de apoio, como a observação participante, a análise de discurso, a análise de conteúdo, dentre outras.

A adoção de metodologias qualitativas também se justifica, não só para reforçar a ideia citada anteriormente por Hambrick (1980) acerca da multidimensionalidade da estratégia, como para atender à necessidade citada por Whipp (2000) de se suprir silêncios relativos ao campo sociológico, mas para atender também à composição diádica das formas de se ver o fenômeno social, proposta por Burrell e Morgan (1979). Em seu livro, Burrell e Morgan sustentam que abordagens interpretativas se caracterizam por preceitos ontológicos e epistemológicos, acerca da natureza humana que, por sua vez, tem implicações diretas nos pressupostos de natureza metodológica. Ao assumir-se a importância de se compreender como o homem interpreta e modifica a realidade ao seu redor e de obter conhecimento em primeira mão, a metodologia naturalmente aponta caminhos caracterizados por esses autores como ideográficos e onde se inserem as metodologias qualitativas.

A questão metodológica se resolveu pela colocação do problema indicando caminhos ideográficos para a investigação. Observar como é feita a estratégia na organização e entender como se constroem as práticas a partir das atividades cotidianas dos membros da mesma, aponta caminhos naturais de observação participante. Entender os significados dessas práticas para os membros da organização e como esses significados são construídos indica uma necessidade de que essa observação não se restrinja aos fatos, mas que busque entendê-los na perspectiva dos atores envolvidos. Para cumprir com esses objetivos, o autor adotará como elementos metodológicos essenciais a Etnografia e o que se denomina *Grounded theory*, tendo escolhido entre as variações existentes a que se denomina Análise Situacional.

### 3.1 Etnografia

Na pesquisa de campo, como estratégia de coleta de dados, optou-se pela etnografia. Como método científico, atribui-se a Malinowski (1978) a sua criação e utilização no formato que permanece até hoje. Isso ocorreu quando ele publicou o livro *Argonautas do Pacífico Ocidental*, no qual, em uma perspectiva antropológica, descreve hábitos culturais dos indígenas habitantes das ilhas Tobriand, pesquisa essa que foi desenvolvida em quatro anos de campo, entre os anos de 1915 e 1918. Publicado em 1922, esse livro se tornaria um clássico referencial da antropologia, principalmente por suas considerações metodológicas e pela forma inovadora de exploração de hábitos e costumes de culturas indígenas através da convivência intensiva com os mesmos.

A palavra etnografia tem significado ambíguo, referindo-se ao mesmo tempo, a um processo metodológico, como a um resultado de pesquisa. (AGAR, 1980, p.12). O autor distingue os estilos de pesquisa social entre aqueles autores que enfatizam o papel científico experimental, para os quais as questões principais são “qual é a sua hipótese?”, “qual o tamanho da amostra?”, entre outras. Ele aponta também o estilo de outros pesquisadores que assumem um papel de aprendizagem. Dentre os que assumem o papel de aprendizagem, Agar (1980) chama a atenção para a pesquisa que mostra como a ação social no ambiente investigado faz sentido sob a perspectiva do outro e não do observador. A esse processo investigativo, o autor denomina etnografia. Para tal trabalho, ele destaca que se requer um intenso envolvimento pessoal do pesquisador, um abandono dos controles científicos tradicionais e habilidade de aprendizado, além de capacidade de improvisação frente a situações não previstas no planejamento da pesquisa.

Como processo, a etnografia seria o conjunto de aparatos tecnológicos para a coleta de dados sobre valores, crenças em geral, enfim, aspectos culturais e comportamentais de um determinado grupo social que pode ser desde uma tribo indígena, em sua acepção mais clássica, até uma sala de aula em uma escola de subúrbio (FETTERMAN, 1998, AQUINO, 2001). Como registro, seria o relatório, ou livro que centra sua narrativa na descrição de um grupo social, sustentado por teorias e/ou métodos empregados na investigação (AGAR, 1980).

Essa descrição, segundo Geertz (1989, p.15) não pode se resumir a uma mera observação, devendo ser densa e pormenorizada de forma a construir “um conjunto de estruturas conceituais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas às outras [...] que o pesquisador precisa primeiro apreender e depois apresentar”. Observe-se que a expressão “apreender” utilizada para a leitura e análise dos fatos observados, caracteriza uma

postura interpretativa subjetivista, mas que, segundo André (1995), não pode se restringir a uma descrição, mesmo que rica em detalhes, de contextos, falas e situações, devendo sempre buscar capturar os pontos de vista dos atores observados segundo a lógica dos mesmos. Para isso, o autor preconiza que o observador deve “ultrapassar seus próprios métodos e valores, admitindo outras maneiras de conceber e recriar o mundo” (ANDRÉ, 1995, p.45).

Quando abandona os próprios valores na interpretação de fatos observados, o pesquisador está adotando o que Agar (1980) denomina de perspectiva êmica, por tentar capturar a maneira como os membros de uma cultura percebem o seu contexto e lhe dão significado. Tal esforço demanda do observador não só a desconsideração de seus conceitos pré-estabelecidos, como uma leitura funcional dos fatos a partir dos olhos do observado (CANÇADO, 1994).

A visão êmica, nos dias de hoje, não mais é vista como neologismo já que se incorporou à linguagem antropológica, mas sua origem ocorreu no trabalho de Kenneth Pike (1954) correlacionando seu conceito ao da análise fonêmica que busca identificar as diferenciações fonológicas em determinadas linguagens que têm significado próprio para aqueles que a utilizam. Da mesma maneira, a perspectiva êmica, segundo esse autor atenta para as diferenciações culturais que criam a identidade e têm significado próprio para as pessoas inseridas em determinado *locus* social. Considerada por alguns autores como utópica, a visão êmica deve ser buscada pelo pesquisador sem, no entanto, se perder de vista que o viés do observador sempre estará presente (Agar, 1980).

Pike (1954) cunhou também a expressão “perspectiva ética”, designando os conceitos externos que têm significado particular não para o observado e sim, para o observador, estabelecendo uma analogia com a expressão conhecida por análise fonética que recai sobre as significações particulares dos lingüistas. Análise fonêmica foca os falantes de uma língua, análise fonética foca os analistas de lingüística; perspectiva êmica foca os observados, perspectiva ética foca os observadores.

Numa investigação etnográfica urbana, que é como se caracteriza a etnografia em organizações, a atitude de estranhamento se torna fundamental, visto o observador estar investigando, na maioria das vezes, organizações que estão inseridas no mesmo meio social em que ele vive. O processo de observação passa necessariamente por aquilo que Neves (2006) chama de estranhar o familiar e que, nesse caso, ocorrerá quase que o tempo todo. Buscar o significado êmico, nesse caso, torna imperativa a compreensão dos fenômenos pela perspectiva do observado, desconsiderando a assunção dos próprios conceitos (CANÇADO, 1994)

### 3.1.1 As Técnicas Envolvidas na Pesquisa Etnográfica

A etnografia, enquanto metodologia de abordagem para um determinado fato social, se utiliza de variadas técnicas que, combinadas, possibilitam ao pesquisador atingir seus objetivos de investigação. Dentre elas, podemos citar o trabalho de campo, a observação participante, a análise documental, as entrevistas em profundidade e o diário de campo. Não se pode deixar de citar as novas terminologias para a etnografia, surgidas em função de novos suportes tecnológicos, como a fotoetnografia e a videoetnografia.

A tecnologia deu margem ao surgimento de novas formas de abordagem e de novos campos de pesquisa para a etnografia. Forsyth e Iedema (2005) afirmam que o uso do suporte de vídeo na investigação etnográfica, aqui denominada videoetnografia, proporciona acesso a dados de uma maneira que permite uma compreensão mais profunda dos fenômenos observados, em função de detalhes nem sempre possíveis de serem registrados em toda a sua gama nas notas de campo ou nos eventuais registros fotográficos. Iedema *et al* (2004, p.1656) citam como possibilidades adicionais de registro os significados interpessoais no nível da fala e da conduta. Esses significados devem ser também levados em conta como elementos adicionais de discurso sujeitos a análise e interpretação, sem contar a “dinâmica corporal e plasticidade facial”, só possíveis de serem registradas em vídeo.

O surgimento da fotoetnografia, anterior à videoetnografia, nas palavras de Recuero (2006), traz uma maior possibilidade de clareza e compreensão de fenômenos sociais e culturais observados. Atente-se que, no uso da fotografia, a observação participante, momentaneamente, se torna essencialmente observação, mas que, para a etnografia, significa que “o valor da câmera como um instrumento etnográfico é similar ao gravador de áudio: a câmera fornece um traço preciso dos eventos que deixam uma grande liberdade para a interpretação analítica” (MELLEIRO e GUALDA, 2006, p.83).

O uso da fotografia como suporte à etnografia é relativamente recente, mas é anterior ao uso da expressão fotoetnografia, empregada pela primeira vez, em português, em Achutti (1997). O primeiro trabalho etnográfico que pode ser caracterizado como uma fotoetnografia é o de Bateson e Mead (1942) que apresenta um retrato literal da cultura da ilha de Bali, na Indonésia através de 700 fotografias selecionadas no meio de um acervo de 25.000 fotografias preto e branco tiradas em um período de quatro anos que esses dois antropólogos permaneceram na ilha de Bali. Há trabalhos anteriores classificados como tendo indícios de fotoetnografia, remontando ao século 19, mas que não tiveram o impacto e a expressão que o trabalho de Bateson e Mead tiveram no campo da antropologia visual (BONI e MORESCHI, 2007).

Vale ressaltar que a utilização da imagem não implica em desnecessidade de uso do texto. Ao contrário, como ressaltam Achutti e Hassen (2004), o texto e a imagem podem (e devem) se complementar de forma a ampliar a compreensão de significados, fazendo com que um avance a partir dos limites do outro. O que se vê é a possibilidade técnica existente na fotografia de compartilhar a forma de apreensão do contexto social observado pelo etnógrafo do mundo do observado e possibilita que o leitor experimente também o estranhamento do etnógrafo em sua investigação (AGAR, 1980).

### 3.1.1.1 O Trabalho de Campo

Quando se fala em trabalho de campo, todas as outras técnicas fazem parte desse que compõe a maior parte do todo investigativo que se caracteriza na etnografia. Como também afirma Agar (1980, p.2), “o nome para ‘fazer etnografia’ é ‘trabalho de campo’, [apesar] de haver uma tradição na antropologia cultural de que alguém não pode apreender como fazer o trabalho de campo apenas falando a respeito”.<sup>17</sup>

Fetterman (1998) chama a atenção para alguns pontos a serem observados quando se inicia o trabalho de campo de um etnógrafo, que lhe demandará muitas vezes esforços para aprender uma nova linguagem, novos rituais e uma gama extensa de novas informações culturais. A esses pontos, o autor denomina “princípios subjacentes a todas as formas de pesquisa etnográfica” e que seriam: permissão, honestidade, confiança, anonimato<sup>18</sup>, reciprocidade, “conhecimento culpado e mãos sujas” e trabalho rigoroso (FETTERMAN, 1998, p.138-145).

Esse autor julga imprescindível que o etnógrafo obtenha consentimento, formal ou não para conduzir seu trabalho investigativo. A isso, ele denomina o “princípio da permissão”. Com certeza, a forma de obter essa autorização irá mudar substancialmente, de acordo com o ambiente onde o mesmo irá trabalhar. No caso desta tese sobre o fazer estratégico do Grupo Corpo, a autorização veio por meio de uma entrevista com o diretor geral do Grupo, Paulo Pederneiras, na qual se explicou os motivos e interesses em se fazer essa pesquisa com eles. Apesar de o mesmo ter aberto mão inclusive do compromisso ético que normalmente é feito

---

<sup>17</sup> Apesar do autor Agar (1980) declarar que há, na literatura, uma clara ausência de explicações sobre como fazer etnografia, deve-se discordar nos dias de hoje em que se tem já alguma oferta sobre essa prática, como o próprio, além de Fetterman (1998), dentre outros. Uma pesquisa rápida na livraria cultura indica pelo menos mais três livros descrevendo a técnica ([WWW.livrariacultura.com.br-acesso](http://WWW.livrariacultura.com.br-acesso) em julho de 2008).

<sup>18</sup> Fetterman utiliza a expressão Pseudonyms-pseudônimo que optamos por uma tradução livre por anonimato.

para resguardar as organizações em relação a informações concernentes à pesquisa, o pesquisador optou por não iniciá-la sem antes apresentar o acordo de conduta.

Fetterman (1998) destaca a importância de o etnógrafo estar sempre pronto a responder questionamentos sobre sua pesquisa e de como pretende fazê-la, uma forma de respeitar o “princípio da honestidade”. Haverá oportunidades em que o detalhamento deverá ser o mais amplo possível, assim como pode haver ocasiões em que uma explicação superficial será suficiente. Mas será a audiência que determinará o nível de aprofundamento e não o etnógrafo, cabendo a ele ter sensibilidade para saber a que ponto de detalhes deverá chegar para satisfazer seu inquiridor, a qualquer momento durante a investigação em que isso aconteça.

Ele julga ainda que técnicas de disfarce sejam desnecessárias e inapropriadas para o trabalho etnográfico e que não há necessidade de se envidar esforços em táticas e ardis para forçar pessoas a reagir a algum estímulo, em busca de compreensão de fatos observados. A esse princípio, o autor denomina de princípio da honestidade.

Na etnografia realizada junto ao Grupo Corpo, o princípio da honestidade foi observado com rigor, não tendo sido iniciada a pesquisa sem antes ser apresentado o termo de compromisso relativo à forma de lidar com as informações levantadas na pesquisa. Todas as vezes em que uma pessoa dentro da organização inquiriu sobre a natureza do trabalho realizado pelo pesquisador, foi respondido sempre com o objetivo de satisfazer plenamente o inquiridor. É necessário esclarecer que esse nível de interesse pela atividade realizada pelo pesquisador variou desde uma simples curiosidade, satisfeita às vezes com uma resposta superficial, até questionamentos mais profundos sobre aspectos éticos envolvidos e riscos relativos às pessoas entrevistadas. Todas foram atendidas satisfatoriamente já que ninguém se furtou a ceder espaço para uma entrevista quando solicitado.

Como “princípio da confiança”, Fetterman (1998, p.140) declara que o pesquisador precisa que as pessoas com quem irá trabalhar confiem nele, pois, ao conseguir estabelecer vínculos de confiança com essas pessoas, se tornará capaz de aprender sobre “as várias camadas de significado” existentes nas ações e fatos observados. Esse princípio se apóia fortemente no princípio anteriormente citado, da honestidade, e é possível de ser percebido através de comunicações verbais e não verbais.

Na pesquisa levada a termo, observou-se um crédito inicial de confiança, em termos de abertura de todos os canais de comunicação dentro do Grupo Corpo e pleno acesso a todas as pessoas, dependências e documentos internos. A postura adotada pelo pesquisador foi de tentar provar por gestos e atitudes que seria merecedor dessa confiança. Uma preocupação do

pesquisador foi de ser o mais ético possível frente aos fatos observados, evitando posicionamentos, que às vezes eram cobrados por alguns atores sobre questões internas do Grupo Corpo. O pesquisador sempre deixou claro que seu papel era de observador e aprendiz, o que dificultava algum posicionamento, principalmente quando posições antagônicas eram apresentadas.

O pesquisador acredita que esses laços de confiança se estreitaram e ficaram evidentemente fortes a partir do momento em que os atores envolvidos na organização Grupo Corpo, deram acesso irrestrito inclusive a suas residências e lares, deixando que o pesquisador fizesse parte de aspectos mais íntimos de suas vidas. Durante a construção da análise situacional da *grounded theory*, o pesquisador teve de voltar diversas vezes para manter contato com os membros da organização e, em nenhum momento, teve problemas nesses contatos.

Algumas vezes, o teor das informações prestadas pelos informantes<sup>19</sup> pode, como Fetterman(1998, p.142) diz “destruir a delicada teia de inter-relações em uma vizinhança, uma escola ou em um escritório”. Para evitar interpretações inadequadas ou até mesmo danos à imagem pessoal desses informantes, é facultada ao pesquisador a utilização de pseudônimos, observando assim o “princípio do anonimato”. Da mesma maneira, pode-se ocultar a identificação do *locus* de pesquisa e, até mesmo, codificar dados confidenciais para evitar que caiam em mãos indevidas.

O etnógrafo deve exercer permanentemente uma avaliação da importância ou não de se revelar alguma identidade, bem como da possibilidade de desprezar dados revelados, devido a potenciais riscos às pessoas envolvidas. Nessa pesquisa, o anonimato não se fez necessário nos dados recolhidos. Informações que foram registradas e que poderiam suscitar o uso do anonimato não foram utilizadas por não se aterem ao escopo desse trabalho e estão armazenadas em bancos de dados protegidos por senha pessoal do observador.

Para Fetterman (1998), o espaço e o tempo que o etnógrafo utiliza das pessoas em seu *locus* de pesquisa geram em alguma monta, uma obrigação de retorno. Algumas vezes, essa obrigação pode ser satisfeita pelo simples fato de o pesquisador se dispor a ouvir de forma

---

<sup>19</sup> Agar (1980) descreve a respeito de pessoas que se tornam chaves pelo nível de abertura propiciado e que nos possibilitam uma melhor compreensão de fatos sociais observados e até mesmo de relatos de terceiros, além de indicação de outras pessoas chaves para elucidar os significados percebidos. A elas, ele denomina de informantes chaves ou assistentes no campo. No Grupo Corpo houve sete pessoas que tiveram esse tipo de relação com o pesquisador.

acurada os comentários que soam muitas vezes como desabafo de seus entrevistados. Mas haverá situações nas quais o etnógrafo e suas habilidades poderão ser úteis para o grupo social investigado e sua participação e contribuição de alguma forma para o grupo será vista com bons olhos, desde que não seja invasiva ou, de alguma forma, antiética. A essa obrigação, o autor denomina o “princípio da reciprocidade”

Na investigação do Grupo Corpo, o pesquisador assumiu atividades de técnico de montagem de palco e cenários durante as excursões, além de ter feito um registro digital de toda a memória armazenada em forma de reportagens, entrevistas e relatos na mídia, desde a fundação do Grupo, em 1976. As habilidades do pesquisador como especialista na área de Tecnologia da Informação foram repetidas vezes requisitadas pelos usuários de computadores dentro da organização. Foi realizado também um trabalho de apoio junto à ONG patrocinada pelo Grupo Corpo, o Corpo Cidadão, onde o pesquisador usou dos conhecimentos adquiridos em educação para dar suporte a algumas atividades pedagógicas junto aos docentes da ONG e seus dirigentes.

Fetterman (1998) alerta para a possibilidade de uma pesquisa etnográfica envolver conhecimento confidencial de atividades ilegais ou ilícitas e, em algumas situações, tomar decisões que poderiam ser julgadas como não éticas. Pode acontecer também, em meio a uma observação participante, que ocorram situações onde o etnógrafo, em face de seu envolvimento, não possa situar inocentemente, no sentido de não se perceber fazendo algo moralmente, socialmente ou mesmo legalmente condenável.

O autor cita duas situações que ocorreram, como no caso de um estudante tratado como informante em sua pesquisa que lhe mostra conhecimento de locais onde adquirir droga e ele decide não manifestar essa informação na sua pesquisa. Cita também outra situação onde testemunhou um caso de abuso sexual em uma escola por um funcionário e que foram tomadas medidas típicas, mas que mantiveram o caso abafado para evitar maiores repercussões para com a escola. São situações assim que ilustram o que o autor denomina de “princípio do conhecimento culpado e das mãos sujas”.

Analisando os dois exemplos, percebe-se que tomar decisões éticas não é simples o tempo todo e os riscos crescem exponencialmente quando se lida com culturas diferentes, o que pode ocorrer em etnografias feitas tanto em agrupamentos sociais extremamente distintos geograficamente, como também em microculturas inseridas na mesma localização geográfica do pesquisador. Na etnografia do Grupo Corpo, não houve fatos ou incidentes dessa natureza.

A investigação etnográfica demanda atenção em vários pontos, a começar pela qualidade em todas as etapas do trabalho, como nos cuidados com os participantes, o

tratamento preciso das informações colhidas, as relações estabelecidas com os envolvidos e o comportamento do pesquisador. Fetterman (1998) destaca que qualquer ação que diminua a credibilidade da pesquisa realizada, como falsificar dados, se comportar de maneira não profissional ou mesmo plágios na construção da pesquisa afeta não só o pesquisador, mas toda a comunidade científica.

Para atender o “princípio do rigor do trabalho”, a permanência junto ao Grupo Corpo se estendeu por um período de 11 meses iniciando em meados de janeiro de 2007 e se encerrando em meados de dezembro do mesmo ano. Nesse ínterim, foram realizadas diversas entrevistas, totalizando 214 (duzentos e catorze) segmentos variando entre dez minutos e 50 minutos de duração. Foram coletados aproximadamente 6.000 documentos, entre reportagens a jornais de todo o mundo, documentários gravados em áudio e vídeo, além de livros publicados sobre o grupo. Foram realizadas também 11.000 fotografias além de aproximadamente 120 horas de vídeo.

### 3.1.2 A Observação Participante

Como método de coleta de dados, para a etnografia, a participação observante é, sem dúvida, o elemento essencial e componente principal do trabalho de campo. Sua importância maior talvez resida no fato de que “o envolvimento direto no aqui e agora da vida cotidiana das pessoas proporciona [...] acesso a fenômenos que comumente são obscuros do ponto de vista do não participante” (JORGENSEN, 1989, P.9).

A observação participante é considerada apropriada para se investigar a maior parte dos aspectos da existência humana. Por meio dessa técnica de observação, é possível responder a perguntas como quais pessoas estão envolvidas, quando e onde as coisas estão acontecendo, como elas ocorrem e o porquê dessas coisas acontecerem, pelo menos a partir do ponto de vista dos envolvidos (JORGENSEN, 1989, p.12). Segundo ainda essa autora, a observação participante se aplica a casos em que: (1) pouco se sabe sobre o fenômeno investigado, (2) existem importantes diferenças entre a perspectiva dos que estão dentro do fenômeno e aqueles que não estão (perspectivaêmica e ética); (3) o fenômeno não ocorre de

maneira pública<sup>20</sup> e (4) fenômenos que, de alguma forma, não ficam claros para os observadores externos.<sup>21</sup>

Para que essa técnica ocorra de maneira efetiva e realmente propicie resultados agregadores, Jorgensen (1989) deixa claro que é necessário que algumas condições estejam presentes, como um problema de pesquisa que está voltado para a investigação, do ponto de vista dos que vivem o fenômeno observado, em termos de significados e interações. Além disso, o fenômeno investigado deve ser observável nas situações cotidianas, devendo haver possibilidade de o observador ter acesso a essas situações.

Para Fetterman (1998) o processo da observação participante pode parecer não sistemático no princípio e até mesmo desorganizado. Mas o autor vê esse estágio inicial como preparatório e exploratório que se torna refinado na medida em que idéias e comportamentos começam a se tornar claros com a convivência diária, proporcionando questionamentos mais dirigidos e consistentes com os objetivos da investigação.

Além de ser considerada como um “rito de passagem” para os iniciados nos estudos antropológicos, a observação participante é uma maneira de se obter um equilíbrio entre os aspectos subjetivos e objetivos em uma investigação científica e dar formalidade na identificação de padrões sociais verificáveis por terceiros (Cohen, 2000, p.316).

Apesar de, geralmente, haver uma ênfase maior na importância da observação, como forma de se apreender os significados de fenômenos sociais observados, podem ocorrer situações em que a participação ativa se torna mais importante que a observação (Johnson e Avenarius, 2006). Essa observação vai ao encontro a um aspecto denotado na fala de Jorgensen (1989) ao chamar a atenção para o fato de não haver um ponto de equilíbrio entre a observação e a participação. De fato, haverá momentos de pura observação, sem nenhum envolvimento do pesquisador, como também haverá momentos em que o nível de envolvimento praticamente não permitirá que o mesmo observe o que está acontecendo em seu entorno.

Devido a essa variabilidade entre os níveis de observação e os de participação, dentro da prática da observação participante, os registros no diário de campo se tornam cruciais para

---

<sup>20</sup> A autora cita fenômenos como o crime, grupos secretos, reuniões para uso de drogas, cultos e religiões sectárias – acresceria as reuniões de discussão de estratégias das organizações.

<sup>21</sup> O autor utiliza as expressões *insider* e *outsider* para designar quem está fora do fenômeno e quem está dentro. Adotamos essa tradução livre principalmente para diferenciar a perspectiva de quem só observa e de quem participa observando.

uma posterior análise dos fenômenos observados. O diário de campo, ou notas de campo, como as denomina Agar (1980, p.112), são consideradas como o núcleo tradicional da pesquisa etnográfica, constituindo-se “no registro das observações do etnógrafo, conversas, interpretações e sugestões para informações a serem buscadas no futuro”.

Agar (1980), entretanto, chama a atenção para o problema das distorções e lacunas criadas pelos problemas de memória no ser humano, julgando assim, que o diário de campo e suas anotações, devam ser tratados como “notas de trabalho” e um degrau apenas na busca pela compreensão do grupo observado. Para evitar esses problemas, Drury e Stott (2001), recomendam que se faça uso de um gravador e se ditem notas durante a observação, que depois podem ser aprofundadas na elaboração do diário de campo. Esse foi o procedimento adotado na pesquisa envolvendo o Grupo Corpo. Foi utilizado um gravador digital portátil para registro durante o trabalho de campo e que, ao final do dia, tinha seus dados incorporados aos diários de campo.

#### 3.1.2.1 Fotoetnografia e Videoetnografia

A fotografia é um elemento de suporte ao trabalho etnográfico que tem crescido de participação nas coletas de dados. Entretanto, um trabalho etnográfico só se torna uma fotoetnografia quando esse tipo de registro se torna o principal instrumento na investigação. Eventualmente, a fotografia etnográfica se encontra em diversos tipos de trabalhos, mas, tanto como suporte intermediário, como quando assume o papel midiático principal na investigação, seus parâmetros se sustentam nos conceitos da antropologia visual. (BONI E MORESCHI, 2007).

A antropologia visual, também denominada por alguns autores como a antropologia da comunicação visual se sustenta em três objetivos principais: (1) o suporte de tecnologias para registro sonoro e visual (fotografia ou vídeo) no trabalho de campo da pesquisa etnográfica; (2) elaboração de textos áudio-visuais para a apresentação dos resultados de investigação; (3) uma prática discursiva que seja convincente na justificação do uso de outros suportes midiáticos, além da escrita e que reforcem as chamadas “boas práticas” de pesquisa antropológica. Esse ramo da antropologia se faz presente quando se estudam os aspectos visuais das manifestações culturais, sejam eles dos atores, nos trejeitos faciais e corporais, seja na dança ou nas formas de apropriação dos espaços contextuais. Também está presente na investigação de registros históricos imagéticos relativos às culturas sob investigação (RIBEIRO, 2005).

Reforça-se nesse sentido, o valor do uso da imagem como um “traço preciso dos eventos que deixam uma grande liberdade para a interpretação analítica” (MELLEIRO e GUALDA, 2006, p.83). As autoras ainda afirmam que:

...o estudo da imagem é fundamental para o entendimento dos múltiplos pontos de vista que os homens constroem a respeito de si mesmo e dos outros, de seus comportamentos, seus pensamentos, seus sentimentos e suas emoções em diferentes experiências de tempo e espaço (MELLEIRO e GUALDA, 2006, P.83)<sup>22</sup>

Cavedon (2005) considera a proposta de Achutti (1997) de usar a fotografia como uma “narrativa imagética” inovadora por estabelecer uma descrição etnográfica utilizando-se de fotografias, publicada dessa maneira. Cavedon ainda chama a atenção para o fato de, ao se adotar a fotoetnografia como método, ser necessário o domínio tanto da etnografia como da fotografia em si, e das tecnologias envolvidas, como lentes, tipos de câmeras, filtros, etc.

Combinar de modo adequando os dois saberes [etnográfico e fotográfico] requer habilidade e disposição por parte do pesquisador, uma vez que, no caso da fotoetnografia, o pesquisador não vai estar realizando um processo ilustrativo, mas sim a própria narrativa dar-se-à pela via do imagético. (CAVEDON, 2005, p.22).

O suporte de vídeo na construção da pesquisa etnográfica pode, por analogia, se estender dentro dos três objetivos explicitados por Ribeiro (2005) para a fotoetnografia. Entretanto, ele tem a vantagem de ser uma boa fonte primária para análise de dados por se tratar do registro de atividades que ocorrem naturalmente dentro do *locus* de investigação (HEATH e HINDMARSCH, 2002).

Poynor (2008) acrescenta que o registro em vídeo de um fenômeno social, muitas vezes, acaba por revelar segredos do comportamento humano que as pessoas desconhecem sobre elas mesmas. O autor considera essa técnica muito eficaz, com resultados que podem ser importantes a respeito de motivações internas para comprar, por exemplo, mas que, em uma época onde as lentes de vigilância, independente das finalidades são postas em cheque, podem vir a suscitar questões éticas sobre as formas invasivas de registro das pessoas.

---

<sup>22</sup> Apesar de não estar citado, o mesmo texto é encontrado na obra de Alegre (1998, p.76)

### 3.2 Etnografia nas Organizações

Uma boa parte dos livros inicia a abordagem da etnografia com uma constatação de que a mesma tem crescido nos últimos anos como método de investigação (Hammersley e Atkinson, 1994). Entretanto, pelo menos em termos de Brasil, a realidade constatada é que não tem sido uma metodologia aplicada no campo dos estudos organizacionais com frequência.

Pelo fato de ser reconhecida como uma marca instrumental e metodológica dos estudos antropológicos nos quais se busca o ponto de vista do “nativo” (MALINOWSKI, 1978), nas décadas de 30 e 40, houve uma mudança de foco nas pesquisas etnográficas. Nessa época, os etnógrafos trabalharam com formas inovadoras de utilização das técnicas de campo para realizar investigações dentro de organizações industriais (SCHWARTZMAN, 1993).

Esse fluxo de pesquisa etnográficas nas organizações tem se mantido presente nas publicações mundiais. Entretanto, isso não se verifica quando se examinam as pesquisas feitas no Brasil. Caliman e Costa (2008) realizaram uma pesquisa sobre publicações científicas no campo da administração. Como referência, eles utilizaram a base de dados da Associação nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD, no período de 1998 a 2007 e a da Scientific Electronic Library Online – Scielo, no período de 1996 a 2007. Para se ter uma idéia do volume de arquivos pesquisados, só a base de dados da ANPAD, especificamente os anais referentes aos encontros da entidade, o ENANPAD, referiram-se a 6.539 artigos publicados no período.

Na pesquisa feita utilizando o SCIELO, foram encontrados 115 artigos, sendo que nenhum deles referente a administração. Essa base de dados consiste em uma biblioteca eletrônica que abrange 554 periódicos, com um total de 182.461 artigos, envolvendo diversas áreas e, dentre elas, a administração.

Já na pesquisa dos anais do ENANPAD, período de 1998 a 2007, envolvendo um total de 6.539 artigos, foram encontrados apenas 27 artigos fazendo referência ao método etnográfico. Caliman e Costa (2008) constataram que alguns artigos entre os 27 verificados por eles são artigos teóricos e outros são práticos, não revelando sua pesquisa entretanto, quantos seriam os de natureza teórica e nem os de natureza prática.

A pesquisa traz uma análise incipiente com dados estatísticos que comparam percentuais de artigos em cada área em relação ao todo de artigos encontrados e não se aprofunda no mérito das pesquisas práticas tidas como etnográficas. Chama a atenção todavia,

para o fato de algumas das pesquisas identificadas se intitularem como trabalhos com “forte inspiração etnográfica”(CALIMAN e COSTA, 2008, p.12), não aceitando a denominação de etnográficas em si. Os autores não aprofundaram essa investigação, de modo a identificar as causas por que alguns autores preferem intitular seus trabalhos dessa forma.

Cabe destacar que há erros de categorização pelos autores dos artigos e que Caliman e Costa (2008) não se detiveram a analisar. Por exemplo, eles citam que no ano de 1998, somente um artigo se enquadraria dentro do escopo de análise feito por eles. Foi utilizada a mesma ferramenta de pesquisa nos Anais do Enanpad 1998 e foram encontrados três artigos fazendo referência aos termos etnografia, etnográfico ou etnográfica. Efetivamente, dois desses artigos apenas citam a pesquisa etnográfica no desenvolvimento do artigo, de forma superficial, mas o terceiro assume que sua metodologia foi a etnografia.

Uma análise mais detalhada do artigo publicado no Enanpad em 1998 que se intitula como etnográfico quanto ao método, revela que a pesquisa utilizou apenas as técnicas de entrevistas em profundidade. Há um tópico denominado “A empresa e os informantes” em que não é feita referência ao que se quis dizer com a palavra informante, termo adotado comumente na etnografia (FONSECA, 1998). A autora declara ainda que as entrevistas pouco estruturadas (sic) foram realizadas, na Inglaterra no mês de março de 1996 e, no Brasil, no mês de julho do mesmo ano, contradizendo seu resumo, no qual ela afirma que a pesquisa etnográfica foi feita em uma subsidiária brasileira de uma multinacional inglesa. Não foram utilizadas pesquisas documentais junto à organização e nem houve registro de observação participante. Percebe-se claramente que a terminologia adotada pelos autores, se intitulando como pesquisadores etnográficos, incorreu em um erro metodológico.

Observa-se ainda que o fato de a pesquisadora ter utilizado dois *locus* de pesquisa distintos em seu levantamento de dados, realizando algumas entrevistas, torna seu estudo, quando muito, uma análise comparativa de entrevistas, percepção confirmada na análise dos resultados, cuja técnica de análise utilizada também não foi revelada. Ressalte-se que, ao descrever as entrevistas feitas na subsidiária brasileira, a autora afirma que procurou “atingir o maior número possível de pessoas do grupo do qual, apenas a secretária não conseguiu concluir a entrevista por falta de tempo” (FONSECA, 1998, p.10). A frase dá a entender que todas as pessoas da subsidiária brasileira foram entrevistadas inclusive a secretária, mas não explica o porquê dos critérios diferenciados entre os dois *locus* de pesquisa.

Caliman e Costa (2008) identificaram também no ano de 2000, dois trabalhos práticos utilizando a etnografia. Entretanto, observando-os, constatamos que um se refere a uma investigação dos significados da universidade pública para os atores inseridos em seu

contexto e o outro busca explorar os mesmos significados de um *shopping center*, no mês de sua inauguração. Aqui surge uma diferença nas análises: o primeiro foi realizado no período de 1995 a 1998, enquanto que o segundo foi realizado em um mês de trabalho. Poderíamos também acrescentar que, no estudo da universidade pública, há uma clara identificação dos atores que se busca para entender significados, enquanto que, no estudo do *shopping center*, ficam algumas dúvidas: não se identificaram os grupos de atores e ainda, em um mês, durante a inauguração, será que é possível capturar significados, valores culturais? Acrescente-se que, pelas narrativas utilizadas no segundo trabalho, não houve entrevistas em profundidade e, o público alvo foi apenas os freqüentadores como clientes, ignorando funcionários, lojistas, agentes de segurança, que também fazem parte do universo e constroem significados particulares sobre o *shopping center*.

No ano de 2001, foi identificado pelas autoras Caliman e Costa (2008) apenas um trabalho como sendo de cunho prático, ou seja, utilizando etnografia. Na investigação feita, observaram-se dois fatos interessantes; dois trabalhos se autointitulam, de alguma forma, etnográficos. O primeiro usa a expressão “esforço etnográfico” enquanto o segundo realiza entrevistas (10) que são analisadas pelo método etnográfico. Enquanto que no primeiro, percebe-se um cuidado de não assumir o estudo como uma etnografia, ainda assim, observa-se um esforço de captura de significados pela perspectivaêmica dos atores. Já no segundo trabalho, não fica claro o que os autores denominam de método etnográfico de análise e, pode-se afirmar que o estudo em si, não se configura como uma etnografia. Essa afirmação, aliás, se aplica a ambos os trabalhos práticos identificados com alguma proximidade ao método etnográfico.

Como já dito, Caliman e Costa (2008, p.5) declaram ainda em seu trabalho de pesquisa que identificaram trabalhos empíricos com abordagem metodológica etnográfica e trabalhos teóricos “que discutiram possibilidades de utilização do método em estudos e pesquisa em administração”. Entretanto, ao se analisar a fundo os artigos que foram publicados, chega-se à conclusão de que a forma como esse critério foi implementado não foi suficientemente esclarecida. Nos trabalhos que os autores caracterizaram como sendo pesquisas que utilizaram a etnografia como método, há equívocos e erros de identificação que classificam entrevistas como etnografia ou a análise de entrevistas como etnografia. Nos trabalhos denominados teóricos, tem-se a impressão que os autores se confundiram, pois apesar de sua proposta ser de identificar trabalhos que fazem menção ao método etnográfico na administração, eles só listaram trabalhos que se dedicaram apenas ao método etnográfico, ignorando trabalhos que fazem alusões muitas vezes aprofundadas ao método, mas que não se detinham

exclusivamente ao mesmo. Fica assim a hipótese de que os pesquisadores não têm claro o conceito do que seria uma etnografia, nem os que se apropriam da mesma como método e nem os que analisam sua aplicabilidade.

Pode-se constatar que a etnografia é pouco utilizada em estudos organizacionais no Brasil, e algumas vezes de forma equivocada, ainda que ela tenha seu campo expandido no mundo, passando da investigação de outras culturas para o estudo de própria cultura do observador (ROSENBERG, 1999). O fato tem ocorrido inclusive na perspectiva de pesquisa aplicada, com enorme aceitação pelas empresas como instrumento para desenvolvimento de produtos, compreensão de comportamento de consumidor, culminando inclusive com contratação de antropólogos em algumas das maiores organizações do planeta.<sup>23</sup>

Kane (1996) cita os casos da empresa Arthur Andersen que contratou uma antropóloga para orientar consultores sobre formas de fazer negócios ao redor do mundo e da empresa de telecomunicações Nynex para melhor compreender o comportamento de funcionários. Apesar de a etnografia ter sempre sido considerada uma técnica aplicada por antropólogos, essa primazia já não ocorre, como se pode ver pelo caso da Intel. Ela delegou a um engenheiro com doutorado em psicologia a tarefa de estudar seus clientes de modo a descrever aos engenheiros desenvolvedores de produtos quais os ambientes onde os mesmos deverão ser utilizados.

Nos estudos de marketing, a etnografia tem seu valor reconhecido como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento de novos produtos (SANDERS, 2002), nas quais tem ocorrido a contratação de profissionais conhecedores da etnografia. Esta metodologia tem por objetivo estudar culturas estrangeiras lembrando que, nas palavras de Wilcox (2001), para os desenvolvedores de produtos “vis a vis, clientes e usuários, com efeito, constituem-se em culturas estrangeiras”.

Para os propósitos desse trabalho de pesquisa, a etnografia em si não é suficiente. Para construir teorias explicativas que respondam às perguntas propostas pelos teóricos da corrente de SAP faz-se necessário o uso de outro aporte metodológico e, nesse caso, foi escolhida a *grounded theory*, abordada a seguir.

---

<sup>23</sup> Deutschman(2004) relata a contratação pela Microsoft de 5 etnógrafos contratados exclusivamente para a empresa investigar os hábitos e costumes dos proprietários de pequenas empresas

### 3.3 Grounded Theory

A origem da *grounded theory*<sup>24</sup> se deu no trabalho de Glaser e Strauss em 1967, quando publicaram *The Discovery of Grounded theory: Strategies for Qualitative Research*. A expressão *grounded theory* se deveu à necessidade, segundo os autores, de reduzir a “embaraçosa lacuna entre a teoria e a pesquisa empírica” (Glaser e Strauss, 1967,p.VII). O momento em que o livro foi lançado foi importante principalmente pelo fato de a academia americana estar, àquela época, julgando a pesquisa qualitativa como um estágio preliminar para as “verdadeiras” metodologias de pesquisa, de foco quantitativo, em um ambiente investigativo eminentemente positivista (CHARMAZ, 1983).

Goulding (1999,p.6) considera também o desenvolvimento da *grounded theory* como uma “tentativa de distanciamento da sociologia exageradamente abstrata[...] nos anos 60”. Esse movimento foi conseqüência também da resistência a um empiricismo exacerbado, cunhado como “Teoria Grandiosa”<sup>25</sup> por Mills (1959) para tratar de forma irônica o desenvolvimento totalmente abstrato de teorias sociológicas.

Acrescente-se a essa discussão sobre o que seria uma *grounded theory*, a discussão quando se tenta determinar que palavra seria mais adequada em português para explicar o que se quer dizer com o termo *grounded*. Encontramos então trabalhos que utilizam a expressão “teoria embasada” (LIMA, 2005; ICHIKAWA E SANTOS, 2001)e outros com a expressão “teoria fundamentada” (ICHIKAWA E SANTOS, 2001; ZOUAIN E SAUERBRONN, 2002; SILVA, CERCHIARO e MASCETTI,2004 ;SANTOS E PINTO,2007;PINOCHET E ALBERTIN,2008), mas que são usadas indistintamente entre si, alternando inclusive no mesmo trabalho.

Nesse trabalho, optou-se por não utilizar nenhuma das traduções por entender que elas não fazem jus ao significado, ou melhor, aos diferentes significados que o verbo *ground* assume na expressão *grounded theory*. O’Connor, Netting e Thomas (2008) chamam a atenção para o fato de existir pelo menos dois sentidos para o verbo na expressão. Assim, “*grounding*” numa pesquisa com um viés positivista teria maior relação com a construção da linguagem adotada e, dessa forma, mantendo a pesquisa “amarrada” ao que se entenda como verdadeiro com o propósito de se atingir níveis mais amplos de generalização nas teorias

---

<sup>24</sup> A *grounded theory* é comumente denominada no Brasil como teoria embasada ou teoria fundamentada. Não será usada aqui nenhuma dessas expressões, a não ser em citações *ipsis literis*, quando houver.

<sup>25</sup> Mills (1959) usa a expressão “*Grand Theory*” no original

construídas. Esse “*grounding*” se encontra não só em estudos de *grounded theory*, como em outras abordagens qualitativas e quantitativas dentro da perspectiva positivista e pós positivista.

O verbo “*ground*” numa perspectiva interpretativista é essencial para a procura por significados, contextualizando-os nos espaços e tempos e no ponto de vista do participante inserido no fenômeno observado. Assumindo-se que contexto diz respeito a todas as variáveis, dimensões, atributos e categorias envolvidas e percebidas na investigação de um fenômeno, tem-se que a pesquisa interpretativa tem um caráter eminentemente exploratório no sentido de construir a unicidade de cada fenômeno investigado. Assim, o uso do “*ground*” como uma relação existente entre os dados coletados e o contexto no qual se inserem tem como expectativa principal uma profunda compreensão de um fenômeno em um contexto e época específicos. “Precisamente, projetos de *grounded theory* desenhados de modo a compreender a natureza socialmente construída de um fenômeno sob investigação se encaixam nos moldes da linha interpretativista” (O’CONNOR NETTING e THOMAS, 2008, P.39).

### 3.3.1 Passos Iniciais

Apesar de um apelo um tanto quanto positivista da proposta inicial de *grounded theory*, os autores são uníssomos em reconhecer que alguns pressupostos, como o de causalidade e da habilidade preditiva estabelecidos como princípios básicos por Glaser e Strauss (1967) se deveram mais à situação do momento que a outros fatores científicos, como uma forma de concessão, para que o trabalho fosse aceito pela comunidade acadêmica americana.

Pode-se assim dizer então que a *grounded theory* é um método geral de análise comparativa que se aplica a qualquer conjunto de dados, mais indicado para dados qualitativos. Esses dados são analisados sistematicamente através de um conjunto de metodologias que têm por finalidade gerar teoria de modo indutivo em uma área substantiva, pelo ponto de vista dos atores envolvidos (GLASER e STRAUSS, 1967; GLASER 1992, 1998). Acrescente-se que a teoria gerada pelo método da *grounded theory* pode ser de dois tipos: formal, referindo-se a teoria desenvolvida para atender a uma área formal ou conceitual da pesquisa sociológica. A teoria gerada também pode ser substantiva, aquela desenvolvida a partir de uma área empírica ou substantiva da pesquisa social, sendo possível através de fatos para uma análise comparativa ou estudos etnográficos. Ressalte-se que a coleta direta de dados é extremamente útil para a mesma (GLASER e STRAUSS, 1967).

Apesar de haver surgido diferentes vertentes da *grounded theory*, os passos básicos para se iniciar a descoberta de uma *grounded theory* se mantiveram quase que intactos. A seguir será feita a descrição dos tópicos considerados essenciais para Glaser e Strauss (1967), que são a amostragem teórica, a comparação constante e a saturação teórica. Talvez o grande ponto de crítica na primeira proposição da *grounded theory* tenha sido justamente a forma de posicionamento do pesquisador sugerida, isenta de conceitos anteriores como uma “tábula rasa”, e que Glaser e Strauss (1967) postulam por enxergarem riscos de se entrar no campo com uma predisposição conceitual, consciente ou não.

Para a amostragem teórica, os autores recomendam que cada coleta, codificação e análise irão definir as próximas coletas de maneira a desenvolver a teoria emergente. Como cuidado principal, Glaser e Strauss (1967, p.46-47) alertam para a necessidade de o pesquisador ter “sensibilidade teórica suficiente para que ele possa conceituar e formular uma teoria à medida que ela emerge dos dados”.

Como Glaser (1992) afirma, a amostragem é direcionada pela teoria à medida que ela emerge. Se, no começo, o pesquisador vai aos mais óbvios lugares e escolhe aleatoriamente os informantes, depois de certo tempo, outros indivíduos, outros lugares são selecionados não mais aleatoriamente mas com uma finalidade em vista, confirmando o conceito de Glaser (1978, p.36) que diz que a amostragem teórica é:

...o processo de coleta de dados para gerar teoria pelo qual o analista conjuntamente realiza a coleta, a análise e codificação dos dados e decide que dado coletar a seguir e onde encontrá-lo, de maneira a desenvolver a teoria a medida que ela emerge. Esse processo de coleta é controlado pela teoria emergente.

A comparação constante tem por finalidade identificar e analisar as semelhanças e diferenças encontradas na codificação realizada dos dados, fornecendo inclusive os direcionamentos para coletas futuras. É nesse processo que surgem os conceitos que ocorrem como uma evolução de uma descrição superficial dos incidentes observados para o estabelecimento de relações entre os mesmos.

Para Glaser e Strauss (1967) o método de constante comparação é um procedimento explícito de codificação de dados que contém a possibilidade de se desenvolver teorias a partir dessa codificação em quatro estágios: (1) a comparação de incidentes em cada categoria que o mesmo se inscreve – os autores recomendam criar o máximo possível de categorias ao iniciar a codificação; (2) integração de categorias e suas propriedades, que faz a comparação migrar do estágio entre incidentes para um estágio entre incidentes e propriedades de categorias resultantes das comparações iniciais; (3) delimitação da teoria em dois níveis: o

nível de consolidação teórica que faz as modificações se tornarem cada vez menores com as próximas comparações efetuadas e o nível de redução da quantidade de categorias inicialmente criadas na codificação, resultando em uma teoria que evolui, reduz seu tamanho e aumenta sua funcionalidade para ordenar e explicar os fenômenos observados; (4) o método indutivo de produção de teoria se conclui a partir da saturação teórica e quando a estrutura analítica desenvolvida origina uma teoria substantiva de forma sistemática.

Apesar de haver diferentes proposições para se entender o que seria uma teoria, para assumir e desenvolver o método de *grounded theory*, é importante se entender que teoria seria uma forma narrativa e explicativa de se inter-relacionar variáveis (categorias) conceituais construídas a partir do fenômeno observado (LAROSSA, 2005).

A dissidência que ocorreu entre os autores fundadores da *grounded theory*, deu origem a duas correntes, a Glaseriana, que se manteve fiel aos princípios estipulados como essenciais na primeira publicação de Glaser e Strauss (1967), segundo as palavras de Glaser que se autointitula como a verdadeira *grounded theory*. A segunda corrente, denominada Straussiana, será motivo de aprofundamento nesse estudo, uma vez que a metodologia adotada nesse trabalho decorre dela.

### 3.3.2 Abordagem Straussiana

Apesar do impacto inicial que teve a obra de Glaser e Strauss (1967), a forma como descrevem as habilidades necessárias para se descobrir uma teoria usando a *grounded theory* acabou de certa forma tornando-se obscura. Sua afirmação a respeito da necessidade de o pesquisador ter sensibilidade teórica para perceber dados relevantes não explica claramente o que seria essa sensibilidade nem como se faz para desenvolvê-la. Essa dúvida metodológica acabou criando uma linha divisória nos trabalhos de Glaser e Strauss.

Hoje se pode dizer que seria inevitável a dissidência teórica entre Glaser e Strauss a partir de sua descoberta inicial da *grounded theory*. Glaser tinha uma formação fortemente sustentada em análise qualitativa de dados quantitativos, metodologia usada em sua tese de doutoramento e com forte influência de metodologia indutiva qualitativa e quantitativa em sua formação. Strauss obteve seu título de PhD na Universidade de Chicago, tradicionalmente qualitativa em suas pesquisas e sofreu forte influência do interacionismo simbólico que premia por pesquisas de campo e suporte em teorias não abstratas. As dissidências eram visíveis inclusive aos olhos de seus alunos nas décadas de 60 e 70, quando ambos ensinavam a trabalhar com *grounded theory* usando diferentes “*modus operandi*” (GLASER, 1992, p.117).

A dissidência entre Glaser e Strauss começou a se concretizar com o lançamento de *Qualitative Analysis for Social Scientists* (1987), no qual Strauss propõe uma forma mais compreensível e operacionalizável de se codificar dados com uma perspectiva teórica fundamentada na *grounded theory*. Nesse livro ele lança os preceitos das codificações aberta, axial e seletiva, com um foco claramente didático para os iniciantes na *grounded theory*, ao reconhecer que esses “parecem experimentar dificuldades em descobrir ‘condições’ ao inspecionar seus dados”, sugerindo assim a utilização do “paradigma da codificação”, “especialmente útil para os analistas iniciantes” (STRAUSS, 1987, p.27-28).

Quando o analista está codificando os dados, ele deve ter em mente que a atribuição de nomes aos dados implica em mais que isso. Para tanto, Strauss (1987, p.27) sugere um paradigma da codificação “especialmente útil para analistas iniciantes” na *grounded theory* e que consiste de quatro conceitos gerais a se ter em mente na codificação de categorias e subcategorias e que seriam: (1) condições, normalmente fáceis de identificar; (2) interações entre os atores; (3) estratégias e táticas e (4) conseqüências.

Pode-se perceber que esse paradigma auxilia o “processo de codificação teórica” ou axial, como Corbin e Strauss (1990) o denominam, no qual as categorias e conceitos identificados durante a codificação aberta passam a ser relacionados (a) ao fenômeno observado, (b) a suas condições causais; (c) aos atributos do contexto onde ocorre o fenômeno; (d) a outras condições intervenientes e que influenciam o fenômeno estudado, (e) às ações e estratégias de interação adotadas pelos atores para lidar com o fenômeno e (f) os resultados e conseqüências dessas ações e estratégias adotadas (KELLE, 2005, p.5).

Apesar de Glaser (1992) julgar que conceitos como a codificação axial e o paradigma de codificação estariam forçando categorias nos dados, enquanto ele considera que as mesmas deveriam emergir, há correntes que discordam desse ponto de vista. Melia (1996), por exemplo, considera que as metodologias devem ser revistas e clarificadas, possibilitando assim seu acesso a outros pesquisadores

A codificação aberta, de acordo com Corbin e Strauss (1990, p.12) é “o processo interpretativo pelo qual os dados são sistematicamente subdivididos. Sua finalidade é dar ao analista novas idéias pela mudança na forma de pensar comumente adotada sobre os dados observados ou na forma de interpretar o fenômeno refletido nos dados”. Na codificação aberta, busca-se identificar e comparar uns aos outros, os acontecimentos, as ações e as interações, destacando-se o que é diferente e o que é comum. Essa identificação ocorre por meio de nomes ou rótulos atribuídos que, em um segundo momento, permitirão agrupar esses eventos, dando origem às subcategorias e categorias.

De acordo com Strauss e Corbin (1998, p.103), o primeiro passo na construção de teoria é a conceituação, que nada mais é que a “rotulação de um fenômeno”, uma forma de representação mental dos eventos observados. Esses autores deixam claro que esse seria o passo inicial no trabalho científico que permite aos investigadores agrupar ou distinguir específicos fenômenos, bem como examiná-los comparativamente. Nesse aspecto, a codificação aberta é um passo analítico preparatório essencial.

Strauss e Corbin (1998) sugerem ainda que sejam utilizadas anotações do pesquisador<sup>26</sup>, sempre que uma codificação aberta demandar um apoio interpretativo do mesmo. Essas anotações são essenciais para desenvolver as categorias e suas propriedades (atributos ou características de uma categoria) e dimensões (localização de uma propriedade dentro de uma percepção variável: forte - fraco; curto - longo; por exemplo).

A codificação aberta, como passo inicial, deve ser feita sempre por meio de questionamentos constantes registrados nas anotações do pesquisador e também através da comparação constante, para se identificar vieses e subjetividades presentes. A relação dialógica entre a visãoêmica e a visãoética é essencial ao trabalho interpretativo, uma vez que o conceito é construído pela perspectiva do analista, mas que não deve perder de vista os significados atribuídos aos fenômenos na ótica do observado.

Uma vez agrupados nas categorias e subcategorias, a codificação axial surge como uma ação que estabelece a forma como as categorias se relacionam com as subcategorias, tendo como referência central (ou axial) as propriedades e dimensões que definem essa categoria. Como afirmam Strauss e Corbin (1998, p.64), a finalidade da codificação axial é uma remontagem dos dados que foram divididos e classificados durante a codificação aberta, buscando a construção de uma malha de relações observáveis nas propriedades de uma categoria observada. A partir dessa observação, o analista pode estabelecer condições e conseqüências que estão “associados ao surgimento do fenômeno observado e referenciado pela categoria sob análise”.

Para Backman e Kyngas (1999, p.150), a codificação axial é:

...um processo complexo de pensamento indutivo e dedutivo envolvendo várias etapas. Ela (a codificação axial) põe os dados novamente reunidos em novas maneiras ao criar conexões entre as categorias e subcategorias[...] O foco da codificação axial está na especificação da categoria no contexto onde ela surgiu. [...]Durante esse processo o pesquisador discute concretamente com seus dados, mas, ao mesmo tempo, o processo é bastante abstrato e ocorre na mente do pesquisador, parcialmente inconsciente. O pesquisador deve saber lidar com a incerteza de não encontrar conexões entre as

---

<sup>26</sup> O original em inglês é “memo” (STRAUSS e CORBIN, 1998, p.110)

categorias ou com o sentimento de que está pesquisando o fenômeno inadequadamente.

Tanto a codificação aberta, como a seletiva estão presentes na escola Glaseriana e na escola Straussiana. Na escola Glaseriana, a codificação seletiva é um processo de delimitação do que já foi feito a partir da codificação aberta, restringindo-se apenas às variáveis que se relacionam com a categoria principal (Jones e Noble, 2007). Na escola Straussiana, a codificação seletiva é “o processo de integração e refinamento de categorias (Strauss, 1987, p.143).

Jones e Noble (2007, p.93) chamam a atenção, entretanto, para o aspecto de que a codificação seletiva, dentro da escola Straussiana sofreu algumas variações conceituais:

1987: codificação seletiva é um processo “emergente” baseado no uso contínuo de arranjos das notas e de diagramas integrativos;[...]

1990: codificação seletiva emprega o mecanismo de “forçar” do paradigma de codificação;[...]

1998: o modelo de paradigma caiu e um processo emergente baseado no arranjo das notas e registros é de novo considerado.

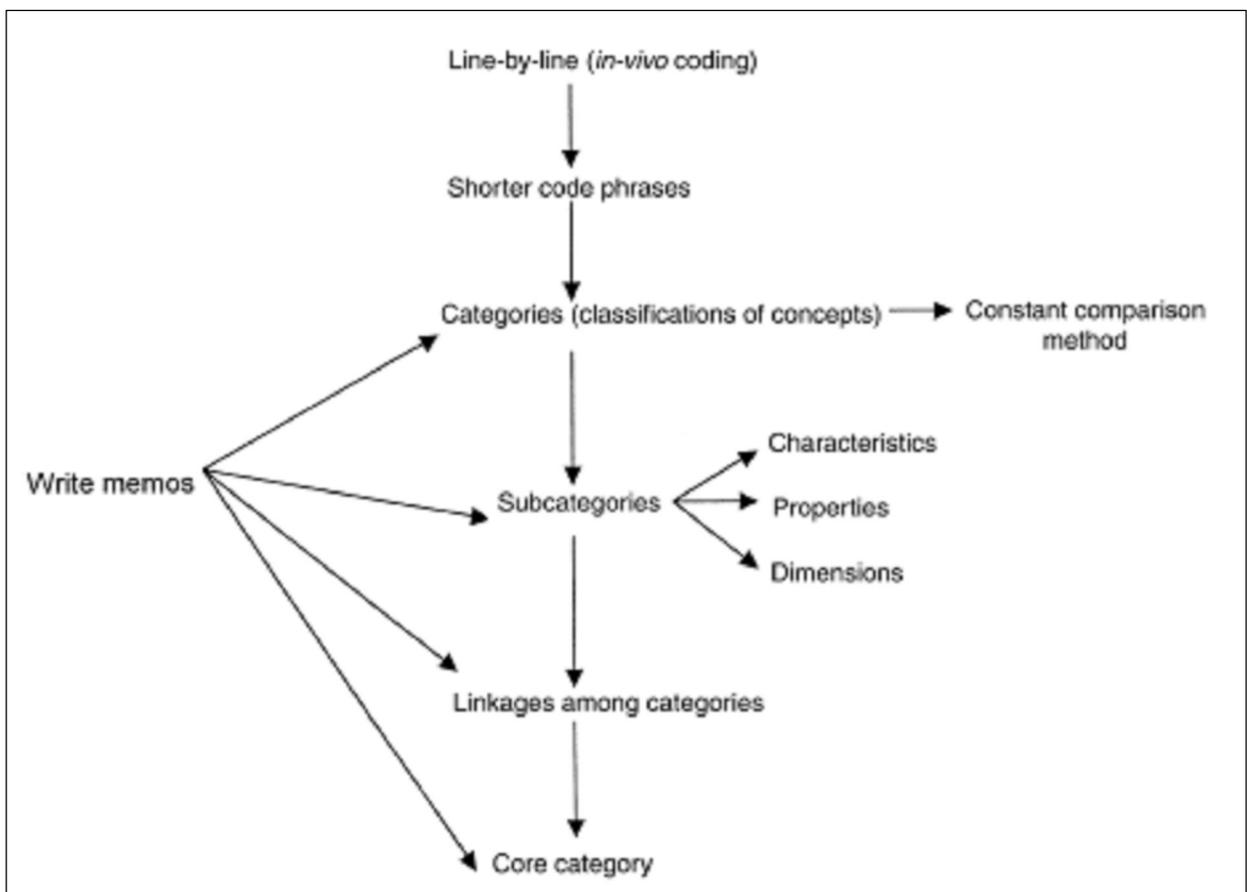
Percebe-se aqui que houve um realinhamento entre a perspectiva de Strauss e a de Glaser, que sempre criticou a maneira como a metodologia de Strauss forçava o surgimento de teoria, enquanto ele julgava que a mesma deveria surgir naturalmente, emergindo da análise dos dados (GLASER, 1992).

Há que se concordar com Bianchi e Ikeda (2006) quando falam dos problemas de traduzir determinadas expressões para o português e que, definitivamente, *theoretical sampling* é uma delas. Os fundadores da *grounded theory*, outra expressão complicada de traduzir, Glaser e Strauss (1967), ao utilizá-la, se referiram mais a um método de escolha de fontes de dados guiado pelo propósito de se construir uma teoria a partir dos dados, tornando assim essa “amostragem” dinâmica, flexível e mutável no decorrer da pesquisa (GLASER e STRAUSS, 1967; STRAUSS, 1987, STRAUSS e CORBIN, 1990).

Buscar a teoria é o objetivo do método. O *theoretical sampling* são indivíduos, situações, eventos idealizados para o processo de análise. Intencionalmente forma-se um grupo foco para o estudo e, ao longo dos trabalhos, o grupo se torna ‘teórico’ à medida que suporta a criação de hipóteses e desenvolve teorias. Esse grupo pode ir se ajustando intencionalmente ao longo do processo, isto é, novos grupos podem ser definidos e incorporados ao processo (BIANCHI e IKEDA, 2006, P.9).

Percebe-se que o *theoretical sampling* é guiado pela percepção de surgimento de categorias principais, que têm o propósito de suportar o desenvolvimento de teorias e irão definir os caminhos para coletar novas informações e dados.

Pode-se dizer que, nesse ponto, Glaser e Strauss tiveram alguma convergência conceitual, acentuada a princípio, quando Strauss (1987) assume a categoria principal como o passo final para se chegar à *grounded theory*, como o fez Glaser (1978). Eaves (2001) sintetiza essa convergência afirmando que a categoria principal seria o tema central ou a trama/enredo dos dados, que tem as demais categorias englobadas e pode ser representada graficamente pelo esquema que se vê na FIG.2 a seguir.



**FIGURA 2** Representação desenvolvida por Charmaz (1983), demonstrando os passos para se chegar à Categoria Principal. Fonte: Eaves (2001)

A ilusão de que seja algo simples se desvanece no trabalho de codificação, quando o investigador iniciante na técnica percebe que a mudança de foco para a observação de um processo como um todo com uma codificação e análise simultânea dos dados pode ser um

processo árduo. Esse processo demanda a verificação e comprovação da identificação da categoria principal, através da saturação teórica, da relevância e da operabilidade (BACKMAN e KYNGAS, 1999).

A categoria principal, também denominada categoria central é um esforço de busca e identificação importante, uma vez que representa “o tema principal da pesquisa” ou “do que se trata a pesquisa” (STRAUSS e CORBIN, 1998, p.146). Na perspectiva de Glaser (1978, p.94):

Ele (o pesquisador) está constantemente procurando pelo “tema principal”, para aquilo – na vista dos atores observados- que é a maior preocupação ou problema para as pessoas no *locus* de pesquisa, para aquilo que conforma em um padrão de comportamento a substância do que acontece nos dados, para aquilo que é a essência de relevância refletida nos dados, por gerúndios que expõem processos e mudanças.

Como critérios para escolher a categoria central, Strauss (1987) sugere alguns critérios facilitadores: (a) deve-se relacionar a todas as outras principais categorias; (b) deve estar presente na maior parte dos dados; (c) a explicação surge e evolui, sem forçar os dados, relacionando as categorias de forma consistente, (d) a forma como se identifica a categoria principal (central), seja um nome ou uma expressão, deve ser abstrata ao ponto de poder ser utilizada em outras áreas substantivas, propiciando o desenvolvimento de teorias formais; (e) à medida que os conceitos são refinados pela integração com outros, há uma evolução da teoria pela perspectiva de capacidade explicativa, (f) mesmo sob condições diferentes das observadas, o conceito desenvolvido deve preservar sua capacidade de explicação do fenômeno observado.

Além desses critérios, Strauss e Corbin (1998) propõem quatro diferentes abordagens para identificar a categoria central: (1) escrever o enredo<sup>27</sup> baseado na percepção do pesquisador sobre o que parece estar acontecendo no fenômeno observado, sendo que a leitura dos dados deve ser orientada não para detalhes, mas sim para uma visão do todo. As perguntas que auxiliam a construir o enredo são: Qual a questão principal? Qual o problema que mais prende a atenção das pessoas envolvidas? O que me vem à mente repetidamente? O que pode ser apreendido, mesmo que não seja explicitado? (2) passar da descrição para a conceituação, que ocorre quando a idéia central, ou a essência do fenômeno observado é compreendida pelo pesquisador e, ele pode nomeá-la, mesmo que não haja uma categoria

---

<sup>27</sup> No original: *storyline*

central única que consiga explicar inteiramente o fenômeno. Esse nome atribuído é entendido então como uma conceituação do que está acontecendo, se encaixa nos dados apresentados de maneira lógica e apresenta uma interpretação sobre o que se trata na pesquisa; (3) usar diagramas para tornar mais fácil a ordenação e arranjo das relações entre conceitos que o uso de notas. O desenho diagramático, segundo Strauss e Corbin (1998, p.153) “força ele ou ela (o analista) a trabalhar com conceitos ao invés de detalhes”. Com isso, o pesquisador tem uma visão geral mais rigorosa e que leva possibilidades de conduzi-lo à construção de uma história que integra as relações percebidas. Para esses autores, os diagramas não necessariamente contêm todas as categorias encontradas na pesquisa, mas apenas aquelas principais de modo a tornar o esquema relacional fácil de ser entendido por terceiros. Finalmente, os autores citam a atividade de (4) revisar e organizar com o uso das notas<sup>28</sup> como um espaço analítico, onde o pesquisador registra as propriedades e dimensões dos conceitos atribuídos às categorias. Strauss e Corbin (1998) consideram que a revisão sistemática e reorganização das notas, de acordo com as categorias com que elas se relacionam podem leva o pesquisador a um considerável grau de integração.

### 3.3.3 Análise Dimensional

De uma forma geral, assume-se que a metodologia utilizada em *grounded theory* é quase uma única forma de abordagem explicitada com algumas variações entre os fundadores Glaser e Strauss (KOOLS *et al*, 1996). No Brasil é fácil de comprovar esse desconhecimento de outras perspectivas que contemplem o propósito de desenvolver teorias dentro dos conceitos de *grounded theory*.

Uma pesquisa entre os artigos publicados nos Encontros da ANPAD, no período compreendido entre 1998 e 2008, revela que 55 artigos fazem referência de alguma forma a *grounded theory*. Entretanto, nenhum desses artigos referencia Leonard Schatzman, que criou a abordagem da análise dimensional, em 1991, ou Adele Clark, criadora da metodologia de análise situacional dentro dos pressupostos da *grounded theory*. Kathy Charmaz é citada em seis artigos, três em 2008, dois em 2007 e um em 2005, mas todas as citações referem-se às suas visões e interpretações da metodologia qualitativa em geral ou a leituras que ela faz da *grounded theory* de Strauss e de Glaser e nenhuma referência a sua proposta de uma *grounded theory* construtivista.

---

<sup>28</sup> Strauss e Corbin (1998) utilizam a palavra *memo*. Adotou-se a palavra nota em português por julgar mais adequada.

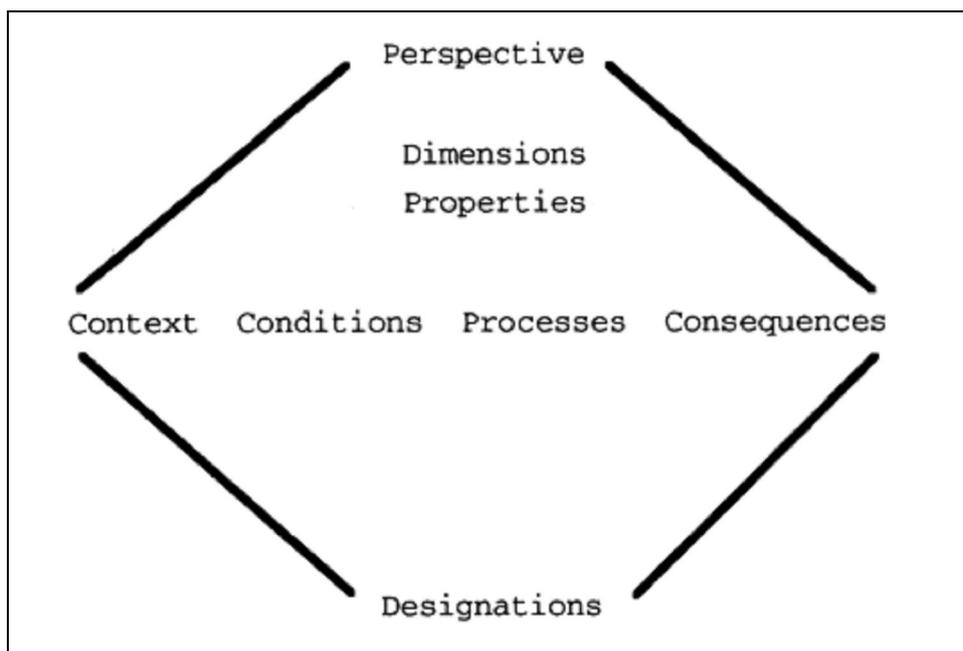
Uma das principais razões citadas por Schatzman (1991) para desenvolver a análise dimensional foi a forma como os estudantes com que ele teve contato lecionando pesquisa qualitativa e os problemas que eles enfrentaram para compreender e realizar as operações previstas no processo de aplicação da *grounded theory*. Sua análise da forma como os estudantes lidaram com essa abordagem indica que:

Muitos estudantes se deram bem com a *grounded theory*, como esperado; alguns outros declararam ter obtido resultados adequados mas foram, em meu ponto de vista, decididamente “influenciados” por concepções de teorias pré existentes, estruturas prévias e/ou ideologias políticas. Alguns estudantes mal desenvolveram códigos iniciais e, conseqüentemente, produziram conceitos em diferentes níveis de abstração que não se integraram como teoria; e, finalmente, alguns estudantes falharam totalmente em compreender esse processo de descoberta e simplesmente desistiram dele em favor de outros métodos de pesquisa. (SCHATZMAN, 1991, p.305)

Schatzman (1991) atribui esse comportamento dos estudantes ao fato de que a *grounded theory* não consegue se sustentar em suas operações sucessivas, da codificação aberta à integração teórica em nenhum paradigma que seja facilmente identificável pelos pesquisadores. Alega ainda que o nome *grounded theory* em si não é suficiente para que se enxergue o conjunto de operações envolvidas no processo de descoberta de teoria de forma que configure como um sistema que faça sentido. Isso faz com que, muitas vezes, o pesquisador execute as ações de forma mecânica ou intuitiva ao invés de teoricamente sustentado.

### 3.3.3.1 A Matriz Explicativa

Para dar um significado sistêmico ao processo de descobrir uma teoria, Schatzman (1991) propõe que uma teoria seja como uma explicação e que uma explicação é, de certa maneira, uma narrativa sobre as relações existentes entre coisas, eventos e/ou pessoas. Caso essa explicação se refira a algo que seja complexo, é necessário que se identifique eventos ou objetos, caracterizando suas dimensões e propriedades ou atributos. A partir desses elementos então deve-se procurar indicar que condições são suficientes ou necessárias, dentro do contexto onde ocorre o evento observado para que ocorra as ações ou interações centrais à estória narrada. Com isso, ele propõe a “matriz do paradigma explicativo”



**FIGURA 3 Matriz para o Paradigma Explicativo. Fonte: Kools *Et al* (1996, p.318)**

A lógica proposta pelo autor é que de uma perspectiva, ou ponto de vista, em determinado contexto, sob condições especificadas, ocorrem certas ações com conseqüências identificadas. Essa lógica serve tanto para a construção da estória ou narrativa, como para avaliar a consistência das relações construídas para explicar as ações.

Nos métodos tradicionais de *grounded theory*, uma estrutura explicativa similar à matriz explicativa de Schatzman (1986) tem um papel importante na identificação das categorias principais. Na análise dimensional, entretanto, ela é a “pedra fundamental” do processo analítico (KOOLS e McCARTHY, 1996, P.317) que propicia ao pesquisador a transição da descrição para uma conceituação explicativa do fenômeno observado através de um contexto e estrutura de suporte para essa explicação.

Dessa forma, a matriz explicativa da análise dimensional trabalha as diferentes dimensões identificadas na codificação e as categoriza em componentes conceituais que seriam: (a) o contexto, delimitador de ambiência ou de situação onde se percebem e se identificam as dimensões sob análise; (b) condições, que são as dimensões identificadas no fenômeno em análise que influenciam diretamente as ações e interações (processos), facilitando, modelando ou bloqueando, de alguma maneira, o fluxo das mesmas; (c) processos, que caracterizam as ações e interações, intencionais ou não que ocorrem sob as condições identificadas; (d) conseqüências que são os fenômenos observados resultantes dos processos identificados no *locus* de pesquisa.

Observe-se que a primeira etapa do processo de atribuição de dimensões<sup>29</sup> está na designação, na qual se dá nomes aos atributos (dimensões e propriedades observadas). Em seguida, o que ocorre é um processo de diferenciação das características inerentes às dimensões identificadas nas componentes conceituais que reescreverão a narrativa. Essa é a chave para a matriz explicativa de Schatzman que propõe o seguinte enredo explicativo:

Uma explicação, em resumo, conta uma história sobre as relações entre coisas, pessoas e eventos. Para contar uma história complexa, devem-se designar objetos e eventos, descrever algumas de suas dimensões e propriedades – isto é, seus atributos – providenciar algum contexto para esses objetos e eventos, indicar uma condição ou duas para cada ação ou interação escolhida para ser central na história, criar suas relativas saliências e seqüenciá-las. Dessa forma, “a partir” de uma perspectiva, “em determinado” contexto, “sob certas” condições, ações específicas, “que implicam” em conseqüências, reestruturam a história em termos de uma lógica explicativa (da matriz explicativa) (SCHATZMAN, 1991, P.308).

### 3.3.3.2 Teorizando com a Análise Dimensional

Uma das grandes diferenças ao se fazer análise dimensional, em relação à abordagem clássica de *grounded theory*, está no fato de se assumir que a construção da narrativa explicativa do fenômeno observado, ou seja a teoria, reconhece a experiência de vida e o conhecimento do pesquisador como parte integrante do processo de análise. Com isso, fica implícito que a adoção da posição de “tabula rasa” na perspectiva do pesquisador não só é difícil, como desnecessária para desenvolver-se a *grounded theory* (GOULDING, 2002; KOOLS e McCARTHY 1996).

Ao contrário do que parece, a construção da teoria não é um processo linear, no qual as seqüências de ações sugeridas pelos diferentes autores ocorram uma atrás da outra. Ao contrário, existe uma circularidade e, algumas vezes, uma simultaneidade de ações, sendo que a teorização se dá pela construção sucessiva de diferentes narrativas de explicação até o encontro daquela que “melhor se encaixa” e que consegue explicar satisfatoriamente o fenômeno observado (GOULDING, 1999, p.7).

Esse “encaixe” explicativo fica mais claro à medida que as categorias identificadas e suas propriedades começam a dar indícios de saturação e a amostragem teórica começa a se fazer presente para identificar segmentos de fala e textuais que ilustram as abstrações construídas. Assim, se agregam segmentos de dados que ilustram melhor determinadas

---

<sup>29</sup> No original, Kools *et al* (1996) usam um verbo *dimensionalizing*, sem equivalência em português.

categorias e suas dimensões. Outros trechos podem ser utilizados para mostrar as variações de determinada dimensão em função de contextos, atores ou condições observadas. De certa maneira, a sensibilidade teórica preconizada por Glaser e Strauss (1967) poderia também ser explicada como “a habilidade do pesquisador em dissecar as narrativas dos respondentes, e usando pontos específicos na história, criar uma explicação factível e crível que é atrelada nas palavras e histórias dos informantes” (GOULDING, 2002, 83).

Como se percebe, a análise dimensional conseguiu superar um dos aspectos mais frágeis e sujeitos a crítica da *grounded theory*, que é a falta de clareza na descrição e formulação do processo de análise utilizado para a geração ou descoberta de teoria, suscitando assim dúvidas tanto relativo à forma quanto à validade dos achados nas pesquisas de *grounded theory*. As ações descritas no método em todas as etapas percorridas são coerentes com os preceitos do interacionismo simbólico, origem da *grounded theory*, provendo o pesquisador de condições e técnicas suficientes para uma análise sistemática e clareza na demonstração dos resultados alcançados (KOOLS e McCARTHY, 1996; GOULDING, 2002).

### 3.4 *Grounded theory* Construtivista

O espaço de disputa criado por Glaser sobre qual seria a *grounded theory* genuína, disputa essa ignorada principalmente pela tônica pessoal que o mesmo colocou após o lançamento do livro de Strauss e Corbin (1990) não passou imune nas críticas já existentes de ambas as correntes de *grounded theory* manterem um forte viés positivista. Seja por uma percepção de objetivismo identificado como pressuposto positivista, seja por se entender que a realidade é tratada como se fosse externa e o observador fosse neutro (Guba e Lincoln, 1994; Charmaz, 2000), embora nem todos os acadêmicos concordem com essa interpretação. Suddaby (2006, p.634), conquanto assuma uma concepção de realidade próxima à de representações interpretadas de uma realidade “substantiva”, afirma que Glaser e Strauss (1967) “rejeitam noções positivistas de falsificação e teste de hipóteses, descrevendo um processo orgânico de emergência de teoria...”.

Essas críticas são paradigmáticas e dizem respeito ao ponto de vista do pesquisador e sua perspectiva adotada para explicar os fenômenos observados, de acordo com a concepção de paradigma proposta por Guba e Lincoln (1994, p.105) que é: “a visão de mundo que guia o investigador, não só nas escolhas de método, mas em suas bases ontológica e

epistemológica”. Esse ponto de vista pode ser identificado por três questões básicas: (1) qual a natureza assumida para realidade pelo pesquisador? (2) qual a natureza da relação entre o pesquisador e sua investigação? E (3) como o pesquisador deve responder seu questionamento de pesquisa.

Guba e Lincoln (1994) propõem então que há quatro possibilidades de responder a essas perguntas e que seriam os paradigmas definidores da perspectiva adotada pelos pesquisadores, o positivismo, o pós positivismo<sup>30</sup>, a teoria crítica e o construtivismo. Sob o paradigma construtivista, as três questões básicas são respondidas de forma que (1) assumam-se uma ontologia relativista, embora compreendendo que, em determinados contextos, possa haver realidades compartilhadas, apesar de suas múltiplas possibilidades; (2) assume-se uma relação estreita entre a ontologia e a epistemologia, compreendendo a interação existente entre o observador e o observado, de forma interacional e subjetivista; (3) as respostas são construídas em uma abordagem simultaneamente hermenêutica, interpretativista, portanto, e dialética, por reconhecer a impossibilidade de uma única explicação para fenômenos sociais em sua complexidade (APPLETON, 1997).

Deve-se reconhecer que não há, necessariamente, uma oposição paradigmática entre a *grounded theory* objetivista e a construtivista, mas sim uma linha contínua indo de um extremo a outro e onde se pode colocar a perspectiva Glaseriana e Straussiana como tendo traços de positivismo e pós positivismo. Já a análise dimensional, proposta por Schatzman (1991), se situaria dentro do paradigma construtivista, não só pela metodologia adotada como pela assunção de múltiplas realidades ou perspectivas de interpretação. Essa é a perspectiva sugerida por Charmaz (2000) ao afirmar que uma abordagem construtivista de *grounded theory* implica em entender os significados construídos pelas pessoas para seus mundos, devendo o pesquisador por os métodos da *grounded theory* a serviço de uma concepção de ciência social interpretativa, com foco nos significados.

Apesar das severas críticas interpostas por Glaser (2002), recusando a possibilidade de se pensar *grounded theory* como um método que possa trabalhar com significados em um pressuposto de que a realidade social é construída, deve-se concordar como Bryant (2003) que

---

<sup>30</sup> De acordo com Denzin e Lincoln (2000,p.27), “o pós positivismo sustenta que somente podem ser produzidas percepções e compreensões parcialmente objetivas do mundo”. Guba e Lincoln(2000,p.193-194) apresentam uma tabela comparativa onde sugerem como crenças básicas do pós positivismo a ontologia do realismo crítico, uma epistemologia dualista/objetivista modificada e, como metodologia, a falsificação de hipóteses e a aceitação de metodologias qualitativas.

julga a crítica interposta carente de argumentação sólida e, portanto, ineficiente. Leve-se em conta também a constatação de Henwood e Pidgeon (2003, p.132) de que “a aparente base filosófica da *grounded theory* como um processo de “pura” indução, oculta um dilema epistemológico. Para resolver esse [dilema] é necessário leituras construtivistas que melhor refletem os processos atuais de análise de *grounded theory*”.

Ainda de acordo com Henwood e Pidgeon (2003), o dilema envolvido reside no fato de, na *grounded theory*, tem-se de um lado as visões positivistas do processo científico e do realismo, enquanto, do outro, há a abordagem interacionista simbólica que implica, necessariamente, em se ter o pesquisador no processo criativo e interpretativo de gerar novas compreensões e teorias -- uma perspectiva notadamente construtivista. Os autores sugerem, coincidindo com Bryant (2003) e Charmaz (2000), que o pesquisador não pode perder de vista a consciência desse processo construtivista no qual o “saber envolve sempre o escutar e ver de alguma perspectiva sociocultural específica, seja ela individual ou institucional”(HENWOOD E PIDGEON, 2003,P.135).

Para uma completa inserção do método de *grounded theory* em uma abordagem social construcionista, Charmaz (2005) sugere que se leve em conta as bases da escola de Chicago de Sociologia, que considera a teoria da agência, a linguagem e os aspectos interpretativos, dentre outros aspectos dos processos sociais e seus contextos. Dessa maneira, tendo em vista a investigação naturalística<sup>31</sup> que busca entender a realidade cotidiana das pessoas observadas<sup>32</sup>, a autora sugere algumas etapas de aproximação do fenômeno social: (1) familiarizar-se com o contexto, eventos e participantes no fenômeno observado, essa etapa direciona uma forte conexão entre a *grounded theory* e a etnografia como instrumento de coleta de dados; (2) focalizar nos significados e processos, a questão dos significados adotados pelos observados coloca de vez o construcionismo social como elemento crucial à interpretação dos fenômenos observados; (3) estudar os eventos e ações o mais próximo possível, onde se destaca a ênfase na compreensão dos processos sociais; (4) descobrir e detalhar o contexto onde ocorrem os fenômenos sociais observados, a caracterização do contexto, espaços e temporalidade, é essencial para a apreensão dos significados; (5) prestar atenção na linguagem utilizada pois “Linguagem modela os significados e influencia as ações. Por sua vez, ações e experiências modelam significados” (CHARMAZ, 2005, P.525).

---

<sup>31</sup> No original: *Naturalistic Inquiry*

<sup>32</sup> Aqui, de novo, observa-se uma proximidade da Análise Dimensional, proposta por Schatzman, com a *grounded theory* construtivista de Kathy Charmaz.

Charmaz (2005), quando sugere atenção à linguagem utilizada e aos significados construídos pelos atores inseridos no fenômeno social observado, inclui como elementos importantes na observação as metáforas e os silêncios, os não ditos, por considerá-los importantes na interpretação e compreensão dos diferentes mundos sociais. Nesse sentido, Clarke (2003, 2005) oferece uma alternativa metodológica que enfatiza o discurso, com seus ditos e não ditos numa nova metodologia de *grounded theory* denominada análise situacional que será apresentada a seguir.

A tendência de se utilizar a *grounded theory* construtivista é um dos esforços mais percebidos para direcionar essa metodologia para posições mais claramente distantes de suas origens positivistas. Charmaz (2005) chama atenção para o trabalho de Clarke (2005) que, com sua proposta de análise situacional, apresenta novos recursos analíticos para identificar e conceituar relações empíricas sutis. Ela ainda chama atenção para o fato de as ferramentas propostas por Clarke, de mapeamento nos níveis individual, organizacional e social, focarem as presenças e ausências de ação e de vozes<sup>33</sup>. Ela afirma que a metodologia de Clarke (2005)

...observa silêncios que revelam ausências de alinhamentos na organização. Dessa maneira, mapear esses silêncios, relacionando-os aos alinhamentos ativos, pode tornar visíveis estruturas sociais invisíveis. Aspectos invisíveis das estruturas e processos sociais são aqueles que uma investigação crítica deve considerar. (CHARMAZ, 2005,P.527)

### 3.5 Análise Situacional

A análise situacional adota o conceito proposto por Strauss de mundos sociais e arenas, como forma de se entender o ambiente organizacional. Strauss (1978, p.122), conceitua a sociedade como um coletivo de mundos sociais que não apresentam limites definidos, sendo que “Em cada mundo social, pelo menos uma atividade primária (em conjunto com as atividades relacionadas) é extremamente evidente ...”. Ainda, segundo Clarke (1991), um mundo social não se delimita geograficamente ou por acordos formais, sendo um dos principais mecanismos que as pessoas utilizam para organizar suas vidas sociais.

Quanto à arena, Clarke (1991, p.128) diz que

---

<sup>33</sup> No original: “situational mapping, for showing **action and inaction, voices and silences**”.

[ela] é um campo de ação e interação que ocorre entre uma potencialmente ampla variedade de entidades coletivas[...] Conceitualmente, uma arena inclui todos os atores coletivos (sejam eles organizações, mundos sociais, movimentos sociais nascentes, ideologias ou tecnologias) comprometidos em agir dentro dela (da arena) [...] O foco no compromisso para a ação como um delimitador da arena (ao invés de função ou área geográfica) permite a determinação empírica de quem – que entidade coletiva ou mundos sociais – está na arena.

Para dar conta dos objetivos de desenvolvimento de uma nova abordagem de *grounded theory* fundamentada nos preceitos do construcionismo social e sustentada na teoria de mundos sociais e arenas para descrever e explicar um fenômeno social, Clarke (2005) propõe três abordagens cartográficas: (1) os mapas situacionais, que descrevem os principais elementos humanos, não-humanos, discursivos e outros que ocorrem na situação de pesquisa, requerendo análise das relações existentes entre eles; (2) os mapas dos mundos sociais e arenas, referentes aos atores coletivos, elementos chaves não-humanos e às arenas de comprometimento e discurso dentro de que, aqueles elementos, se engajam em negociações recorrentes; e (3) mapas posicionais, que descrevem as principais posições assumidas, e não assumidas, nos dados observados, contrapondo-se nos eixos de diferença, preocupação e controvérsia em relação às questões existentes na situação de investigação.

Apesar de Clarke ter adotado a palavra mapa e um esforço de representação do processo de construção da *grounded theory* que ela entendeu como sendo cartográfico, considerou-se a alternativa de não utilizar a mesma palavra em português por se entender que a palavra mapa tem uma conotação estruturalista que não condiz com o conceito adotado de *grounded theory* construcionista. Dessa maneira, foi adotada a palavra esquema para a denominação em português, aqui nesse trabalho. Segundo Mora (2000, p.893), “a noção de esquema está ligada à de forma e de idéia”, sendo aplicados à descrição de fenômenos, quando se busca uma explicação para os mesmos e uma representação para o entendimento do que é observado. O autor ressalta ainda que o esquema, apesar de produto da imaginação, não deve ser caracterizado como uma imagem e que, como representação de um conceito, é um “monograma da pura imaginação [...] que torna possível a imagem de um conceito”.

Abbagnano (2003, p.358) concorda com Mora (2000) e atribui a Kant o primeiro esforço de atribuição de sentido específico à palavra esquema, entendendo-a como “o intermediário entre as categorias e o dado sensível [com] a função de eliminar a heterogeneidade dos dois elementos da síntese, sendo geral como a categoria e temporal como o conteúdo da experiência”. Dessa forma, neste trabalho, ao invés de mapas, serão utilizadas

as expressões (1) esquemas situacionais; (2) esquemas de mundos e arenas e (3) esquemas posicionais.

Os esquemas propostos por Clarke (2005) são colocados no sentido de se tornarem um exercício analítico que se propõe a esclarecer os elementos chaves, materialidades, estruturas de significados, condições, materialidades e discursos que caracterizam a situação sob investigação. Entenda-se que eles não substituem os métodos tradicionais de coleta e análise de dados da *grounded theory*, como a codificação livre, a codificação axial, a amostragem teórica. Antes, a análise situacional os complementa e estende, para atender a três questões que Clarke (2005) julga essenciais e à investigação de fenômenos sociais.

Primeiro, a questão da necessidade de métodos que atendam às complexidades inerentes a situações sociais, ao invés de buscar simplificações com objetivos de generalização. Em segundo lugar, a necessidade de ter métodos que auxiliem o investigador a identificar dimensões e aspectos marginalizados que podem auxiliar na explicação de determinados fenômenos sociais. Finalmente, a autora considera que os métodos devem ir além do “sujeito cognoscente” para chamar atenção e explicar outros discursos presentes na situação de investigação, além de objetos presentes nas situações em análise – “todas as coisas não humanas, inanimadas e animadas que também constituem a situação social em que vivemos [...] Algumas são produtos da ação humana; outras são construídas como naturais (CLARKE, 2005, p.xxx ).

Para dar conta dessas questões, Clarke (2005) considera a ênfase na variação, na particularidade, algo que redimensiona a perspectiva da amostragem teórica<sup>34</sup> e suas estratégias, para buscar aspectos que especifiquem e caracterizem melhor uma situação sob investigação. Como elementos não-humanos, ela identifica animais, tecnologias, discursos, documentos históricos, representações visuais, como fotografia e vídeo, dentre outros. A autora julga que qualquer método que os ignore e às tecnociências em geral seria inadequado. Ainda ao utilizar o conceito de mundos sociais/arenas para explicar fenômenos sociais, a autora leva em conta que cada ator social tem sua própria perspectiva e comprometimentos particulares que tornam cada arena, essencialmente, um palco de controvérsias mais que de consensualidades. Apesar disso, ela reconhece que os mundos sociais “geram perspectivas compartilhadas que então formam a base para a ação coletiva” e originam o comprometimento, importante para a construção identitária e a predisposição ao agir

---

<sup>34</sup> *Theoretical sampling* no original.

orientado ao coletivo e com compartilhamento de recursos essenciais aos objetivos compartilhados.

Clarke (2005) ainda chama atenção ainda para os diferentes tipos de atores implicados em mundos sociais e arenas, além dos normalmente atuantes, caracterizando-os como atores silenciados e os discursivamente presentes. Os silenciados são aqueles fisicamente presentes mas não distinguidos nas ações diuturnas dentro da situação sob investigação. E há aqueles que não existem fisicamente no fenômeno investigado, mas que estão presentes nas construções discursivas.

Pela riqueza metodológica, tanto em termos de técnicas de análise, como nos diferentes materiais possíveis de serem utilizados na análise com o propósito de produção de *grounded theory*, a análise situacional foi considerada a metodologia de *grounded theory* mais apropriada para este trabalho de pesquisa. As possibilidades de utilização tanto dos dados obtidos através de fotografias, como dos vídeos realizados foram levadas em consideração. O fato de assumir-se claramente um pressuposto construcionista na busca e assunção de significados sociais como essenciais à compreensão dos fenômenos sociais justificam e sustentam a coerência do método com os pressupostos ontológicos do pesquisador e da forma como o mesmo interpreta os fenômenos sociais.

### 3.5.1 Esquemas Situacionais

Para se construir os esquemas situacionais, deve-se pensar em uma forma de representar todos os elementos humanos e não-humanos importantes na caracterização da situação de pesquisa, como aqueles simbólicos e discursivos, respondendo às perguntas: “Quem e o que estão na situação? Quem e o que importa nesta situação? Que elementos fazem a diferença nesta situação” (CLARKE, 2005, p.87).

Numa primeira versão de construção dos esquemas situacionais, Clarke (2005) sugere que se construa o que ela chama de Mapa Situacional Desordenado. Esses primeiros esquemas poderão conter basicamente todos os elementos percebidos na situação sob investigação, humanos e não-humanos e considerados analiticamente pertinentes. Apesar de algumas pessoas preferirem trabalhar sempre nesses Esquemas Situacionais Desordenados, a autora apresenta uma versão posterior de trabalho, por ela denominada de Esquemas Situacionais Organizados, na qual se criam categorias gerais para agrupamento dos elementos identificados na construção dos primeiros esquemas situacionais. A autora sugere alguns elementos de organização e agrupamento dos conceitos e categorias agrupados dentro dos esquemas situacionais e que são:

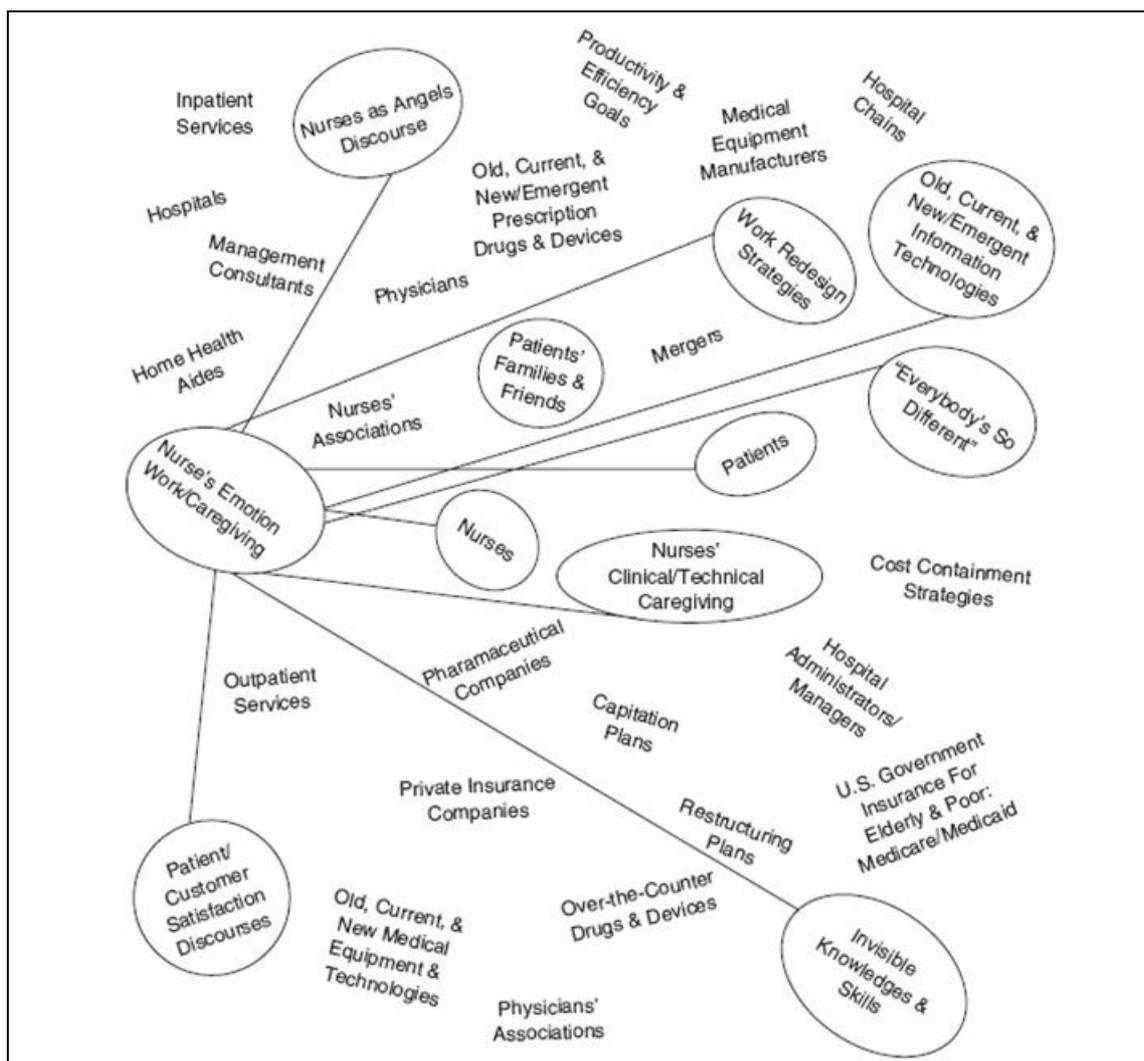
**QUADRO 3 - Mapa Situacional Organizado - Fonte: Clarke (2005)**

<b>Elementos Humanos Individuais/Atores</b> Exemplos: Indivíduos-chaves e pessoas significantes (não organizadas) na situação	<b>Elementos Não-humanos Atores/Agentes</b> Exemplos: Tecnologias; infraestruturas materiais; informação especializada e/ou conhecimentos, “coisas” materiais
<b>Elementos Humanos Coletivos/Atores</b> Exemplos: Grupos particulares, organizações específicas	<b>Atores/Agentes Implicados/Silenciosos</b> Como encontrado na situação em estudo
<b>Elementos Políticos/Econômicos</b> Exemplos: o estado; setores em particular; ordenamentos locais/regionais/globais; partidos políticos; ONGs; questões políticas	<b>Elementos Simbólicos/Socioculturais</b> Exemplos: religião, raça; sexualidade; gênero, etnicidade; nacionalidade; marcas; logotipos; ícones; outros símbolos visuais
<b>Elementos Temporais</b> Exemplos: dados históricos; dados sazonais; crises e/ou aspectos da trajetória	<b>Elementos espaciais</b> Exemplos; espaços na situação em estudo, aspectos geográficos; questões locais, regionais e globais
<b>Principais questões/debates (geralmente contestadas)</b> Como encontrado na situação em estudo	<b>Discursos Relacionados (históricos, narrativos e/ou visuais)</b> Exemplos: Normas implícitas ou explícitas referentes aos atores/agentes; elementos morais/éticos; mídia de massa e outros discursos populares; discursos específicos da situação em estudo
<b>Outros tipos de Elementos</b> Como encontrado na situação em estudo	

Clarke (2005), entretanto, chama a atenção para a não obrigatoriedade de inclusão desses elementos todos e sugere inclusive que, a partir das primeiras construções aleatórias dos esquemas situacionais, se extraiam as categorias que melhor se aplicam à situação de investigação.

### 3.5.1.1 Análise Relacional nos Esquemas Situacionais

Uma vez construídos os esquemas situacionais, organizados ou desordenados, o pesquisador deve iniciar questionamentos sobre as relações entre os mesmos. Clarke (2005) sugere que se refaçam os esquemas colocando cada elemento como central e questionando as relações desse elemento central com os demais presentes no mapa, especificando a natureza da relação existente entre eles. Considerações acerca dessas relações devem ser registradas em formas de notas de pesquisa e podem auxiliar o pesquisador na decisão de quais histórias ele deve aprofundar a pesquisa, dando um reforço adicional à amostragem teórica do processo de *grounded theory*. A autora ainda recomenda que se salve cada versão criada de esquemas, pois, frequentemente, pode ser necessário retornar a versões prévias para se rever dados importantes que possam ter passado despercebidos.



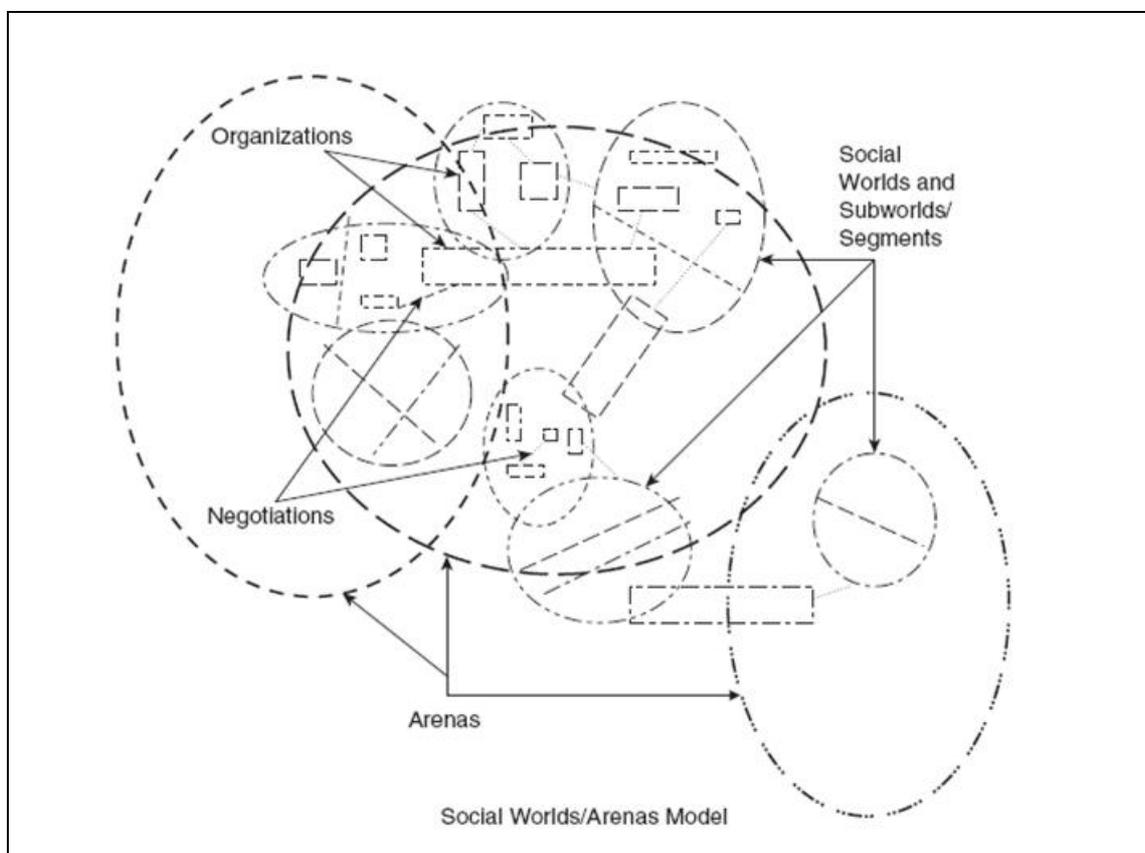
**FIGURA 4 - Exemplo de Amostra Relacional. Fonte: Clarke (2005)**

### 3.5.2 Esquemas de Mundos Sociais/Arenas

O conceito de mundos sociais, arenas e análise de discurso tem fortes raízes no interacionismo simbólico e enfocam especificamente grupos sócias construídos em função de significados compartilhados, resultando em coletividades variadas, pessoas que estão fazendo algo juntas mas também podendo ser entendidos como universos de discurso (CLARKE, 2005). Pode-se dizer que a força maior da produção de *grounded theory* reside no s níveis intermediários de análise, onde os mundos sociais e as arenas, como espaços simbólicos da ação social são elementos chaves na investigação.

Nesse nível de análise da interação simbólica, o investigador pode perceber indivíduos que agem ora por si, ora como representante ou membro de mundos sociais diversos. Também se observam regimes de práticas, formações sociais, mundos sociais, arenas, e seus diversos

discursos em produção e circulação. A representação desses mundos e arenas em esquemas se dá pela entrada do investigador na situação sob investigação e no seu esforço de atribuição de um sentido sociológico coletivo para essa situação. Para tanto, o pesquisador busca respostas para algumas perguntas: Quais são os padrões de comprometimento coletivo na situação? Quais são os mundos sociais que se destacam e operam dentro da situação? É necessário identificar que mundos e submundos sociais estão presentes nas arenas identificadas e sob investigação. Deve se perguntar também quais os objetivos específicos de atores individuais e atores coletivos. Deve se buscar também a análise das tecnologias e outros aparatos não-humanos que são característicos de cada mundo social, bem como os recursos envolvidos nas ações coletivas, as oportunidades e restrições presentes (CLARKE, 2005).



**FIGURA 5 - Exemplo de Representação de Mundos Sociais/Arenas. Fonte: Clarke (2005)**

Observando-se a figura onde é representado o modelo dos mundos sociais/arenas, percebe-se que Clarke (2005) utiliza linhas tracejadas para quebrar a rigidez usual dos modelos, dando ênfase à idéia de flexibilidade conceitual e de limites para os mundos sociais e as arenas. Observe-se também a multiplicidade de mundos sociais e arenas presentes na representação. A autora chama atenção para a necessidade de o investigador delimitar que

histórias, mundos sociais e arenas que devem ser observados e analisados para se criar uma narrativa conceitual coerente. Para tal, ele deve identificar e especificar as diferenças e variações de toda espécie dentro dos mundos sociais e também nas relações entre os mesmos.

Como atividades essenciais à descrição dos mundos sociais, Clarke (2005, p.115) sugere que sejam respondidas as seguintes questões: (a) qual o trabalho em cada mundo social? (b) quais os comprometimentos identificados nesses mundos? (c) como os atores em cada mundo entendem esses comprometimentos e as maneiras de dar conta dos mesmos? (d) como cada mundo é descrito nas construções discursivas? (e) como cada mundo descreve os outros mundos presentes na mesma arena? (f) que ações ocorreram no passado e quais são antecipadas para o futuro? (g) Como é feito o trabalho de desenvolvimento de agenda dos mundos sociais? (h) que tecnologias são utilizadas e estão presentes em cada mundo social? (i) existem espaços específicos para as ações coletivas e individuais de cada mundo social? Como são eles? (j) o que mais parece ser importante em cada mundo social?

As respostas para esses questionamentos devem ser registradas em notas de pesquisa e deve ser feito um trabalho de análise intenso até que os comprometimentos, as ideologias, os discursos e tudo que caracteriza os mundos sociais possam ser especificados. Para as arenas, deve se dirigir o mesmo nível de atenção, sendo que as perguntas a serem utilizadas em seu processo de especificação e caracterização são: (a) qual o foco da arena? (b) que mundos sociais se encontram presentes e ativos? (c) que mundos sociais estão presentes e implicados e que mundos sociais estão implicados mesmo que não presentes? (d) há algum mundo social ausente e que era esperado de estar presente? (e) quais as problematizações ou questões levantadas mais importantes, além de tópicos de controvérsia presentes nos discursos construídos na arena? (f) existem silêncios surpreendentes nos discursos? (g) que mais de importante deve se destacar na arena sob investigação?

### 3.5.3 Esquemas Posicionais

O terceiro grupo de esquemas situacionais proposto por Clarke (2005) busca identificar as principais posições tomadas nos fenômenos sob investigação em relação às principais questões discursivas percebidas, como tópicos que são foco nas arenas, preocupações observadas e espaços de contestação. Desta forma as questões levantadas, posições tomadas em função dessas questões, ausência de posicionamento onde o mesmo

deveria ocorrer<sup>35</sup> e diferenças de posicionamentos discursivos que se consideram centrais para a situação sob investigação são os elementos considerados na construção dos esquemas posicionais.

A autora chama atenção para o fato de os esquemas posicionais não se prestarem a julgamento do tipo de posições normais ou anormais. Evitando-se interpretações éticas, ocorre assim o registro êmico das posições articuladas sem necessariamente correlacioná-las a atores individuais ou coletivos. Isso se deve ao fato de mesmos atores assumirem frequentemente posições diferentes em diferentes contextos espaciais e temporais. Assim, a construção de esquemas posicionais busca em princípio “elucidar a partir dos dados quais as questões básicas (frequentemente, mas não sempre contestadas) presentes na situação sob investigação e que identificam diferentes posicionamentos a respeito, buscando então representá-las de forma organizada” (CLARKE, 2005, p.128).

O processo de obtenção de um mapa posicional que atenda aos interesses de pesquisa é um processo de construções sucessivas, no qual o pesquisador busca construir múltiplas formas de representar uma questão em particular e as posições assumidas em função da mesma. Para Clarke (2005) um dos principais aspectos dos esquemas posicionais está na possibilidade de identificar posições não assumidas e que, por isso, permanecem desarticuladas dentro dos espaços de controvérsia ou das arenas. Estes posicionamentos são opções interessantes de utilização para reconstruções de amostragens teóricas que sustentarão novas buscas de *grounded theory* na investigação.

Importante acrescentar que os esquemas situacionais não são suficientes para produzir um conceito ou contar uma história analítica. Entretanto, dão condições de situar uma história com mais precisão, mapeando sua situação numa amplitude mais extensa e incluindo todos, senão a maior parte, dos elementos presentes na situação sob análise em um nível mais abstrato. A utilização do esquema posicional, em conjunto com a análise relacional e os esquemas de mundos sociais/arenas trabalharão de maneira a oferecer à audiência a que a pesquisa se destina, elementos constitutivos da “grande imagem onde a narrativa descritiva da situação pode ser colocada e situada” (CLARKE, 2005, P.137).

Para a investigação proposta e levada a termo neste trabalho, a adoção da *grounded theory* combinada com a análise situacional parece ser a mais coerente. O entendimento de buscar uma construção conceitual para estratégia que seja mais adequada para entendera

---

<sup>35</sup> Clarke (2005, p.126) denomina essas ausências de posicionamento como espaços de silêncio discursivo (“sites of discursive silence” no original).

trajetória do Grupo Corpo se encaixa na concepção de uma proposição de teoria substantiva. O pressuposto de estratégia como uma construção social dentro da perspectiva do construcionismo em que a realidade é uma escolha baseada em significados apreendidos e compartilhados faz com que uma proposta de *grounded theory* construtivista seja a mais adequada pelo seu viés interpretativista. Na linha construtivista, a proposta de Schatzman não se coaduna com os preceitos de uma descrição densa em que se baseia a etnografia da forma como a análise situacional de Clarke parece ser mais adequada. Julgou-se a adoção dos esquemas situacionais, relacionais, de mundos sociais e arenas, além dos esquemas posicionais, uma maneira mais extensa e, portanto, mais completa de se possibilitar a compreensão não só da situação sob investigação, como também de todos os elementos contextuais e condicionantes do fenômeno investigado.

### 3.6 Técnicas de Apoio à Metodologia

Como técnicas de suporte à investigação etnográfica para a coleta de dados e para a análise situacional dos mesmos no procedimento de *grounded theory*, pretende-se usar a pesquisa documental, a observação participante, entrevistas semi-estruturadas, o método *laddering* de investigação, a análise de conteúdo e a análise do discurso. A pesquisa documental ou de documentação direta, como também se denomina a pesquisa de dados primários, é aquela ocorrida “no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem” (MARCONI e LAKATOS, 2000, pág. 186)

O método *Laddering* tem sua origem na teoria de construto pessoal de Kelly (1955), marco nas abordagens cognitivas. No início do desenvolvimento da teoria, a ferramenta utilizada era o *repertory grid*, ou *grid* de repertório, um instrumento com a finalidade de captura dos significados pessoais ao buscar recuperar as experiências vivenciadas por meio de entrevistas estruturadas. Pode-se comparar a entrevista em *Laddering* com o processo de relacionamento construído entre um psicólogo e seu paciente na busca de aspectos não explicitados ou inconscientes do mesmo, uma vez que ele traz à tona aspectos influenciadores do comportamento (TAN e HUNTER, 2002). Para essa pesquisa, considera-se a possibilidade de se utilizar o método *Laddering* em entrevistas em profundidades quando se buscar entender os motivos que levam as pessoas a construírem significados diferentes para fenômenos sociais.

No decorrer da investigação, serão analisados fragmentos de discurso documentados e os registros da investigação etnográfica no diário de campo. Para essa análise, considera-se a Análise de Conteúdo, “um conjunto de instrumentos metodológicos... em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a “discursos” (conteúdos e continentes) extremamente diversificados” (BARDIN, 1977, pág. 9), a melhor técnica a ser utilizada. Como suporte à análise de conteúdos, será feita a análise temática, por ser uma das melhores formas de se proceder a mesma de forma qualitativa. Segundo Minayo *et al* (1996), a análise temática consiste na identificação de núcleos de sentido componentes de comunicações escritas ou orais que tenham algum sentido para o objeto analítico visado.

Para responder ao questionamento sobre que elementos do texto a levar-se em conta, Bardin (1977, p.105) sugere buscar unidades de significado e, entre elas, aponta o tema, unidade da análise temática que é a “unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura”. Como o volume de informações coletadas para esse fim se revelou problemático para uma análise manual, adotou-se uma solução CAQDAS<sup>36</sup> para esse tratamento e análise. Após uma análise comparativa envolvendo três alternativas de *software* adequado para essa utilização, o NVIVO<sup>37</sup>, o AtlasTi<sup>38</sup> e o Kwalitan<sup>39</sup>, optou-se pelo Nvivo, que se revelou adequado não só para a análise de dados como também para suporte à revisão bibliográfica utilizada para suporte ao olhar teórico.

Segundo Murillo (2004, p.1), “A expressão "Análise do Discurso" tem suscitado, em função da sua multiplicidade de significados em circulação, uma série de equívocos. É notória a variedade de campos científicos que utilizam a expressão para identificar sua prática analítica”. Essa pluralidade se deve ao fato de os próprios investigadores que a adotam, reconhecer primeiro a multiplicidade de correntes de análise dos processos de comunicação que se auto intitulam como Análise do Discurso. Aqui se destacam a semiolinguística, a Análise Crítica do Discurso e a Análise do Discurso francesa. Ressalte-se também uma facilmente perceptível superficialidade daqueles que adotam a análise do discurso em

---

<sup>36</sup> CAQDAS, *Computer Assisted Qualitative Data Analysis* ou Análise de dados qualitativos apoiado por computador: termo introduzido por Fielding e Lee (1991) para se referir aos pacotes de *software* que suportam o trabalho de análise de dados qualitativos.

<sup>37</sup> Melhores informações a respeito desse *software* em <http://www.qsrinternational.com/>.

<sup>38</sup> Idem em <http://www.atlasti.com/>.

<sup>39</sup> Idem em <http://www.kwalitan.nl/engels/index.html>

múltiplas áreas das ciências sociais ou que mesmo se autodenominam em suas práticas analíticas dessa forma sem estarem usando realmente a metodologia.

Ao usar o termo discurso em sua corrente de Análise Crítica do Discurso, Fairclough (1995) propõe considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou reflexo de variáveis situacionais. O discurso deve ser visto como um modo de ação, como uma prática que altera o mundo e altera os outros indivíduos no mundo. Como se assume que a compreensão de estratégia envolve a construção de significados nos discursos e nas práticas, a análise do discurso, como instrumento de análise de dados se revela essencial, pela sua proposição de buscar identificar significados em construções textuais dentro de seu contexto de produção (CHARAUDEAU e MAINGUENEAU, 2004).

Assumindo aqui a definição de Fiorin (1988) de discurso como a composição temática e figurativa que possibilita materializar a visão de mundo, para reconstruir com propósitos analíticos o discurso apresentado, faz-se necessário identificar os percursos semânticos que compõem as duas dimensões do mesmo: a intradiscursiva e a interdiscursiva. A dimensão intradiscursiva é constituída pelos elementos constitutivos do texto no plano de conteúdo e a interdiscursiva manifesta-se no plano de expressão. Ambas confirmam a impossibilidade de se dissociar a interação discursiva do funcionamento interno dos discursos (FARIA, 2001).

Segundo Charaudeau e Mainguenu (2004), o percurso semântico é composto pelo percurso temático – alusivo a temas – perceptível no intradiscorso e que trata de manifestações isotópicas (de mesmo núcleo) de um elemento não presente no mundo natural (tema) e pelo percurso figurativo, que remete a um elemento do mundo natural, concreto, portanto. O percurso figurativo se relaciona ao tema manifestado no percurso temático.

Uma corrente que desenvolveu paralelamente às correntes semiolinguísticas de análise de discurso foi a chamada análise crítica do discurso que busca um exame dos textos escritos e falados de forma a identificar aspectos que reforçam e reproduzem relações de poder, mesmo não estando facilmente perceptíveis aos atores envolvidos (JAWORSKI e COUPLAND, 1999).

Clarke (2005, p.145) sugere que, além dos textos escritos e falados, há outros meios em que os discursos são construídos, como imagens, gestos, formas de se vestir, posturas, olhares, sendo que, em um processo de investigação científica, tanto os observadores, como os observados estão “rotineiramente produzindo e imersos em mares de discursos”. Dessa maneira, e reconhecendo o discurso como uma forma de “ação social”, a autora julga que se deva incluir como possibilidades discursivas as imagens visuais, como filmes, fotografias, os

símbolos, como logotipos, bandeiras e outros ícones; coisas não humanas (computadores, cadeiras) e outros modos de comunicação (movimentos não verbais, sinais, sons, dança).

Para Clarke (2005), dentre as diversas raízes da teoria do discurso, duas são essenciais à análise situacional: (1) o construcionismo social e a etnografia; nos quais ela destaca o fato de os discursos estabelecerem construções de significados por e para os atores envolvidos. Aqui, ela cita Berger e Luckmann (1967) recuperando que o senso de realidade se dá pela negociação cotidiana de significados das coisas; (2) a perspectiva do poder, baseada em Foucault que ela considera que foi o impulso necessário para o afastamento das análises lingüísticas formais na direção de uma perspectiva que reconhece o discurso como um conjunto de práticas através das quais o poder e o conhecimento operam.

Assumindo para a pesquisa sobre estratégia que existe uma negociação permanente de escolhas de práticas e que estas escolhas são sustentadas em bases de conhecimento e de poder; o foco crítico na análise de discurso deverá ser um aporte importante para a análise e desenvolvimento da *grounded theory* nesse trabalho.

Como síntese final dos aspectos metodológicos da pesquisa de campo, apresenta-se o quadro a seguir:

#### QUADRO 4-Síntese da Metodologia para Pesquisa de Campo

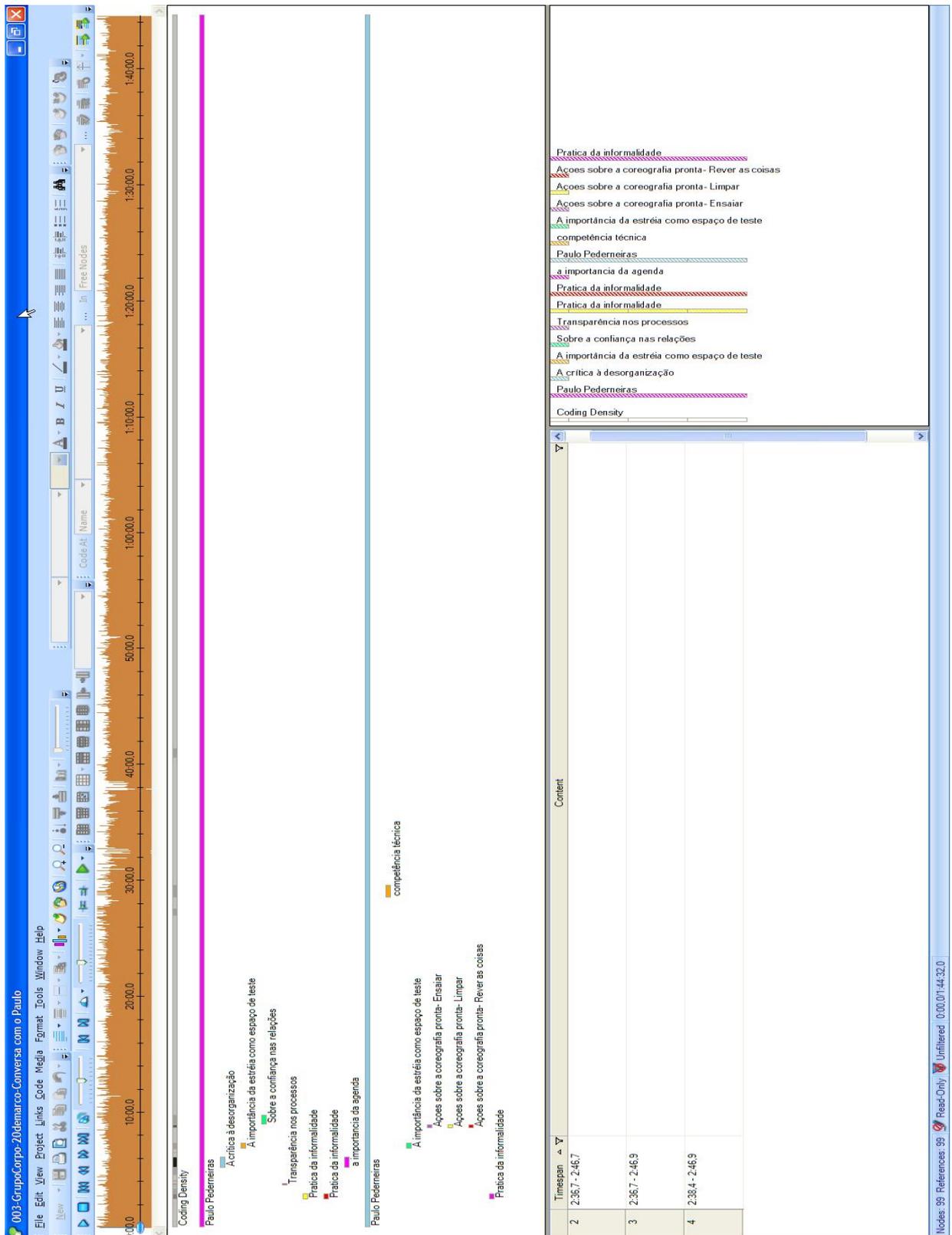
UNIDADE DE ANÁLISE	Prática social dos sujeitos inscritos no <i>locus</i> de pesquisa
LOCUS	Grupo Corpo
SUJEITOS DE PESQUISA	Atores organizacionais membros do Grupo Corpo e <i>Stakeholders</i> envolvidos diretamente com a organização
INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	Etnografia - Observação Participante - Entrevistas semi-estruturadas - Entrevistas <i>laddering</i> - Pesquisa Documental - Fotografia - Vídeo
ANÁLISE DOS DADOS	Grounded theory - Análise do Discurso - Análise de Conteúdo
CATEGORIAS DE ANÁLISE DE ESTRATÉGIA	- Apreensão do contexto; - A configuração de futuros imaginados; - Os caminhos delineados; - As práticas.
CATEGORIAS DE ANÁLISE SITUACIONAL	- Elementos Humanos Individuais/Atores - Elementos Não-humanos Atores/Agentes - Elementos Humanos Coletivos/Atores - Atores/Agentes Implicados/Silenciosos -Elementos Políticos/Econômicos -Elementos Simbólicos/Socioculturais -Elementos Temporais Elementos espaciais -Principais questões/debates (geralmente contestadas) -Discursos Relacionados (históricos, narrativos e/ou visuais) - Outros tipos de Elementos

Para atender à proposta metodológica de Clarke (2005), iniciou-se um processo de codificação livre, ao mesmo tempo em que se procedia a uma nova análise dos dados coletados durante a etnografia realizada. POs códigos livres foram atribuídos essencialmente na observação de processos ocorrentes não Grupo Corpo. A cada processo identificado, procedia-se a uma microanálise para a geração de códigos livres. Para dar suporte ao trabalho feito, em face do volume de dados coletados, a utilização de um *software* de apoio foi essencial no processo. Foram analisados no processo três diferentes *softwares* do tipo CAQDAS, conforme já explicitado na metodologia, sendo que optei pelo Nvivo. Tal escolha

se deveu basicamente por um recurso que julguei importante na análise, que seria o suporte multimídia, tanto a arquivos de vídeo e fotografia, como a arquivos sonoros. Esse suporte possibilitou que o trabalho de pesquisa fosse feito com os dados diretos, dispensando o trabalho de transcrição. Apesar do esforço de análise se ampliar bastante, pois aumenta a demanda por concentração na escuta dos arquivos de áudio registrados, um total de 214 registros, entre entrevistas formais e relatos espontâneos, bem como na análise dos registros de vídeo, há uma maior riqueza de detalhes na interpretação dos significados percebidos.

Na utilização do *software* Nvivo para análise de áudio, foi necessário um tratamento dos arquivos gravados, uma vez que toda a gravação foi feita com um microfone digital profissional da Sony que produzia arquivos em formato proprietário, incompatível com o *software* de análise. Foram, então, todos convertidos para o formato WAV, padrão Windows de áudio e, posteriormente, para MP3, para reduzir o tamanho dos arquivos e garantir portabilidade para o banco de dados gerado pelo *software* Nvivo.

Quando um trecho de áudio era submetido à análise, geravam-se telas como a que se vê na Fig.6.



**FIGURA 6- Tela de Análise de Entrevista em Áudio no Nvivo (Fonte: Dados da Pesquisa)**

Na análise feita, a entrevista era escutada diversas vezes, sempre separando segmentos de áudio que eram marcados e, posteriormente, codificados. A vantagem da análise feita dessa

forma é que os segmentos de áudio possuem nuances nos registros que não são captados em uma eventual transcrição tradicional. E mesmo que fosse feita uma transcrição seguindo os preceitos da análise de conversas, onde se registram as pausas, o tom imposto na conversa, as risadas, etc., ainda, assim, se correria o risco de perder detalhes ou de haver uma interpretação inadequada, principalmente quando a transcrição não é feita pelo pesquisador, fato corriqueiro nas pesquisas feitas por mestrandos e doutorandos.

Atente-se ainda ao fato de que essa forma de registro permite que se recupere posteriormente o segmento de áudio que gerou as codificações, enriquecendo e reforçando o trabalho de confirmação das categorias de análise.

Procedimento similar se deu na análise de vídeo no Nvivo. A única diferença ocorre para vídeo pelo fato de os arquivos serem muito grandes e não portáteis na base de dados da pesquisa. Também houve necessidade de adaptação do formato de vídeo de arquivos gravados e de documentos utilizados na pesquisa para formatos compatíveis com o *software*. A tela de análise de vídeo é apresentada na Fig. 7.

**Sources**

- Internals
- Externals
- Memos
- Search Folders
- All Sources
- All Sources Not Embedded

Look for: Search In: Internals Find Now Clear

Name	Nodes	References	Created On	Modified On	Modified By
052-1a 20 de abril-entre	7	7	07/02/2009 11:34	07/02/2009 11:34	EVS
053-conversa com a pu	2	2	07/02/2009 20:20	14/02/2009 6:12	EVS
054-conversa com clau	5	5	07/02/2009 20:32	07/02/2009 20:36	EVS
078-Paulo me explica s	9	10	13/02/2009 21:47	15/02/2009 9:07	EVS

Entrevista do Digo-Za Parte

Coding Density

0:00.0 5:00.0 10:00.0 15:00.0

o detalhe que faz a diferença

a busca pelo que ainda nao foi feito

a liberdade de criação dos compositores

a construçao da linguagem especifica do grupo corpo

a ideia de trabalhar com musica especialmente composta

a ideia de trabalhar com musica especialmente composta

a construçao da linguagem especifica do grupo corpo

a liberdade de criação dos compositores

a busca pelo que ainda nao foi feito

o detalhe que faz a diferença

Coding Density

Timespan 10:31.9 - 11:13.8

Content

1 saindo pra jantar, nos brindamos anossa incompetencia, um dia antes da estreia nos brindamos anossa incompetencia. realmente essa nos erramos feio al chega no dia da coisa, é questao de acerto, sao coisas minimas que voce quando acerta, muda tudo, as vezes sao coisas minimas de achar assim, uma agulha, um fiozinho que é assim e a estreia foi, bom 21 foi um dos grandes sucessos que a gente teve.

Sources

- Nodes
- Sets
- Queries
- Models
- Links
- Classifications
- Folders

EVS: 57 Items Nodes: 5 References: 5 Read-Only Unfiltered 10:24,4:30:33.0

FIGURA 7- Tela de Análise de Vídeo no Nvivo (Fonte: Dados da pesquisa)

O *software* permite também que se faça a transcrição de trechos codificados, como se pode ver na Fig. 7 onde a fala do Rodrigo foi transcrita ao lado de sua imagem, com o código criado aparecendo em destaque à direita e na linha de tempo do arquivo de vídeo logo acima, como último código à direita. Utilizei o recurso também, principalmente quando julgava a possibilidade de incluir a informação registrada como depoimento ou dado complementar de análise, tanto na etnografia apresentada anteriormente neste trabalho, como no suporte às categorizações feitas na análise situacional.

Na codificação livre, foram gerados 601 códigos referentes a arquivos de áudio e de vídeo, os quais foram posteriormente reagrupados quando da codificação axial utilizada na construção das categorias de análise encontradas na pesquisa. Simultaneamente à codificação livre, foram criados 47 *cases* referentes a pessoas escutadas durante o processo de investigação e que tiveram suas falas consideradas nas análises feitas.

Pode-se categorizar como principais informantes da pesquisa a Cláudia Rossi, coordenadora administrativa da Escola de Dança, mas com atuação frequente na companhia de balé, o Paulo Pederneiras, líder do Grupo Corpo; Pedro Pederneiras, diretor técnico do grupo, Marcelo Cláudio, administrador do grupo; Rodrigo Pederneiras, coreógrafo; Gabriel Pederneiras, coordenador de palco; Virgílio Dângelo, chefe de palco; João Vicente, bailarino; Nem Pimenta, bailarino; Cristina Castilho, da comunicação; Cândida Braz, da documentação e Cláudia Ribeiro, produtora executiva.

No próximo capítulo é apresentada a reconstrução da análise situacional do Grupo Corpo, dando um sentido, mas claro às relações internas entre as categorias encontradas. Os esquemas gerados a partir da análise situacional foram reconstruídos seguindo uma lógica inversa à lógica metodológica proposta por Clarke (2005). No trabalho de análise, as codificações livres deram origem às codificações axiais que, por sua vez, foram categorizadas segundo o QUADRO 4, apresentado anteriormente, com as categorias de análise situacional. Posteriormente, foram realizadas a análise situacional com a construção dos esquemas situacionais e as análises relacionais dos elementos identificados na análise situacional. Finalmente, foram construídos os esquemas de identificação dos mundos sociais/arenas.

Visando uma melhor compreensão da organização, em função das relações entre os elementos categorizados, os dados obtidos na análise foram remontados segundo a lógica de que as relações ocorrem dentro dos mundos e submundos do Grupo Corpo, contextualizando a análise na arena que denominei de Setor de Artes Cênicas.

#### 4 ANÁLISE SITUACIONAL DA ORGANIZAÇÃO GRUPO CORPO

A análise situacional, conforme a proposta de Clarke (2005), proporciona uma abordagem de *grounded theory* que inclui o pensamento de Foucault na perspectiva de discurso utilizada na análise. Além disso, ela amplia a proposta conceitual ao considerar elementos não-humanos observados na situação sob pesquisa. Finalmente, o fato de considerar as condições de ação como parte da situação de análise, ela enriquece um pouco mais a construção conceitual com elementos tidos por Strauss e Corbin (1998) como contextuais.

Particularmente, considero a análise situacional uma escolha adequada também pela formalidade existente no método que permitirá, inclusive, uma possível replicação da pesquisa em outras organizações e por outros pesquisadores. Considero também que uma abordagem mais ampla e que utiliza várias dimensões na construção dos esquemas de análise rompe com a linearidade existente na análise dimensional de Schatzman (1991) bem como com as bases positivistas persistentemente enxergadas pelos críticos nas abordagens clássicas de Glaser e Strauss.

Inspirado na afirmação de Whittington (2002b, 2002c) de que estratégias são feitas por pessoas e que elas podem ser compreendidas pelo estudo das práticas identificadas em uma organização, resolvi fazer a análise dessas práticas a partir das relações construídas entre estas e os sujeitos que efetivamente as implementam na organização estudada. Assim, foi montado um esquema relacional com as práticas encontradas distribuídas na parte externa do esquema, com a inclusão de atores individuais e coletivos em sua parte interior, construindo linhas de relacionamento entre ações e agentes. Dessa maneira, foi possível identificar que atores detinham o maior número de práticas e quais práticas eram mais importantes para o grupo. Esse conceito de importância das práticas foi construído a partir de uma verificação junto à direção do grupo, onde foram apresentadas as práticas e explicada a interpretação dada por mim a cada uma delas. Utilizando do critério avaliativo construído por Paulo e da verificação e ajuste de significados realizados durante a entrevista, dei procedimento à análise relacional.

Apesar de, na metodologia, estarem listadas as categorias de análise propostas por Clarke (2005), elas foram alteradas durante a investigação para atender aos pressupostos e necessidades do investigador. Assim, optei por retirar a categoria de análise “maiores questões/debates (usualmente contestadas)” por entender que estas seriam úteis em outra perspectiva que não a escolhida por mim. Em seu lugar resolvi colocar uma categoria

denominada “As práticas” onde procurei descrever as práticas percebidas nos processos organizacionais observados. Essa categoria foi apresentada ao Paulo Pederneiras, nessa altura da pesquisa já identificado como sendo o estrategista do Grupo Corpo e foi confirmada, bem como os elementos encontrados dentro dela apresentados e avaliados em conjunto por mim e por ele. Deve-se destacar que a própria autora Clarke (2005, p.89) esclarece que “usando seu próprio esquema desordenado para construir um [esquema situacional] permite encontrar novas e diferentes categorias indutivas e/ou modificações das propostas”.

O trabalho de confirmação de categorias foi feito continuamente em novos contatos realizados com os membros do grupo desde agosto de 2008, quando retornei da Austrália, onde cumpria meu estágio doutoral com o professor Stewart Clegg, estendendo-se até abril de 2009, quando encerrei a análise dos dados. A seguir, apresentarei as categorias de análise e as codificações axiais que foram utilizadas.

Para identificar os elementos componentes de cada categoria, baseei-me nas perguntas sugeridas por Clarke (2005) para saber quem e o quê estão na situação de análise (no caso, a organização Grupo Corpo); quem ou o quê importa nesta situação e que elementos fazem diferença. Alguns elementos surgiram espontaneamente na análise dos códigos livres, todos derivados de análise de processos observados no Grupo Corpo, e outros foram posteriormente testados, no sentido de se identificar congruência entre os códigos livres e os códigos axiais. Assim, por exemplo, a Escola de Dança, categorizada como um elemento humano coletivo/ator foi confirmada pela existência de 23 códigos livres que lhe diziam respeito.

Acrescente-se ainda que alguns códigos livres foram atribuídos a mais de um elemento categorizado ou código axial, como aconteceu, por exemplo, com o código “a atenção aos detalhes”. Cinco códigos livres diziam respeito a detalhes, a saber: o nível de detalhamento na observação dos fatos; o detalhe que faz a diferença, o detalhe dos nomes dos espetáculos, a atenção aos detalhes e a importância dos detalhes. Esses códigos acabaram sendo atribuídos a diversos códigos axiais, como a atores individuais - bailarinos, produtores, técnicos; a atores coletivos- Escola de Dança; Grupo de Balé, núcleo de criação; a eventos – Construção de Espetáculo, Ensaios de espetáculos, turnês; que, sob a minha interpretação e posterior confirmação, tinham os mesmos atributos no sentido de haver rigor na observação de detalhes.

Assim, foram listadas as seguintes práticas: (01) A Prática da Autocrítica; (02) A Prática da Autonomia Criativa; (03) A Prática da Brasilidade; (04) A Prática da Busca do que Não se Sabe; (05) A Prática da Confiança; (06) A Prática da Construção de Identidade; (07) A Prática da Construção de Ambientes Receptivos; (08) A Prática da Cortesia; (09) A Prática da

Criação Coletiva Despriorizada; (10) A Prática da Estreia em SP; (11) A Prática de Apresentações Duplas; (12) A Prática da Informalidade; (13) A Prática da Liberdade com Responsabilidade; (14) A Prática da Limpeza; (15) A Prática da Transparência, (16) A Prática da Captação de patrocínio; (17) A Prática de Construção de significados; (18) A Prática de Apelidos para Trechos do Balé; A prática de Manutenção de Espaços Simbólicos; (19) A Prática da Responsabilidade Social; (20) A Prática do Detalhamento; (21) A Prática do Recebimento Prévio de Cachês; (22) A Prática de Relacionamentos de Amizade e (23) A Prática de Alavancas.

Para fazer a análise relacional das práticas, escolhi trabalhar com os atores coletivos principais da organização Grupo Corpo. São eles, (a) a administração do grupo, (b) a Escola de Dança, (c) a equipe técnica, (d) o núcleo de criação, (e) os montadores de espetáculos, (f) a produção geral, (g) o Corpo Cidadão e (h) os bailarinos. Cabe ainda acrescentar que as práticas foram consideradas para cada ator coletivo, na medida em que, nessa prática o ator era agente implementador e não apenas participante.

Na análise relacional dos elementos individuais humanos/atores apresento os principais atores individuais identificados na análise do Grupo Corpo. Optei pela análise por funções que considerei chaves dentro da organização. Posteriormente, quando fizer a análise relacional das práticas, os atores serão identificados individualmente.

Obviamente, todos os elementos não-humanos estão ligados de alguma forma aos atores humanos que estão dentro da situação sob estudo. Entretanto, pode-se dizer que os mesmos assumem significados importantes para as pessoas, independente dos atores a eles relacionados. No caso do estudo do Grupo Corpo, foram identificados como principais três elementos não-humanos que cumprem um papel importante nas significações das pessoas e grupos, dentro da organização: O Espetáculo, o Instituto Cultural Corpo e o Patrocínio.

**QUADRO 5**  
**Esquema Situacional Organizado. Adaptado de Clarke (2005) com dados da Pesquisa**

CATEGORIAS DE ANÁLISE		CODIFICAÇÕES AXIAIS
Elementos humanos/Atores	Individuais	Administradores do Grupo Corpo; Agentes; Bailarinos; Compositores de Peças Novas; Montadores de Espetáculos; Diretores da Escola de Dança; Diretores do Grupo Cidadão; Produtores de Espetáculo; Diretores de Teatro
Elementos	Não-humanos	Espetáculo; Instituto Cultural Grupo; Patrocínio
Elementos Humanos/Atores	Coletivos	Administração do Grupo Corpo; Grupo Cidadão (subgrupos: Administração, Professores, Alunos, Grupo de Música e Grupo de Dança); Escola de Dança (subgrupos: Administração, Professores e Alunos); Grupo de Balé; (subgrupos: Equipe Técnica, Núcleo de Criação, Produção Geral e Bailarinos)
Atores/Agentes Implicados/Silenciosos		A Temática da dor; A Temática Socioeconômica; A Carreira Profissional do Bailarino
Eventos Chaves		Construção do Espetáculo; Ensaio de Espetáculos; Turnê
Construções Discursivas de Atores Humanos Individuais e/ou Coletivos		A Busca do que não se sabe; A Identidade Estética; A Prática da Limpeza; O Grupo Corpo como família.
Construções Discursivas de Agentes Não-humanos		O significado das peças criadas.
Elementos Políticos/Econômicos		A Cortesia, A Lei Rouanet
Elementos Simbólicos/Socioculturais		A Família.
Elementos Temporais		O Início, O Futuro, Os Marcos Históricos
Elementos Espaciais		A Questão da Brasilidade, O espaço da cozinha; O Instituto cultural Grupo; o Palco
Práticas		A Prática da Autocrítica; A Prática da Autonomia Criativa; A Prática da Brasilidade; A Prática da Busca do que não se sabe; A Prática da Confiança; A prática da Construção de identidade; A prática da construção de ambientes receptivos; A Prática da Cortesia; A Prática da Criação Coletiva Despriorizada; A Prática da Estreias em SP; A prática de apresentações duplas; A Prática da informalidade; A Prática da Liberdade com Responsabilidade; A Prática da Limpeza; A Prática da Transparência, A Prática da Captação de patrocínio; A Prática de Construção de significados; A Prática de apelidos para Trechos do Balé; A prática de manutenção de espaços simbólicos; A Prática da Responsabilidade Social; A prática do Detalhamento; A prática do Recebimento Prévio de Cachês; A Prática de Relacionamentos de amizade
Discursos Relacionados		A Imagem do Grupo; O Discurso da Contemporaneidade; A assunção da Brasilidade.

Os grupos coletivos identificados dentro da organização tiveram tratamentos e análises diferenciados pelo seu escopo e importância na história do Grupo Corpo. Da mesma forma ocorreu com os subgrupos existentes em cada grupo, sendo que alguns dos subgrupos, como o dos bailarinos, foram analisados com profundidade, dentro da análise relacional dos seus componentes.

Considerarei como atores/agentes silenciosos, principalmente, aqueles que foram observados no cotidiano do grupo mas que são tratados ou como algo que faz parte do dia-a-dia de maneira silenciosa e com implicações sociológicas, como a dor, ou que pouco se fazem presentes, apesar de existirem, como a questão racial, a do gênero e a socioeconômica.

O quadro final da análise situacional, no qual foram identificados todos os elementos essenciais à construção da *grounded theory* é apresentado no QUADRO 5.

#### **4.1 Esquema de Mundos Sociais/Arenas do Grupo Corpo**

O objetivo da análise que identifica os mundos sociais e arenas é localizar “pessoas que fazem coisas juntas” segundo Becker (1986). Dessa maneira, segundo Clarke (2005), será possível entender como as pessoas se organizam e se ajustam aos esforços de outras pessoas que tentam organizá-las de forma diferente que as que elas escolheriam, como horários de trabalho, pessoas com quem irei trabalhar, entre outros fatores. Para entender os mundos sociais dentro da arena em que se situa o Grupo Corpo, é necessário entendermos quais os acordos de comprometimento coletivos são operacionalizados e quais os mundos sociais são salientes dentro da situação sob análise. Dessa forma, poderemos compreender as razões de existência dos mundos e submundos existentes na arena onde o Grupo Corpo opera.

Não pretendi esgotar todas as possibilidades de mundos e submundos existentes dentro do Grupo Corpo e nem da arena onde o grupo opera. Seguindo as orientações metodológicas de Clarke (2005), optei por identificar somente os mundos e submundos que eu poderia explicar e entender de maneira clara.

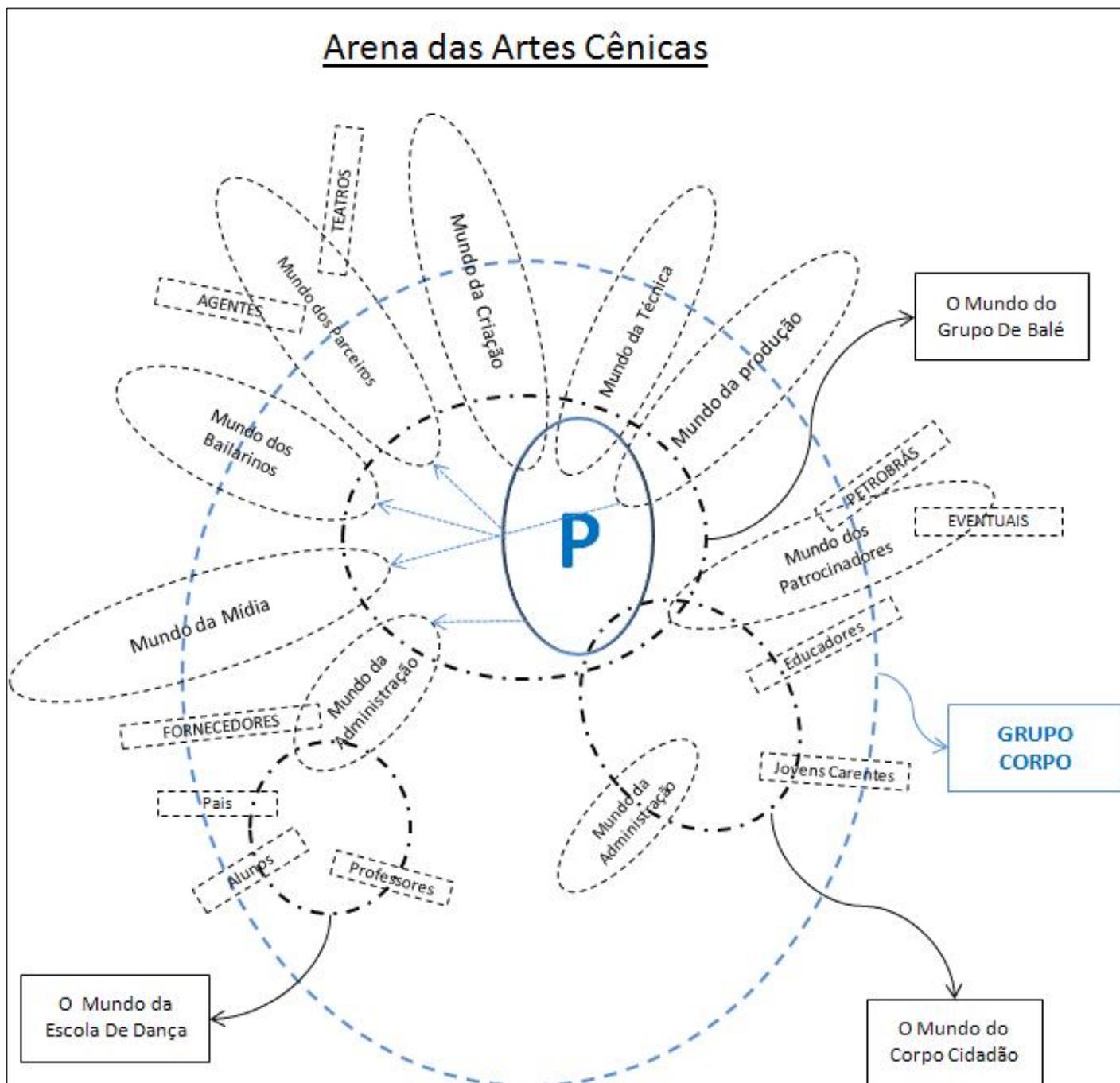
Como arena maior, onde o Grupo Corpo se situa, escolhi o setor da cultura, especificamente o das artes cênicas. Segundo Porta (2008), esse setor abrange tanto a produção, como a circulação e o consumo de bens e serviços culturais e que se situaria dentro dos seguintes segmentos da sociedade: Todos os segmentos artísticos (música, artes cênicas, artes visuais, audiovisual); Telecomunicações e radiodifusão (conteúdo); Editorial (livros e revistas); Arte popular e artesanato; Festas populares; Patrimônio Histórico Material e Imaterial (suas formas de utilização e difusão); *Software* de lazer; *Design*; moda; Arquitetura e Propaganda. Ainda segundo Porta (2008), como cultura, esses setores estariam envolvidos desde que houvesse criação artística ou intelectual, individual ou coletiva, assim como os produtos e serviços de difusão e exibição de cultura, como os museus, por exemplo. Entendo que a delimitação da arena de inscrição do Grupo Corpo ao subsetor de artes cênicas

possibilitará uma melhor análise das relações entre a organização, os mundos nela circunscritos e aqueles que interagem com ela e seus mundos sociais.

Segundo Lopes (2009), Artes Cênicas designam as apresentações em espaços expostos a espectadores, em que se exercita a prática de expressões que passam por uma representação. Agrupam-se em cinco tipos ou gêneros: o trágico, o dramático, a dança, o musical e o cômico. O subsetor da cultura que engloba as artes cênicas tem relação direta com as organizações que exercitam a apresentação em um ou mais dos cinco gêneros listados.

Para dar conta de descrever cada um dos mundos sociais que se relacionam ou fazem parte da organização do Grupo Corpo e que se situam na arena das artes cênicas, foram utilizados os seguintes questionamentos: (a) Qual a função de cada mundo? (b) Quais são os comprometimentos coletivos assumidos por cada mundo? (c) Como os participantes do mundo julgam que devem agir para dar conta de seu comprometimento (d) Como cada mundo se vê em seu discurso (e) Como cada mundo vê os mundos que interagem com ele (f) Que ações têm sido tomadas e quais são antecipadas no futuro? (g) Como se organiza a agenda do mundo social? (h) Que tecnologias são usadas e implicadas na ação do mundo social (i) Existem espaços específicos para organizar a ação do mundo em questão? Como eles são? (j) O que mais existe de importante na descrição desse mundo social?

A seguir, é apresentada a figura que representa o esquema dos mundos sociais que fazem parte ou interagem com o Grupo Corpo dentro da arena das artes cênicas. As linhas tracejadas foram utilizadas propositalmente para reforçar a ideia de fluidez e baixo nível de delimitação existente em cada mundo social, havendo atores individuais e coletivos que transitam e operam em diferentes mundos como se verá na descrição que será feita de cada um deles.



**FIGURA 8 - Esquema de Mundos Sociais e Arenas para o Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo)**

A descrição dos mundos se torna importante para a compreensão do Grupo Corpo, uma vez que surge um mundo que inexistente como ator coletivo da organização, mas que tem uma atuação importante tanto no Grupo de Balé e seus submundos, como na ONG Grupo Cidadão: o Mundo Pederneiras.

## 4.2 O Mundo Pederneiras

O mundo Pederneiras tem um papel central na atuação e trabalho dos outros mundos que compõem o Grupo Corpo. Tem atuação direta principalmente no Grupo de Balé, onde três irmãos, Paulo, Rodrigo e Pedro, assumem a direção artística no mundo da criação, a coreografia também no mundo da criação e a direção técnica no mundo da técnica. Paulo ainda tem atuação direta no mundo da produção, interagindo diretamente com o trabalho da Cristina Castilho, da comunicação, com Cláudia Ribeiro na organização de turnês internacionais e nacionais e com Fernando Velloso e Patrícia Galvão, ambos trabalhando também na organização de turnês e atividades afins.

Toda a interação com o mundo dos patrocinadores é feita através da ação do Paulo também que cuida tanto da parte contratual, como da parte social que ocorre nesse relacionamento. Também o mundo da administração tem relação direta com o Paulo em suas decisões principais. O mundo dos bailarinos tem uma interação forte com o mundo Pederneiras, sendo mais direta a relação com o Rodrigo, com quem eles trabalham todos os dias, durante a construção de novas peças de balé e com o Paulo que, também durante a construção de novos espetáculos, vai diariamente ao teatro acompanhar a evolução do processo.

Pedro também está presente, principalmente durante as turnês, quando ele e sua equipe se responsabilizam pelo suporte em termos de figurinos, lanches, água e cuidados emergenciais que possam existir durante as apresentações. Mirinha, eventualmente trabalha como ensaiadora, ao lado de Macau. Essa eventualidade decorre do seu trabalho intenso na ONG Corpo Cidadão onde ela assume o comando e as decisões principais de investimento. Há uma atuação eventual do Zé Luís, fotógrafo, que está presente durante a fase final de construção de novas peças de balé, quando o trabalho dele é requerido para a produção de novas peças fotográficas para a divulgação do trabalho do grupo.

Dentro do mundo Pederneiras, há um consenso geral de que a decisão final sobre processos principais sempre recaia na figura do Paulo. Essa assunção está mais aberta no discurso do Rodrigo e no de Mirinha, sendo que, para Pedro, pode se perceber esse entendimento pela forma como comunica ao Paulo sobre suas decisões referentes ao mundo da técnica. A agenda do mundo Pederneiras é construída em função de suas necessidades pessoais, conciliadas com as necessidades do grupo, sendo que há um equilíbrio entre ambas.

Paulo tem conseguido conciliar suas ações externas, sendo frequentemente convidado para construir iluminações e cenários. Pedro também tem uma agenda externa ao Grupo que

envolve palestras sobre a parte de infraestrutura de teatros, principalmente, além de convites para projetar e acompanhar construções de novos teatros e reformas por todo o Brasil. Rodrigo é convidado para construir coreografias com bastante frequência para companhias como a Deutsche Oper Berlin (Alemanha), Gulbenkian (Portugal), Les Ballets Jazz de Montréal (Canadá), Stadttheater Saint Gallen (Suíça) e Opéra du Rhin (França).

A presença dos Pederneiras só não acontece com essa intensidade no mundo da Escola de Dança, onde fazem intervenções eventuais mas que tem o comando operacional dividido por Fernando de Castro, ex bailarino do grupo e Lelena, coordenadora pedagógica.

#### 4.2.1 O Início do Grupo Corpo

É difícil imaginar que o Grupo Corpo, uma das maiores expressões na área de balé, nos dias de hoje e em todo o mundo, com lugar cativo no Theatre des Champs Eliseés em Paris, no Brooklin Academy of Music (BAM) em New York, na Maison de La Danse em Lyon, tenha se originado de uma quase aventura ou, nas palavras de seu fundador, Paulo Pederneiras, de uma “enorme presunção” de um grupo de jovens recém saídos da adolescência.

Paulo, o segundo filho na família de dona Izabel e seu Barbosa, sucedeu o José Luis, que viria a estudar medicina, mas que trocou o avental pelas lentes de fotógrafo numa carreira de sucesso precipitada pela fotografia exclusiva do Grupo Corpo. José Luís, atualmente radicado no Rio de Janeiro, está sempre presente nas campanhas, nas fotografias divulgadas em todas as reportagens sobre o Grupo Corpo, bem como em outras montagens teatrais, capas de discos e co-autorias de livros.



**FIGURA 9-A Família Pederneiras: (esq. para dir.) Digo, Zoca, D. Izabel, Seu Barbosa, Pedro com João, filho da Mirinha no colo, Mirinha e Paulo (sentado no chão, Zé Luis). Fonte: Documentário da TV Assembléia**

Paulo, assumido por todos como o mentor e o guia do Grupo Corpo é uma pessoa extremamente afável, de fala mansa e uma poderosa capacidade de convencimento. Só assim se explica o fato de seus pais saírem do conforto de sua casa, na Rua Barão de Lucena 66, para que seus filhos e mais alguns amigos montassem uma Escola de Dança, mudando-se para um apartamento no bairro de Lourdes. Essa capacidade se manifesta também na forma como conseguiu convencer Milton Nascimento e Fernando Brant a montarem a trilha sonora do seu primeiro espetáculo. Seu gênio irrequieto não se adaptou ao curso de arquitetura (abandonou o curso faltando quatro meses para se formar), levando-o a outras experimentações. Nas palavras de Marcelo, amigo de infância e, hoje, diretor administrativo do Grupo Corpo:

Na verdade, eu ainda brinco muito, o Paulo não deve nem lembrar disso. Mas é que o Paulo é que era o mais artista, os outros tudo eram novinho ainda né, mais novo que a gente. O Paulo começou mexer, começou com bateria, coitado do doutor Manoel, batendo, tocando bateria o dia inteiro. depois mexeu muito com tocar violão, primeiro foi violão também. Eu não tinha aptidão nenhuma ficava vendo só. Depois o Paulo mexeu com teatro. Eu fui em muitas peças. Ele acha que graça que eu lembro, Futebol. alegria do povo, O fedor, Liderato, o rato que era lider. Paulo gostava muito de teatro, ele tinha um grupo de teatro, pessoal ia lá. Então foi primeiro m[usica, depois o teatro... aí o Paulo falou: agora estamos mexendo com

dança e eu lembro direitinho que eu falei que no dia em que vocês pararem num negócio vocês vão pra frente e ele me disse: não, agora é pra valer.

Abaixo do Paulo está Pedro, que quase abandonou a engenharia. Levou dez anos para se formar. Só não desistiu do curso pela importância e necessidade de alguém do Grupo Corpo assinar os projetos e se responsabilizar pela infraestrutura cênica de cada espetáculo. Pedro é considerado um dos nomes mais respeitados na construção das caixas cênicas<sup>40</sup> de teatros, sendo requisitado constantemente por todo o Brasil para novos projetos e reformas teatrais. Assinou, dentre outros, o projeto do teatro no centro Cultural da Usiminas, em Ipatinga, considerado uma das melhores construções do Brasil. Atualmente, está na equipe responsável pelo projeto de nove novos teatros a serem construídos em São Paulo. Pedro também, esporadicamente, assina projetos de iluminação em apresentações de outras companhias. Nas palavras de Paulo:

Pedro é uma das maiores autoridades técnicas em teatro no Brasil. Isso é fácil de compreender pela sua experiência junto com o Grupo Corpo, onde ele frequenta literalmente todos os melhores teatros do mundo, estando assim, sempre a par de todas as mais modernas tecnologias e os melhores recursos cênicos existentes.

Usualmente de fala mansa e um jeito quase acanhado, Pedro se transforma durante as montagens de cenários para o Grupo Corpo. Um líder decidido que mantém pulso firme nas montagens até ter a certeza de que sua equipe, Gabriel, Lucas, Stefan e Virgílio (quando no Brasil, também tem o Eustáquio) poderão dar conta da produção.

O irmão menor, que sempre sofreu nas mãos dos maiores José Luis, Paulo e Pedro, justamente pela diferença de idade, acabou se tornando peça chave na construção da “identidade estética”, palavras do Paulo, do Grupo Corpo. Digo, como o Rodrigo é mais frequentemente chamado por todos que trabalham e frequentam a sede do Grupo Corpo, é uma personalidade irrequieta e atenta.

Coreógrafo residente da companhia desde 1981, tendo, entretanto, montado uma coreografia no ano de 1978, tem alguns dos movimentos criados e incorporados à suas coreografias saindo de situações inusitadas. Quando estava montando a peça Parabelo, de

---

<sup>40</sup> Caixa Cênica – Em um teatro, a caixa cênica corresponde ao espaço útil construído para sustentar os recursos necessários a uma apresentação de espetáculo dentro de um teatro. Considerando[se a boca de cena, como o espaço visível de um palco para o espectador, a caixa cênica teria um pé direito de, no mínimo, duas vezes e meia a altura da boca de cena, sendo seu limite superior a grelha – uma estrutura metálica onde os recursos técnicos de transmissão de movimento são instalados

autoria de Tom Zé e de José Miguel Wisnik, observou alguns movimentos que Tom Zé fazia sentado no chão com as mãos apoiadas atrás do corpo. Inquirido sobre a razão desse movimento, Tom Zé respondeu que sofria de gastrite e essa era a posição que conseguia suportar melhor as cólicas abdominais. Esse movimento viria a ser então a abertura desse espetáculo, sucesso absoluto de bilheteria do Grupo Corpo.

Na seqüência dentro da família, vem a Mirinha. Atualmente ela se divide em funções como ensaiadora do Grupo Corpo, ao lado da Carmem Purri, a Macau, a direção da escola de Balé e a direção da ONG Grupo Cidadão. Com uma profunda formação em Balé, Mirinha atuou como bailarina no Grupo Corpo por 20 anos, até 1995, ao mesmo tempo em que ampliava seu conhecimento do corpo humano. Hoje, quando ela chega nas sessões de ensaio, cria-se automaticamente uma fila de bailarinos doloridos e machucados solicitando os préstimos de suas mãos pequenas e poderosas.

A irmã caçula, Mariza Pederneiras, a Zoca, teve uma carreira curta no Grupo Corpo. Atualmente é casada e mora na Alemanha. Ela, assim como o Zé Luis, tornou-se bailarina por um breve espaço de tempo, mas, diante da constatação do coreógrafo Oscar Araiz de que era necessário aumentar o número de bailarinos para compor a coreografia do primeiro espetáculo do Grupo, Maria Maria, permaneceu no grupo por mais algum tempo. Nas palavras de Macau:

Na família Pederneiras eram quatro que tinham esse objetivo mas aí quando o Araiz veio, todos estudavam dança, menos o Paulo. O Paulo nunca estudou. Mas o mais velho e a caçula não tinham esse objetivo de estar no grupo, formar o grupo, se profissionalizar como os outros. Mas aí quando o Araiz veio pra montar o Maria Maria, ele pediu que eles participassem, porque senão ia ser um grupo muito pequeno e tal e aí eles entraram. Então, o grupo, nos primeiros anos, eles fizeram parte do grupo viajaram e aí logo que deu eles foram substituídos e saíram, o Zé Luís e a Mariza, a Zoca.

E foi em torno desse núcleo familiar, com alguns amigos reunidos, Izabel Costa, Denize Stutz, Déa Márcia, Maria Carmem Purri, Cristina Castilho e Fernando Machado que se formou, juntamente com o bailarino argentino Hugo Travers, a companhia de dança responsável pelo sucesso de Maria, Maria. Hugo Travers foi convidado inicialmente para assumir a direção da Escola de Dança, posteriormente se juntando ao grupo de amigos para a constituição do Grupo Corpo.

A ponte entre Oscar Araiz e o Grupo Corpo foi estabelecida no ano de 1973, durante o Festival de Inverno de Ouro Preto:

Conheci o pessoal do CORPO em 1973, quando vim para o Festival de Ouro Preto. A partir daí, acompanhei o trabalho do grupo que se consolidou com a

criação da Escola CORPO; [...] Eu conheço as dificuldades que enfrenta um trabalho de equipe, e por essa razão admiro a constância e vontade deles, cheios de projetos e ânsias de conhecimentos e experiências. A possibilidade de colaborar com eles me entusiasmou desde o momento que soube do projeto de criar um espetáculo em conjunto com Milton Nascimento e Fernando Brant. O processo foi rápido, partindo a idéia de buscar um tema mineiro. A aparição de “Maria, Maria” como personagem central da peça, nos deu a possibilidade de investigar na cultura e na história de Minas. (OSCAR ARAIZ)

A partir dessa ponte, Rodrigo Pederneiras começou a viajar para a Argentina, dando continuidade a seus estudos, recebendo de Oscar Araiz em 1974, um convite para integrar seu grupo. Digo participou da peça Agitor Lucens V que acabou sendo a última peça do grupo de Araiz, que se dissolveria no mesmo ano, fazendo com que o Rodrigo retornasse ao Brasil.

O retorno de Rodrigo ao Brasil coincidiu com a decisão de Paulo de montar uma companhia de dança. Para isso, criariam a Escola de Balé que serviria de sustentação para o grupo.

O Paulo que teve a iniciativa e a ideia de fundar um grupo com essas pessoas. E aí, nós todos abandonamos o lugar de antes (as escolas de balé onde estudavam) e fizemos a loucura, a reforma da casa. Abrimos a escola, então a escola ficou um ano funcionando com nós todos dando aula e no ano seguinte já foi a estreia do Maria Maria [...] Abrimos a escola já com esse objetivo, de montar um espetáculo. A escola era nossa sobre vivência. Todo mundo dava aula. Já foi o maior sucesso. Abrimos a escola e no mês de janeiro já tinha milhões de inscrições enfim, por causa dos conhecimentos de vários relacionamentos nossos. E aí, nesse mesmo ano, em julho, nós fomos a Buenos Aires então fazer de novo o curso com Araiz, com os bailarinos passar o mês de julho todo lá e nessa época então nós fizemos o convite pra ele. Ao mesmo tempo ou logo depois, o Paulo fez o contato com o Fernando Brant e com o Milton, que toparam também e íi em janeiro de 76 a gente começou os ensaios já com trilha pronta, semi-pronta (Macau).

A idéia de montar um balé era o que movia o grupo antes mesmo de montar a Escola de Dança. Como Rodrigo diz “queríamos montar uma produção que causasse impacto, que marcasse a nossa chegada”. O primeiro passo então era montar uma equipe de peso, por isso a idéia de chamar Oscar Araiz, Milton e Fernando Brant. O orçamento para uma peça de balé era astronômico, havendo especulações sempre girando entre 250.000 cruzeiros e 500 mil. Além de empréstimos bancários, o grupo conseguiu uma ajuda de custo do governo estadual de quarenta mil cruzeiros, liberada em 20 de fevereiro de 1976. O restante do dinheiro foi viabilizado através de empréstimos bancários.

Cabe observar que, apesar da estreia prevista para o dia 10 de março, (ainda sem local determinado) em janeiro de 1976 já se veiculavam notícias a respeito do espetáculo.

Entretanto, a maioria esmagadora dessas notícias falava de um “balé de Milton Nascimento”, ignorando, com exceção dos jornais mineiros, o nome do Grupo de Balé que tivera a ideia de construí-lo. Assim, em 02/01/1976, o Jornal do Brasil veiculou que:

Milton Nascimento está em Belo Horizonte supervisionando os ensaios e a montagem de Maria, Maria, um musical que fez em parceria com Fernando Brant. O espetáculo estréia em Belo Horizonte, em abril, e será encenado em forma de balé com a participação do corpo de baile de uma Escola de Dança de Belo Horizonte

Perceba-se que não se cita sequer o nome da companhia, considerando-a mero coadjuvante do espetáculo a ser encenado. Havia um enorme desconhecimento do que era o espetáculo, veiculando-se inclusive que “Milton está preocupado com uma certa confusão reinante na praça: o espetáculo, para Milton, é um drama musical e não uma ópera ou balé, como foi fartamente anunciado por aqui” (O Globo, 13/02/1976). Mesmo as declarações públicas de Milton Nascimento, reconhecendo todo o mérito do Grupo não foram suficientes para evitar o equívoco:

A peça foi toda transada pelo Grupo Corpo, formado por jovens entre 16 e 25 anos. Partiu tudo da vontade de fazer deles; que nos procuraram (a mim e a Brant), trouxeram o Araiz da Europa, organizaram tudo, desde sair à cata de patrocínio até pregar cartazes nos intervalos dos ensaios. Apesar de estreantes, a transação foi muito profissional. O mais importante de tudo isto é que eles realmente provaram que dá pra fazer. E que é muito melhor fazer do que ficar parado, dizendo que não dá pra fazer nada.. (MILTON NASCIMENTO, 02/1976)

Essa pressão e forma de ignorar o nome do Grupo Corpo, na época chamado por diversos nomes e, muitas vezes, por nenhum, ou apenas Escola de Dança de Minas Gerais, fez com que o grupo se mobilizasse e publicasse no jornal Diário de Minas em 1976, dia 20 de março, a seguinte nota:

"Maria, Maria":a bem da verdade  
 SOBRE A ESTREIA NACIONAL da ópera-ballet "Maria, Maria", a imprensa em geral, principalmente a carioca, vem anunciando que o espetáculo é uma realização do compositor e cantor Milton Nascimento em detrimento do verdadeiro idealizador e promotor do acontecimento que é a escala de dança moderna belorizontina "O Corpo". -- A DIREÇÃO DE "O CORPO" foi quem contratou Milton Nascimento para fazer a música bem como Fernando Brant para armar o roteiro, sendo que vai arcar com todas as despesas do espetáculo, que deverá atingir a 400 mil cruzeiros. -- ONTEM EM SEU "STUDIO", o pessoal do "O Corpo" fez uma apresentação em pré-estreia" do, "Maria, Maria". dedicado à imprensa apresentação que obteve nota 10 com louvor de todo o mundo presente- -- COMO JÁ ANTECIPAMOS A estreia de "Maria, Maria" para o público em geral

acontece dia 1º. de abril, no Palácio das Artes, ficando em cartaz até o dia 4. --. É DE RESSALTAR, ALÉM DA MÚSICA de Milton Nascimento, o excelente desempenho dos bailarinos, cuja principal figura é Isabel Costa, que fará o papel de Maria. --. A BELEZA DAS MENINAS TAMBÉM impressiona como os diabos. --. OUTRO PONTO alto é a coreografia do bailarino argentino Oscar Araiz (DIÁRIO DE MINAS, 20/03/1976).

Note-se nesta notícia que uma prática do Grupo Corpo já se iniciava: a de convidar pessoas para assistir às fases de montagem de seus projetos. Como o próprio Rodrigo reconhece:

Na medida em que Oscar Araiz ia coreografando, fomos convidando pessoas de confiança para ver trechos em primeira mão. Saíam entusiasmadas. A estratégia contribuiu para gerar comentários positivos por toda a cidade e, quando finalmente chegou o grande dia, foi impressionante. Os ingressos para a temporada se esgotaram. (RODRIGO PEDERNEIRAS)

O espetáculo estreou no dia primeiro de abril de 1976 no Palácio das Artes “com lotação esgotada e, no final, quase dez minutos de aplausos com a plateia de pé pedindo “bis” (Wilson Frade no Jornal Estado de Minas, 03/04/1976). A história de sucesso se repetiu durante os quatro dias que esteve em cartaz em Belo Horizonte, prosseguindo no Rio de Janeiro com a temporada que se iniciou em 09 de abril do mesmo ano, com tamanho sucesso que foi estendida por uma semana a mais no teatro João Caetano. Em seguida, veio o convite para abrir o II Festival Internacional de teatro, que seria realizado em São Paulo, sob a direção de Ruth Escobar.

Maria, Maria foi um sucesso do qual, após algum tempo, o Grupo Corpo teve dificuldade de se livrar (palavras do Paulo). Após quase dez anos de sucesso ininterrupto na apresentação de Maria, Maria e sua sucedânea, Trem de Minas, o Grupo Corpo temia se tornar companhia de um espetáculo só.

No país inteiro, deixamos de ser o Grupo Corpo, para sermos reconhecidos como aquela companhia que dançava Maria Maria. Tínhamos lotação esgotada onde quer que apresentássemos. Os empresários só queriam este espetáculo. Mas só ele, só se falava em Maria Maria. Nossa maior dificuldade no início foi desvincular desse grande sucesso e tentar alçar outros voos (RODRIGO).

A busca por uma identidade e a tentativa de mostrar novos espetáculos criados pelo grupo forçava seu núcleo de criação a pensar em alguma saída para essa cobrança insistente por Maria, Maria:

Foi aí que nossa relação com o público de outras regiões do país mudou ao surgir uma ideia simples. O público não pedia Maria Maria? Os empresários não queriam Maria Maria"? Tudo bem! Só que, daquele momento em diante, só o apresentáramos junto com um novo trabalho. Desde então, começamos a ter críticas mais positivas para nossas apostas. Estávamos em 1984 (Rodrigo Pederneiras).

A história do Grupo Corpo, a partir de Maria Maria, é pontuada de sucessos e aprendizados. Uma organização que tem uma história de sucessos desde seu início em 1975. A companhia tem sido motivo de dissertações e teses, além de livros e artigos, ora historiográficos, ora voltados para a natureza de sua arte. Mas o que mais me chamou a atenção foi um relato de uma colega de doutorado que me disse que, em um seminário sobre gestão de organizações, onde o diretor artístico do Grupo Corpo se encontrava como convidado, após uma rodada de apresentações sobre teorias organizacionais e de estratégia, houve um silêncio pétreo quando de sua declaração de que “ nós, no Corpo, não fazemos as coisas desse jeito não...”.

Uma organização com a história do Grupo Corpo, em uma trajetória duradoura e consistente e que rejeita os moldes teóricos tradicionais pelo fato de estes não explicarem seu *modus operandi*, em si, já seria mais que suficiente justificativa para estudá-la. Alie-se a isso o fato de termos poucos estudos organizacionais voltados para empresas que operam na indústria cultural, notadamente no campo da estratégia e termos o quadro completo para justificar conhecer melhor os processos dentro dessa organização.

#### 4.2.2 A Família

Pode-se afirmar que o sucesso do Grupo Corpo tem origem em uma história familiar peculiar. Se contextualizar o início do grupo, na década de 80, em uma sociedade tradicional como a da família mineira, se verá que o apoio familiar seria muito importante para que o grupo suportasse as pressões tanto relativas ao descrédito que uma carreira artística poderia ter em termos de futuro profissional, com pelo fato de essa carreira artística ser na dança.

O apoio familiar se daria não só pela liberdade de ação que os pais propiciaram a todos os filhos, como também pelas atitudes explícitas de absorção dos amigos dos filhos dentro da família. Assim, durante os primeiros meses de funcionamento do Grupo Corpo, ainda apenas Escola de Dança, em 1975, dona Izabel mesmo relata:

Toda tarde, eu tinha uma empregada muito boa, eu mandava um lanche pra eles no corpo. Que eu sabia que pra eles ficarem comendo fora era difícil não era só pra eles não, era para os que trabalhavam com eles. Então íam aquela

bandejas, tabuleiros de comida pra eles a tarde lá no Corpo, onde era a minha casa, eu mandava (RELATO DE DONA IZABEL).

De origem do grupo, como efetivamente aconteceu, a família Pederneiras acaba por se tornar um núcleo dentro do Grupo Corpo, que constrói relações profissionais e pessoais que se entrelaçam dentro da organização, muitas vezes se tornando difícil identificar onde uma começa e onde a outra termina, não havendo assim, contornos precisos de quais relações são pessoais e quais são profissionais. Essa ambiguidade reflete em comportamentos de disputa de espaços onde as atitudes demonstram desejos ora de atitudes que refletem critérios de escolhas motivadas profissionalmente, ora motivadas por relações pessoais.

Durante as turnês, é comum que pessoas das cidades onde o grupo se apresenta os convidem para recepções que estejam acontecendo nas cidades ou que são feitas para recepcionar o próprio grupo. A direção do grupo então escolhe alguns bailarinos para estarem presentes e os levam a essas recepções. Ouvi de alguns bailarinos queixas no sentido de se demonstrarem insatisfeitos por não serem escolhidos para esses momentos, numa clara demonstração de quererem se situar dentro da esfera de relações pessoais que baseia essas escolhas.

Por outro lado, esse esforço de criação partindo de uma família, como foi o início do grupo acaba recebendo em parte o crédito pelo sucesso e continuidade do grupo, como relata José Miguel Wisnik:

No Brasil, em geral, é muito difícil sustentar o trabalho de grupos continuados e dar a eles consistência e qualidade porque muitas vezes esbarra-se nas condições da produção que impedem que um trabalho desse tipo tenha a consistência que o Grupo Corpo tem, graças a uma continuidade. Entretanto, há muitos anos eles o vêm fazendo, e vejo que isso só foi possível porque é um grupo extraordinário de pessoas que expandiu um núcleo familiar [...] Acho que quem acompanha o Grupo Corpo de perto, percebe o quanto eles conseguiram criar relações de muito rigor, de muita competência e, ao mesmo tempo, de muita proximidade afetiva e contagiante. Eles imprimem isso ao trabalho do grupo e acredito ser fundamental para conseguirem as coisas que eles vêm conseguindo (RELATO DE JOSÉ MIGUEL WISNIK EM KATZ,2000, P.315).

#### 4.2.3 O Grupo Corpo como família

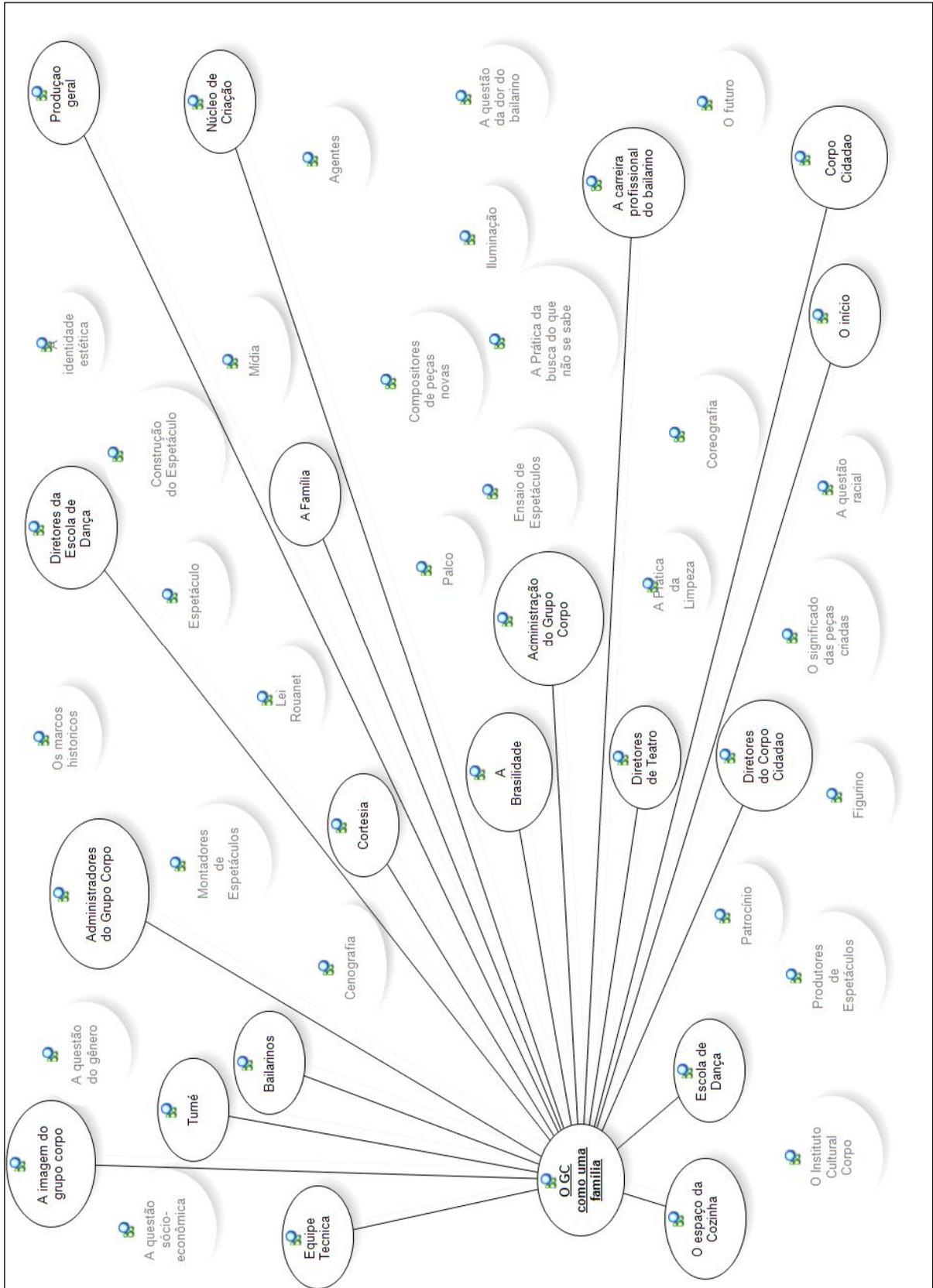
Dentro da história do Grupo Corpo, um gesto de super proteção acabou por mudar o conceito de família na visão dos Pederneiras. D. Izabel, a mãe de Paulo, Rodrigo, Pedro, Mirinha, Zoca e Zé Luís, não gostava que seus filhos fossem à casa dos outros, preferia que todos estivessem dentro de sua própria casa e, se fosse o caso, trouxessem seus amigos. Não é por acaso que Rodrigo se refere a ela como a “mãe do mundo”.

E efetivamente, os amigos de seus filhos acabavam por se sentir tão em casa que a adoção de dona Izabel se concretizava na prática. Os elementos simbólicos mais fortes para representar essa família se situavam na mesa de refeições, onde cabiam os membros da família e todos os amigos que por lá aparecessem. Rodrigo diz que a mesa ficava posta o dia inteiro.

Essa forma de utilizar o espaço de refeições como instrumento de estreitamento de relações repercutiu na construção de um espaço simbólico importante para o grupo: a cozinha, onde as pessoas se confraternizam em pequenas cerimônias de aniversário e também onde se realizam acordos profissionais e de trabalho. No relato de José Miguel Wisnik:

Lá em Minas tem um prédio que eles construíram. Quando se chega lá, se é recebido não em uma sala inicialmente, nem na sala da diretoria. Há uma pequena cozinha onde se é recebido de maneira muito afetiva, calorosa, pessoal. Acho que quem acompanha o *Grupo Corpo* de perto, percebe o quanto eles conseguiram criar relações de muito rigor, de muita competência e, ao mesmo tempo, de muita proximidade afetiva e contagiante. Eles imprimem isso ao trabalho do grupo e acredito ser fundamental para conseguirem as coisas que eles vêm conseguindo (RELATO DE JOSÉ MIGUEL WISNIK EM KATZ, 2000, P.315).

Esses traços de relacionamentos familiares permanecem até hoje nas ações e construções do Grupo Corpo. Os laços são construídos e permanecem em toda a sua estrutura profissional, não havendo rompimento mesmo quando a união familiar se desfaz. É assim com Cristina Castilho, responsável pela comunicação do grupo e que foi esposa do Rodrigo por 18 anos, sendo mãe de Gabriel, coordenador de palco do grupo. Também há uma relação familiar com Verônica Bonome, administradora do grupo e que é irmã da esposa de Paulo. Cláudio, também administrador do grupo considera Paulo como seu irmão e foram criados juntos, na mesma rua.



**FIGURA 10 - Análise Relacional do Grupo Corpo como uma Família (Fonte: Pesquisa de Campo)**

Na equipe técnica, os laços também são familiares e, muitas vezes, o critério definidor de uma contratação passa por laços de família. Foi assim com Lucas, novo contratado da equipe técnica, que entrou no grupo por um pedido particular feito por sua mãe Déa, ex-bailarina e ex-sócia do grupo. Pedro trata com um olhar quase filial o comportamento de Lucas (“um menino bom”).

É comum encontrar ex-bailarinos do grupo frequentando a sede mesmo sem nenhum vínculo de trabalho, esperando alguma coisa acontecer e agindo como se estivesse em casa. É como o grupo quer, que o bailarino se sinta em casa. Entretanto, se percebe que essa é uma situação que tem limites de acomodação, já que, mesmo tendo baixos níveis de *turnover*, não existe capacidade de absorção em outras funções para todos os bailarinos que pensam em continuar no grupo mesmo depois que sua carreira como bailarino acabar.

A imagem é tão significativa e claramente transpõe o significado inicial do projeto oriundo dos irmãos de uma família com que foi feito um documentário sobre os 30 anos de existência do grupo e que se denominou “Grupo Corpo, uma família brasileira”. Oscar Araiz já antecipava o significado simbólico das relações do grupo quando disse que, além de uma organização, “[o Corpo] é uma família, em diversos níveis: uma família de sangue e de ideias, e também uma família de sensibilidade...”<sup>41</sup>

Nas turnês, também o tom familiar é percebido e imposto até pela forma como os bailarinos incorporam familiares a ela. Assim, Cláudia faz sempre um sorteio para definir quem irá dormir com quem, normalmente em duplas, mas mesmo esse sorteio é subvertido se algum namorado ou namorada, esposo ou esposa se junta ao grupo para acompanhar a turnê. Também na hora dos ensaios, é comum perceber filhos dos bailarinos que ficam dormindo ou brincando no palco enquanto os pais ensaiam.<sup>42</sup>

#### 4.2.4 O Início

Paulo atribui o sucesso do início do Grupo Corpo a uma presunção enorme, típica de jovens. Entretanto, pode-se afirmar que houve um grande cuidado e um alto investimento financeiro e emocional de todos os integrantes do grupo na construção de Maria Maria. Os convites feitos a Milton Nascimento e Fernando Brant para construírem a trilha do balé Maria Maria não foram convites sociais e sim profissionais. Tanto um como o outro foram

---

<sup>41</sup> Entrevista de Oscar Araiz ao jornal Pampulha, de Belo Horizonte em abril de 1980.

<sup>42</sup> Na turnê realizada na França em 2007, o grupo teve a companhia de Julinha, filha dos bailarinos Beca e Silvinha que ficava a maior parte do tempo sob a guarda da Macau, embora houvesse um revezamento constante dos bailarinos fazendo brincadeiras com ela.

remunerados pelos seus trabalhos, assim como têm sido todos os compositores convidados para construir trilhas sonoras de novos espetáculos.

Examinando a história do grupo, percebe-se que todos os que integraram a “família” Grupo Corpo, sempre tiveram seus trabalhos bem remunerados, dentro das perspectivas que o trabalho com arte permite no Brasil. Apesar de terem ganho muito dinheiro, como reconhece o Rodrigo, com o primeiro espetáculo, a maior parte dele foi reinvestida em equipamentos, na construção da sede na avenida Bandeirantes e na capacitação do grupo, trazendo professores de renome para trabalhar com eles na Escola de Dança e em eventos promovidos para se aperfeiçoar a dança contemporânea. Essa prática de atualização se mantém nos dias de hoje também e é um elemento diferenciador da qualidade técnica dos bailarinos que compõem o grupo.

Foram oito anos sem quase nenhum patrocínio e 16 anos até conseguirem o primeiro patrocínio de longo prazo, o da Shell do Brasil. Mesmo com todas as dificuldades financeiras iniciais, o grupo persistiu e construiu uma história de longevidade rara no setor artístico brasileiro.

Uma característica reconhecida no início e que permanece também é o da liderança de Paulo sobre o grupo. Seus pais mesmo o confirmam, como se pode ver no relato da sua mãe:

Não, eu acreditava porque eu achava que o Paulo sempre foi muito sério. E se o Paulo queria levar isso, se ele achava que eles tinham competência, que dava certo, eu confiava no Paulo e até hoje eu confio. Porque tudo é Paulo né? Paulo é que resolve tudo. Até a coreografia do Rodrigo, ele sempre sobe pra dar um palpite. Às vezes o Rodrigo não gosta, eles brigam um pouco discutem um pouco que às vezes o Rodrigo não aceita, mas o Paulo é que resolve tudo. Nada sai assim, sem o aval dele, nada (D. IZABEL-VÍDEO GRUPO CORPO, UMA FAMÍLIA BRASILEIRA).

Interessante observar que, mesmo com toda essa ideia centralizadora ao redor de Paulo, não se percebe dentro do grupo atitudes de liderança impositiva. Essa é uma liderança que foi construída no tempo e que carrega um significado de total confiança nas decisões que ele toma para o grupo. Apesar do papel destacado na direção do grupo, assim como da importância do papel de Rodrigo como coreógrafo, a divisão de resultados é igualitária, principalmente na remuneração dos sócios dirigentes do grupo como confirma Rodrigo: “Desde o início, Paulo foi o empreendedor, o que administrou, inventou ideias, o diretor artístico, mas a estrutura funciona de forma igualitária. Até na hora de dividir os lucros”. Com isso, Paulo conseguiu construir um pacto de confiança sobre suas decisões, ao mesmo tempo em que, para os bailarinos e outros membros da organização ele é o chefe incontestável. Além

dele, Pedro também tem a imagem de chefia construída dentro da equipe técnica, mas em uma escala hierárquica que coloca Paulo como chefe superior.

### **4.3 O Mundo do Grupo de Balé**

Esse mundo tem em sua composição os submundos: mundo dos bailarinos, mundo da criação, mundo da técnica, mundo da produção e mundo da administração. Ele também tem uma interface importante com o mundo da mídia e o mundo do Corpo Cidadão. Sua função essencial é apresentar espetáculos de balé. Para isso, há uma forte dependência da ação de todos os submundos que o constituem. Até o ano de 1984, seu discurso era o de capacitação, envolvendo esforços massivos de todos os seus submundos orientados para uma aprendizagem acelerada, obtida nos diversos teatros em que atuou com o espetáculo Maria, Maria. A partir do ano de 1984, seu discurso incorpora a temática do patrocínio, de uma forma insistente, coincidindo esse discurso com a entrada em cena da lei de apoio e incentivo cultural promulgada por José Sarney, que acabou por lhe dar o nome.

Em relação a esse mundo, pode-se caracterizar o mundo dos bailarinos como um dos atores coletivos implicados e silenciosos. Uma das questões relativas ao mundo dos bailarinos também se colocaria como silenciosa na história do grupo: a questão socioeconômica dos bailarinos. Somente em 1987, com a entrada do patrocínio da Du Pont é que se sinalizaria a questão socioeconômica dos bailarinos, ao revelar que estes tinham um salário de U\$160 dólares mensais.

A relação do mundo do Grupo de Balé com seus patrocinadores tem uma ambigüidade discursiva. Se, de um lado, o discurso confirma a dependência financeira para com o patrocinador, por outro, há críticas na maneira como se constrói a contrapartida. As críticas são gerais à forma como os patrocinadores tendem a se comportar, como se o dinheiro do patrocínio estivesse saindo do bolso deles, quando, na verdade, é um dinheiro que seria utilizado para pagar impostos. Com esse discurso, cria-se um palco de controvérsias, não só sobre o fato de se desviar dinheiro destinado a todos para um uso específico, particular. Também ocorre a controvérsia sobre a cobrança existente por patrocinadores, operacionalizada de diversas maneiras, mas a que mais encontra coro entre as organizações voltadas para as artes cênicas refere-se à autonomia de criação.

A preocupação permanente desse grupo está centrada na diferenciação de sua imagem no setor de artes cênicas, tendo se utilizado principalmente do discurso da identidade estética como forma de caracterização e identificação do Grupo Corpo nesse cenário. Para esse esforço, as maiores contribuições vieram do mundo da criação, centrada na atuação do coreógrafo Rodrigo e no trabalho de divulgação e liderança de Paulo.

A agenda de trabalho do Grupo de Balé tem um planejamento minucioso que se estende, em média, por dois anos à frente, em relação às apresentações. De dois em dois anos, sua agenda se ajusta à agenda do mundo da criação que utiliza aproximadamente um semestre a cada dois anos para a construção de um novo balé.

O investimento do mundo de balé em tecnologia é alto e se subdivide principalmente, pelo mundo dos bailarinos, o mundo da criação e o mundo da técnica. O espaço de atuação do Grupo de Balé se centra no palco, um agente não-humano de destacada importância no trabalho do grupo, a ponto de merecer do Grupo Corpo a construção de um palco particular, utilizado em suas apresentações em espaços não de teatro. A intimidade do Grupo de Balé com o espaço do palco é observada na prática e se operacionaliza verbalmente, como uma afirmação justificatória da qualidade do grupo de bailarinos.

#### 4.3.1 O espetáculo

Usando de diferentes conceitos, todos referidos a um espetáculo, entendendo aqui o espetáculo como a apresentação de uma peça de balé, pode-se dizer que o espetáculo é um agente não-humano composto por outros elementos não-humanos como a coreografia, o cenário e a iluminação. Esse conjunto de elementos não-humanos tem um papel essencial nas ações e decisões dos atores individuais e coletivos do Grupo Corpo, tanto se referindo à companhia de balé, como à Escola de Dança e à ONG Corpo Cidadão. Assim como a companhia de balé existe em função do espetáculo, a Escola de Dança tem no espetáculo a forma de apresentar seus trabalhos com os alunos a seus familiares e a ONG Corpo Cidadão usa do mesmo recurso para ganhar visibilidade e arregimentar parcerias para seu projeto.

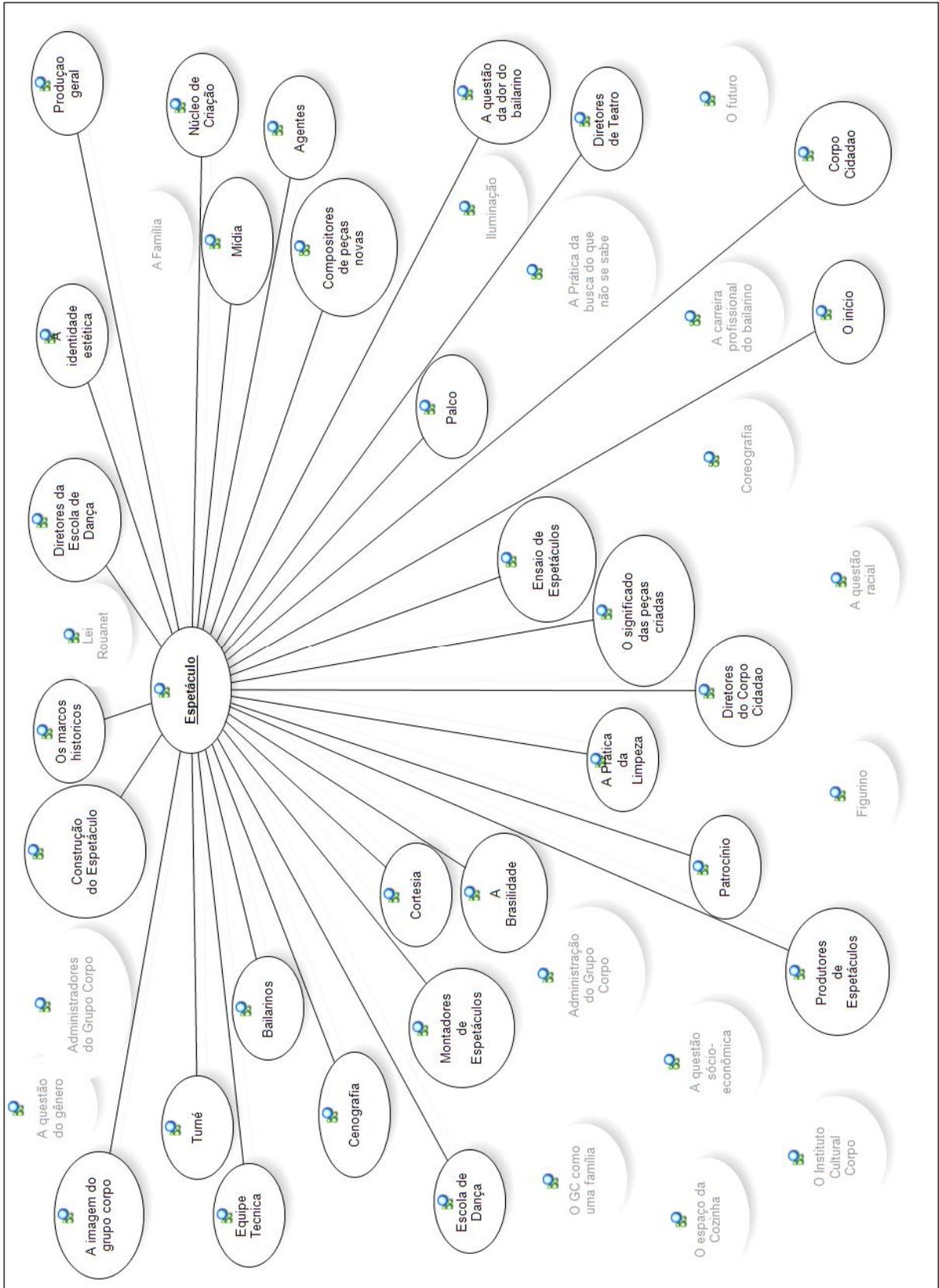


FIGURA 11 - Análise Relacional do Espetáculo (Fonte: Pesquisa de Campo)

É no espetáculo que se consolida a imagem do Grupo Corpo como maior expoente da dança brasileira e onde o seu nome apresenta maior exposição na mídia. Essa exposição é a principal contrapartida demandada pelos patrocinadores que se utilizam da lei Rouanet para subsidiar investimentos em arte e cultura. E foi por meio do espetáculo que o Grupo Corpo se projetou mundialmente, inicialmente com *Maria, Maria* que, apesar de o discurso do grupo relatar que esteve preso a esse espetáculo por seis anos, na verdade, foi apresentada até o ano de 1985, ou seja, ficou em cartaz por nove anos.

#### 4.3.1.1 Os marcos históricos do Grupo Corpo.

Para o Grupo Corpo, os marcos históricos (Ver QUADROS 6 a 10 com a cronologia do Grupo Corpo) decorrem principalmente de coreografias criadas que modificaram significativamente a percepção da atuação do grupo no cenário da dança contemporânea brasileira. Sem dúvida nenhuma, o primeiro marco histórico foi a sua primeira peça *Maria, Maria* que, de tanto sucesso que teve, correu o risco de aprisionar o grupo a esse sucesso. Com perseverança e com o recurso de passar a apresentar duas peças em cada temporada, introduzindo, assim, os novos trabalhos coreografados por Rodrigo, aos poucos, o Grupo foi se desvencilhando da imagem de um grupo com um espetáculo só.

Essa libertação em definitivo ocorreu com o segundo marco histórico do grupo: a peça *Prelúdios*. Apresentada em 1985, baseando-se na obra de Chopin. Segundo Katz (2000):

“*Prelúdios* (1985) muda tudo. Rodrigo começa a ser considerado um coreógrafo profissional de primeira linha e o país inteiro passa a celebrá-lo como um artista em quem apostar”. Pela primeira vez, em sua carreira de coreógrafo, Rodrigo seria ovacionado pela plateia, tendo o crítico João Candido Galvão assinado uma matéria na revista *Veja* que afirmava: “Em *Prelúdios*, o Grupo Corpo cria a primeira obra-prima da coreografia brasileira de base clássica (REVISTA VEJA, 05/06/1985, p.121).

Em 1989, o grupo apresentaria a peça *Missa do Orfanato*. Nessa peça, Paulo entende que o Núcleo de Criação do Grupo Corpo mostraria “sua unicidade pela primeira vez”, tendo a mesma peça adquirido um sentido de equilíbrio entre coreografia, cenário, com a estreia de Fernando Velloso, iluminação e figurino que passariam a ser perseguidos daí em diante. Katz (2000) atribui à passagem de Suzanne Linke pelo Grupo Corpo no ano anterior, quando eles apresentaram o espetáculo *Mulheres*, a responsabilidade pela mudança que se operaria no ano seguinte, com o lançamento de *Missa no Orfanato*.

Em 1992, o grupo surgiria com a peça *21*, para alguns críticos a continuação da mudança operada em *Missa do orfanato*, para a maioria, uma nova época de construções na

história do Grupo Corpo. Baseada na música de Marco Antônio Guimarães e com instrumentação do conjunto Uakti, em 21 “começa a ficar mais clara a obsessão de Rodrigo Pederneiras por decifrar essa técnica que o alimentou a vida toda e que se torna capaz de adentrar numa conversação mais direta com as danças que não sobem aos palcos dos teatros” (KATZ, 2000, p.314).

#### QUADRO 6 - Cronologia do Grupo Corpo - 1975 a 1984. Fonte:Pesquisa Própria

ANO	EVENTO/PEÇA	DADOS GERAIS
1975	Fundação do Grupo Corpo	O Grupo é montado na antiga residência da família Pederneiras
1976	Espectáculo: Maria Maria	Estréia 1º. de abril; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Direção e coreografia: Oscar Araiz Roteiro: Fernando Brant Música: Milton Nascimento (especialmente composta) Figurino: Renata Schussheim Ambientação e Iluminação: Suzana Otero Leal
1978	Espectáculo: Cantares	Estréia: 11 de maio; teatro do Centro de arte Corpo, Belo Horizonte (nova sede do grupo) Coreografia e direção: Rodrigo Pederneiras Música Marco Antônio Araújo (especialmente composta) Figurino e cenário: Humberto Borém Iluminação: Fernando Velloso
1980	Espectáculo: Último Trem	Estréia 5 de abril; teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Direção e coreografia: Oscar Araiz Música: Milton Nascimento (especialmente composta) Roteiro: Fernando Brant Cenário, figurino e iluminação: Carlos Cytrynowski
1981	Espectáculo: Tríptico	Estréia: 17 de outubro; Teatro Cultura Artística, São Paulo (SP) Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Wagner Tiso Figurino: Bruno Giannetti Iluminação: Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Interânea	Estréia: 17 de outubro; Teatro Cultura Artística, São Paulo Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Marlos Nobre Cenário: Carlos Scliar Figurino: Freusa Zechmeister Iluminação: Paulo Pederneiras
1982	Espectáculo: Noturno	Estréia 25 de dezembro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música Alberto Nepomuceno Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Reflexos	Estréia 25 de dezembro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Henrique Oswald Ambientação e figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras

**QUADRO 7 - Cronologia do Grupo Corpo - 1985 a 1987. Fonte:Pesquisa Própria**

ANO	EVENTO/PEÇA	DADOS GERAIS
1984	Espectáculo: Sonata	ESTRÉIA 11 de abril; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Serguei Prokofiev Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1985	Espectáculo: Prelúdios	Estréia 2 de junho; Teatro Municipal do Rio de Janeiro Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Frédéric Chopin Figurinos Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1986	Espectáculo: Bachiana	Estreia 30 de abril; Grande Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Heitor Vila-Lobos Figurinos Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Carlos Gomes Sonata	Estréia 10 de outubro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Antônio Carlos Gomes Figurinos Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1987	Espectáculo: Canções	Estréia 12 de agosto; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Richard Strauss Figurino Freusa Zechmeister Cenário e iluminação Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Duo	Estréia 02 de agosto; Teatro do Palácio das Artes. Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Heitor Villa-Lobos Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Pas Du Pont	Estreia 20 de agosto; Clube Atlético Monte Líbano. São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Heitor Villa-Lobos Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras

**QUADRO 8 - Cronologia do Grupo Corpo - 1988 a 1991. Fonte: Pesquisa Própria**

ANO	EVENTO/PEÇA	DADOS GERAIS
1988	Espetáculo: Schumann Ballet	Estreia 17 de maio; Teatro Sérgio Cardoso, São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Robert Schumann Figurino Emílio Kalil Iluminação Paulo Pederneiras
		Estréia 3 de junho; Teatro Municipal do Rio de Janeiro Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Johannes Brahms, Figurino Emílio Kalil Iluminação Paulo Pederneiras
	Espetáculo: Rapsódia	Estréia 15 de setembro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Marco Antônio Guimarães (especialmente composta) execução Uakti Oficina Instrumental Cenário Marcos Coelho Benjamim Figurinos Emilio Kalil Iluminação Paulo Pederneiras
		Estréia 15 de setembro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Susanne Linke Música Krzysztof Penderecki Figurino e iluminação Susanne Linke
	Espetáculo: Uakti	Estréia 19 de maio; Teatro Municipal do Rio de Janeiro Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Wolfgang Amadeus Mozart Cenário Fernando Velloso Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
		Estréia 22 de agosto; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Franz Joseph Haydn Cenário Fernando Velloso, Freusa Zechmeister e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister e Geraldo Lima Jr. Iluminação Paulo Pederneiras
1989	Espetáculo: Missa do Orfanato	Estréia 19 de maio; Teatro Municipal do Rio de Janeiro Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Wolfgang Amadeus Mozart Cenário Fernando Velloso Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
		Estréia 22 de agosto; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Franz Joseph Haydn Cenário Fernando Velloso, Freusa Zechmeister e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister e Geraldo Lima Jr. Iluminação Paulo Pederneiras
1990	Espetáculo: A Criação	Estréia 22 de agosto; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Franz Joseph Haydn Cenário Fernando Velloso, Freusa Zechmeister e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister e Geraldo Lima Jr. Iluminação Paulo Pederneiras

**QUADRO 9 - Cronologia do Grupo Corpo - 1992 a 2000. Fonte: Pesquisa Própria**

ANO	EVENTO/PEÇA	DADOS GERAIS
1991	Espectáculo: Variações Enigma	Estréia 3 de outubro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Edward Elgar, Cenário Fernando Velloso e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
	Espectáculo: Três Concertos	Estréia 3 de outubro; Teatro do Palácio das Artes, Belo Horizonte Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Georg Philipp Telemann, Cenário e figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1992	Espectáculo: 21	Estréia 18 de junho; Teatro Municipal de São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Marco Antônio Guimarães (especialmente composta) Execução Uakti Oficina Instrumental Cenário Fernando Velloso Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1993	Espectáculo: Nazareth	Estréia 22 de abril; Teatro Municipal de São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música José Miguel Wisnik sobre a obra de Ernesto Nazareth (especialmente composta) Cenário Fernando Velloso Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1994	Espectáculo: Sete ou Oito Peças para um Balé	Estréia 1º de junho; Teatro Municipal de São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Philip Glass (especialmente composta) Arranjos Marco Antônio Guimarães Execução Uakti Oficina Instrumental Cenário Fernando Velloso Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1996	Espectáculo: Bach	Estréia 12 de setembro; Maison de la Danse, Lyon (França) Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Marco Antônio Guimarães, criação livre sobre a obra de Johann Sebastian Bach (especialmente composta) Cenário Fernando Velloso e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
1997	Espectáculo: Parabelo	Estréia 17 de setembro; Teatro Municipal de São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Tom Zé e José Miguel Wisnik (especialmente composta) Cenário Fernando Velloso e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras

**QUADRO 10 - Cronologia do Grupo Corpo - 2002 a 2007. Fonte: Pesquisa Própria**

ANO	EVENTO/PEÇA	DADOS GERAIS
1998	Espectáculo: Benguelê	Estréia 29 de outubro; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música João Bosco (especialmente composta) Cenário Fernando Velloso e Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister Iluminação Paulo Pederneiras
2000	Espectáculo: O Corpo	Estréia 9 de agosto; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia Rodrigo Pederneiras Música Arnaldo Antunes (especialmente composta) Cenário Paulo Pederneiras Figurino Freusa Zechmeister e Fernando Velloso Iluminação Paulo Pederneiras
2002	Espectáculo: Santagustin	Estréia: 14 de Agosto; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Tom Zé e Gilberto de Assis (especialmente composta) Cenário: Paulo Pederneiras e Fernando Velloso Figurino: Ronaldo Fraga Iluminação: Paulo Pederneiras
2004	Espectáculo: Lecuona	Estréia: 18 de Agosto; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Ernesto Lecuona Cenário: Paulo Pederneiras Figurino: Freusa Zechmeister Iluminação: Paulo Pederneiras
2005	Espectáculo: Onqotô	Estréia: 18 de Agosto; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Caetano Veloso e José Miguel Wisnick (especialmente composta) Cenário: Paulo Pederneiras Figurino: Freusa Zechmeister Iluminação: Paulo Pederneiras
2007	Espectáculo: Breu	Estréia: 02 de Agosto; Teatro Alfa Real, São Paulo Coreografia: Rodrigo Pederneiras Música: Lenine (especialmente composta) Cenário: Paulo Pederneiras Figurino: Freusa Zechmeister Iluminação: Paulo Pederneiras

#### 4.3.2 O Mundo da Criação

O mundo da criação é o motor da construção identitária do Grupo Corpo. Sua função de criação de novos espetáculos é constantemente desafiada pelo Paulo no sentido de superar o que já foi feito. A ação cobrada pela direção artística para os membros desse grupo é um permanente desapego ao que já foi feito, da mesma forma que nada que está sendo construído tem caráter definitivo, podendo vir a ser revisto em prol de um resultado que possa se figurar

superior a partir das contribuições advindas de cada membro do grupo. Esse grupo se vê como uma unidade coletiva em seu próprio discurso, em que descaracteriza os méritos individuais discursivamente, apesar de um reconhecimento e qualificação individual dos resultados pelo público externo.

O mundo da criação tem uma atitude de cobrança e expectativa de resultados dos mundos dos bailarinos e da técnica, dos quais depende para operacionalizar suas criações. Tem uma relação de forte exposição para com a mídia e de baixa interatividade com o mundo do patrocínio e o mundo da administração. Sua interação com o mundo do Corpo Cidadão se traduz na presença eventual do Rodrigo e suas construções coreográficas para a apresentação anual dos jovens abrigados pela ONG.

O núcleo de criação tem uma posição passiva perante o futuro, colocando inteira confiança nas decisões do Paulo em relação a essa dimensão. Rodrigo costuma dizer que vai coreografar enquanto conseguir andar. Freusa tem uma construção de futuro própria em sua carreira de arquiteta e Fernando Velloso também com sua carreira de artista plástico. O espaço de atuação desse grupo é temporal e se situa na construção dos novos balés, sempre acontecendo no palco da sede do Grupo Corpo.

O mundo da criação reserva o espaço de consideração da obra construída como pronta para estrear para o Paulo, a ele se atribui a palavra final sobre o conjunto de coreografia, cenário, figurino e iluminação. A autoridade delegada é de tal maneira construída que ele se reserva o espaço prioritário de discussão e sugestão sobre as partes do conjunto. Há uma participação ativa de todos, é verdade, mas quem é responsável pela iniciativa quase sempre é o Paulo.<sup>43</sup>

#### 4.3.2.1 Os montadores de espetáculo

Esse grupo é, na verdade, a junção do que o Grupo Corpo denomina de núcleo de criação, composto por Fernando Velloso, Paulo Pederneiras, Rodrigo Pederneiras e Freusa Zechmeister, aos personagens de Pedro Pederneiras e Carmen Purri – a Macau. Se Rodrigo é o responsável pela criação das coreografias do grupo, Paulo o idealizador das luzes e do cenário, em parceria com Fernando Velloso, assim como Freusa é a responsável pelo figurino,

---

<sup>43</sup> Quando da construção e escolha do nome da última peça apresentada, lançada em 2007, BREU, partiu de Paulo a iniciativa de buscar o nome. A primeira escolha que Paulo teve, Blecaute, foi vetada pelo Rodrigo, que não gostou do nome. Breu surgiu de uma consulta aos dicionários à procura de sinônimos para Blecaute.

não se pode deixar de creditar a importância do papel de Pedro, na viabilização técnica dos cenários e iluminação e de Macau, a diretora de ensaios.

Macau é quem traduz o pensamento de Rodrigo para uma velocidade que os bailarinos consigam assimilar. E depois, é dela a responsabilidade de sincronizar e ajustar os movimentos, dentro da música, conforme a intenção de Rodrigo. Sua presença é fundamental quando se pensa em remontar balés já apresentados. Macau tem ótima memória e muita paciência para demonstrar os detalhes de cada trecho de balé onde os bailarinos demonstram dificuldade de aprendizado.

Pedro, na direção técnica, é extremamente cuidadoso e detalhista na viabilização dos projetos cênicos e luminosos do grupo. Ao mesmo tempo, seu olhar na montagem de um espetáculo é detalhista ao máximo, procurando sempre respeitar e preservar o bailarino, dando-lhe plenas condições de movimentação, tanto no palco, como nas coxias<sup>44</sup>. É comum ver o Pedro percorrendo os espaços que irão ser ocupados pelos bailarinos procurando detalhes e tentando antever riscos que eles possam correr de se machucar na movimentação que sempre é feita com o mínimo de luz possível, pelos bastidores.

#### 4.3.2.2 Os compositores de peças novas

A partir do ano de 1992, o Grupo Corpo decidiu uma nova trilha para si: seus próximos balés seriam feitos a partir de composições encomendadas a autores escolhidos por eles especificamente para o balé. Nesse ano, o compositor Marco Antônio Guimarães, do grupo mineiro Uakti, famoso pelos seus instrumentos criados e inventados a partir de ferragens comuns, comporia a música que viria a ser tema do balé 21. Depois disso, viriam autores como José Miguel Wisnick, Tomzé, Arnaldo Antunes, Caetano Veloso, o americano Philip Glass, João Bosco e, finalmente, Lenine.

A exceção só ocorreu em 2004, quando Rodrigo descobriu um disco em uma cidade americana com as músicas por que se apaixonara em função de um grande amigo. Nesse

---

<sup>44</sup> Coxia- São os espaços laterais da caixa cênica e tem a função de albergar os cenários que entram e saem de cena, espaço para organização da contraregragem, espaço para preparo e concentração do artista, espaço para impulso e freagem dos movimentos dos bailarinos, espaço de direção interna da cena e concentração de técnicos operadores. Devemos ter coxias generosas, pois, quanto maiores, maior será a liberdade criativa e dinâmica dos espetáculos. A altura das coxias deve corresponder à altura da caixa cênica. Para os palcos dos grandes teatros que recebem montagem de óperas deve-se propor coxias no mínimo da mesma largura da boca de cena, resguardados os espaços das fugas que são definidos pelas vestimentas instaladas.

disco, músicas latinas do compositor cubano Ernesto Lecuona o levariam a montar o balé Lecuona, de grande sucesso de público. Esse fluxo de autores, em sua grande maioria brasileiros, terminaria por confirmar um aspecto da identidade do Grupo Corpo saudada em todo o mundo pelos críticos: sua brasilidade.

Quando Rodrigo e Paulo contatam um compositor para fazer uma nova trilha para seus balés, eles não definem nada a priori a não ser o tempo de duração: 40 a 50 minutos e um pedido de que o autor faça algo pensando nele mesmo. O que não impede a ambos de fazerem sugestões e de pedirem modificações na música composta, de modo a adequá-la aos propósitos do grupo. Essa adequação pode acontecer antes mesmo de se iniciar o trabalho de construção da coreografia, ou durante o processo, ora incluindo, ora alterando posições de trechos da peça.

Quando Rodrigo e Paulo contatam um compositor para fazer uma nova trilha para seus balés, eles não definem nada a priori a não ser o tempo de duração: 40 a 50 minutos e um pedido de que o autor faça algo pensando nele mesmo. O que não impede a ambos de fazerem sugestões e de pedirem modificações na música composta, de modo a adequá-la aos propósitos do grupo. Essa adequação pode acontecer antes mesmo de se iniciar o trabalho de construção da coreografia, ou durante o processo, ora incluindo, ora alterando posições de trechos da peça.

#### 4.3.2.3 Análise Relacional do Núcleo de Criação

No discurso dos membros do Grupo Corpo, o núcleo de criação é constituído por Paulo, Rodrigo, Freusa e Fernando Velloso. Entretanto, minha observação me levou a incluir a Macau como parte integrante do grupo. Seu papel é muito importante na construção das coreografias, quando ela transforma os movimentos criados por Rodrigo e os traduz para melhorar a assimilação dos bailarinos. Tal tradução se realiza pela compreensão quase imediata das intenções do Rodrigo, sua memorização e repetição em ritmo mais lento para os bailarinos. Para isso, ela é presença constante na construção de coreografias, participando ativamente.

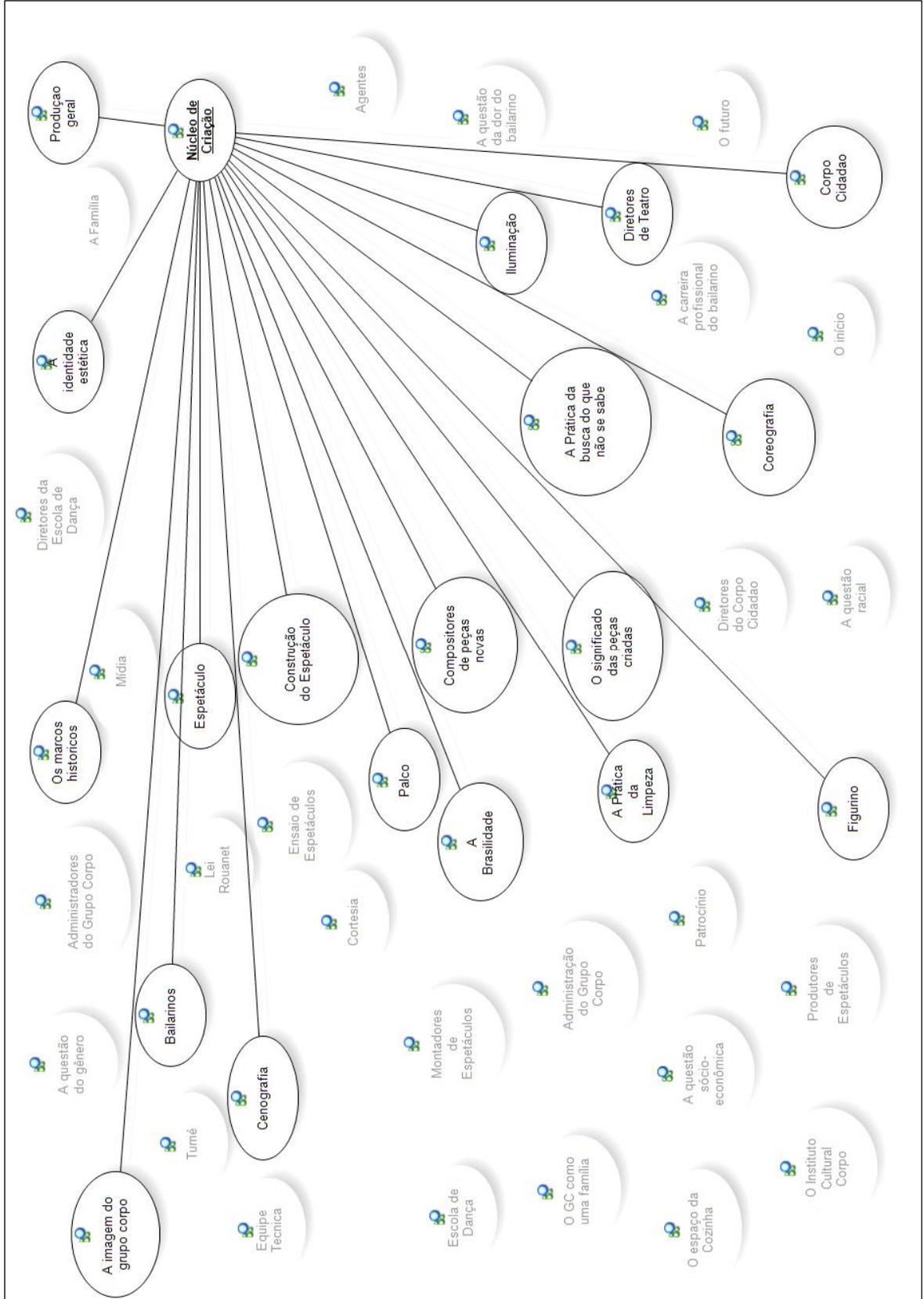
A sintonia entre os membros do grupo é alta e há um consenso de que o resultado final é o que define onde o conjunto deve ser modificado. Apesar de não se ter uma ideia clara do que será o resultado, o grupo desenvolveu uma sensibilidade estética apurada para examinar elementos do conjunto e descartar aqueles que, na percepção deles, poderão influenciar negativamente o resultado. Essa visão de futuro construído a *posteriori* é o que influencia a decisão do núcleo de criação sobre a permanência, alteração ou exclusão de elementos

componentes seja do cenário, seja da iluminação, do figurino ou da coreografia. Esse processo de ajustamento e “retirada do que sobra”, nas palavras de Paulo, é denominado no discurso deles como a limpeza do espetáculo. É a busca constante daquilo que não se sabe, de acordo com o discurso dos próprios membros, encabeçados por Paulo que definiu os marcos históricos do Grupo Corpo, com exceção de Maria, Maria e que construiu no tempo a identidade estética do grupo.

Um dos traços mais característicos da identidade estética do Grupo Corpo é denominada de brasilidade e se deve tanto à forma de dançar dos bailarinos, como às cores eventualmente utilizadas nos figurinos ou aos cenários construídos em determinadas peças. Essa brasilidade também se confirma na constante utilização de compositores brasileiros para a trilha das peças criadas (FIG. 12).

Assim, em *Onqotô*, em um dos trechos do balé, há um fragmento de narrativa de uma partida de futebol e os bailarinos usam meias com as cores dos times de futebol do Flamengo e do Fluminense. Em *Sete ou Oito Peças para um Balé*, as cores verde e amarela são usadas nos figurinos e, em *Parabelo*, o cenário na parte final do balé é um grande painel com fotografias típicas do interior brasileiro. Ressaltam-se também os trechos de danças folclóricas brasileiras que são constantemente estilizadas e incluídas na coreografia de Rodrigo, como o xaxado em *Parabelo*, o frevo em *Breu* e o samba em *Nazareth*.

A imagem de um Grupo Corpo genial é construída e reforçada pela consagração de Rodrigo como um dos maiores coreógrafos brasileiros, de Paulo com sua constante premiação pela iluminação, de Fernando Velloso e Paulo por cenários também premiados e pelos figurinos de Freusa que seguem o mesmo caminho. A qualidade do conjunto é tão harmônica que “às vezes dá a impressão de que tudo foi criado pela mesma pessoa” (relato de Paulo).



**FIGURA 12 - Análise Relacional do Núcleo de Criação (Fonte: Pesquisa de Campo).**

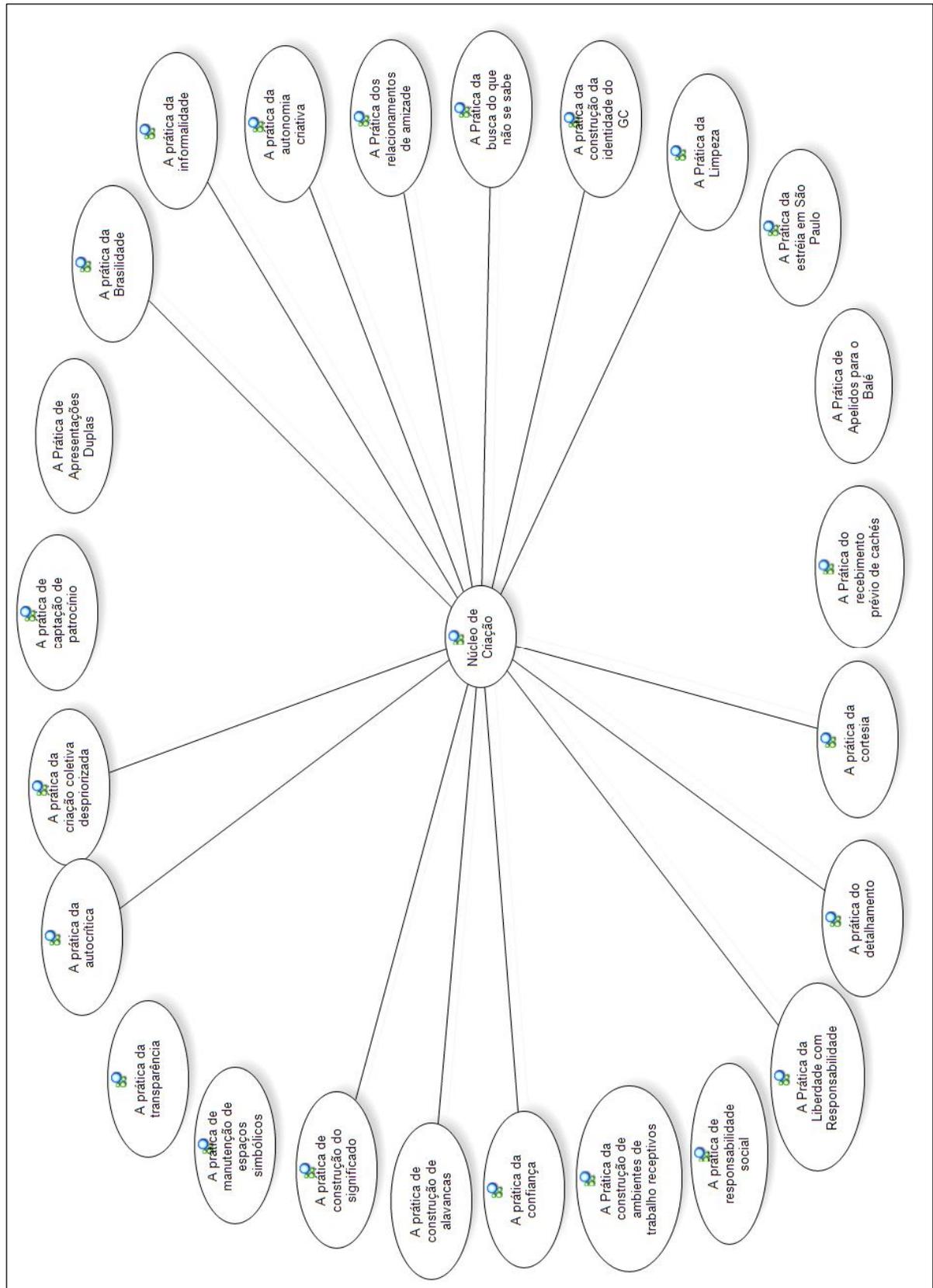
#### 4.3.2.4 Das práticas do núcleo de criação

O núcleo de criação é um dos atores coletivos que exercita um dos maiores números de práticas no Grupo Corpo. Além de trabalhar em um alto nível de informalidade, mesmo nas relações com os bailarinos, em que eventualmente ocorrem alguns ajustes, eles detem um alto nível de autonomia criativa, que sempre foi um dos discursos mais presentes quando falando da relação existente com os patrocinadores do Grupo Corpo. Entre os componentes do núcleo e com as pessoas que eventualmente atuam com eles, como os compositores das novas trilhas encomendadas, há sempre um ambiente propício à construção de laços de amizade que, no entanto, não prescindem dos rigores de qualidade que o detalhamento exigido na construção das peças impõe. Tais amizades irão refletir de certo modo na construção das práticas de cortesia do grupo, que sempre convida, por exemplo, os compositores das obras anteriormente construídas e apresentadas.

A prática da busca do que não se sabe é uma constante no grupo, motivada principalmente pela visão crítica do Paulo, permanentemente desafiando os componentes do núcleo a se superarem. Aliado a ela, há o esforço constante de limpeza, sempre no sentido de se construir um futuro espetáculo melhor, prática esta que não cessa, mesmo depois da estreia. Nesse sentido, a prática da criação despriorizada também é muito importante, possibilitando aos membros do núcleo uma constante reavaliação do que está sendo construído, submetendo o que está feito a severos níveis de autocrítica. Para isso, a confiança total na visão e senso estético dos colegas do grupo é fundamental

Essa forma de trabalho, aliada a uma constante evolução no trabalho coreográfico do Rodrigo é o que dá os contornos mais nítidos da identidade estética do grupo. Posteriormente, essa construção estética tem seu significado construído de acordo com as escolhas feitas pelos membros do grupo. Algumas vezes, essa construção de significados tem a colaboração dos compositores das trilhas, como aconteceu na confecção de Onqotô, onde José Miguel Wisnik e Caetano Veloso sugeriram algumas significações para o balé.

Todo esse processo criativo contribui para um reforço da brasilidade percebida no grupo e que é traduzida em diversas ações, como as contratações de compositores brasileiros, a escolha de cenários e, algumas vezes, a escolha de figurinos.



**FIGURA 13 - Análise Relacional das Práticas do Núcleo de Criação (Fonte: Pesquisa de Campo)**

No processo de construção de coreografias, também ocorre a prática das alavancas. Nesse caso, há uma negociação entre os movimentos esperados pelo Rodrigo e o construído pelos bailarinos. O que ocorre é que os bailarinos tentam ajustar os movimentos e esforços de forma a poder fazê-los com o menor esforço possível, sem perder de vista o que Rodrigo deseja. Nesse esforço, muitas vezes, ocorrem mudanças no movimento que o Rodrigo cobra, de modo que o movimento retorne ao jeito que ele deseja na coreografia. Esse ajuste ocorre principalmente quando da escolha e posicionamento das alavancas de impulsão que serão utilizadas pelos bailarinos. Algumas vezes, o próprio Rodrigo interfere no sentido de facilitar a vida dos bailarinos, demonstrando para eles qual a melhor forma de executar determinado movimento.

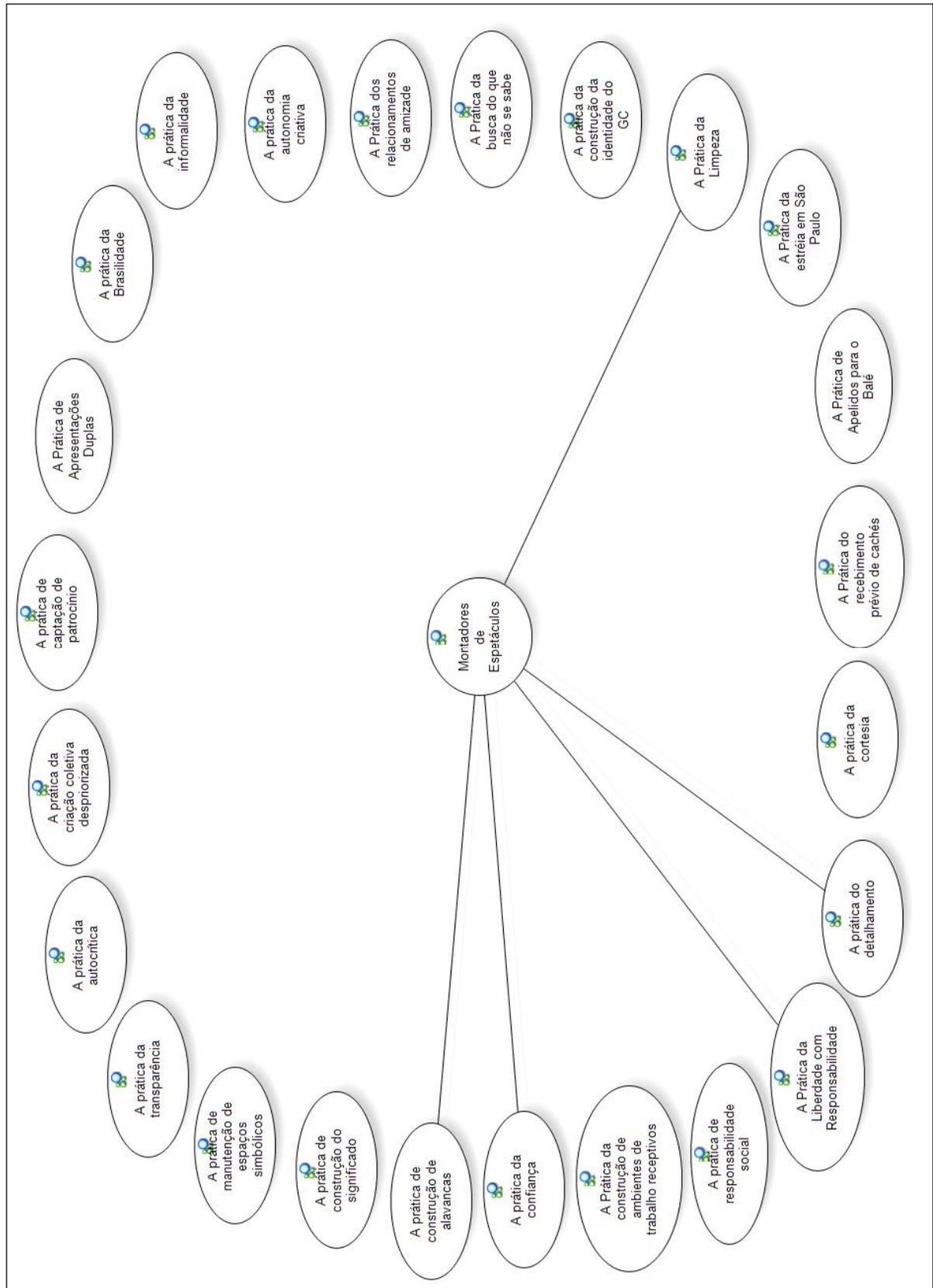
#### 4.3.2.5 Análise das Práticas dos Montadores de Espetáculos

O ator coletivo que denominei montadores de espetáculos é constituído por uma parte do núcleo de criação, especificamente por Rodrigo, Macau e Mirinha, como ensaiadoras do grupo<sup>45</sup>. Eles atuam tanto na criação de novas peças, quando Macau decodifica para os bailarinos os movimentos de Rodrigo que eles não conseguem acompanhar como na remontagem de peças já dançadas pelo grupo e que entrarão nas próximas programações de turnês (FIG. 14).

Esses ensaios de remontagem, quase sempre, ficam a cargo de Macau que se encarrega de mostrar os vídeos gravados com as peças para que os bailarinos definam entre si quem vai fazer o quê, algumas vezes, sob definição da própria Macau. É um trabalho cuidadoso de reconstrução das peças em que os bailarinos mais antigos, que já dançaram as peças a serem apresentadas, desempenham papel fundamental na reconstrução da montagem. A confiança depositada nas instruções da Macau para esse tipo de trabalho é tanta que quase sempre Rodrigo se abstém de interferir. A atuação de Macau na limpeza dos trechos também é fundamental, pois ela consegue visualizar falta de sincronia de movimentos que os próprios bailarinos não percebem.

---

<sup>45</sup> Na época em que acompanhei o grupo, a Mirinha estava mais dedicada ao trabalho na ONG Corpo Cidadão, ficando a cargo da Macau, junto com o Rodrigo esse trabalho.



**FIGURA 14 - Análise Relacional das Práticas dos Montadores de Espetáculos (Fonte: Pesquisa de Campo).**

#### 4.3.3 O Mundo da Técnica

O mundo da técnica tem uma função importante, de viabilizar as construções do mundo de criação. Essa viabilização tanto se dá pela perspectiva de montagem de cenários e de recursos de iluminação, como na manutenção da infraestrutura necessária para a atuação e trabalho dos atores do mundo dos bailarinos. A entrada da equipe técnica nos teatros onde o grupo se apresenta nas turnês é considerada essencial, pois cria ambientes receptivos e favoráveis para o trabalho do Grupo Corpo.

Esse mundo tem um discurso de trabalho diferente dos outros mundos que fazem parte do Grupo de Balé. Não existe o discurso da liberdade com responsabilidade que se dirige mais ao mundo dos bailarinos e ao mundo da criação. No caso do mundo da técnica, o discurso remonta à administração científica, com cobrança de horários rígidos de trabalho, mesmo quando a equipe técnica não se encontra em turnê.

Os participantes desse mundo agem sob a liderança do Pedro e, na sua ausência, sob o comando compartilhado do Gabriel e do Virgílio. Durante as turnês, o mundo da equipe técnica tem uma carga de trabalho bastante pesada, principalmente nas turnês internacionais, em que o número de ajudantes para realizar a carga e descarga de equipamentos é nitidamente inferior. Com exceção dos atores desse mundo que já exerceram a função de bailarino, os demais vêem os bailarinos como tendo uma vida tranqüila e que “choram de barriga cheia”. Há uma relação claramente hierárquica quando mencionam o nome do Paulo, do mesmo modo que com o Pedro. Com os demais mundos com que interagem e seus respectivos atores, é uma relação de igual para igual, independente dos cargos. Não mantém relação com o mundo dos patrocinadores e a relação com o mundo da mídia é eventual.

O mundo da técnica tem participações e interações eventuais com os mundos da Escola de Dança e com o Corpo Cidadão. Ambas as direções utilizam do trabalho de seus atores quando de uma preparação do palco da sede do Grupo Corpo ou quando há apresentações externas, nesse caso, somente com o Corpo Cidadão. Em relação ao futuro, o mundo da técnica não faz planos, mas tem uma relativa tranqüilidade quanto à continuidade do trabalho de seus atores dentro do grupo. Talvez o maior símbolo dessa tranqüilidade seja representado pela atuação do Eustáquio, com 64 anos de idade e atuante dentro do grupo. A agenda do mundo da técnica está relacionada à agenda de turnês do Grupo Corpo. No período de viagens internacionais, com exceção do Eustáquio, todos ficam à disposição do grupo. Quando estão no Brasil em turnês, o mesmo fato ocorre, com a diferença de que o Eustáquio também atua. Já quando estão em Belo Horizonte, eles têm uma disciplina de horários a ser

cumprida com nenhum espaço para atuações externas, diferentemente do mundo da criação e do mundo dos bailarinos.

As tecnologias implicadas no trabalho desse mundo são evidenciadas principalmente pelos agentes não-humanos. O mundo técnico lida com uma gama de materiais e equipamentos bastante diversificada, incluindo aquilo que é de propriedade do grupo, como todo o aparato utilizado na iluminação e materiais eventualmente alugados, como aparelhagem sonora, quando em teatros que não dispõem dos recursos necessários para a atuação do grupo. Acrescentam-se também todos os cenários que são de propriedade do grupo e são transportados para todos os locais de apresentação, incluindo as turnês internacionais. O espaço de atuação do mundo técnico é essencialmente os espaços em que o Grupo Corpo irá se apresentar. Seus equipamentos e tecnologia são mantidos armazenados em diversos lugares, sendo que a iluminação fica armazenada dentro da sede do Grupo Corpo, por medida de segurança. Já os cenários ficam armazenados em dois depósitos, o principal, em um galpão em Belo Horizonte, de aproximadamente 400 metros quadrados, por questão de espaço e o outro, secundário, na Europa, por questão de custos de transporte de cenário.

Outro aspecto a considerar é a autoridade técnica do diretor da equipe, Pedro. Ele é considerado uma das maiores autoridades em caixa cênica do Brasil, sendo consultado constantemente acerca de manutenções e construções de novos teatros. Essa autoridade lhe delega poder de decisão sobre os melhores recursos técnicos a serem utilizados em cada peça construída, bem como o poder de vetar espaços sem condições que porventura são sugeridos para apresentações do grupo.<sup>46</sup>

#### 4.3.3.1 Análise Relacional da Equipe Técnica do Grupo de Balé

Constituída por Pedro na direção, Stephan, Alê, Gabriel e Virgílio, além de Lucas e Eustáquio, a equipe técnica do grupo é celebrada por Rodrigo como a parte do grupo que efetivamente abre as portas de todos os teatros do mundo para o Grupo Corpo. Trabalhando em conjunto com as equipes residentes nos teatros onde fazem montagens e apresentações, a equipe consegue criar ambientes de trabalho favorecidos para o grupo mesmo em locais onde irão permanecer por apenas três dias, quando é o caso de uma só apresentação. Conforme relatos colhidos nas montagens de que participei, a equipe técnica do grupo é uma das raras que é amistosa e que trabalha tanto ou mais que os funcionários dos teatros. Além disso,

---

<sup>46</sup> Na turnê realizada em março e abril de 2009, ele vetou a apresentação do grupo em um teatro nos Estados Unidos.

sempre oferece brindes do grupo, como camisetas, para as pessoas dos teatros que se envolvem nas montagens (FIG. 15).

Há um ritual nas montagens em que sempre Pedro convida, em um dia qualquer, a equipe do teatro para almoçar com os membros de sua equipe. Essa confraternização contínua acaba sempre refletindo em demonstrações recíprocas dos funcionários dos teatros, como a que aconteceu no final da temporada em Paris, quando os técnicos do Theatre des Champs Elisées ofereceram uma pequena festa para a equipe do Pedro.

Pode-se afirmar que a carga de trabalho da equipe técnica cresce exponencialmente quando em turnê, principalmente nas cidades onde a apresentação do grupo é única. Nesses casos, quando a apresentação é feita em teatros, é usual nas turnês, a equipe chegar ou no dia anterior ou dois dias antes da apresentação e trabalhar em ritmo intenso para deixar o palco pronto e em condições para os bailarinos entrarem no mesmo dia, dependendo das apresentações que serão feitas.

Encerrada a apresentação, geralmente em torno de 22 horas, é feito todo o procedimento de desmontagem de cenário que pode levar até seis horas, como aconteceu quando estávamos em La Rochelle, na França.

Quando a montagem é feita em quadras poliesportivas, como ocorreu na turnê pelo interior de Minas Gerais, que acompanhei no período de 25 de abril a três de junho, o trabalho da equipe técnica se torna ainda mais pesado. Dois caminhões foram utilizados para transporte dos equipamentos de iluminação, cenários, palco e estrutura metálica e sonora. A estrutura metálica e os equipamentos de som utilizados foram alugados de uma empresa parceira do grupo, a Zap Light. A montagem demorou quatro dias, começando sempre ao redor das oito horas da manhã e se estendendo pela noite até 20, 21 horas, sendo que, no quarto dia, que era o dia da apresentação, a equipe técnica ficou na quadra até as 23 horas, voltando no dia seguinte para terminar a desmontagem, num trabalho que se estendeu por todo o dia.

A equipe técnica é também responsável pela operacionalização das ideias do núcleo de criação, especificamente na construção de cenários e da iluminação. Com a atuação do Alê, ela também se responsabiliza pela infraestrutura de apoio ao trabalho dos bailarinos antes e durante os espetáculos. Pode-se assistir a um filme denominado Montagem Técnica que dá uma idéia do trabalho da equipe técnica.. Tem a duração de 13 minutos mostrando flashes de um trabalho de três dias de montagem de um espetáculo em uma quadra poliesportiva. Para acessá-lo, deve-se proceder a um download de quatro arquivos nos seguintes links:

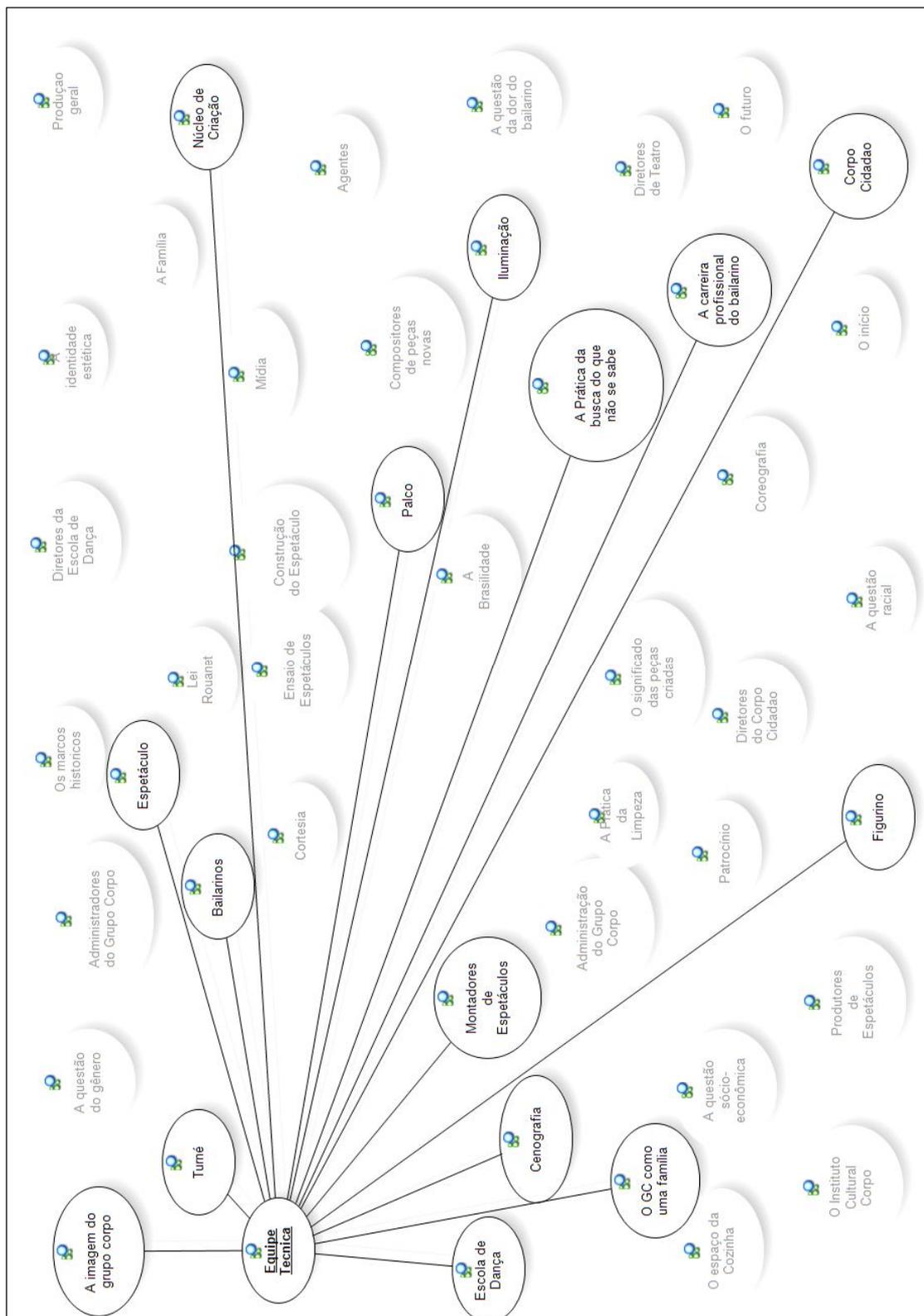
[http://www.filefactory.com/file/ag4gehg/n/Montagem\\_Tecnica\\_part1.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gehg/n/Montagem_Tecnica_part1.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4gheh/n/Montagem\\_Tecnica\\_part2.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gheh/n/Montagem_Tecnica_part2.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4g575/n/Montagem\\_Tecnica\\_part3.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4g575/n/Montagem_Tecnica_part3.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4f9b0/n/Montagem\\_Tecnica\\_part4.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4f9b0/n/Montagem_Tecnica_part4.rar)

Os arquivos estão protegidos com senha, que poderá ser obtida com o autor desse trabalho no email: [ernanisaraiva@gmail.com](mailto:ernanisaraiva@gmail.com) ou outras formas de contato disponibilizadas em seu currículo Lattes.



**FIGURA 15 - Análise Relacional da Equipe Técnica (Fonte: Pesquisa de Campo).**

Há um interfaceamento constante do Grupo de Balé com a Escola de Dança e o Corpo Cidadão através dos membros da equipe técnica que, quando eles estão em Belo Horizonte, é

constantemente solicitada a apoiar a ambos. Isso ocorre principalmente quando a escola e a ONG estão em fase de montagem de espetáculos voltados para seus públicos, no caso da escola, os alunos e familiares; no caso da ONG, a sociedade como um todo e seus patrocinadores.

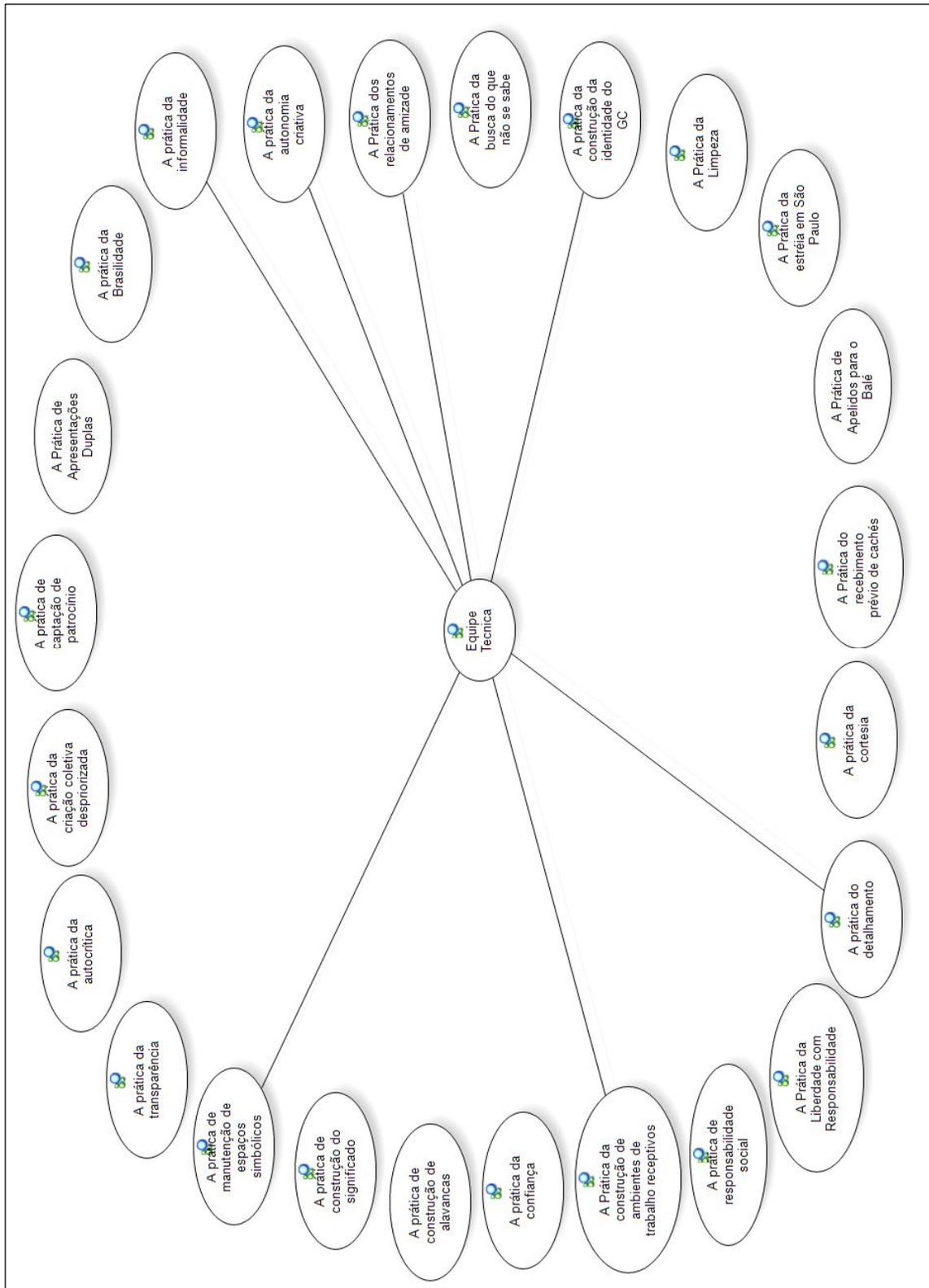
#### 4.3.3.2 Das práticas da equipe técnica

O ambiente de trabalho na equipe técnica é bastante informal, criando um clima de trabalho bastante favorável e que faz as pessoas se sentirem extremamente à vontade. O clima se torna tão agradável que presenciei motoristas das transportadoras ajudando em descarga e na montagem de cenários. O espaço simbólico da cozinha se faz presente de forma bastante significativa no meio da equipe técnica que trabalha e almoça junto quase sempre, sendo comum haver refeições preparadas com o fim de confraternizar os membros da equipe.

As soluções técnicas para as criações de cenário são feitas com enorme autonomia de criação e a prática de relacionamentos de amizade é constante dentro da equipe e nos critérios de escolha das pessoas que irão trabalhar junto com o grupo. Essa forma de trabalhar acaba contribuindo de certa maneira para reforçar a imagem do Grupo Corpo e se torna também uma prática efetiva no sentido de sempre criar ambientes de trabalho favoráveis para o grupo. Rodrigo costuma dizer que a equipe técnica do grupo “abre as portas” de qualquer teatro para eles.

O detalhamento nas montagens pela equipe técnica é de elevado rigor e cuidado, tendo toda a infraestrutura um planejamento profundo de detalhes. Sempre que o Grupo Corpo se apresenta pela primeira vez em algum teatro, o Pedro faz uma visita prévia para avaliar as condições técnicas do local ao mesmo tempo em que levanta todas as medidas da caixa cênica. Isso é importante para assegurar o perfeito funcionamento dos elementos de composição do cenário e da iluminação e para evitar atrasos na montagem dos espetáculos (FIG.16).

Quando em montagens de espetáculos em quadras poliesportivas, o Pedro sempre repassa as montagens do palco, principalmente nas coxias. Isso se deve ao fato de que os bailarinos irão transitar por elas, quase sempre, com condições de baixa luminosidade. Por isso, ele procura se certificar de que não vai haver riscos de contusão, decorrentes de peças mal encaixadas, por exemplo.



**FIGURA 16 - Análise Relacional das Práticas da Equipe Técnica (Fonte: Pesquisa de Campo).**

#### 4.3.4 O Mundo da Produção

Caracterizei aqui o mundo da produção como a junção dos atores coletivos da produção geral, responsável pela organização de turnês e a equipe de montagem, responsável pelas remontagens de espetáculos já apresentados e pelos ensaios de limpeza junto à equipe de criação. Há interfaces e interações importantes do mundo da produção com o mundo da criação – Fernando Velloso-, que trabalha em conjunto com o Paulo na construção de cenários e também trabalha junto com a Cláudia no planejamento e construção das turnês internacionais. Todas as decisões da produção em termos de turnês passam também pelo crivo do Paulo.

O comprometimento coletivo da produção geral é focado na consecução das turnês. Para tanto, eles contam com um planejamento geral montado em planilha e que prevê um máximo de 45 dias em cada viagem, número pensado pelo grupo como máximo possível para se evitar desgastes no grupo. No caso específico do mundo da produção, há um compromisso em preencher as lacunas nas construções de turnês para viabilizar viagens que não ultrapassem o limite pensado para o grupo, mas que também não tenham grandes lacunas entre as apresentações, aproveitando ao máximo o tempo de estada no exterior. Assim, no ano de 2001, a turnê internacional durou 41 dias, envolvendo Estados Unidos e Canadá. Já no ano de 2002, a maior turnê durou 45 dias, percorrendo Estados Unidos, Canadá e França. No ano de 2003, houve duas turnês grandes, uma no primeiro semestre de 45 dias e outra no segundo semestre de 42 dias de duração. Em 2004, houve duas, uma de 22 dias e outra de 26 dias. Em 2005, foi uma turnê de 34 dias, passando pela França e Inglaterra e outra de 46 dias também por países da Europa. Já em 2006, houve uma turnê de 41 dias nos Estados Unidos e Canadá, uma de 22 dias na Europa, outra de 16 dias também na Europa e uma de 28 dias pela Ásia. Como se vê, as programações de turnês raramente excedem ao limite planejado pelo Grupo Corpo. Outro compromisso percebido no mundo da produção é com a operacionalização das vendas de DVDs, CDs, camisetas e bonés feitas durante os intervalos de apresentações nas turnês internacionais. A Cláudia Ribeiro, juntamente com a Macau, fica responsável pela montagem de stand, exposição e venda desses produtos durante os intervalos nas turnês internacionais e nacionais, fora de Belo Horizonte. Em Belo Horizonte, normalmente a Cláudia Rossi e a Candinha se responsabilizam por essas vendas.

O mundo da produção geral tem um planejamento normalmente realizado para prazos de dois a três anos, em que as turnês vão se construindo. Como as negociações de cachês são feitas de tal modo que o Grupo Corpo os recebe antecipadamente, há um fluxo de caixa planejado e que dá uma certa tranqüilidade para o Grupo, principalmente no período de

renovação de patrocínio, em que costumam acontecer atrasos na liberação dos valores. O mundo da produção tem uma relação de responsabilidade pela organização de vistos de entrada para os membros da equipe quando das turnês internacionais e é o principal definidor das agendas de todos os mundos que fazem parte do Grupo de Balé. Seu suporte principal de trabalho são as tecnologias de comunicação utilizadas para mediar os contatos com os agentes de cada país e com os diretores de teatros, sendo a negociação feita diretamente. Sua atuação se dá nos espaços virtuais de intermediação com os agentes e por meio da política de cortesias, quando interagindo com os diretores dos principais teatros que têm relação com o Grupo Corpo, o BAM de Nova Iorque, o Champs Eliseés de Paris, o Maison de La Danse de Lyon e o Sadler's Wheels de Londres.

#### 4.3.4.1 Os Produtores de espetáculo

Essa codificação axial foi criada para representar o papel desenvolvido pela Cláudia Ribeiro e pelo Fernando Velloso, em conjunto com o Paulo Pederneiras. A atuação da Cláudia e do Fernando, bem como as relações pessoais que eles mantêm com as direções dos teatros BAM, em Nova Iorque, Champs Eliseés, em Paris e Maison de La Danse, em Lyon, são importantes para a viabilização das turnês internacionais do Grupo Corpo. Fernando Velloso também desempenha um papel importante na cenografia do Grupo Corpo, apesar de Paulo estar cada vez mais investindo nesse campo. Tanto que o cenário da peça Breu, lançada em 2007, foi totalmente idealizado por ele.

Acrescente-se também nessa codificação axial as funções exercidas pela Cristina Castilho, responsável pela comunicação e que constrói as interfaces do grupo para com os fornecedores de mídia publicitária, como cartazes, panfletos e folders, além da responsabilidade de gestão da divulgação do Grupo Corpo na mídia impressa e televisiva. Cri é também responsável pelo agendamento de encontros dos membros do grupo com equipes de reportagens que frequentemente solicitam espaços para realização de entrevistas, principalmente com o Rodrigo e com o Paulo. Trabalha junto com ela a Cândida Braz, que faz todo o controle do que foi publicado sobre o Grupo Corpo, catalogando essas notícias em pastas organizadas por ano.

#### 4.3.4.2 Análise Relacional da Produção Geral

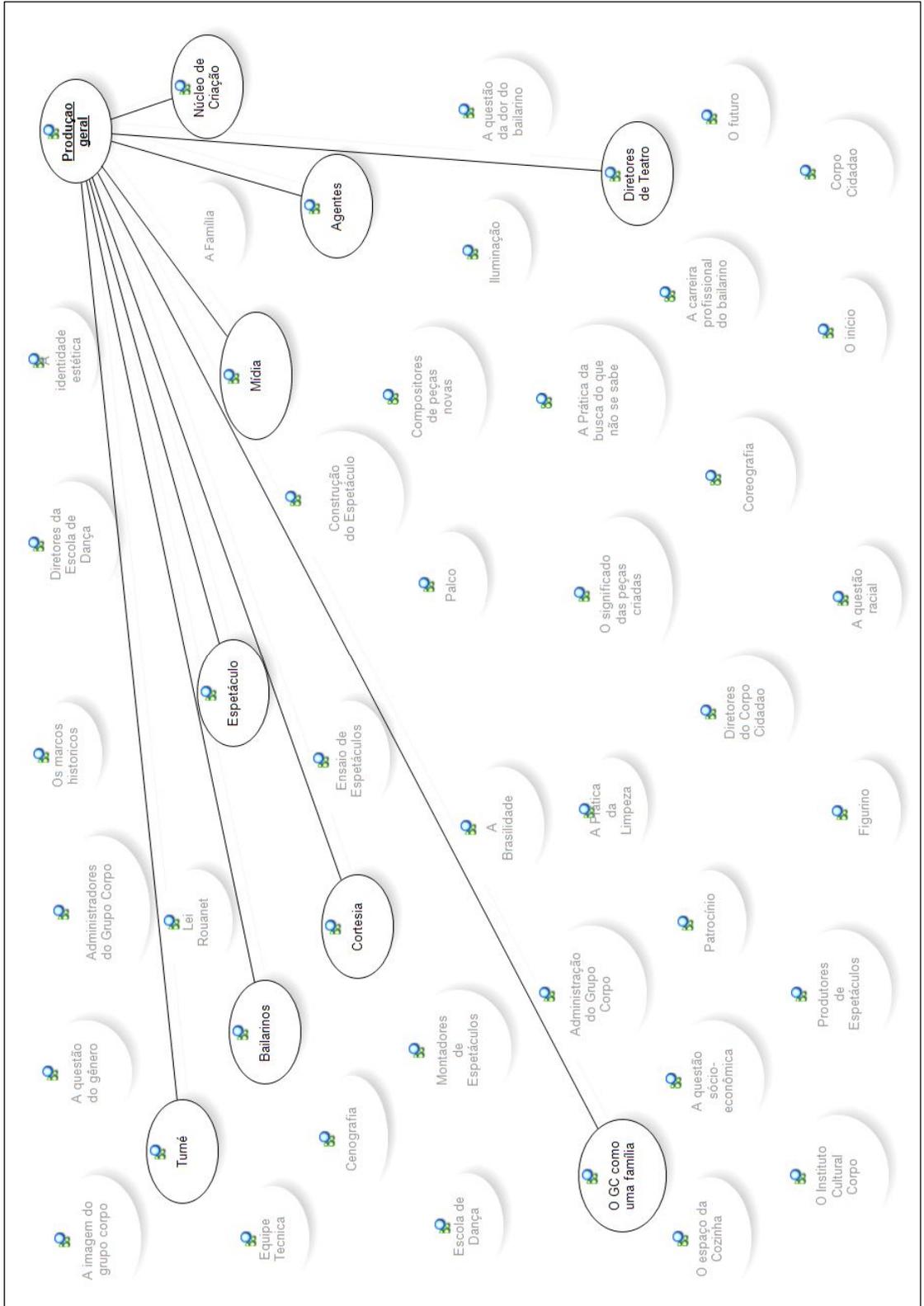
A Produção Geral inclui os atores individuais Cláudia Ribeiro responsável principal pelas construções de turnês, Fernando Velloso<sup>47</sup>, cenarista e também interface nas turnês internacionais. Além deles, é importante citar o trabalho de Cristina Castilho na comunicação. Cristina é responsável por todo o trabalho de mídia do Grupo Corpo (FIG. 17).

Assim, ela trabalha junto com o Guili Seara na confecção de peças de divulgação das turnês, tendo o Paulo auxiliado no processo de escolha das peças fotográficas feitas por Zé Luís e que irão compor o portfólio de divulgação de cada peça a ser apresentada. Além disso, ela faz contato com todos os jornalistas cadastrados pelo Grupo Corpo, dos maiores jornais, para fazer o convite àqueles que irão participar da apresentação prévia para a imprensa dos novos espetáculos.

Nessa apresentação prévia, são convidados pelo Grupo Corpo, repórteres especializados na área de cultura dos jornais Folha de São Paulo, Estado de São Paulo, O Globo, Estado de Minas e O Tempo, principalmente. Os jornalistas de fora viajam a convite do grupo e a sua escolha tem um caráter importante, pois as notícias divulgadas principalmente pela Folha de São Paulo, Estado de São Paulo e O Globo são circuladas em todo o Brasil atingindo todo o público de interesse do Grupo Corpo. É também de responsabilidade da Cri a organização da coletiva de imprensa em São Paulo que envolve a mídia escrita e televisiva à véspera da estreia dos novos espetáculos.

---

<sup>47</sup> Na época em que escrevia os resultados, Fernando Velloso estava sendo substituído por Patrícia Galvão, produtora contratada eventualmente, nas turnês de São Paulo e que, na última turnê feita em março e abril de 2009, desempenhou um papel importante na substituição de Cláudia Ribeiro que retornou ao Brasil junto com a Macau por conta do falecimento do pai desta.



**FIGURA 17- Análise Relacional da Produção Geral (Fonte: Pesquisa de Campo).**

Um trabalho de documentação e registro na produção geral é feito pela Cândida Braz. Consiste na catalogação de todas as publicações que mencionam o Grupo Corpo. Candinha dedica seu dia à leitura de jornais e revistas, com a separação de notícias que dizem respeito ao grupo para posterior catalogação em pastas identificadas por ano. O grupo tem assim o registro de praticamente tudo que foi publicado no Brasil e muita coisa que foi publicada nos países onde se apresentou desde o ano de sua estreia com Maria, Maria, em 1976. Esse registro é utilizado em documentários, em pesquisas acadêmicas como a minha e nos relatórios apresentados aos patrocinadores, em que são relatados os números de divulgação e também são apresentadas amostras dos materiais de divulgação das turnês.

2006		GRUPO CORPO																												2006	
JAN	D-01	Q-02	T-03	Q-04	Q-05	S-06	S-07	D-08	Q-09	T-10	Q-11	Q-12	S-13	S-14	D-15	S-16	T-17	Q-18	Q-19	S-20	S-21	D-22	S-23	T-24	Q-25	Q-26	S-27	S-28	D-29	S-30	T-31
FEV	Q-01	Q-02	S-03	S-04	D-05	S-06	T-07	Q-08	Q-09	S-10	S-11	D-12	S-13	T-14	Q-15	S-16	S-17	S-18	D-19	S-20	T-21	Q-22	Q-23	S-24	S-25	D-26	S-27	T-28	Q-29	Q-30	T-31
MAR	V	Seat	Seat	Seat	V	M	Mont	Mont	Mont	Mont	V	M	Sher	V	M	Baie	V	M	Toronto	Toronto	Toronto	Toronto	Toronto	Toronto	T-25	Q-26	Q-27	S-28	S-29	D-30	Q-31
ABR	S-01	D-02	S-03	T-04	Q-05	Q-06	S-07	S-08	D-09	S-10	T-11	Q-12	Q-13	S-14	S-15	D-16	S-17	T-18	Q-19	Q-20	S-21	S-22	D-23	S-24	T-25	Q-26	Q-27	S-28	S-29	D-30	Q-31
MAR	V								V	M	Reyk	Reyk	Reyk	V	M	Luxent	Luxent	V	M	Rems	V	S-22	T-23	Q-24	Q-25	S-26	S-27	D-28	S-29	T-30	Q-31
JUN	Q-01	S-02	S-03	D-04	S-05	T-06	Q-07	Q-08	S-09	S-10	D-11	S-12	T-13	Q-14	Q-15	S-16	S-17	D-18	S-19	T-20	Q-21	Q-22	S-23	S-24	D-25	Q-26	T-27	Q-28	Q-29	S-30	
JUL	S-01	D-02	S-03	T-04	Q-05	Q-06	S-07	S-08	D-09	S-10	T-11	Q-12	Q-13	S-14	S-15	D-16	S-17	T-18	Q-19	Q-20	S-21	S-22	D-23	S-24	T-25	Q-26	Q-27	S-28	S-29	D-30	S-31
AGO	T-01	Q-02	Q-03	S-04	S-05	D-06	S-07	T-08	Q-09	Q-10	S-11	S-12	D-13	S-14	T-15	S-16	Q-17	S-18	S-19	D-20	S-21	T-22	Q-23	Q-24	S-25	S-26	D-27	S-28	T-29	Q-30	Q-31
SET	S-01	S-02	D-03	S-04	T-05	Q-06	Q-07	S-08	S-09	D-10	S-11	T-12	Q-13	Q-14	S-15	S-16	D-17	S-18	T-19	Q-20	Q-21	S-22	S-23	D-24	S-25	T-26	Q-27	Q-28	S-29	S-30	
OUT	D-01	S-02	T-03	Q-04	Q-05	S-06	S-07	D-08	S-09	T-10	Q-11	Q-12	S-13	S-14	D-15	S-16	T-17	Q-18	Q-19	S-20	S-21	D-22	S-23	T-24	Q-25	Q-26	S-27	S-28	D-29	S-30	T-31
NOV	Q-01	Q-02	S-03	S-04	D-05	S-06	T-07	Q-08	Q-09	S-10	S-11	D-12	S-13	T-14	Q-15	Q-16	S-17	S-18	D-19	S-20	T-21	Q-22	Q-23	S-24	S-25	D-26	S-27	T-28	Q-29	Q-30	
DEZ	S-01	S-02	D-03	S-04	T-05	Q-06	Q-07	S-08	S-09	D-10	S-11	T-12	Q-13	Q-14	S-15	S-16	D-17	S-18	T-19	Q-20	Q-21	S-22	S-23	D-24	S-25	T-26	Q-27	Q-28	S-29	S-30	D-31

Lecuna / Onqotó   
Missa / Onqotó   
Parabelo / Onqotó   
Parabelo / Lecuna   
20set RIO\* espetáculo p/ Petrobras e funcionários TMRJ   
26/2/2007

Lecuna School Show   
Onqotó Matiné   
Parabelo

No. Apresentações = 91 (e 4 school show)

**FIGURA 18 - Planilha de viagens do Grupo Corpo (os dias coloridos são turnês, onde V=Viagem e M=Montagem). (Fonte: Pesquisa de Campo).**

Para as turnês, Cláudia Ribeiro e Fernando Velloso organizam, juntamente com o Paulo, e intermedeiam os contatos com agentes e diretores de teatros, providenciando datas e toda a agenda de programação que os orienta para preparo de novas turnês controladas em uma planilha que está permanentemente à disposição de todos os membros (FIG. 18). Com isso, todos sabem de antemão qual a programação de viagens a serem feitas no ano, para onde

e quando, evitando imprevistos de última hora. Cri se encarrega de fazer a divulgação dessa agenda no site do grupo ([www.grupocorpo.com.br](http://www.grupocorpo.com.br)).

#### 4.3.4.3 Análise das Práticas da Produção Geral

A Produção Geral desenvolveu uma série de práticas importantes para o Grupo Corpo. A começar pela prática de apresentações duplas que se configurou como uma prática de libertação fundamental na trajetória do grupo. Conforme relatos colhidos tanto com o Rodrigo, como com o Paulo, os empresários, na época de Maria Maria, sempre queriam esse espetáculo, não permitindo ao grupo negociar outro espetáculo. Surgiu, então, a ideia de se criar programas duplos que seriam uma forma de apresentar as novas coreografias desenhadas por Rodrigo. Essa prática se sustenta até os dias de hoje, mas até 1985, quando a peça Prelúdios foi apresentada, sempre era alguma peça junto com Maria, Maria. A partir desse ano, Maria Maria não mais foi apresentada pelo Grupo.

A produção geral também é responsável pelas práticas de estreitamento de laços de amizade envolvendo os diretores dos teatros principais do mundo e propiciando-lhes o comparecimento às estreias de espetáculos no Brasil. É deles também a responsabilidade do planejamento de turnês, que, no Brasil, sempre se iniciam no estado de São Paulo, no teatro Alfa. Tal prática é devida a uma melhor e mais eficiente repercussão nacional já que os canais de mídia de São Paulo são reproduzidos no Brasil inteiro.

Para as turnês internacionais, a produção geral intermedeia o relacionamento com teatros e agentes de modo a garantir sempre o recebimento prévio de cachês que, muitas vezes, é feito com dois anos de antecedência e torna o Grupo Corpo não suscetível a problemas de bilheteria. A atuação da produção geral também é feita em um clima de confiança e de prática de liberdade com responsabilidade (FIG. 19).

#### 4.3.5 O Mundo dos Bailarinos

Um dos submundos do mundo do Grupo de Balé, o mundo dos bailarinos tem como principal característica diferenciadora dos outros mundos que compõem o Grupo de Balé, a baixa longevidade de seus atores individuais. Apesar de um discurso de permanência e relações de trabalho destacadas como sendo as melhores no cenário nacional de artes cênicas, há um volume significativo de rotatividade dentro do grupo. Essa rotatividade ocorre por diversos motivos, seja por lesões, seja por fadiga do bailarino, seja por deslocamento para outra companhia. No período em que acompanhei o grupo, dois anos, saíram quatro bailarinos homens e foram admitidos um homem e uma mulher. Paulo mantém um discurso de só ter

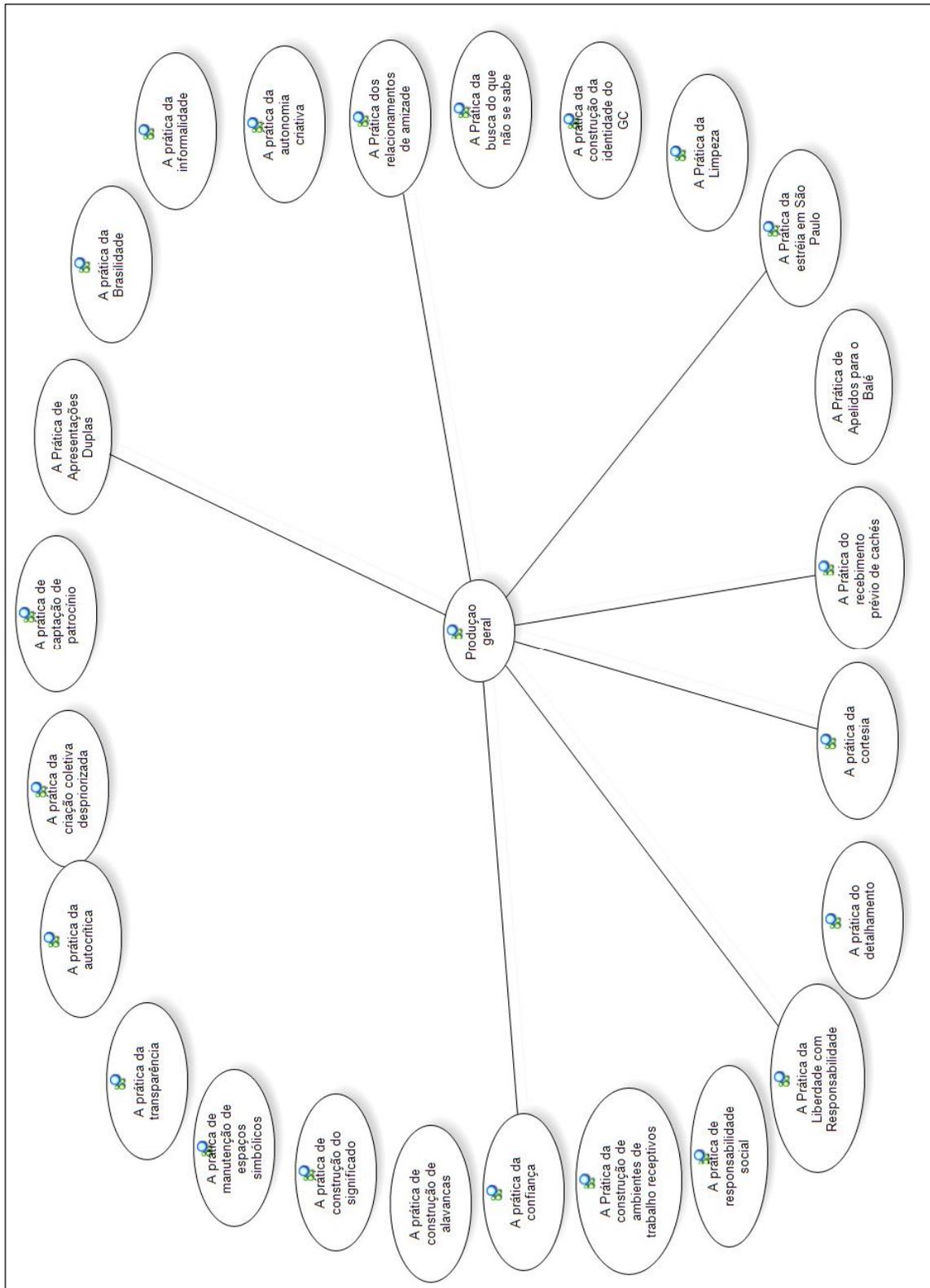
mandado embora dois funcionários do grupo, sendo um deles administrativo, mas ainda assim, entendo que é um volume significativo de rotatividade e que não é do interesse do grupo que aconteça dessa forma.

O comprometimento dos bailarinos com o sucesso do Grupo de Balé enfrenta uma contraposição na medida em que existe uma orientação prática de desenvolver técnicas de menor esforço para a composição de movimentos dentro da dança. Essas técnicas nem sempre se alinham com os resultados esperados, ocorrendo, então, embates discursivos de negociação entre o pretendido pelos bailarinos e o desejado pelo coreógrafo Rodrigo ou pela ensaiadora Macau.

A forma de agir para dar conta de seu comprometimento com o resultado do grupo tem uma condição de erro de julgamento, na minha percepção. Há uma prática corrente no Grupo Corpo denominada de liberdade com responsabilidade. É comum ver o Paulo argumentar que os bailarinos podem fazer o que quiser de suas vidas, desde que cumpram os compromissos junto ao grupo.

Examinando as atividades diárias dos bailarinos de aulas de balé, além de ensaios constantes, fora uma rotina de apresentações que pode levá-los a executar duas horas de espetáculos diários por até cinco dias consecutivos, pode-se concluir que se trata de atletas de alto nível. Entretanto, são atletas que fumam, bebem e, frequentemente, saem à noite, logo após as apresentações, principalmente quando em turnês internacionais. Alie-se a isso o fato de, por terem liberdade de escolha, faltarem com frequência às aulas de balé clássico, ao ponto de o Paulo ter criado novas regras para essa aula. Pode-se afirmar, em função dos fatos observados que há um erro de julgamento sobre as ações de cada um para dar conta do seu comprometimento com o mundo do Grupo de Balé.

O mundo dos bailarinos se vê como estrelas do espetáculo e Paulo julga que um pouco de ego é saudável para a atuação do bailarino. Entretanto, o Grupo Corpo tem uma ação efetiva de construir a imagem do sucesso de maneira coletiva, despersonalizando os sucessos individuais e valorizando o sucesso coletivo, quanto aos bailarinos. Mesmo com um discurso de resultado de equipe, é inevitável uma maior exposição do coreógrafo Rodrigo e do diretor artístico Paulo. Eventualmente, os holofotes incidem sobre a figurinista Freusa e o cenografista Fernando Velloso.



**FIGURA 19 - Análise Relacional das Práticas da Produção Geral (Fonte: Pesquisa de Campo).**

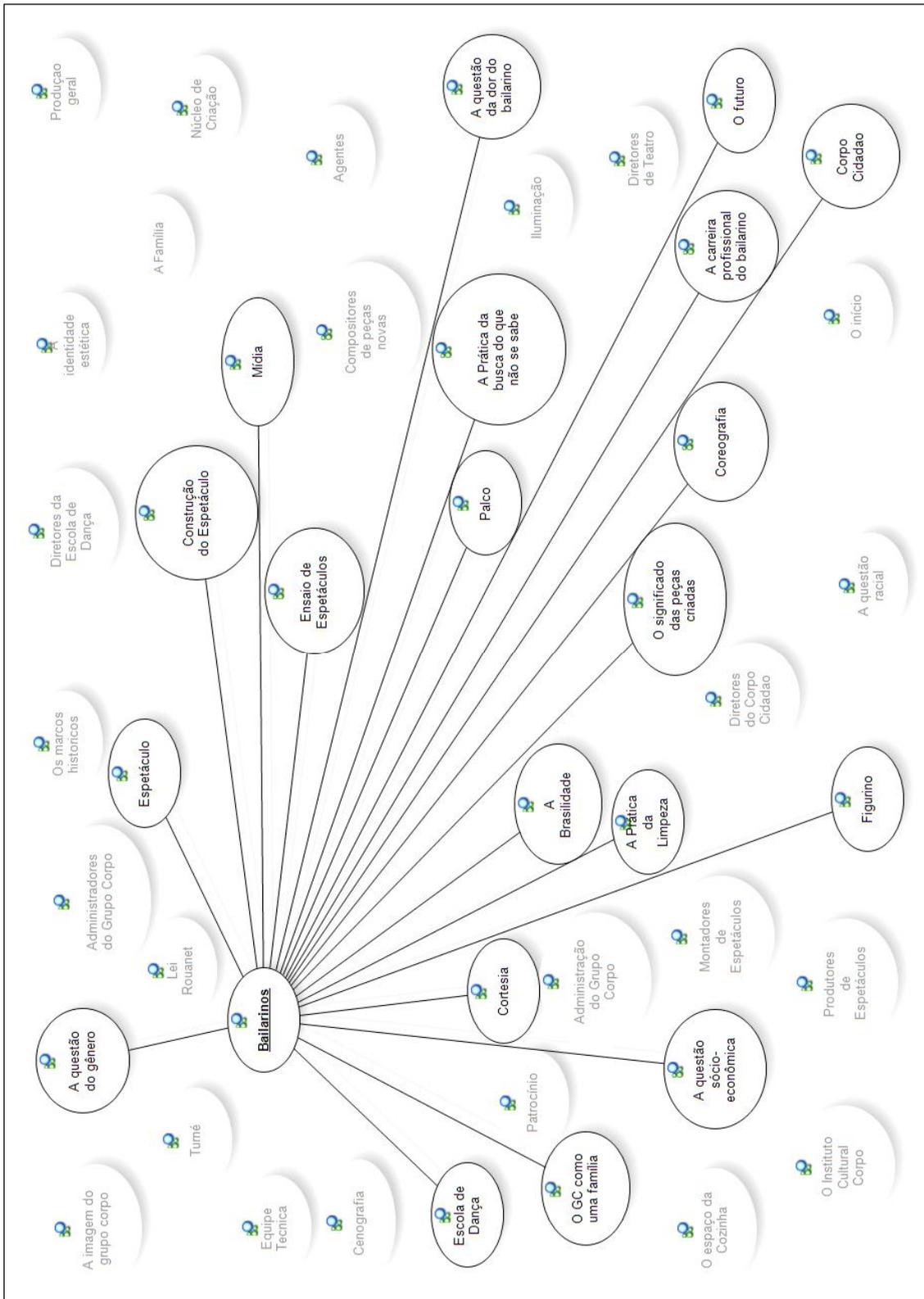
Esse mundo tem uma relação bastante íntima com o mundo da criação, com um convívio diário e intenso e com o mundo da produção, em que o convívio é particularmente intenso com o ator individual Macau, a ensaiadora do grupo. Seu relacionamento com o mundo da administração é superficial, atendo-se a resolução de problemas financeiros, quando há e praticamente inexistente com o mundo dos patrocinadores. O relacionamento dos bailarinos com a mídia é raro, havendo poucas ocasiões em que eles recuperam sua individualidade. Normalmente eles são tratados de forma despersonalizada, atendo-se mais ao resultado coletivo que a particularidades individuais.

Dentro do mundo dos bailarinos há ações particulares buscando uma alternativa para um antevisto fim de carreira que é breve. A discussão da carreira do bailarino é um dos agentes não-humanos silenciados dentro da organização Grupo Corpo. Sua agenda é organizada em sintonia com a agenda do Grupo de Balé, podendo se afirmar que ela inexistente no período de turnê do grupo.

Na sede do grupo, os bailarinos têm um espaço de atuação específico que se delimita no palco e tem um acesso privado, quase anônimo, pelos fundos da sede, que passa para os seus vestiários e os leva à sala de descanso que fica atrás do palco. Nessa sala, eles fazem suas refeições e descansam nos intervalos entre as aulas de balé clássico e os ensaios.

#### 4.3.5.1 Os bailarinos

Os bailarinos são elementos extremamente importantes na organização do Grupo Corpo. Presentes na construção e apresentação dos espetáculos do grupo, eles estão entre os melhores bailarinos brasileiros, sendo sua seleção disputada, havendo casos de se apresentarem 400 bailarinos para concorrer a duas vagas. Ultimamente, o grupo tem optado por audições, nome do processo seletivo, menos dolorosas, no entender do Paulo. Assim, quando ocorre uma necessidade de substituição de um bailarino, o grupo tem recorrido aos próprios bailarinos para que indiquem outros que tenham potencial para aspirar a uma posição dentro do grupo. Estar no grupo significa ter um dos salários mais altos do Brasil, da ordem de R\$3.500,00 reais iniciais, mais plano de saúde, diárias para viagem e bonificação por apresentação que representa mais de um salário por ano. Significa também que, em média, dois terços das apresentações ocorrerão fora do Brasil, implicando em passar quase metade do ano no exterior visitando e conhecendo países diversos ao redor do mundo em viagens que duram até 45 dias. Nesses atores originam-se agentes silenciosos e algumas construções discursivas importantes no grupo.



**FIGURA 20 - Análise Relacional do ator Bailarino (Fonte: Pesquisa de Campo)**

A carreira profissional do bailarino dentro da sua profissão é muito curta, se encerrando-se, em média, aos 35 anos. Alguns bailarinos, como o Edson Hayzer, procuram se prevenir, adquirindo imóvel, mas não são todos. Alguns bailarinos com quem eu conversei, quando inquiridos sobre o futuro, dão de ombros e colocam como uma possibilidade continuar no grupo. Para isso, vem como exemplo o Stephan, que deixou de ser bailarino para se tornar técnico no grupo. Há também o caso da Déa, hoje trabalhando no Corpo Cidadão, assim como a Jaqueline e a Heloísa Pinheiro, todas ex-bailarinas e atuando ou na Escola de Dança, ou no Corpo Cidadão. Há também o caso do Alê, que deixou de ser bailarino para se tornar contrarregras. Todos esses casos e algumas declarações registradas confirmam a visão do grupo como uma família que recebe os bailarinos dentro dela e cria laços fortes entre os membros do grupo.

É, indiretamente, responsabilidade dos bailarinos, um pouco da imagem de brasilidade que se atribui ao grupo. Uma brasilidade com uma estética não esguia, fugindo ao estereótipo comum do bailarino e acentuando a carga de sensualidade na dança, pela utilização de figurinos quase sempre colados ao corpo, destacando curvas e detalhes. Também é deles uma prática operativa que constrói uma identidade particular dos balés que eles dançam, ao atribuir nomes aos fragmentos de cada peça, para facilitar o trabalho. Contrapondo-se à busca do que não se sabe, pelo Grupo Corpo, discurso do Paulo incitando os membros do núcleo de criação a inovar sempre, os bailarinos se esforçam para desenvolver técnicas que facilitem sua vida durante a execução do balé.

Observei que, durante a execução das peças, eles alternam momentos lúdicos, onde estão se divertindo na execução e momentos de máxima concentração, em trechos com ritmos e movimentos complexos que não permitem nenhum relaxamento dos bailarinos. Apesar do discurso corrente do Grupo Corpo de que os bailarinos vivem no palco, já que seus ensaios no cotidiano são realizados no palco do grupo, percebi uma grande diferença entre esse palco e o palco onde eles irão se apresentar seja qual for. Parece que não é o palco que faz a diferença e sim o fato de estar ou não apresentando um espetáculo de verdade.

No palco do Grupo Corpo, eles não se intimidam em demonstrar seu cansaço, suas dores, ou seu tédio, dependendo do que está acontecendo no ensaio. Isso é algo que não acontece durante uma apresentação, onde o bailarino reserva o espaço da coxia para suas lamúrias e dores, sempre feitas em silêncio, para não perturbar o espetáculo.

Apesar de ser uma questão silenciosa, o gênero está presente e se mostra em aspectos contraditórios. Há trechos de determinadas peças, como Onçotô, em que os *pas de deux*<sup>48</sup> são deliberadamente construídos por pares do mesmo sexo, mas sem nenhum afrontamento, de uma forma sutil. Entretanto, há um esforço de treinamento realizado quando um bailarino homossexual masculino é contratado, no sentido de modificar sua forma de dançar, para criar uma percepção estética de virilidade no bailarino homem.

#### 4.3.5.2 As Práticas dos bailarinos

Algumas das práticas dos bailarinos são mais evidentes que outras. Assim, a prática da criação coletiva despriorizada ocorre em um nível menor de ação por parte dos bailarinos. Na peça Breu, eles reconheceram que o Rodrigo incentivou mais a participação criativa deles, mas isso não é comum. Geralmente, o Rodrigo solicita a ajuda dos bailarinos mais para resolver problemas de transições entre fragmentos já construídos do balé.

A prática da informalidade existe em alto grau entre os bailarinos e nas suas relações, principalmente com o núcleo de criação, onde há um envolvimento permanente dos bailarinos no processo e com a equipe técnica, com quem o convívio é intenso durante as turnês. Já a prática de relacionamentos de amizade ocorre de maneira seletiva com os bailarinos construindo pequenos grupos de acordo com afinidades, como eles mesmos reconhecem. A prática da limpeza ocorre nos ensaios de remontagens principalmente, quando os bailarinos que ainda não dançaram aquela remontagem recorrem aos bailarinos que a conhecem para aprender os passos e fragmentos da peça. Nesses momentos também surge a prática das alavancas. Essas práticas visam facilitar o movimento ao bailarino, principalmente nos movimentos onde ele tem de apoiar ou elevar outro bailarino. Nesses casos, há um esforço conjunto para se identificar o melhor ponto de alavancagem entre os bailarinos de modo a que o movimento se faça com o menor esforço possível. Importante acrescentar que esse aprendizado é totalmente individual e adaptado às peculiaridades físicas de cada bailarino (FIG. 21). Pode-se assistir a um vídeo do ensaio da peça Breu por meio de um download de seis arquivos armazenados nos seguintes links:

[http://www.filefactory.com/file/ag4c63b/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part1.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4c63b/n/Ensaio_de_Breu_part1.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4gce2/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part2.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4gce2/n/Ensaio_de_Breu_part2.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4dh4c/n/Ensaio\\_de\\_Breu\\_part3.rar](http://www.filefactory.com/file/ag4dh4c/n/Ensaio_de_Breu_part3.rar)

---

<sup>48</sup> Passo de balé realizado por dois bailarinos (usualmente um casal)

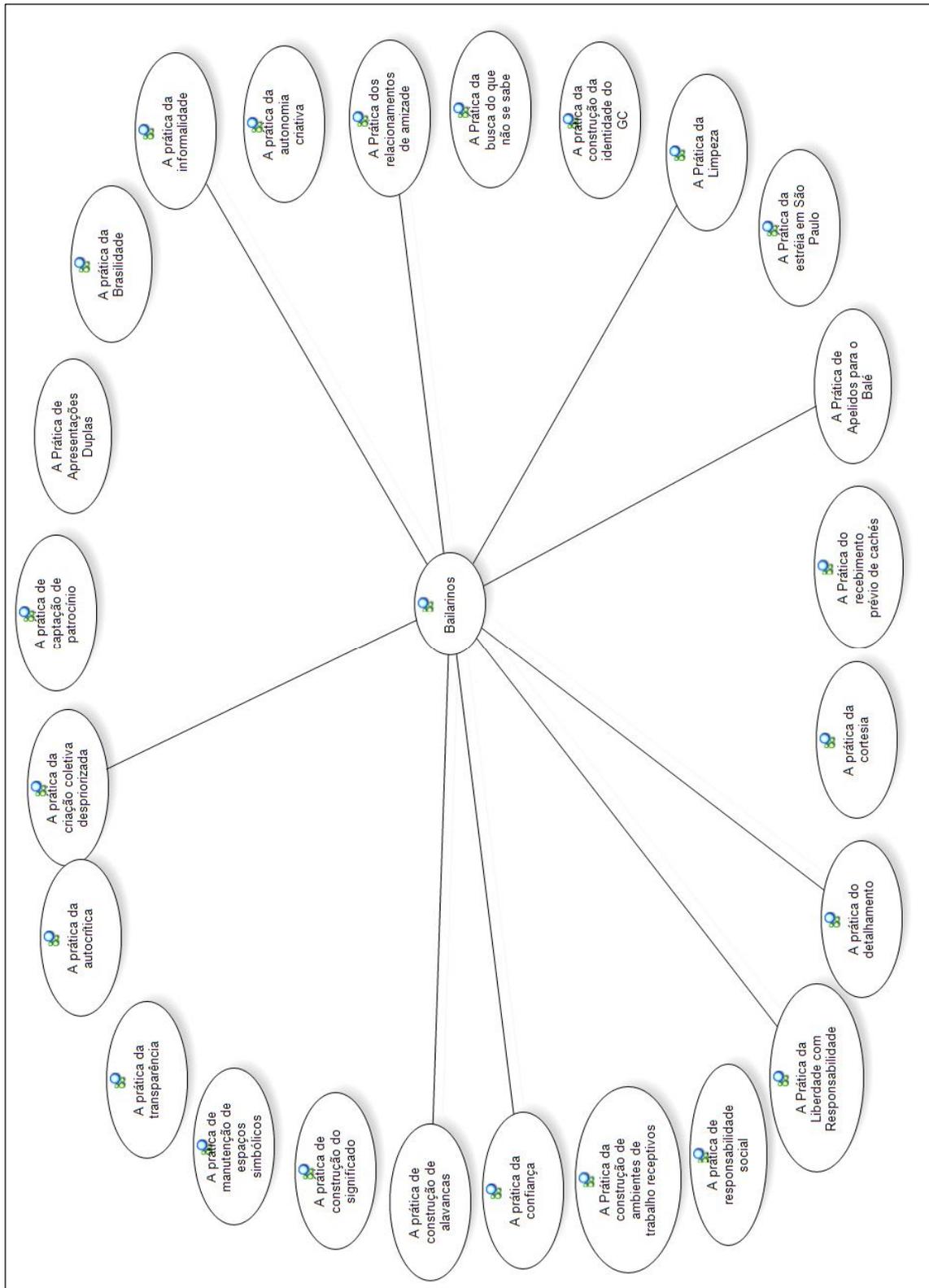
[http://www.filefactory.com/file/ag4d203/n/Ensaio de Breu part4 rar](http://www.filefactory.com/file/ag4d203/n/Ensaio_de_Breu_part4.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4eegc/n/Ensaio de Breu part5 rar](http://www.filefactory.com/file/ag4eegc/n/Ensaio_de_Breu_part5.rar)

[http://www.filefactory.com/file/ag4ee29/n/Ensaio de Breu part6 rar](http://www.filefactory.com/file/ag4ee29/n/Ensaio_de_Breu_part6.rar)

.

Os arquivos estão protegidos com senha, que poderá ser obtida com o autor desse trabalho no email: [ernanisaraiwa@gmail.com](mailto:ernanisaraiwa@gmail.com) ou outras formas de contato disponibilizadas em seu currículo Lattes.



**FIGURA 21- Análise Relacional das Práticas dos Bailarinos (Fonte: Pesquisa de Campo)**

A prática de apelidos para os trechos é uma prática eminentemente operacional também e se dá por iniciativa dos bailarinos que a utilizam no sentido de facilitar a identificação dos trechos que estão ensaiando. Cabe acrescentar que alguns apelidos carregam uma conotação subjetiva do significado do trecho para os bailarinos e que independe do significado atribuído pelo grupo à peça ensaiada.

Pode-se dizer que a prática dos relacionamentos de amizade é decorrente da forma como se constrói a prática da confiança, também fragmentada. Entretanto, se consideramos o relacionamento entre subordinados e chefia, percebe-se que a prática da confiança existe em um nível alto, principalmente porque, para o grupo, a visão do chefe está materializada na pessoa do Paulo. Não se pode afirmar que ela é homogênea, mas percebi construções de laços de relacionamento em que a confiança profissional é absoluta até laços onde ela existe no sentido de confiar inteiramente na competência decisória do Paulo e na maneira como ele decide sobre os caminhos do Grupo Corpo.

#### 4.3.5.3 A Temática da dor

Constantemente os bailarinos trabalham no limite da dor física e, algumas vezes, emocional. Durante o período em que estive junto com o grupo, vi um bailarino ensaiando usando uma tipóia, outro usando um imobilizador cervical, outro se recuperando de uma lesão no joelho. Também presenciei bailarinos sendo substituídos às pressas por uma crise de dor, outros que se retorciam nas coxias e, em seguida, retornavam ao palco.

Observar o trabalho dos bailarinos e do coreógrafo nos faz refletir sobre o significado da dor dentro da cultura tradicional das organizações e como ela assume significados diferentes dentro do ambiente de uma organização de balé (FIG. 26). Logo no início do trabalho de observação, chamou-me a atenção uma bailarina, Gabriela Junqueira - a Gabi, que estava no palco marcando posições juntos aos outros bailarinos, usando uma tipóia. Ela é a bailarina mais nova do grupo em idade e em tempo de casa. Começou a dançar em 1993 e entrou para o grupo em 2005. Apesar da aparência franzina, Gabi é extremamente forte e realiza alguns solos de dança bastante fortes e extenuantes. Reclama constantemente de cólicas renais e de dores musculares nas costas. Numa apresentação no teatro Municipal do Rio de Janeiro, presenciei uma saída de cena em que ela, aos prantos, tentava retirar o sapato direito, dizendo que tinha torcido o pé. O contrarregra Alê se aproximou com um *spray*<sup>49</sup> e

---

<sup>49</sup> O bailarino João Vicente me explicaria mais tarde que aquele *spray* é um produto alemão, anestésico, de efeito rápido que é muito utilizado pelos bailarinos. João me contaria depois que é comum os bailarinos encherem uma banheira de gelo para se deitarem após os espetáculos.

borrifou todo seu pé. Ainda reclamando de muita dor, Gabi calça de novo o sapato e torna a entrar em cena. Observo-a dançando com um sorriso no rosto por intermináveis minutos, até que ela volta de novo para as coxias, novamente com o rosto transtornado pela dor. Essa cena se repetirá novamente para só então, ela, ao fim do espetáculo ser encaminhada a um médico que diagnosticará ruptura dos ligamentos do pé. Um atleta do futebol provavelmente ficaria em repouso por vários dias, senão meses, mas Gabi voltará ao palco em cinco dias. Outros bailarinos afirmam:

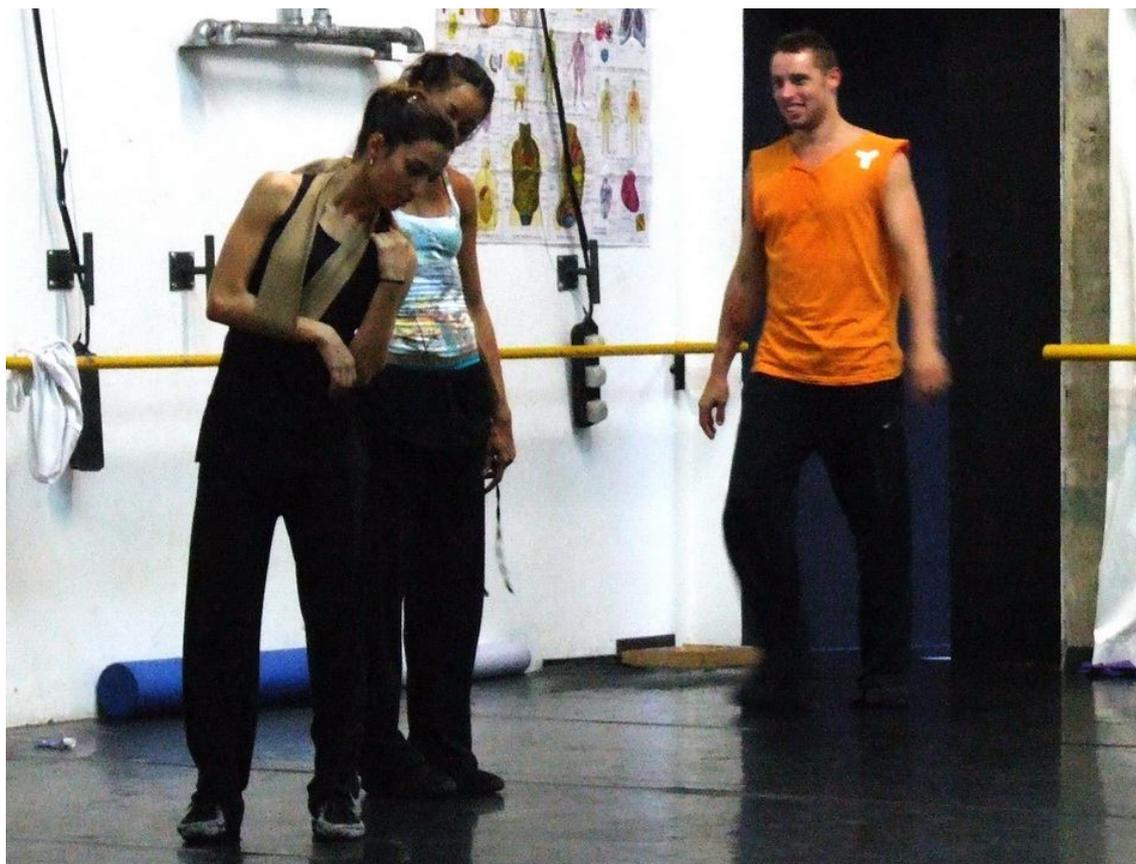
Perna dói bastante, virilha dói bastante, mas quando chega no estágio assim da Dani é perigoso (BETO)

[...]Eu já entrava no palco sabendo que ia sentir a dor mas eu já ligava um botão automático que eu já apagava a dor e dançava em cima da dor mas sem praticar a tensão da dor (DANI)<sup>50</sup>

Em outra ocasião de ensaio, presenciei a bailarina Paulinha ensaiando com um imobilizador cervical, fazendo movimentos normais de dança e ensaiando a nova peça, apenas evitando quando tinha de se jogar ao chão. Perguntei a ela a razão de estar usando o imobilizador e ela me explicou que, de vez em quando, sua hérnia de disco cervical incomodava mais um pouco e ela utilizava o imobilizador para poder trabalhar. Paulinha, a Ana Paula Cançado, é a bailarina mais antiga do grupo, tendo iniciado seus estudos de dança em 1982, mais de vinte e cinco anos como bailarina, tendo começado no Grupo Corpo em 1991.

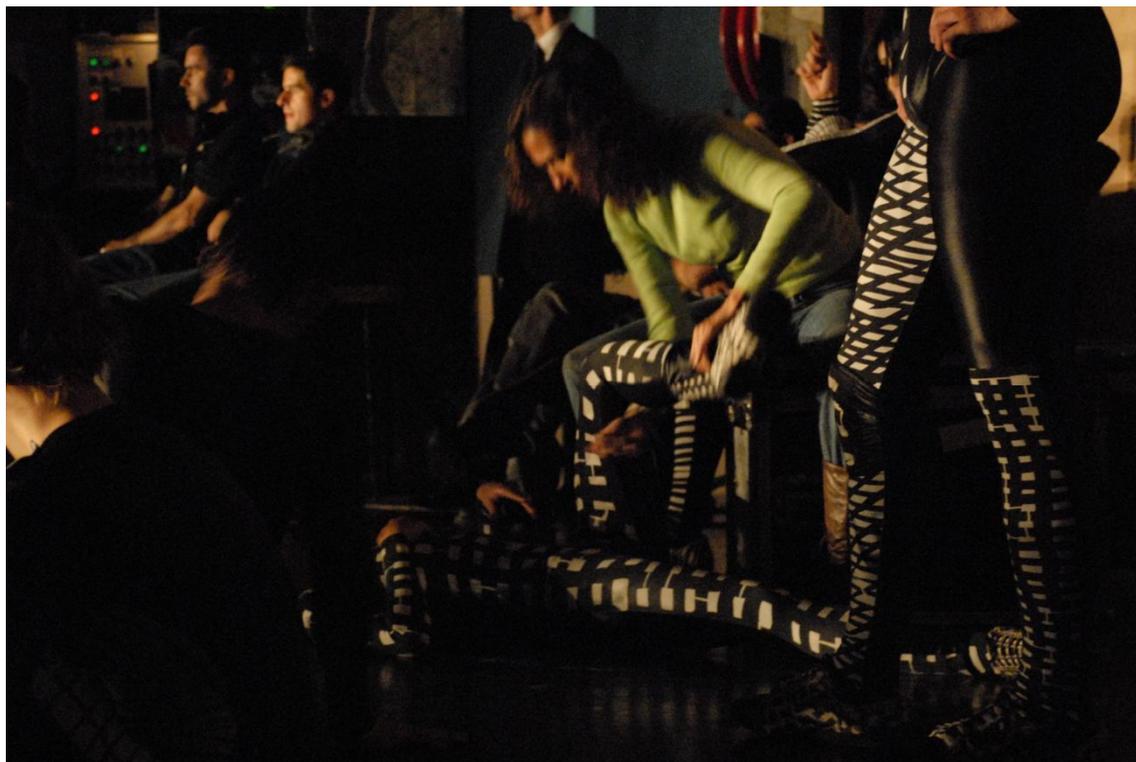
---

<sup>50</sup> A bailarina Dani Ramalho teve um problema de microfaturas na tíbia que teve de utilizar pinos de sustentação. Ficou parada mais de um ano se recuperando.



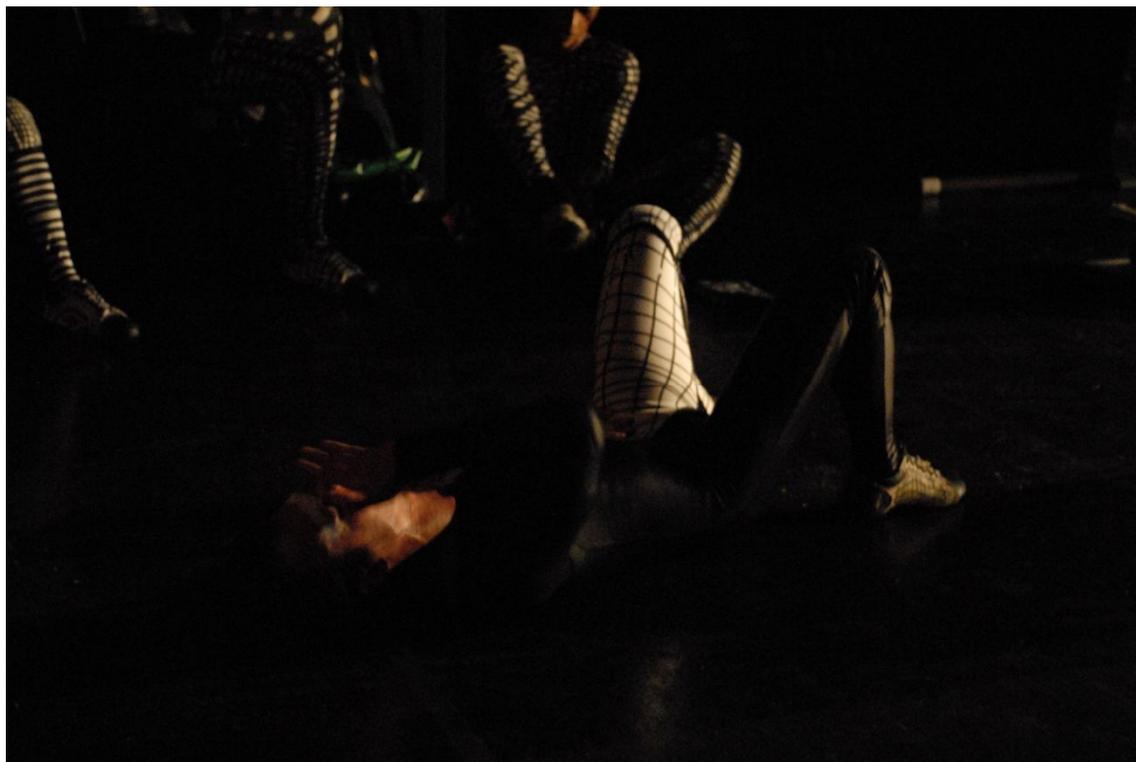
**FIGURA 22-Gabi (de tipóia) mostra a Mari uma seqüência de passos (Foto tirada pelo pesquisador)**

Além da dor, outro elemento comum no trabalho dos bailarinos é a demonstração de sinais de exaustão física na saída de cena, durante as apresentações e também ao fim dos ensaios. Em todos os ensaios da peça nova, quando terminava a música, se ouvia uma seqüência de suspiros de cansaço ecoando no palco. Durante as apresentações, é comum ver os bailarinos extenuados, prostrados pelos cantos, enquanto aguardam a nova entrada em cena, quando todos os sinais de cansaço e dor, como mágica, desaparecem substituídos por um sorriso.



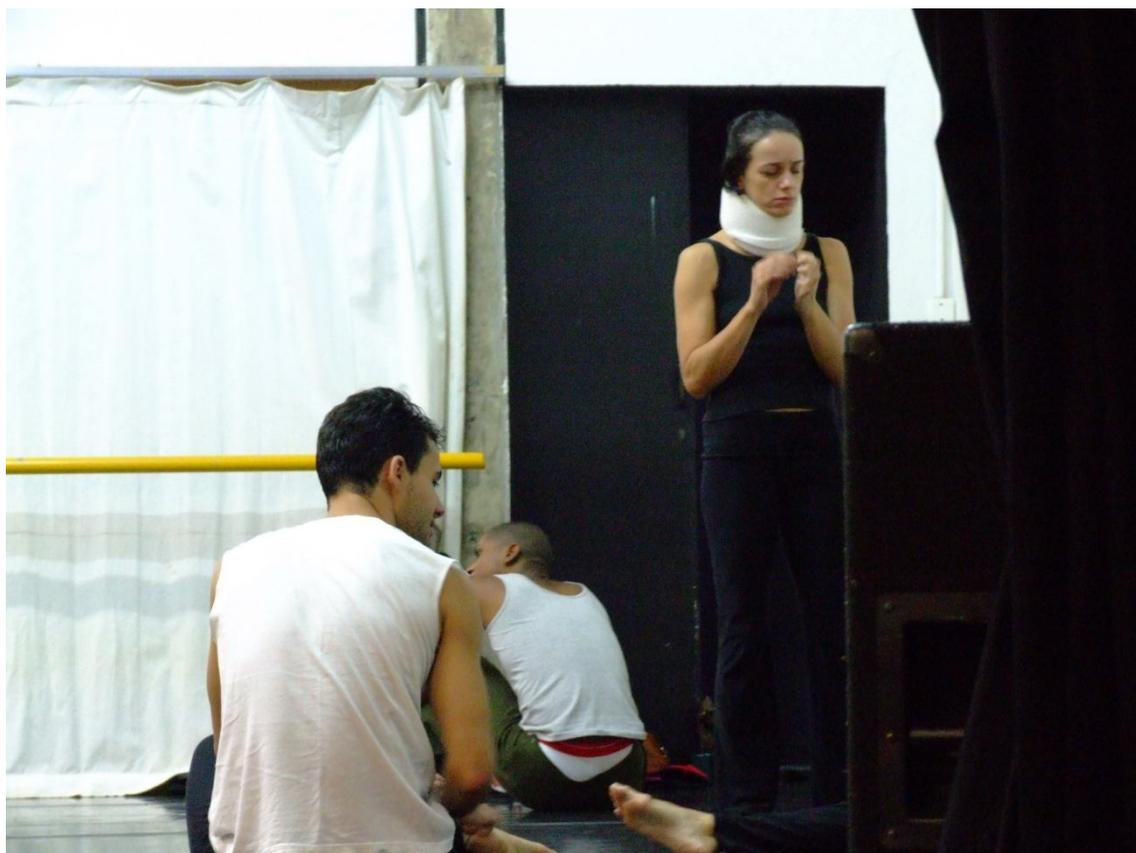
**FIGURA 23-Atendimento de fisioterapeuta a uma bailarina durante o espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador)**

Observando o esforço físico dos bailarinos e comparando-o com o de outros atletas, verifica-se que um atleta de futebol joga uma a duas partidas por semana, enquanto que, um bailarino, em algumas excursões, faz cinco apresentações durante uma semana. No Grupo Corpo, cada apresentação dura em média duas horas, havendo um intervalo de 20 minutos entre dois espetáculos que duram 40 a 50 minutos. O comportamento dos bailarinos nas turnês é variado. Quando fizemos uma turnê pelo interior de Minas Gerais, quase nenhum deles saía dos quartos durante o dia, ficando o dia inteiro descansando. Na turnê pela Europa, praticamente todas as noites, após os espetáculos, os bailarinos saíam em turma para festas e, durante o dia, saíam também para passear nos pontos turísticos das cidades visitadas. Apenas os bailarinos com lesões permaneciam em seus quartos repousando. O número de lesões que ocorre é tal que o Grupo Corpo convida um fisioterapeuta brasileiro para acompanhar o grupo durante as turnês no exterior.



**FIGURA 24-Bailarino João, extenuado, após número de pas de deux (ele deverá voltar em cena) (Foto tirada pelo pesquisador).**

Entretanto, a forma de entender as lesões e as dores que fazem parte do convívio diário dos bailarinos é diferente da que costumamos ter. Quando manifestei a Macau minha preocupação com o fato de os bailarinos, no caso, a Paulinha, estar ensaiando usando um imobilizador cervical, ela me retrucou dizendo que a dor é parte do cotidiano do bailarino e que não há nada demais em ensaiar sentindo dor.



**FIGURA 25-Paulinha durante ensaio com imobilizador cervical (Foto tirada pelo pesquisador)**

Pude observar também bailarinos retornando de uma cirurgia cinco dias antes do médico autorizar alta. Conversei com bailarinos que sofreram de dependência química e com bailarinos que foram atingidos por tiros e, mesmo assim, voltaram ao palco quinze dias antes da permissão médica. Conversei com bailarinos que ficaram dois anos em tratamento médico por lesões de trabalho e outros que ficaram um ano. Tive de dar razão à bailarina Pavam que declarou que o “bailarino que diz que não sente dor, está mentindo”.

Efetivamente, a dor tem um componente sociológico forte, tanto em sua significação, como em sua interpretação, na profissão de bailarino. Um bailarino pode chorar convulsivamente por uma pisada que sofreu durante um ensaio e também pode dançar com uma ruptura de ligamentos no pé. Ele também pode se preocupar com o colega que está reclamando de dores, como também pode se irritar com o mesmo fato, ao saber que essas dores implicarão numa sobrecarga de trabalho que ele julga demasiada.

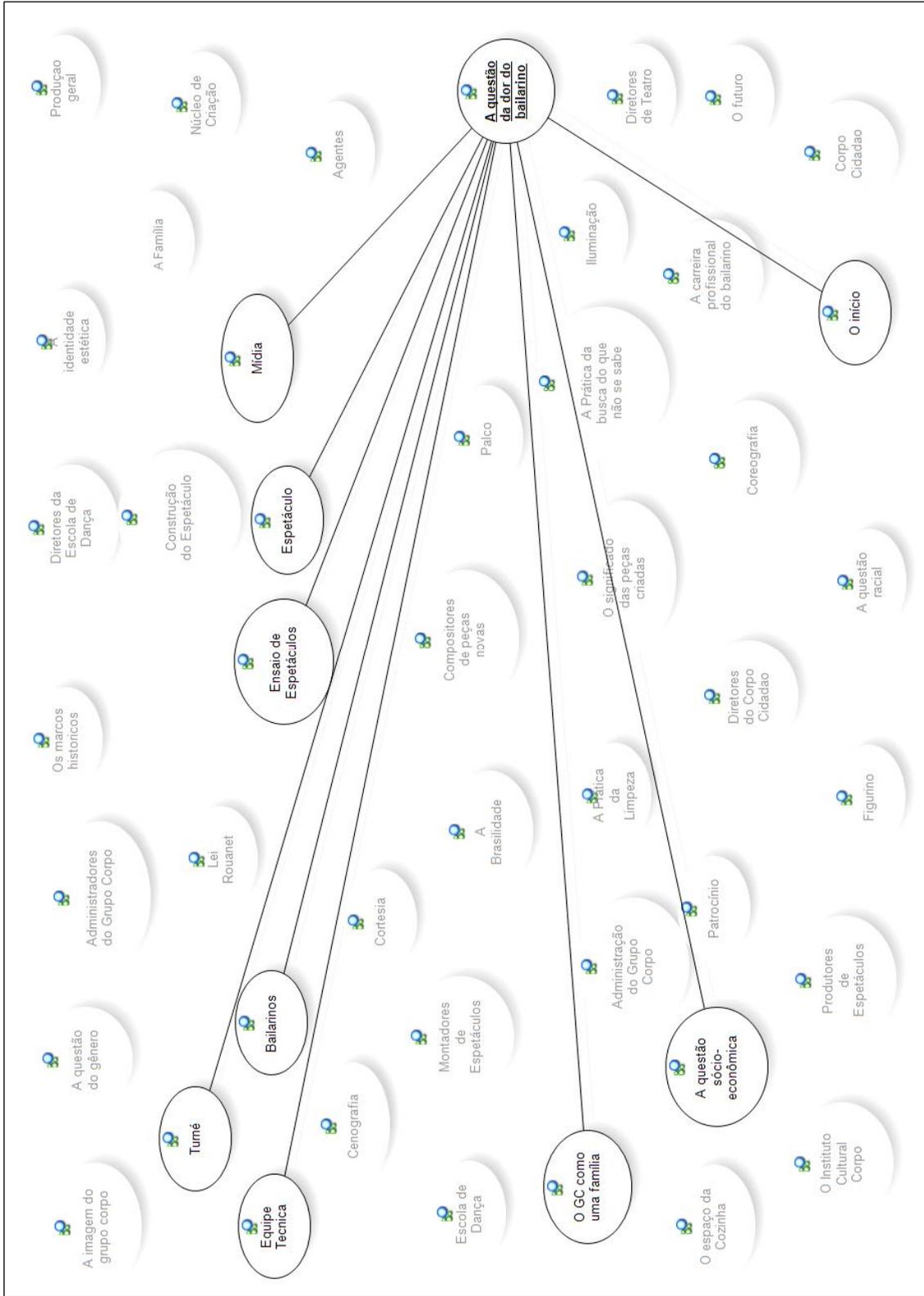


FIGURA 26 -- Análise Relacional da Questão da Dor (Fonte: Pesquisa de Campo)

As lesões que envolvem o trabalho do bailarino são um fator que preocupa o Grupo Corpo. Tanto que há um plano de saúde de boa qualidade para todos quando no território nacional e outro contratado em cada viagem realizada ao exterior. Na turnê realizada na Europa em 2007, também havia uma fisioterapeuta brasileira acompanhando o grupo nos 22 dias de excursão.

A dor também acaba ocupando um lugar na construção de coreografias. Rodrigo tem o joelho direito lesionado e posterga constantemente algum tratamento. Como consequência disso, é comum vê-lo orientando os bailarinos usando um aparelho ortopédico na perna direita ou até mesmo uma bengala. Além disso, como sua perna direita dificulta seus movimentos e apoios para esse lado, as coreografias construídas acabam se apoiando mais na perna esquerda, ampliando os esforços dos bailarinos centrados nessa perna.

Na significação da dor, há outro componente importante para os bailarinos que é o *locus* onde ela se apresenta. Esse *locus* tem aspecto temporal e espacial, pois a verbalização e demonstração de dor variam entre os espaços do palco na sede do grupo, dos palcos onde ocorrem apresentações, do tempo em que está acontecendo o espetáculo e do tempo que o sucede. O que percebi é que a apresentação de espetáculos tem um fator quase que anestésico nos bailarinos. Além disso, a motivação de estar no palco durante esse momento os impulsiona a superar a dor.

Na mídia, eventualmente é registrado o depoimento do bailarino sobre as dores e lesões, mas tais depoimentos não ocorrem como uma reclamação e sim, mais como uma constatação de algo que faz parte da profissão. Hoje em dia, o grupo faz diversos treinamentos de substituições para evitar o risco de uma lesão poder atrapalhar uma apresentação.

#### 4.3.5.4 A Temática socioeconômica

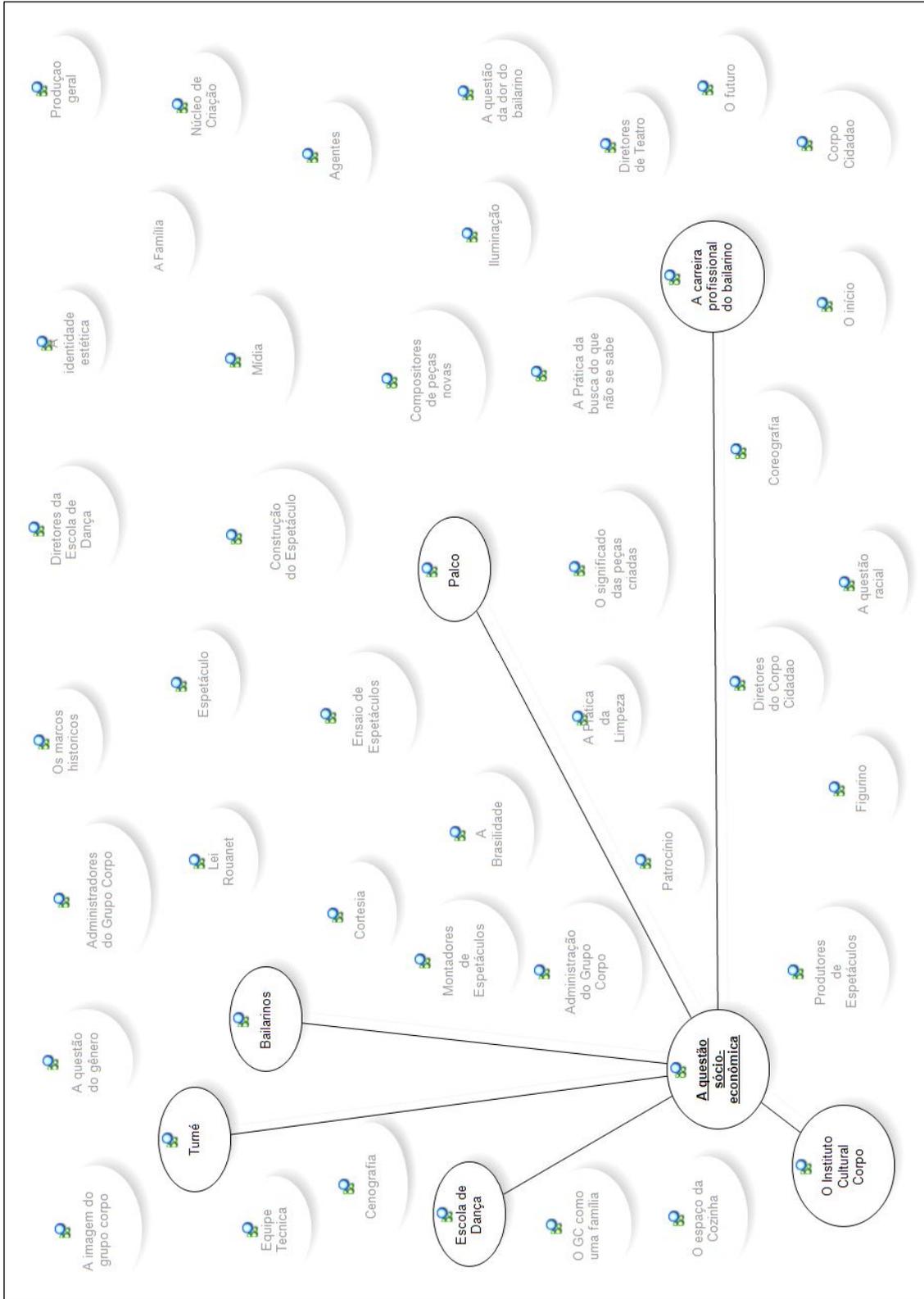
A temática socioeconômica está implicada no comportamento, notadamente dos bailarinos que, em alguns casos, têm origem humilde. Um dos bailarinos com quem mantive contato não tem formação de escola além do segundo grau. É um bailarino aplicado e que tem uma forte preocupação e consciência da carreira profissional do bailarino e de sua baixa duração.

Outro bailarino também tem o fator socioeconômico sempre retornando em sua vida. Sua família mora em uma região extremamente violenta da cidade e, em uma das vezes em que foi visitá-la, foi abordado por colegas do seu irmão menor que tentaram roubar seu carro. Eles não o reconheceram e, quando ele tentou alguma coisa, acabou levando um tiro. Há

também o caso de um bailarino que, antes de juntar-se ao Grupo Corpo, trabalhou em troca de cesta básica.

A origem humilde dos bailarinos acaba por influenciar o seu comportamento nas turnês. As turnês que são vistas como forma de economizar mais dinheiro e utilizá-lo de outras formas ao voltar ao Brasil. Na turnê da Europa, os bailarinos recebiam de diária 50 euros para despesas gerais e refeições por dia. Um dos bailarinos, em um período de 22 dias viajando, me relatou que economizou 800 euros, ou seja, de 1.100 euros destinados a sua alimentação, ele gastou apenas 300 euros, aproximadamente 13 euros por dia.

Pode-se também interpretar pelo aspecto socioeconômico a construção do Instituto Cultural Corpo, supondo-se que o modelo atual do Grupo venha a se esgotar no tempo, dando assim, outras alternativas de renda para seus fundadores, conforme relato colhido nas conversas dentro do grupo. O Centro Cultural a ser construído para sediar o Instituto poderia se transformar também em uma forma de captação financeira pela locação de seu espaço a eventos e peças de teatro, por exemplo.



**FIGURA 27 - Análise Relacional da Questão socioeconômica (Fonte: Pesquisa de Campo).**

#### 4.3.6 O Mundo dos Parceiros

Incluí no mundo dos parceiros os teatros e agentes. Através dos agentes, é construída a maior parte dos roteiros de turnês do Grupo Corpo, que tem agentes no Brasil e no exterior que se encarregam de oferecer propostas de turnês para o grupo. No caso dos teatros, o grupo agenda apresentações diretamente. Quando é agendada uma apresentação diretamente com um teatro, em seguida, os agentes são contatados para construir uma turnê em função das datas já agendadas com esses teatros.

No ano de 2007, não houve turnê para os Estados Unidos, como vinha ocorrendo tradicionalmente e o Grupo Corpo utilizou o espaço na agenda para montar uma turnê pelo interior de Minas Gerais. A função do mundo de parceiros é viabilizar o funcionamento do mundo do Grupo de Balé em seu objetivo principal que é o de apresentar espetáculos.

Os compromettimentos coletivos dos grupos que fazem parte do mundo dos parceiros são construídos em função das necessidades operacionais do Grupo Corpo. No caso dos teatros e agentes, o comprometimento é feito no sentido de disponibilizar espaços para a apresentação do Grupo dentro das datas agendadas. Além disso, eles disponibilizam hospedagem e deslocamento para a equipe que viaja, em geral, composta por 30 pessoas.

Os parceiros teatros são geradores de demandas de espetáculos, via convites que são feitos periodicamente ao Grupo, variando entre períodos de 1 a 3 anos. Já as agendas dos agentes são feitas normalmente em função das agendas de shows definidas pelos teatros parceiros, o Champs Eliseés, o Maison de La Danse, O Sadler's Wheels e o Brooklyn Academy of Music, quando essa agenda existe, pois pode acontecer de se construir uma turnê sem incluir apresentações nos teatros com que o Grupo Corpo negocia diretamente.

##### 4.3.6.1 Os agentes

Responsáveis pela maior parte das apresentações do Grupo Corpo nas turnês internacionais, os agentes são figuras importantes no planejamento da agenda de espetáculos durante as viagens internacionais do grupo. Atualmente, as programações são feitas com um intervalo de dois anos de antecedência. A construção desses relacionamentos é feita principalmente por indicações recebidas durante as turnês havendo ainda casos de relações de amizade pré existentes que viabilizam um contrato de agência, como é o caso de Robert Broughton, ex-presidente da Shell do Brasil que hoje agencia as apresentações do Grupo Corpo na Inglaterra.

#### 4.3.7 O Mundo da Administração

O mundo da administração do Grupo Corpo tem a função de gerenciar os contratos de trabalho com os funcionários, a gestão financeira de pagamentos a parceiros e especificamente, o controle das despesas que serão inseridas no relatório de prestação de contas para o patrocinador. Essa prestação também é enviada para a SEC/PR, Secretaria Executiva do Fundo Nacional de Cultura, responsável pelo acompanhamento das prestações de contas das organizações que obtiverem patrocínio sob os auspícios da lei Rouanet.

O comprometimento coletivo principal do mundo da administração está relacionado com a prática da transparência pelo Grupo Corpo. Para isso, toda prestação de contas é registrada com rigor e bem documentada para que qualquer processo de auditagem das contas do grupo possa passar incólume a críticas. O comprometimento com a transparência pelo grupo é levado ao ponto de eles promoverem auditorias independentes nas contas próprias, antes mesmo que haja alguma cobrança pelos órgãos do governo.

Nesse sentido, os membros do mundo da administração agem com rigor no controle das contas e na verificação e identificação dos gastos realizados. Para os membros desse grupo, sua função é satélite da organização, mas não menos importante. Um critério avaliativo da importância que tem seu papel para o grupo é o critério de confiança estabelecido na relação dos membros desse mundo para com a direção do Grupo Corpo. Tanto o Cláudio, como a Verônica, administradores do grupo, têm procuração para assinar cheques sozinhos pelo grupo. Sua agenda de trabalho é definida dentro dos parâmetros de liberdade com responsabilidade, tendo os membros relativa liberdade de ação. Cláudio, por exemplo, consegue executar projetos de construção para outras organizações com frequência.

O trabalho de controle financeiro é todo suportado por um sistema de informações construído pelo antigo administrador do grupo, o Ferrer, esposo da Cláudia Rossi. Junto a ele, Claudio se utiliza de planilhas eletrônicas para automatizar o processo de geração dos relatórios de prestação de contas do Grupo Corpo. Verônica tem o suporte de um escritório de contabilidade para manter as obrigações fiscais e trabalhistas em dia. A sala de trabalho dos dois está localizada imediatamente acima da sala do Paulo e em frente à sala onde fica o Pedro, diretor da equipe técnica.

O mundo dos fornecedores é bastante amplo, envolvendo desde empresas de *design* gráfico, como a de Guili Seara, que produz as peças de divulgação do grupo, como folders, folhetos e cartazes em todas as turnês do Grupo Corpo, até fornecedores eventuais, como a Whatley do Brasil, que confeccionou as peças de fibra de vidro que compuseram o cenário da peça Breu. Os fornecedores que se relacionam com o Grupo Corpo abastecem a infraestrutura

administrativa e operacional, além de alguns que trabalham em função da construção de espetáculos e do preparo de turnês. Suas agendas de interação com o grupo são construídas em função das demandas definidas pelo Grupo Corpo.

#### 4.3.7.1 Os administradores do grupo

Efetivamente, Cláudio Marcelo e Verônica Bonome, em atuação conjunta com o Paulo Pederneiras são responsáveis pelo controle financeiro dos valores e das suas comprovações perante a legislação em geral, tributária e trabalhista, e também perante a Petrobrás e o Ministério da Cultura, onde transitam os projetos de patrocínio. Os relatórios do Grupo Corpo são extremamente rigorosos na prestação de contas. Paulo inclusive cita, quando da época de patrocínio pela Shell do Brasil, que, ao trocarem de presidente, houve uma série de questionamentos a respeito das prestações de contas. Ele, então, sugeriu que a Shell auditasse o Grupo Corpo, o que foi feito. Foram enviados dois auditores com previsão de ficarem 15 dias analisando as prestações de contas do grupo. Paulo conta que a auditoria finalizou em uma semana e que, após isso, os dirigentes do grupo foram convidados pela Shell para dar uma palestra para seus gerentes sobre gestão financeira.

Verônica Bonome é responsável por pagamentos e pela interface do Grupo Corpo com a empresa responsável pela contabilidade do grupo. Irmã de Paula Bonome, esposa de Paulo Pederneiras, ela é formada em contabilidade. Verônica tem procuração do grupo para assinar cheques sem a necessidade de uma segunda assinatura.

Marcelo Cláudio é o responsável pelas transações e registros referentes à prestação de contas do patrocínio. Além disso, ele também prepara os projetos para renovação do patrocínio. Cláudio é engenheiro civil e tem doutorado em engenharia. A firma de engenharia de sua família foi quem construiu a sede do grupo em 1977. Ele ainda usa um programa do antigo controlador que havia no grupo, o Ferrer, esposo da Cláudia Rossi, ainda funcionária do Grupo, pela escola. A análise relacional será feita quando abordarmos o elemento coletivo administração do grupo.

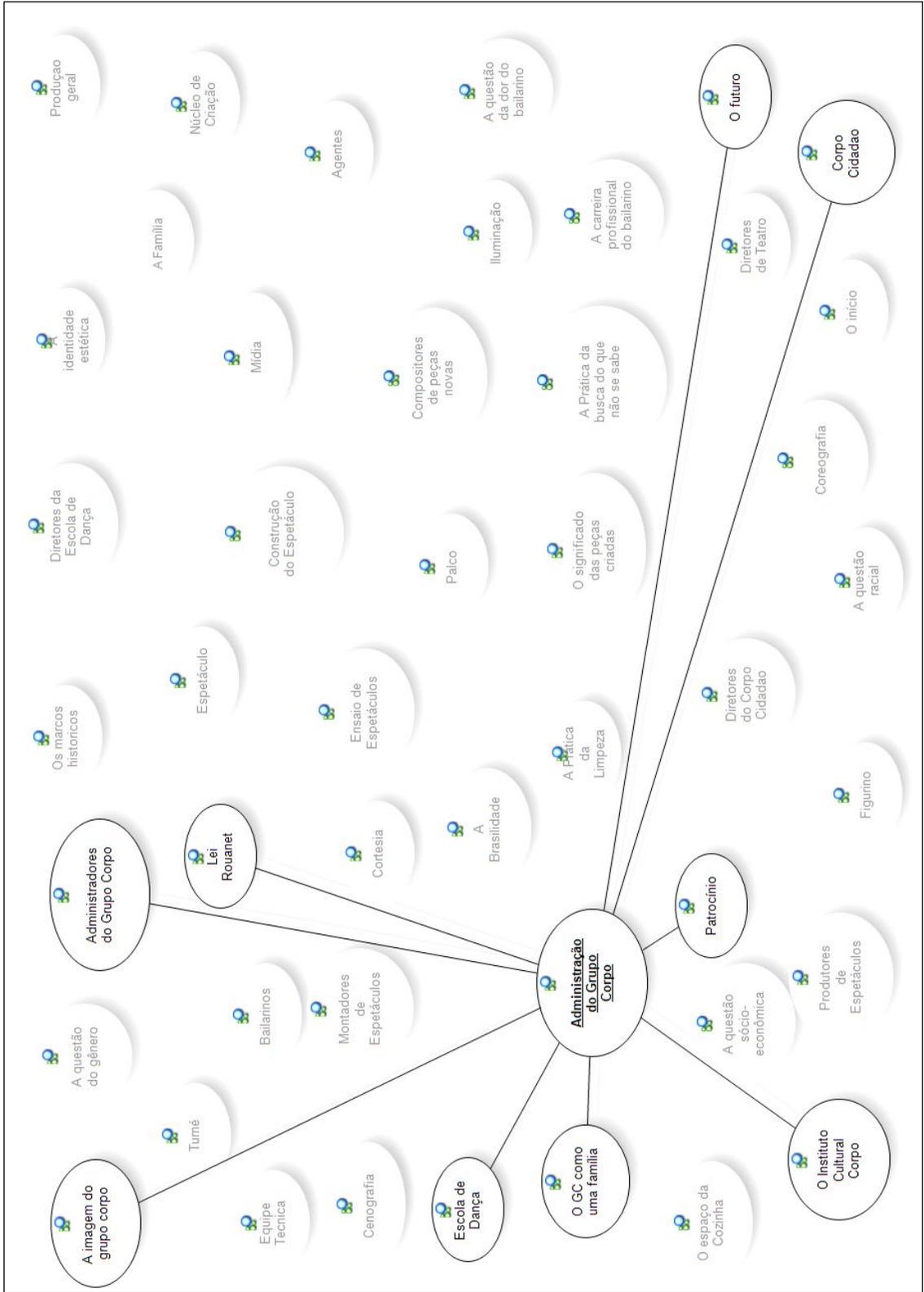
#### 4.3.7.2 Análise Relacional da Administração do Grupo Corpo

O grupo coletivo da administração do grupo é voltado para a gestão tanto da companhia de balé, como da Escola de Dança. Essa função é cumprida pelo Marcelo Cláudio, pela Verônica Bonome, pela Kênia Marques na secretaria, pela Cândida Braz na documentação. Outros nomes estão presentes na equipe, mas por estarem mais diretamente ligados ao processo de produção e ensaio de balé, foram incluídos no grupo coletivo da produção geral.

Marcelo Cláudio se considera irmão dos Pederneiras, tendo crescido jogando bola com eles e morando na mesma rua. Sua casa é ao lado da casa de Fernando Castro, um dos sócios, ex-bailarino e, atualmente, dirigente da Escola de Dança. Engenheiro de renome, a firma de sua família é responsável por projetos vultosos, como o do estádio de futebol da cidade de Ipatinga. Tem uma atuação importante no controle orçamentário da verba de patrocínio do grupo, gerenciando e apropriando todos os gastos ocorridos com esse dinheiro. Em seu relato, afirma que não há, dentre as diversas organizações patrocinadas pela Petrobrás, alguma com maior rigor e qualidade nos relatórios de prestação de contas de verbas de patrocínio.

A atuação da gestão do grupo é responsável por um dos atributos mais importantes para os patrocinadores na imagem do grupo: a transparência. Após ter sido auditado algumas vezes, tanto pela Shell, como pela Petrobrás, o grupo estabeleceu que as auditorias ocorram anualmente, independente da cobrança pelos patrocinadores, o que vem sendo feito regularmente, sendo o relatório de auditorias contratadas pelo grupo anexado às prestações de contas feitas todos os anos.

Eventualmente, Cláudio dá suporte à administração do Corpo Cidadão que, entretanto, não tem a controla. A ONG tem gestão independente, realizada por sua equipe de administradores. Cláudio também acompanha todo o processo de construção do Instituto Cultural Corpo, dado seu domínio do funcionamento da lei Rouanet e sua experiência na construção civil. Acrescente-se que suas decisões mais importantes referentes ao grupo são sempre compartilhadas com o Paulo.



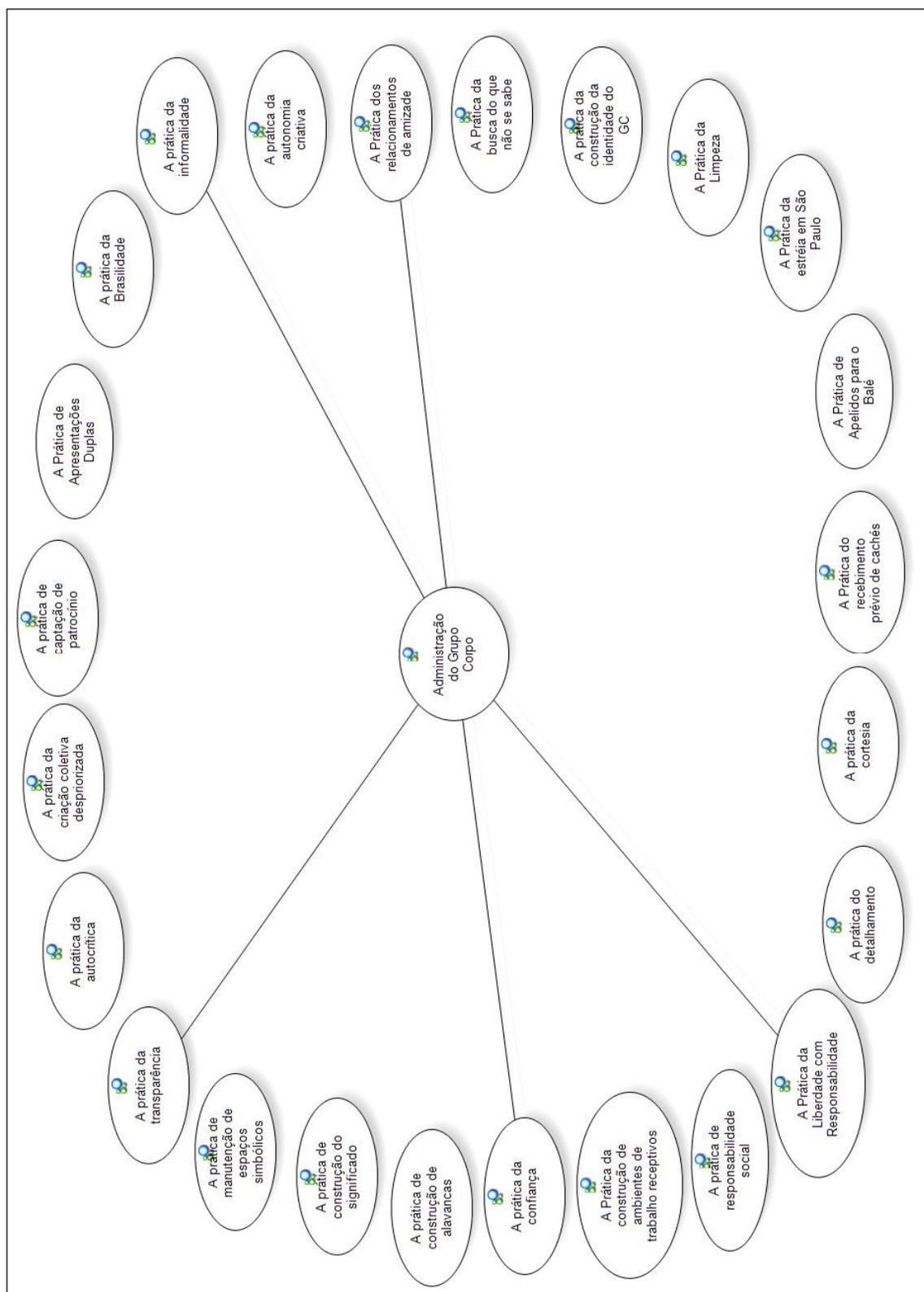
**FIGURA 28- Análise Relacional da Administração do Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo)**

#### 4.3.7.3 As práticas da administração do Grupo Corpo

A administração do Grupo Corpo tem como sua prática mais evidente a da transparência. Não há nenhum cerceamento à busca de informações financeiras e contábeis do grupo e as discussões de problemas e ajustes são feitas em qualquer lugar, independente de quem esteja presente. O Grupo Corpo mantém uma rotina de auditoria anual de suas contas e disponibiliza os registros para quem tiver interesse em examiná-los.

Essa prática da transparência se torna fundamental para a construção da imagem do grupo, principalmente perante os patrocinadores, já que uma das grandes críticas à lei Rouanet se deve a desvios e aplicações indevidas dos fundos levantados sob os auspícios dessa lei.

Todas as abordagens e questionamentos são feitos dentro de um clima de alta informalidade e de confiança. Confiança essa que se retrata na total autonomia que os administradores do grupo têm para resolver questões financeiras e pagamentos do grupo. Quanto a horários de trabalho, os administradores trabalham dentro da mesma prática de liberdade com responsabilidade, não havendo um horário rígido de trabalho e tendo plena liberdade para saídas eventuais para solução de problemas particulares.



**FIGURA 29 - Análise Relacional das Práticas da Administração do Grupo Corpo (Fonte: Pesquisa de Campo).**

#### 4.3.8 O Mundo dos Patrocinadores

O comprometimento básico do patrocinador é destinar uma parte do que ele deveria recolher de Imposto de Renda e destinar a alguma organização que esteja cadastrada junto ao governo federal como uma organização do setor da cultura e cujo projeto de solicitação de patrocínio tenha sido aprovado. Há um discurso articulado por parte das organizações patrocinadoras da cultura e que se repete para todo grande patrocinador que, geralmente, realiza esses patrocínios sob a aura da isenção tributária que lhes é concedida pelo governo. Dessa forma, uma mudança de destinação de quantias normalmente destinadas ao pagamento de tributos para a área da cultura assume um contorno de preocupação e compromisso com o desenvolvimento cultural do país.

No caso da Petrobrás, a organização tem um papel extremamente relevante no incentivo à cultura, tendo contribuído com R\$ 137.677.604,17 para o setor da cultura, quase cinco vezes mais que o segundo contribuidor, a companhia Vale do Rio Doce. Para dar uma maior transparência ao processo de escolha das organizações a serem patrocinadas, a Petrobrás instituiu um programa de editais de seleção pública de projetos no ano de 2001. Como o universo de organizações patrocinadas pela Petrobrás é extenso, há uma seleção bastante extensa de projetos. Para se ter ideia, na última seleção, em 2007, houve 7.392 projetos inscritos, dos quais 263 foram selecionados.

A Petrobrás tem uma relação duradoura com o Grupo Corpo, tendo iniciado seu patrocínio no ano 2000. Em seu site, ela divulga como certa a construção do Centro de Arte Corpo, podendo-se presumir que a entidade venha a ter um papel substancial no investimento, orçado em 20 milhões de reais. Seu diretor responsável pela área de patrocínio também construiu uma relação de amizade com o Grupo Corpo, estando presente em apresentações nacionais, como foi no caso da estreia de Breu no Rio de Janeiro em 2007 e também nas estreias internacionais, como aconteceu no Champs Eliseés, em Paris, em setembro de 2007.

A tecnologia principal utilizada pela Petrobrás para sua ação com patrocinador é o mecanismo de licitação, comum no setor público e que visa dar transparência ao processo de escolha das organizações a serem patrocinadas. O espaço de atuação para patrocínio da Petrobrás é o território nacional, sendo que ela tem feito esforços no sentido de incentivar projetos fora do eixo Rio - São Paulo que concentra a maior parte de pedidos e de aprovações.

##### 4.3.8.1 O Patrocínio

Até o ano de 1984, o Grupo Corpo não conseguiu nenhum patrocínio no Brasil, tendo inclusive desmentido um embaixador brasileiro que afirmou, em 1979, que o Brasil

patrocinava o grupo. Já em 1984, Rodrigo afirmava que o grande problema no Brasil era encontrar alguma empresa ou pessoa física disposta a patrocinar os altos investimentos para se montar uma peça de balé e arcar com os custos de uma turnê, envolvendo estada, alimentação, transporte de pessoas e de materiais utilizados nos cenários.<sup>51</sup>

No ano de 1985, o Grupo Corpo consegue um patrocínio, robusto o suficiente para bancar uma temporada, da empresa de confecção Divina Decadência. Mas ainda era pouco para o que o grupo pensava. Paulo alega que um patrocínio que permitisse o grupo planejar turnês e construir novas peças sem sobressaltos deveria ser de, no mínimo um ano. E foi com esse objetivo que, após obter o aceite da inclusão do grupo no CPC - Cadastro Nacional de Pessoas jurídicas de natureza Cultural, do ministério da Cultura, em 02/10/1986, que o grupo começou a idealizar o modelo de patrocínio a ser buscado.

Esse modelo viria a fazer parte de um planejamento artístico construído para o ano de 1987, baseado nas turnês já agendadas para o mesmo ano. Previa a busca de um patrocinador exclusivo que teria sua marca divulgada em todas as peças publicitárias que fossem utilizadas nas apresentações do Grupo Corpo, como programas, volantes, cartazes, outdoors. Além disso, o patrocinador teria seu nome mencionado no início de cada espetáculo duas vezes, substituindo os tradicionais primeiro e segundo toque de chamada para o público.

O patrocinador teria ainda direito a todos os ingressos das estreias de temporadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Belo Horizonte (aproximadamente 7.000 ingressos). O grupo ainda oferecia 50 bolsas de estudo para a Escola de Dança e co-gestão da sala de exposições que era mantida na sede do Grupo Corpo. Oferecia disponibilidade da companhia de balé para criação e execução de dois comerciais de sessenta segundos durante o ano de 1987.

A contrapartida pedida para o grupo era o montante de Cz\$ 2.470.000,00 (dois milhões e quatrocentos e setenta mil cruzados). Para se ter uma ideia aproximada desse valor, utilizei o meu salário à época, que era de Cz\$12.000,00 (doze mil cruzados) e representava aproximadamente 1.000 U\$ dólares. A conversão resultava em um valor de U\$200.000,00 (duzentos mil dólares). Ressalte-se que esse patrocínio era para um ano inteiro de trabalho do grupo.

E foi nesse ano de 1987, no mês de agosto, que o Grupo Corpo conseguiu o primeiro grande patrocínio, junto à indústria química multinacional Du Pont. À época da assinatura do contrato, os 200 mil dólares já equivaliam a quase dez milhões de cruzados. O então diretor

---

<sup>51</sup> Em entrevista dada ao jornal de Brasília, no dia 31/05/1984.

de produção do grupo, Emílio Kalil, afirmou que a primeira providência a ser tomada seria o aumento do salário dos bailarinos, “magros 8.000 cruzados mensais”<sup>52</sup>. Para se ter uma ideia, isso equivalia a U\$160,00 dólares. Para celebrar o patrocínio, Rodrigo criou uma coreografia que foi batizada com o nome da empresa – Pas-Du-Pont, festejando os 50 anos de permanência da Du Pont no Brasil.

Em 1989, o patrocínio tão esperado, de longo prazo, finalmente aconteceu. A Shell fez um contrato trienal com o Grupo Corpo, no valor de U\$700.000 dólares anuais associando, nas palavras de Robert Broughton, presidente da Shell, “os melhores da dança e do petróleo”<sup>53</sup>. Além de ser um contrato muito bom, pois permitia com renovação anual que o grupo se planejasse para três anos à frente, houve total liberdade de criação para o grupo, dentro da máxima professada por Paulo de não fazer concessões. O presidente da multinacional destacou que pesaram na sua decisão as muitas apresentações do grupo que ele assistiu e as conversas que teve com Emilio Kalil<sup>54</sup> e com Rodrigo Pederneiras.

O patrocínio da Shell se estendeu até o ano de 1999, permanecendo imune inclusive à queda da Lei Sarney de Patrocínio com a entrada em cena do plano Collor, em 1990. Quando muitas das empresas que patrocinavam a cultura em troca da benesse de ver seus impostos reduzidos dos valores investidos cessaram seus patrocínios por não haver mais deduções, a Shell manteve seu patrocínio, aumentando os valores contratados com o Grupo Corpo, inclusive. Nas palavras de Robert Broughton: “o relacionamento da Shell com o Grupo Corpo está acima das leis que regulamentam o patrocínio no Brasil”. No ano de 1999, o patrocínio demonstrou estar se esgotando, e a Shell absteve-se da exclusividade e autorizou o Grupo Corpo a procurar co-patrocinadores, encontrados na figura da companhia telefônica Tele Centro Sul.

A partir do ano 2000, a Petrobrás assumiu o patrocínio exclusivo do Grupo Corpo. O contrato foi assinado em julho de 2000, envolvendo o valor de R\$1,5 milhões de reais e seguindo a mesma fórmula acordada com a Shell: contrato trienal renovável anualmente. A parceria começou a ser desenhada em outubro de 1999, quando a Shell estava começando a se afastar do grupo<sup>55</sup>.

---

<sup>52</sup> Conforme notícia veiculada na Veja em 19/08/1987.

<sup>53</sup> Veiculado no periódico interno da Shell em 05/89

<sup>54</sup> Emílio Kalil atuou no Grupo Corpo na direção juntamente com Paulo, sendo sócio da companhia ainda hoje, apesar de ter se afastado da direção. Rodrigo reputa a ele a responsabilidade de tê-lo encorajado a assumir as coreografias do grupo.

<sup>55</sup> Veiculado na Gazeta Mercantil em 26 de julho de 2000.

O patrocínio, como sempre foi defendido por Paulo, é uma condição *sine qua non* para o balé. As bilheterias de apresentações não conseguem viabilizar grandes produções, principalmente no ritmo que o Grupo Corpo as constrói. E a imagem do Grupo Corpo hoje, já consagrada como uma das melhores companhias de balé do mundo praticamente assegura ao patrocinador o retorno de exposição que eles almejam (FIG.30).

Assim, a Escola de Dança consegue levantar patrocínios para os encontros de dança contemporânea que promove anualmente na sede do Grupo Corpo, e o Corpo Cidadão também consegue patrocínio para seu trabalho junto a crianças e adolescentes com problemas escolares. Da mesma forma, conseguiu patrocínio para o projeto da nova sede do Instituto Cultural Corpo.

Os patrocínios obtidos pelo Grupo Corpo fizeram escola no Brasil e hoje, conforme depoimento do Paulo há algumas companhias que conseguem patrocínios de longo prazo, similares ao do grupo. Mas, à época em que aconteceram, eles eram tão diferenciados que sofreram massiva exposição de mídia, tanto o da Du Pont, como o da Shell e o da Petrobrás que já se estende por 10 anos. Hoje, o valor está na casa dos 6 milhões de reais e sustentando uma organização que tem hoje 42 funcionários e se movimenta pelo mundo com uma equipe média de 30 pessoas com uma carga que ultrapassa as seis toneladas entre cenários, figurinos e equipamentos de iluminação. Ressalte-se que os salários de todos os funcionários estão entre os mais altos do Brasil para as categorias que representam.



É esse patrocínio que permite ao Grupo Corpo contratar compositores como Caetano Veloso, entre outros, para compor uma trilha de 40 minutos para uma peça. Também permite trazer os diretores dos teatros mais importantes do mundo, Sadler's Wells, Champs Eliseés, Brooklyn Academy of Music e Maison de la Danse, ao Brasil para as estreias de peças, em que eles têm melhor condição de avaliar as estreias. Dessa forma, praticamente garantem a inclusão permanente de sua companhia na programação desses teatros.

Acrescente-se que os relacionamentos profissionais construídos pelo Grupo Corpo em todos esses anos, inevitavelmente se transformam em laços de amizade. Patrocinadores, parceiros e filantropos que sempre estiveram presentes nas construções do grupo são tratados como amigos pessoais. Tive oportunidade de ver diretores da Petrobrás abrir suas casas particulares para receber o Grupo Corpo quando das apresentações nas cidades onde residem. Nessas ocasiões, os irmãos Pederneiras sempre comparecem com uma pequena parte dos bailarinos, estando normalmente presente a Ana Paula Cançado, bailarina mais antiga do grupo em atuação, além de outros.

#### 4.3.8.2 A Lei Rouanet

A Lei Rouanet também contribuiu para a formação da imagem do Grupo Corpo. Todos os principais patrocínios que o grupo conseguiu, a saber, Du Pont, Shell do Brasil e Petrobrás, tiveram massiva cobertura da imprensa, reforçando a imagem do grupo ao mesmo tempo em que chamava a atenção para a competência do grupo em conseguir apoio para seus projetos. Sob um persistente discurso de sua administração e principais interlocutores do grupo, desde 1984, nas figuras de Emílio Kalil, Paulo Pederneiras e Rodrigo Pederneiras, o grupo sempre insistiu na dificuldade de se bancar turnês e construções de espetáculos somente dependendo das receitas de bilheteria.

Com patrocínios que rapidamente evoluíram da casa das centenas de milhares de dólares para a casa dos milhões de dólares, o grupo hoje pode desenvolver práticas de construção de turnês, como por exemplo, a de trazer ao Brasil os diretores dos mais prestigiados teatros do mundo, como o Brooklyn Academy of Music e o Théâtre des Champs Eliseés, dentre outros, para assistir a suas estreias nacionais e, com isso, ter uma avaliação mais clara do nível de seus espetáculos e, com isso, favorecer o convite para novas turnês nesses teatros.

Da mesma forma, altos valores de patrocínio acabam também permitindo que o grupo contrate músicos do porte de Caetano Veloso para compor a trilha sonora de espetáculos, bem como fazer chamadas publicitárias de suas estreias com propagandas que ocupam até páginas

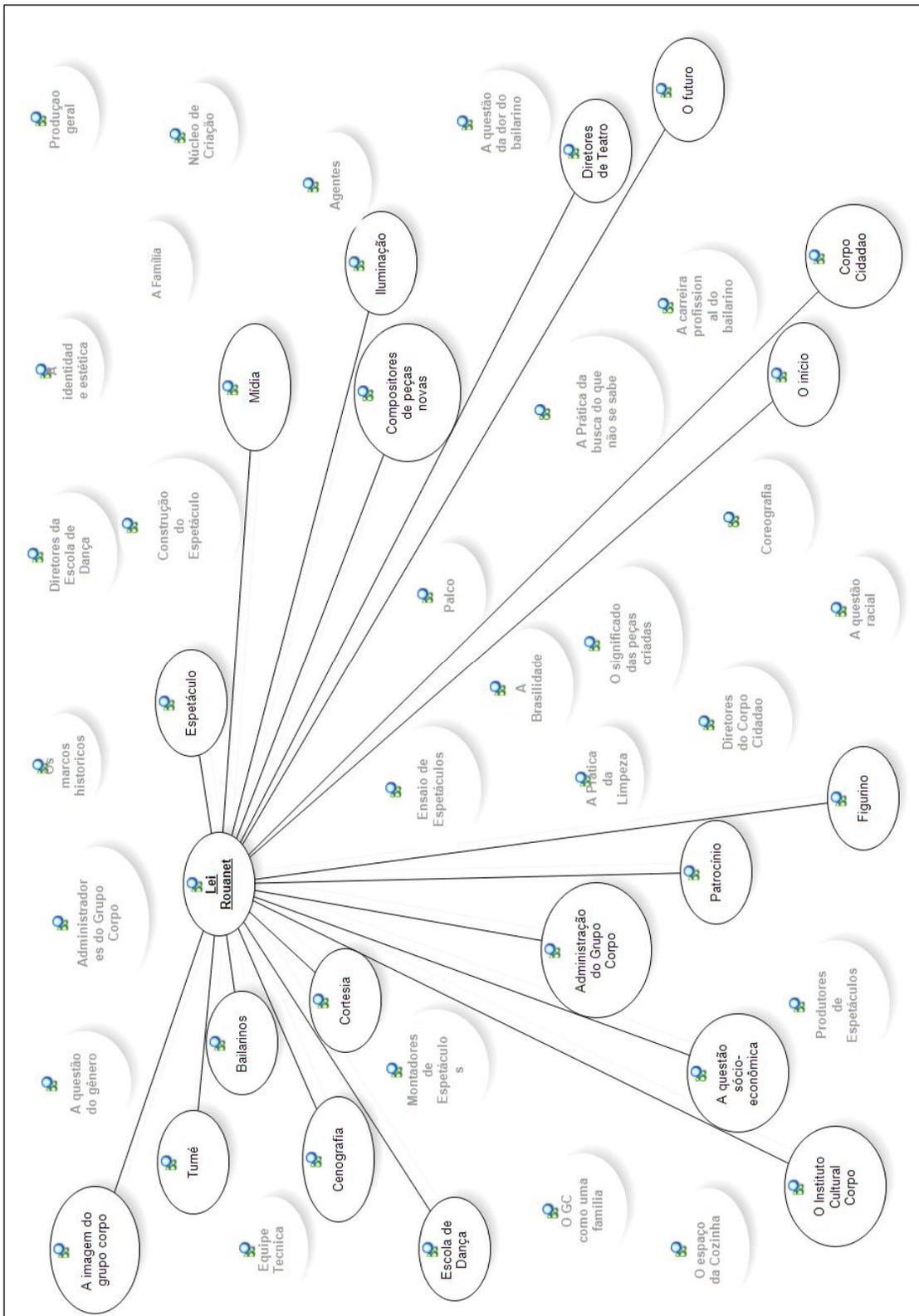
inteiras dos jornais de maior circulação no país, como o Estado de São Paulo, Folha de São Paulo e Jornal do Brasil. Nesses jornais, a temporada do espetáculo Breu foi anunciada ocupando uma página inteira em cada um, sendo que, em alguns, a chama se repetiu por duas semanas, na sexta-feira.

transparência em suas prestações de contas, submetendo-as inclusive a auditorias anuais, mesmo depois que estas deixaram de ser obrigatórias. Sua gestão orçamentária tem levado seus diretores a frequentes convites para palestras a executivos, como já ocorreu dentro da Shell e em um fórum realizado na Fundação Dom Cabral.

Se hoje os salários dos bailarinos estão na casa dos U\$1.500 dólares, isso começou a acontecer a partir do primeiro patrocínio de longa duração com a Shell, que propiciou uma melhoria que chega agora a quase dez vezes mais do que o que ganhavam na época em que foi celebrado esse acordo.

Contrariando ainda as mais ferrenhas críticas ao patrocínio para a cultura, que diz que os espetáculos patrocinados ganham duas vezes, com o valor do patrocínio e com ingressos caríssimos, o Grupo Corpo tem se apresentado em eventos voltados para crianças carentes, em turnês de popularização como a ocorrida em 2007 pelo interior de Minas Gerais, onde o ingresso custava R\$5,00 e eventos livres, como o realizado no campus da UFMG em 2008.

O que se percebe na história do Grupo Corpo, é que eles desenvolveram expertise em captação de patrocínio totalmente diferenciada no cenário cultural brasileiro. Se hoje eles não são os únicos, efetivamente foram os primeiros a conseguir patrocínios suficientes para manter uma estrutura funcional robusta e para poder se planejar em períodos de dois a três anos à frente (FIG.31).



**FIGURA 31 - Análise Relacional da Lei Rouanet (Fonte: Pesquisa de Campo)**

Sendo o patrocínio via utilização de impostos um terreno que sofre críticas contundentes de alguns segmentos da sociedade, o Grupo Corpo optou por uma política de O Mundo da Mídia

A relação do mundo da mídia com o Grupo Corpo, em princípio, seria de divulgação de espetáculos para a comunidade como um todo. A partir de uma estratégia bem sucedida de convites enviados a pessoas bem relacionadas, inclusive jornalistas, para acompanhar os trabalhos de construção de espetáculo, desde a primeira peça do grupo, Maria, Maria, o volume de notícias sobre o Grupo Corpo não parou de crescer.

Além de publicidade paga, de página inteira nos jornais de maior circulação do país, todo lançamento de uma nova obra pelo Grupo Corpo é acompanhada pelos principais jornais. Essa é uma relação que também fortalece o trabalho do Zé Luís, um dos irmãos Pederneiras que trocou a carreira de médico pela de fotógrafo, tendo atuado na dança junto aos irmãos nos primeiros anos do grupo. Zé Luís, hoje, detém os direitos exclusivos de imagem do grupo e, em toda matéria que circula no Brasil, são utilizadas fotografias feitas por ele.

O discurso natural da mídia é um discurso de imparcialidade, mas, quando se trata do Grupo Corpo, as construções são invariavelmente ufanistas, tendo a imagem do Grupo na mídia rapidamente evoluído de uma surpresa no cenário de dança nacional para um dos maiores, senão algumas vezes, o maior grupo de dança do país e um dos maiores do mundo. Nos trinta e dois anos de mídia impressa pesquisada com publicações sobre o trabalho do grupo, não encontrei na mídia nacional nenhuma crítica negativa. Todas, sem exceção, reconhecem a qualidade do trabalho do grupo e a do coreógrafo Rodrigo Pederneiras, sendo que este começou a ter um reconhecimento efetivo a partir da peça Prelúdios, lançada em 1985.

O mundo da mídia é um mundo que efetivamente não faz parte do Grupo Corpo, mas com o qual mantém um braço de interação bastante estreito e forte e que se reforça através das práticas de cortesia que o grupo utiliza quando de suas estreias e na montagem de pré-estreia voltada exclusivamente para o público de jornalistas. O Grupo Corpo tem uma política clara de escolha de canais de veiculação de propagandas e de convites a jornalistas para participarem da pré-estreia e que tem funcionado a contento para os propósitos do grupo, no entendimento de Cristina Castilho, a responsável pela comunicação do Grupo.

Cabe ainda observar que as tecnologias utilizadas pela mídia no suporte à produção de significados para a descrição dos balés é totalmente produzida pelo Grupo Corpo, tanto na

parte escrita, pelos *release*<sup>56</sup>s, como nas fotografias, produzidas por Zé Luis e selecionadas por Paulo.

#### 4.4 O Mundo da Escola de Dança

Pelas palavras de um dos administradores do Grupo Corpo, se dependesse unicamente do critério da lucratividade, a Escola de Dança já teria encerrado suas atividades. Cláudio é taxativo em afirmar que hoje a escola se paga. Seu compromisso discursivo é relacionado com a formação artística e aperfeiçoamento de bailarinos e coreógrafos, tendo como referência principal a imagem de excelência artística do Grupo Corpo, construída a partir de seu Grupo de Balé.

Para dar conta desse comprometimento, os atores da escola estão permanentemente engajados em construir ideias para *workshops* e oficinas de dança. Cabe também citar os Encontros de Dança Contemporânea e o encontro denominado Dança em Setembro que são promovidos anualmente pela escola, sempre variando as temáticas escolhidas e os nomes dos músicos, coreógrafos e especialistas das áreas de artes cênicas que são convidados para proferir palestras.

Em seu discurso, os atores do mundo da Escola de Dança assumem uma dependência crônica da imagem do Grupo Corpo que consideram importante para o futuro da escola. O fato de haver uma possibilidade concreta de uma separação física entre a escola e o Grupo de Balé se configura como uma visão de futuro sombria para a existência da escola. Os atores acreditam que essa separação física provocará um distanciamento que impactará na imagem da escola que, em seus discursos, tem uma vinculação forte e mítica com o Grupo de Balé. Sua agenda é construída com liberdade.

Quanto a tecnologias, a direção da escola está permanentemente pesquisando novas informações e construindo novas redes de contatos que propiciem a vinda à sede da escola de novas fontes de aprendizado para seus alunos e a comunidade em geral interessada em artes cênicas. Para suas aulas, a Escola de Dança utiliza as duas salas de aula de balé no segundo andar da sede do Grupo Corpo e, eventualmente, o teatro do terceiro andar. Nas palavras de sua coordenadora pedagógica, a Escola de Dança Corpo “desenvolve uma visão mais crítica e contextualizada da dança e das artes em geral nos seus alunos”.

---

<sup>56</sup> Reelase: Nota de apoio destinada a jornalistas.

#### 4.4.1 Os Diretores da Escola de Dança

A Escola de Dança desempenha um papel secundário para o Grupo Corpo nos dias de hoje, inclusive com preocupações manifestas pelos administradores do grupo sobre sua viabilidade financeira quando a companhia de balé mudar-se para a nova sede do Instituto Cultural Corpo. Os seus diretores desempenham um papel importante na construção de espetáculos específicos para a escola e eventos de estudos sobre a dança realizados anualmente na sede do grupo. A escola, assim como a ONG Corpo Cidadão, também representa uma possibilidade no imaginário simbólico do futuro para os bailarinos que a pensam como uma alternativa profissional. Dirigida por Carmen Purri, Miriam Pederneiras e Fernando de Castro, todos ex-bailarinos da companhia, a escola ainda conta com a coordenação pedagógica de Lelena Lucas.

Os responsáveis pelo projeto pedagógico e sua implementação, bem como pela organização de espetáculos da escola são o Fernando de Castro e a Lelena. Também é deles a responsabilidade pela organização dos Encontros de Dança Contemporânea do Corpo. A Escola de Dança promove diversos eventos anualmente, como oficinas dirigidas por bailarinos do Grupo Corpo, workshops diversos, além de usufruir dos professores que o grupo contrata para dar aulas periodicamente para os bailarinos da companhia.

#### 4.4.2 Análise Relacional da Escola de Dança

A Escola de Dança teve um papel fundamental na criação do Grupo Corpo. Nos primeiros anos de vida do grupo, ela foi uma fonte de renda importante para os bailarinos do grupo que, quando não estavam em turnê, davam aulas para complementar a sua renda. Com o passar do tempo e com a consolidação da imagem do grupo, houve a necessidade de criar uma estrutura independente para a mesma, sendo que a administração continuou sendo feita em conjunto para facilitar a apropriação de custos, já que, atualmente, as instalações são as mesmas para a escola e a companhia de balé.

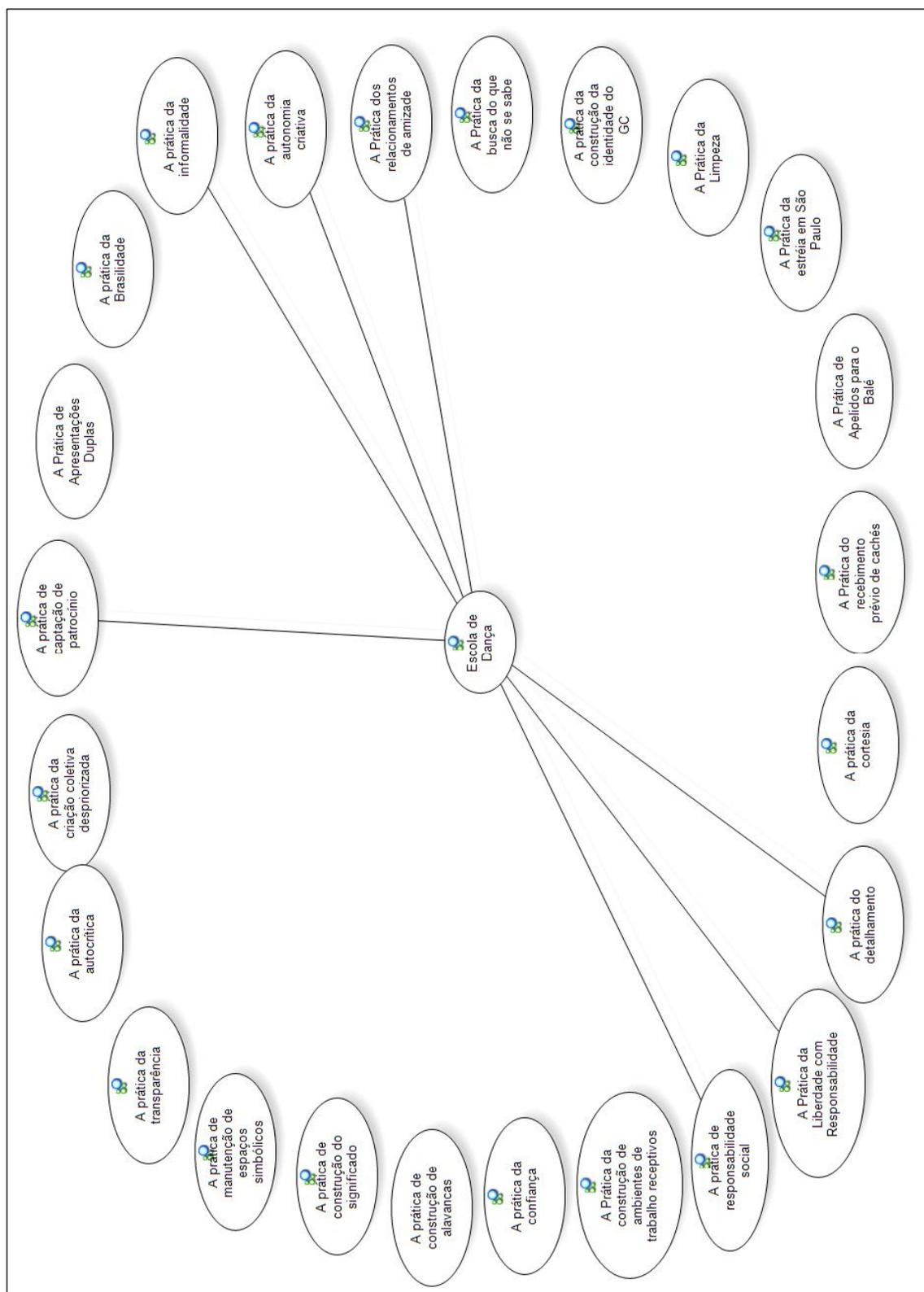
A direção da Mirinha e da Macau foi responsável por uma mudança acentuada no perfil da escola, imprimindo a assinatura do grupo novamente na mesma. Conforme depoimento do Cláudio, a Escola de Dança hoje se paga, não dá lucros. Existe uma forte dependência da imagem do Grupo Corpo no entender da direção da escola e que pode por em risco sua trajetória caso a mudança da companhia de balé para uma nova sede venha a se concretizar.

#### 4.4.3 As Práticas da Escola de Dança

A Escola de Dança do Grupo Corpo tem também uma prática em captação de patrocínios para eventos como os encontros de dança contemporânea que o grupo promove anualmente em sua sede. Seu ambiente de trabalho é informal e os estudos de dança, bem como as oficinas e workshops promovidos pela sua direção ocorrem num clima de total autonomia criativa. Além disso, também os relacionamentos de amizade são importantes e surgem na manutenção de antigos bailarinos trabalhando na escola, como é o caso de Fernando de Castro, sócio do grupo e atual dirigente da escola.

Em sua política de bolsas de estudos, a escola combina o lado responsável socialmente e o lado fraternal tendo bolsas como a que foi dada para a filha da cozinheira da família Pederneiras, e que hoje é professora de balé dentro do grupo. A prática da liberdade com responsabilidade existe em certo nível, na medida em que permite que o Fernando de Castro desenvolva trabalhos paralelos à administração da escola.

Percebe-se que há poucas práticas dentro da Escola de Dança. Existem ações diversas, mas elas são esparsas e muitas não se configuram como práticas(FIG.32).



**FIGURA 32 - Análise Relacional das Práticas da Escola de Dança (Fonte: Pesquisa de Campo)**

#### 4.5 O Mundo do Corpo Cidadão

Em 1998, Mirinha Pederneiras se engajou em um projeto de inclusão social, o Sambalelê que pensava a utilização do aprendizado da arte como instrumento de inclusão e de conscientização voltado para crianças e adolescentes oriundas de áreas de vulnerabilidade e risco social em Belo Horizonte e seu entorno. Assim, iniciando o trabalho na favela denominada Aglomerado da Serra, notória pela violência e pelo tráfico, o trabalho cresceu até receber 800 crianças, número que tem sido permanente na ONG Corpo Cidadão desde o ano de 2007.

O comprometimento dos atores envolvidos nesse mundo é o de propiciar aos jovens que se encaixam no seu perfil de atuação, condições de aprendizado de música, dança e outras manifestações artísticas como forma de recuperação. São 50 profissionais contratados que se revezam em apoio pedagógico, aulas, suporte familiar e diversos tipos de orientações, além de fornecer alimentação e abrigo aos que se encontram nos locais onde a ONG atua. Entre seus colaboradores, há alguns que são ex-bailarinos do Grupo Corpo e que desempenham tarefas como professores de dança para os jovens participantes.

O discurso oral, tanto da Mirinha, como do Rodrigo e seus coordenadores é profundo e envolvente. Entretanto, ele não consegue ser traduzido nos relatórios de trabalho que a ONG produz a cada final de exercício. A relação construída com o seu principal patrocinador, a Petrobrás, tem o peso do nome do Grupo Corpo por trás, assim como as relações construídas com outros eventuais colaboradores, como a Usiminas. Mirinha usa ainda do peso das relações de amizade para construir novos contatos e redes de relacionamento que possibilitem a ela a adesão de novos parceiros ao projeto.

Como a ONG não tem nenhuma fonte de receita, ela sobrevive exclusivamente à custa dos patrocínios obtidos, passando por períodos de absoluta ausência de condição financeira em toda renegociação de verbas com a Petrobrás, tendo de encerrar as atividades por algum tempo, todo final de ano. O Corpo Cidadão não trabalha com uma perspectiva futura muito concreta, havendo poucos significados construídos em sua visão de futuro, além da incerteza de continuidade. Sua agenda de compromissos sociais é feita sob a restrição imposta pela liberação de verbas pela Petrobrás. É importante notar que o seu submundo da administração é totalmente separado do que gerencia financeiramente o Grupo de Balé e a Escola de Dança.

Como tecnologias implicadas em sua ação social, estão todas aquelas utilizadas na produção e aprendizado de artes cênicas em geral e artes musicais. Os espaços de atuação vão desde um escritório montado na Serra, próximo ao endereço onde começou a carreira do

Grupo Corpo, e mais três endereços de atuação nos bairros onde as crianças e adolescentes participantes de seus programas vivem. O Corpo Cidadão ainda se utiliza das dependências do Palácio das Artes para aulas de balé com os jovens e, eventualmente, da sede do Grupo Corpo também.

#### 4.5.1 Diretores do Corpo Cidadão

A ONG Corpo Cidadão, dirigida na prática pela Mirinha e com a presidência em nome do Rodrigo Pederneiras, tem um papel social importante na assistência a crianças e adolescentes com problemas escolares, mas também com relação a ex-bailarinos do grupo que formam uma parte do seu contingente de professores. Mirinha formou uma equipe de profissionais da arte e da educação que trabalham junto com ela no intuito de viabilizar um projeto onde a educação seja um instrumento de conscientização do papel social desses jovens. A ação de sua direção cria uma permeabilidade permanente entre a ONG, a Escola de Dança e o Grupo Corpo.

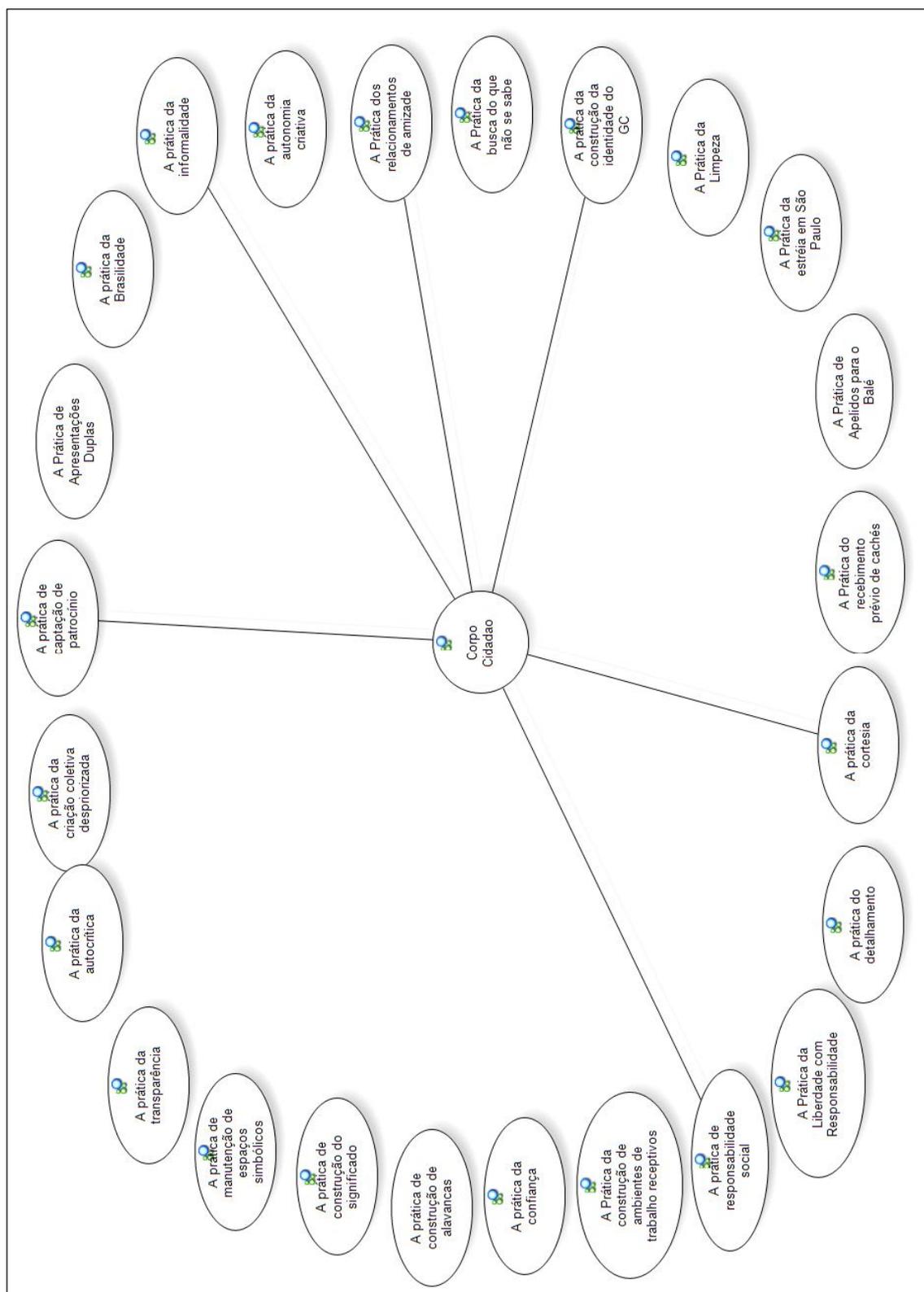
Paulo tem certo cuidado ao falar da atuação da ONG e demonstra sua preocupação em evitar misturar o conceito de arte com o conceito de responsabilidade social. Assim, ele examina com extremo cuidado a atuação do Corpo Cidadão, separando os campos em que a ONG se pretende educadora e o campo em que se pretende arte. Paulo vê a ligação entre o Grupo Corpo e Corpo Cidadão como algo a ser tratado com cuidado.

#### 4.5.2 As Práticas do Corpo Cidadão

A ONG Corpo Cidadão é um empreendimento recente na história do Grupo Corpo. No projeto anterior, Sambalelê, o grupo atuou desde 1998, mas, por problemas de gestão, resolveu criar seu próprio projeto social no ano de 2000, tendo conseguido parcerias de peso, com a Usiminas e a Petrobrás. Entretanto, esses patrocínios, mesmo sendo de valor relevante não têm sido suficiente para a gestão e operacionalização dos projetos de apoio aos 800 adolescentes e crianças que são beneficiadas. Um elevado nível de informalidade na gestão dos projetos, a princípio, pode ter contribuído para seus problemas de gestão aliado à dificuldade que o trabalho da ONG tem em todo final de ano, quando chega a hora de renovar o patrocínio da organização, processo algumas vezes moroso. Como a ONG não tem capacidade de gerar recursos, dependendo e sobrevivendo exclusivamente do patrocínio, o período que demora para este ser renovado obriga o Corpo Cidadão a praticamente encerrar as atividades, desligando seus funcionários para, só depois de liberada a verba do patrocínio, recontratá-los.

No sentido de buscar outras empresas para apoiar o projeto, o Corpo Cidadão tem se valido da política de cortesias do Grupo Corpo e da prática de laços de amizade construídos pelo grupo para construir uma rede de relacionamentos que permita sua prática de responsabilidade social se manter.

Examinando as práticas desenvolvidas pelo Corpo Cidadão, pode se afirmar que, efetivamente, essa organização, criada a partir do Grupo Corpo, com o intuito de desenvolver uma ação efetiva de responsabilidade social, está iniciando o seu trabalho e não conseguiu ainda desenvolver práticas que garantam a sustentabilidade de suas atividades. Nenhuma das práticas observadas contribui de maneira efetiva para a continuidade do projeto, sendo que as praticas que têm um resultado mais positivo, ainda que ineficientes, são práticas absorvidas do Grupo Corpo, como a prática de relacionamentos de amizade, a prática da cortesia. Na prática de construção de identidade, há um benefício recíproco para o Grupo Corpo e para o Corpo Cidadão, na medida em que ambos os trabalhos ainda geram resultados de imagem positiva construída. Entretanto, isso não é suficiente para o Corpo Cidadão se manter sustentável, como projeto. Para o Grupo Corpo, a vinculação das imagens, segundo o Paulo, deve ser vista com reservas, para não se correr o risco de entender a prática da arte pelo Grupo Corpo como um engajamento social. Existe o engajamento, mas ele não é representado pela arte que o Grupo Corpo produz e sim pela atuação do Corpo Cidadão (FIG. 33).



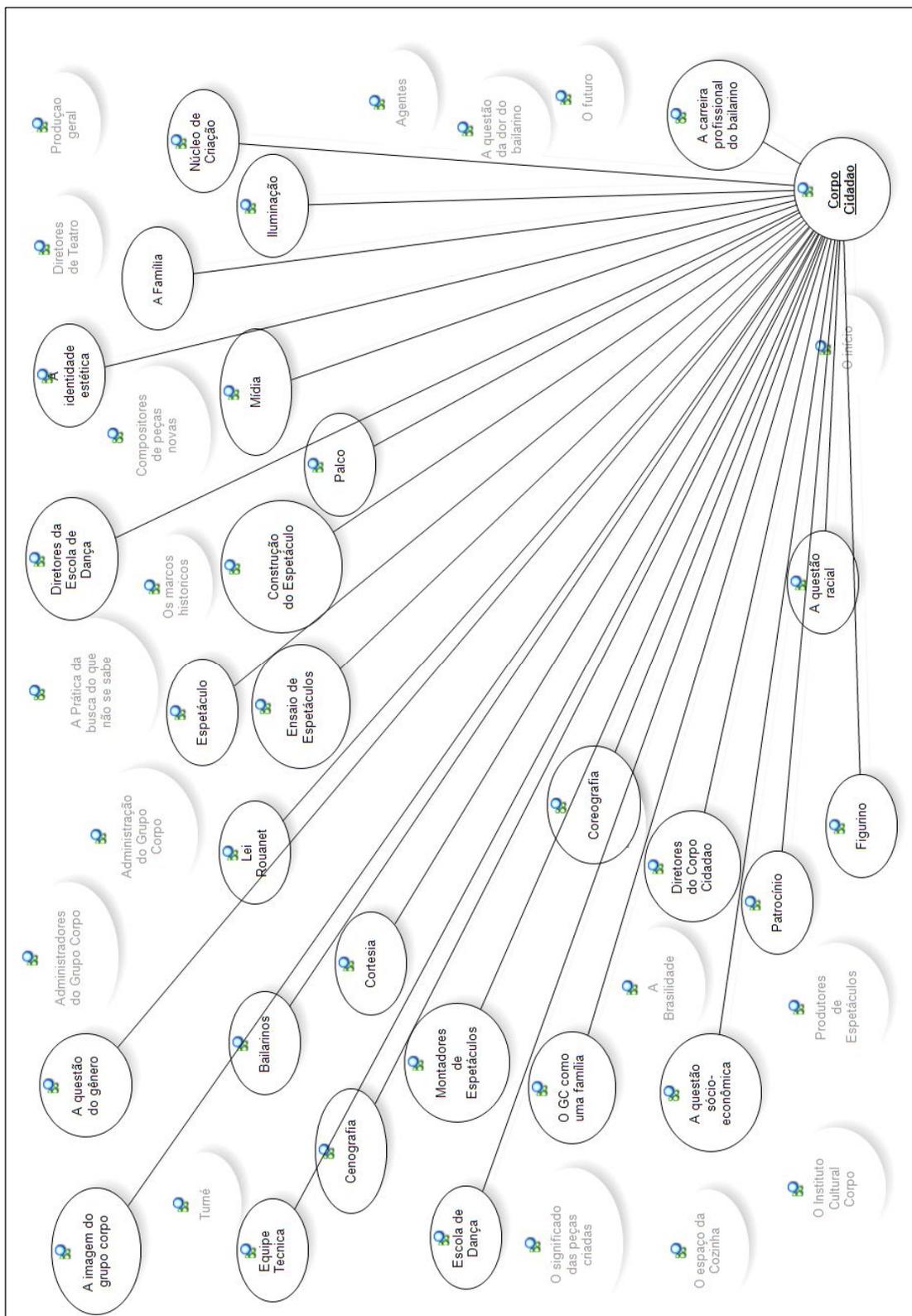
**FIGURA 33 - Análise das Práticas do Corpo Cidadão (Fonte: Pesquisa de Campo)**

Quanto à captação de patrocínio, a impressão que se tem é de que esta só se viabiliza pelo peso do nome do Grupo Corpo, como se o Grupo estivesse por trás das ações do Corpo Cidadão, o que não acontece, com um distanciamento, inclusive físico, entre as duas organizações. Pode-se afirmar que a preocupação que a Escola de Dança tem com uma possível mudança da companhia de balé para a nova sede em Nova Lima, forçando uma separação de imagem entre o grupo e a escola teria o mesmo efeito se a separação de imagem entre o trabalho do Corpo Cidadão e do Grupo Corpo também se efetivasse.

#### 4.5.3 Análise Relacional do Corpo Cidadão

Dirigida na prática pela Mirinha, o braço social do Grupo Corpo, mesmo tendo administração independente, tem relações fortemente imbricadas dentro da companhia de balé. Assim, nas suas construções de espetáculos, é comum o uso de recursos de iluminação do grupo, bem como de suporte da equipe técnica na instalação, que normalmente é operada pelo Fernando de Castro, diretor da Escola de Dança. Rodrigo, todo ano, dedica um pouco do seu tempo para montar a coreografia que o Corpo Cidadão apresenta no Palácio das Artes.

O Corpo Cidadão, de certa maneira, segue os mesmos moldes de construção de arte e de espetáculos que o Grupo Corpo. Talvez pela razão de não ter uma equipe do mesmo gabarito dedicada a esse trabalho, Paulo tenha tanto cuidado ao explicar a relação entre o grupo e a ONG. Atente-se que, apesar do número de relacionamentos existentes entre o Corpo Cidadão e os outros elementos categorizados, essas relações não tem características que reforcem as práticas em uso e também não propiciam o desenvolvimento de novas práticas. Literalmente, elas são construídas no tempo que resta após a dedicação ao Grupo Corpo.



**FIGURA 34 - Análise Relacional do Corpo Cidadão (Fonte: Pesquisa de Campo)**

A preocupação com crianças carentes sempre esteve presente na trajetória do grupo, tendo se concretizado pela primeira vez em 1991, quando, pela primeira vez, o Grupo Corpo realizou um espetáculo para meninos abrigados na Fundação Estadual do Bem-Estar do Menor – FEBEM, no Ceará. Atente-se para o depoimento de Paulo em entrevista realizada em 1988:

... a arte engajada sempre foi o caminho mais fácil. Não era difícil fazer sucesso na época da revolução falando da tortura, pois todo mundo estava sentindo a coisa toda à flor da pele. A arte a serviço de qualquer coisa não vale nada, basta olhar os russos, lá estão eles supercompetentes (sic), mas completamente caretas. O Estado não permite arriscar o novo, e arte sem riscos não existe. Quando o Estado é forte, ele oprime a vanguarda porque ela representa uma ameaça [...] é o que diferencia a arte da propaganda: a propaganda tem sempre uma finalidade. Ele pode se valer de todos os artifícios artísticos fazendo coisas inclusive geniais, mas não é arte... (ENTREVISTA DE PAULO EM 03/1988- PERIÓDICO NÃO IDENTIFICADO)

Paulo entende que uma construção de arte não deve fazer concessões, seja para obter financiamento, seja para alcançar sucesso. Assim como sempre esteve presente no discurso do Grupo Corpo, a independência na construção de seus trabalhos foi mantida, em relação a verbas de patrocínio, apesar de, em seu projeto inicial, oferecer os serviços do grupo para propagandas e ter utilizado o nome de um patrocinador para identificar uma das primeiras peças construídas sob o patrocínio da Du Pont. Da mesma forma, Paulo vê o engajamento como um apelo fácil ao sucesso, uma linha de escolha que busca o sucesso sem correr riscos do não reconhecimento público da arte.

Parece que o temor do Paulo reside em que a ação do grupo frente ao Corpo Cidadão seja vista como um engajamento na luta contra a desigualdade para garantir o sucesso por ser uma via fácil de reconhecimento. Seria algo como interpretar o ato como uma apelação do grupo a um discurso demagógico como forma de manutenção de seu espaço de trabalho. Por essa razão, Paulo não nega o apoio à atuação do Corpo Cidadão, mas, ao mesmo tempo, faz questão de declarar a independência de atuação entre ambos.

O Corpo Cidadão é mantido por um patrocínio da Petrobrás, na casa dos dois milhões de reais anuais, com que apóia projetos de educação pela arte envolvendo 800 crianças e adolescentes de áreas super povoadas e com problemas de evasão escolar. Entre seus educadores, há vários ex-bailarinos do Grupo Corpo, também contando com apoio eventual de alguns bailarinos atuais, todos contratados, reforçando, assim, a perspectiva profissional de futuro e a imagem do grupo como uma família.

## 5 A CONSTRUÇÃO DE UM ESPETÁCULO NO GRUPO CORPO

Neste capítulo será apresentado o Grupo Corpo com o intuito de destacar o processo de construção de um novo espetáculo, condição esta que propiciou identificar os elementos essenciais à análise e produção de uma *grounded theory* explanatória de estratégia. Ele será subdividido em partes que mostrarão processos e relações sociais inerentes à organização que entremeiam e constroem os significados existentes nos diversos mundos sociais relacionados com a organização Grupo Corpo. Serão descritos os processos percebidos, os atores envolvidos, seus papéis e suas interpretações e compreensões que estarão permanentemente confrontadas com a visão ética do observador.

### 5.1 A Aproximação

Houve uma série de cuidados na aproximação ao Grupo Corpo. Seu diretor artístico, já havia manifestado com minha colega de doutorado sua preocupação com a minha investigação, mas lhe foi assegurado que o trabalho seria feito com toda a transparência, o que lhe fez concordar com um encontro prévio entre mim e ele para que lhe apresentasse o projeto e lhe explicasse a sua operacionalização. Meu conhecimento prévio do Grupo Corpo era longínquo (há via assistido a uma ou duas peças encenadas pelo grupo na década de 80), assim, procedi a uma pesquisa sobre a história do grupo para ter um mínimo de base para quando ocorresse o encontro.

No dia 03 de março de 2007, fui ao encontro do Paulo Pederneiras, com um tempo agendado de 30 minutos para lhe explicar o meu projeto de pesquisa. Já havia ido anteriormente à sede do Grupo Corpo para comprar alguns vídeos gravados em formato de DVD com peças apresentadas pelo Grupo. A sede do Grupo se localiza na Avenida Bandeirantes, n.866, bairro Mangabeiras (FIG.35). É um prédio de três andares, onde a única coisa que chama a atenção é o fato de nem o primeiro e nem o terceiro andares terem janelas a vista, compensadas, entretanto, por duas janelas triangulares que ocupam a diagonal inteira das duas paredes que compõem a frente do segundo andar. Além disso, não há nenhum cartaz ou placa aparente, nada que indique que nesse prédio está instalada uma das maiores companhias de balé do mundo.



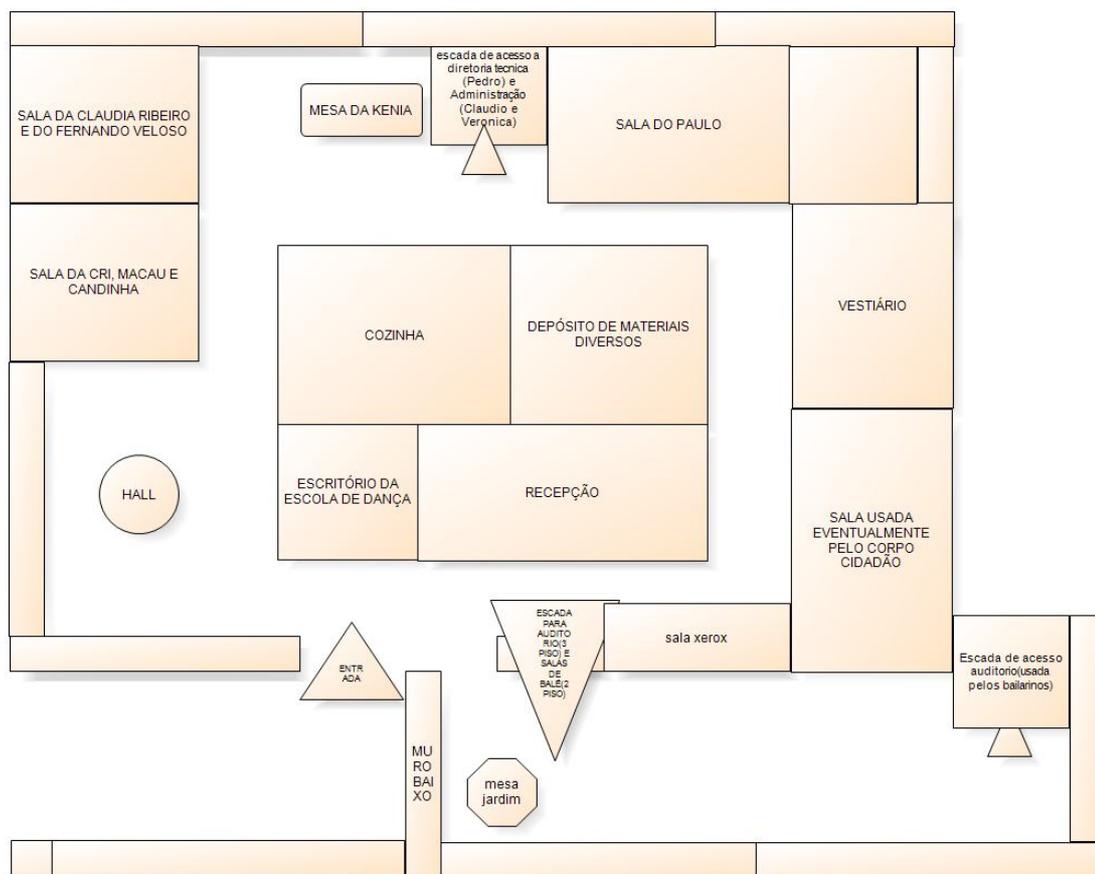
**FIGURA 35- A sede do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Subindo os degraus à direita do prédio, tem-se acesso a uma porta de vidro, guardada por um segurança, o Jorge, que na primeira oportunidade fez questão de me afirmar “aqui é um lugar muito bom de trabalhar, totalmente diferente das outras empresas onde eu trabalhei”. Ao lado da porta de vidro, há um pequeno muro com plantas isolando uma área que tem acesso por outra porta de vidro, contígua à de entrada, onde há uma pequena mesa com quatro cadeiras estilo de jardim e um grande banco de concreto no formato de um semicírculo. Trata-se de uma área onde os bailarinos descansam, eventualmente fazem refeições e lanches no intervalo dos ensaios e aulas.



**FIGURA 36-Paulo em sua sala com Gabriel (Foto tirada pelo pesquisador).**

Ultrapassando a porta de vidro, percebo algumas crianças com roupas de balé, sentadas em um grande espaço vazio, como um *living room*, do lado esquerdo, onde há bancadas para se assentar ao longo das paredes e com alguns cartazes anunciando temporadas do Grupo Corpo em diferentes países. Nesse prédio também funciona a Escola de Dança do Corpo. A estrutura interna é despojada, com o teto em concreto aparente, podendo se ver as tubulações de passagem dos fios elétricos e luminárias industriais. O primeiro andar tem um conjunto de salas construídas ao centro, com paredes de tijolo aparente que não chegam ao teto. Na frente do conjunto, há uma pequena sala à direita, com uma porta vermelha escrita em letras garrafais Escritório e, ao seu lado, um grande balcão, onde trabalham as primeiras pessoas com quem tive contato no Grupo Corpo, a Cláudia Rossi e a Meire. O Escritório é o espaço onde têm acesso ao computador, o Fernando de Castro, diretor da Escola de Dança, que já foi bailarino do Grupo Corpo; a Lelena, também dirigente da escola e que foi bailarina do Palácio das Artes e, eventualmente, a Mirinha, Miriam Pederneiras, que atualmente tem sua maior parte do tempo voltada para a gestão da ONG Corpo Cidadão.



**FIGURA 37-Mapa do Andar Térreo da sede do Grupo Corpo (Desenho do Pesquisador).**

Apresento-me para a Cláudia Rossi e explico o motivo da minha visita, uma entrevista com o Paulo Pederneiras. Cláudia se mostra interessada no que eu vou fazer e explico que pretendo fazer uma pesquisa sobre o Grupo Corpo, para tentar entender como funciona a organização. Ela é bastante simpática e brincalhona, fazendo com que eu me sinta logo à vontade. Em seguida, ela me explica que vai me encaminhar para a secretária do Paulo, a Kênia, cuja sala fica ao fundo do lado esquerdo.

Claudia Rossi está no Grupo Corpo desde 1984. O marido dela trabalhou com o Grupo Corpo no controle contábil e desenvolveu o sistema que eles usam para lançamento e controle das contas que envolvem verbas de patrocínio, uma vez que existe a exigência de prestação de contas para toda verba conseguida sob a Lei Rouanet. Ferrer, o marido de Cláudia, saiu da empresa, mas deixou seu programa que é utilizado até hoje pelo seu substituto. Atualmente, quem opera o sistema é o Marcelo Claudio. Cláudia é extremamente gentil e, aos poucos, se tornará uma das pessoas chaves em minha compreensão da organização.



**FIGURA 38- Claudia Rossi (Foto tirada pelo pesquisador).**

O dia a dia de Cláudia se divide em atender telefonemas externos, atender os alunos da escola de balé e atender os bailarinos do Grupo Corpo. Tem também a responsabilidade sobre os materiais vendidos, como roupas para balé, camisetas promocionais do Grupo Corpo, DVDs de peças que já foram apresentadas pelo Grupo, bonés, etc. Eventualmente, ela trabalha durante as apresentações da companhia, ora no *stand* de vendas de DVDs, camisetas e bonés, além de CDs com as trilhas sonoras que o Grupo Corpo comercializa. Ela também já trabalhou na função de contrarregra<sup>57</sup> durante os espetáculos.

---



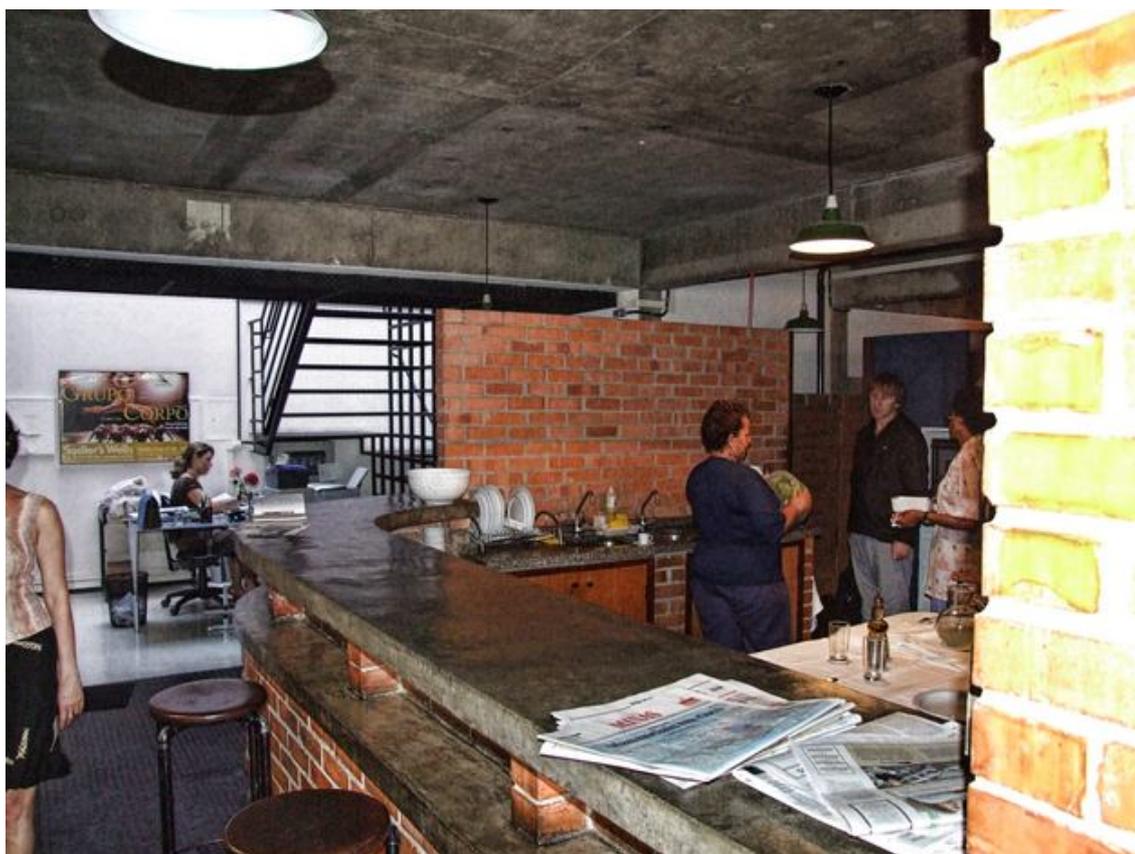
**FIGURA 39 A entrada da sede do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Quando se entra na sede do Grupo Corpo, com o intuito de conversar com Paulo Pederneiras, o caminho feito passa pela esquerda da recepção, passando pelo Escritório e percebe-se, que, ao lado dele, há um enorme espaço de refeições, com uma pia, uma geladeira, um forno de microondas e um forno elétrico. Em frente a esse espaço, há uma sala com três mesas de trabalho, onde ficam a Cristina Castilho - a Cri -, a Cândida Braz-Candinha e a Carmem Purri – Macau.

O espaço de refeições ocupa um lugar importante no espaço simbólico do Grupo Corpo. Em todos os relatos, as refeições são sistematicamente descritas como um elo entre as pessoas. Os pais dos Pederneiras, Dona Izabel e seu Barbosa, fazem questão de lembrar como acontecia de, às vezes, chegar em casa na hora do almoço e deparar com 10, 13 pessoas à mesa de refeições e nenhum dos filhos estar presente. Mirinha lembra que, à época de fundação da Escola de Dança do Corpo, era comum a dona Izabel aparecer próximo à hora do almoço com tortas para serem servidas “aos meninos”. José Miguel Wisnick, compositor de algumas das obras musicais que foram pano de fundo para algumas das peças de balé do

grupo costuma dizer que o grande teste de aceitação do Grupo Corpo é o teste da cozinha, se você passar pelo teste, se tornará amigo de todos.

De fato, o espaço e o tempo de refeições dentro do grupo é, antes de tudo, um espaço de celebração e construção de laços. A forma como as pessoas dentro do grupo convidam para almoçar ou tomar um café ou lanche ultrapassa as boas maneiras. É um convite a participar da intimidade, de fazer parte, de se sentir em casa.



**FIGURA 40- A Cozinha e Kênia, ao fundo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Antes de chegar à mesa da Kênia, secretária de Paulo, ainda há uma sala à direita, onde ficam a Cláudia Ribeiro, produtora executiva e o Fernando Velloso, coordenador de programação. A sala do diretor artístico do Grupo Corpo é pequena e simples, não há ostentação nenhuma, apenas dois cartazes a adornam. Na conversa que tive com ele, para apresentar o projeto de pesquisa, começo a contar do interesse meu em fazer a pesquisa com o Grupo Corpo. Conto de minha vida pregressa e de algumas experiências que tive quando adolescente com o balé e que julgo interessante retornar a esse mundo das artes. Paulo me escuta atentamente por uns dez minutos quando então me interrompe para dizer que está de

acordo com a pesquisa e que eu poderia começar imediatamente. Ele deixa claro que eu posso acessar todas as pessoas, na hora em que julgar melhor. E me alerta para o fato de poder acontecer, em determinados momentos, que as pessoas não possam me atender, mas que elas mesmas me dirão isso.

A forma tranqüila e franca com que Paulo me abriu as portas do Grupo Corpo me pegou de surpresa. Confesso que não estava preparado para iniciar assim. Ainda preso aos rituais normais de pesquisa acadêmica, explico a ele que, antes de iniciar a pesquisa, vou trazer um acordo de ética em que consta o compromisso meu e da Universidade Federal de Minas Gerais, nos responsabilizando pelo conteúdo e forma de publicação que só acontecerá com o de acordo deles. Paulo me diz que isso não é necessário, que eu posso começar imediatamente. Permaneço ainda em uma situação desconfortável e alego que seria importante ele me apresentar para as pessoas, pelo menos no início, para evitar qualquer problema, mas, de novo, ele diz que nada disso irá acontecer e que eu posso me apresentar a qualquer um, explicar meu propósito e continuar meu trabalho.

## 5.2 Sobre moscas na parede<sup>58</sup>

O trabalho de observação participante em uma organização, depois de certo tempo, se mostra não tão simples como poderia parecer. Apesar de uma imediata concordância da direção do Grupo Corpo na realização da pesquisa, o espaço organizacional é extremamente delimitado e a presença de um “corpo estranho”, além de facilmente notada, causa algum desconforto nas pessoas. Para transformar a observação inicial, com zero de participação, em uma efetiva observação participante, ofereci meus préstimos para qualquer tipo de serviço que houvesse necessidade de minha presença. A oportunidade acabou por surgir em dois momentos iniciais. A primeira ocorreu quando percebi que vários funcionários do grupo, freqüentemente, se argüiam a respeito de dificuldades recorrentes na operação dos microcomputadores. Em algumas dessas ocasiões, me ofereci para ajudar na solução dos problemas e consegui resolvê-los com bastante tranqüilidade e agilidade. Em cada intervenção, mencionava que tinha uma grande experiência no trabalho com computadores e explicava os procedimentos tomados de maneira mais clara possível a eles, de modo a ficarem tranqüilos a respeito da solução que eu propunha. Em menos de um mês, já ocorria uma demanda crescente pelos meus préstimos na área, seja para identificar infecções virais nos

---

<sup>58</sup> A expressão “mosca na parede” é corriqueira nos textos de etnografia, designando a passagem despercebida da presença do observador no ambiente investigado.

computadores, seja para reaver arquivos perdidos ou para recuperar funcionalidades de aplicativos utilizados pelos usuários da informática. Com isso, consegui uma grande aproximação da Candinha - Cândida Braz -, da Cri - Cristina Castilho - e da Kênia, secretária do Paulo Pederneiras. Em pouco tempo já dava pareceres em aquisições de novos equipamentos tanto para o próprio Grupo, como também para necessidades particulares dos funcionários.

Outra oportunidade de trabalho surgiu em uma conversa minha com a Candinha. Em uma das nossas primeiras conversas, ela comentou que o Grupo Corpo tinha um grande acervo de publicações a respeito do trabalho do grupo desde o lançamento da peça Maria Maria, em 1976. Quando ela me mostrou o acervo, armazenado em mais de 20 pastas, me explicou que ele estava sendo reorganizado por uma funcionária contratada provisoriamente especificamente para isso. Em nossa conversa, manifestei meu interesse em digitalizar o acervo, de modo a facilitar o acesso à sua pesquisa, ao mesmo tempo em que tal digitalização, poderia auxiliar na conservação dos documentos, uma vez que as pessoas, caso tivessem necessidade de consulta a esses materiais, o poderiam fazer, via computador, prescindindo do manuseio do material original. Conversei com a Cri a respeito da ideia e ela me sugeriu conversar com o Paulo a respeito.

Quando expliquei ao Paulo sobre a ideia, ele ficou extremamente interessado e explicou que o Grupo Corpo estava pensando inclusive em contratar uma empresa com esse propósito específico. Sugeri então que eu fizesse um primeiro registro digital experimental que eu lhe apresentaria assim que terminasse para que ele avaliasse a sua qualidade. E assim foi feito. Candinha me liberou o acesso à pasta referente ao ano de 1976 e uma pequena mesa de trabalho na sala onde ela, a Cri e a Macau trabalhavam. De posse de uma câmera SF9600 da Fuji, com 12 megapixels de resolução, um tripé semiprofissional e um acionador remoto do obturador da câmera, iniciei o serviço da digitalização. Esse trabalho se prolongou por 5 meses, ocupando parcialmente as tardes de todos os dias, algumas vezes se prolongando pela noite, mas acabou sendo proveitoso para o Grupo Corpo e para minha pesquisa também. A partir dele, consegui acesso pleno a toda a documentação histórica do grupo desde sua fundação, com entrevistas, notícias de estreias e notícias vindas de outros países onde eles se apresentaram.

Outro dilema enfrentado, quanto a conseguir realizar uma observação participante, foi durante as turnês do Grupo Corpo. Para poder ser assimilado pelo grupo, conversei com o Pedro e ele concordou em minha participação dentro da equipe técnica. Assim, quando viajamos para a primeira turnê no interior de Minas Gerais, me desloquei junto com a equipe

técnica, que viaja sempre antes do grupo de bailarinos, para deixar a infraestrutura do espetáculo pronta antes dos mesmos chegarem. Estar na equipe técnica facilitou sobre maneira o trabalho de observação durante os espetáculos, bem como a montagem e desmontagem de cenários. Minha presença gradativamente foi sendo assimilada por todos os membros da equipe do Grupo Corpo e, após três meses de trabalho, aproximadamente, já podia transitar livremente entre eles, sem causar constrangimentos ou incômodos à equipe.

### 5.3 O Grupo Corpo, propriamente dito

Dentro da organização do Grupo Corpo, percebe-se claramente a existência de quatro mundos organizacionais, a Escola de Dança, composta pelos professores, alunos e direção, nas pessoas da Lelena e do Fernando de Castro; a ONG Corpo Cidadão, dirigida pela Mirinha e com uma sede em outro endereço, mas que tem reuniões de direção sempre acontecendo na sede do Grupo Corpo, além de ensaios, principalmente quando as coreografias são dirigidas pelo Rodrigo e o Grupo Corpo propriamente dito, composto pelo grupo de bailarinos e pessoas relacionadas diretamente aos espetáculos de balé. Há ainda um quarto mundo social composto pelo *staff* administrativo que dá suporte a todos os outros mundos sociais. Cabe dizer que esses mundos não são estanques, isolados, havendo uma permeabilidade permanente entre eles, com pessoas transitando e participando quase sempre de mais de um deles.

A Escola de Dança, originalmente pensada pelo grupo como forma de subsistência dos bailarinos do grupo inicial, até a companhia de dança se auto-sustentar, conta atualmente com uma equipe de 20 funcionários<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> CORPO ESCOLA DE DANÇA – EQUIPE

DIREÇÃO: Carmem Purri, Fernando de Castro, Miriam Pederneiras

COORDENAÇÃO ARTÍSTICO-PEDAGÓGICA: Lelena Lucas

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA: Cláudia Rossi

PROFESSORES: Alessandra Romano, Carlos Arão, Clarice Barboza, Daniela Teatini, Giovana Penna, Helena Beato, Lelena Lucas, Mônica Rodrigues, Regina Amaral

PIANISTAS: Dalva Prates, Fátima Costa, Pompeia Sant'Anna Dutra

BATERISTA: Carlos Menezes

SECRETÁRIAS: Jussara Almeida, Meire Conegundes

#### 5.4 O espaço do balé.

No terceiro andar da sede do Grupo Corpo, está montado um palco e um auditório com capacidade para 150 pessoas. Há dois acessos para esse ambiente, sendo um em frente à recepção no térreo: uma escada mais larga que passa pelas duas salas de aula de balé do andar intermediário e termina no acesso lateral do auditório, isolada por uma pesada cortina de veludo negro e outra escada que se inicia na parte de trás do prédio, ao lado da oficina onde guardam uma boa parte dos equipamentos elétricos do Grupo Corpo e que é o espaço onde fica normalmente trabalhando o Stefan. Essa dá acesso à parte de trás do palco, sendo utilizada, principalmente, pelos bailarinos.

Stefan Bottcher é o faz-tudo da equipe técnica do grupo. Alemão nato, era bailarino em sua terra natal quando veio passar férias no Brasil. Estava em Recife quando conheceu o grupo em uma apresentação. A partir daí, resolveu se radicar no Brasil e se tornou bailarino no grupo. Sua carreira dançando se encerrou, mas ele optou por permanecer no grupo como parte da equipe técnica. Stefan, casado e pai de um garoto, conserta as *cases* de equipamentos quando estas se quebram; é responsável pelos equipamentos de comunicação utilizados pela equipe técnica durante as apresentações e tem uma vocação enorme para reparos mecânicos de toda espécie. Em todas as viagens para fora, ele adquire novas ferramentas nas horas de folga do trabalho nos palcos. Mantém seu computador portátil ligado o tempo todo, com as ferramentas de comunicação abertas (Skype e MSN) para poder falar com sua esposa e filho. Nas turnês que fiz com o Grupo Corpo, praticamente não via o Stefan fora do horário de trabalho. Mesmo no horário de almoço, quando saíamos para algum restaurante, ele não ia junto. Descobri depois que ele almoçava parte do café da manhã do hotel onde estávamos para economizar. Alguém poderia pensar que ele passa por dificuldades financeiras, mas se enganaria. Stefan é casado com uma das sucessoras da família Haas, dona de uma das maiores concessionárias GM de Belo Horizonte. Mesmo assim, quando está em Belo Horizonte, seu meio de transporte normal é a bicicleta, seja para levar seu filho Oliver para a escola, seja para se deslocar para o trabalho. Como ele, diversos bailarinos também economizam a diária que recebem para alimentação, como é o caso do João Vicente. João, nas viagens ao exterior, compra comida enlatada e a prepara nos apartamentos onde o grupo se hospeda nas turnês, evitando o uso de restaurantes. Numa turnê de 22 dias, com diária de 50 euros, ele volta feliz dizendo que economizou 800 euros, tendo gasto portanto, 300 euros com alimentação no período, quase 15 euros por dia para se alimentar.



**FIGURA 41-Stefan Bottcher, ex-bailarino e atualmente técnico do grupo (Foto tirada pelo pesquisador).**

A escada dos fundos é usada pelos bailarinos do grupo e dá acesso aos dois vestiários com chuveiros que eles utilizam e a uma pequena sala que fica atrás do palco no terceiro andar. Nesta sala, os bailarinos fazem lanches ligeiros, tomam café e descansam nos intervalos ou mesmo durante os ensaios. Fazendo comunicação entre essa sala e o palco, há duas portas de correr, nas duas extremidades do palco. Durante os ensaios, Rodrigo sempre pede para essas portas ficarem fechadas, de modo a isolarem um pouco o som e não incomodarem a vizinhança (O Grupo Corpo já recebeu várias reclamações de barulho da vizinhança, por isso o cuidado em manter essas portas cerradas). Entre o palco e o auditório, há um tablado onde está instalado um piano, utilizado sempre nas aulas de balé clássico. Na parede que divide o palco e o espaço dos bailarinos na parte de trás, está instalado um espelho que cobre toda a extensão da parede entre as portas, com cortinas sobre ele. Durante as aulas de balé clássico, as cortinas ficam abertas e os bailarinos podem observar seus próprios movimentos. Porém, durante os ensaios, Rodrigo mantém as cortinas cerradas, pois os reflexos dificultam sua visualização dos bailarinos e atrapalha suas intervenções de correção.

Há ainda um conjunto de barras fixas nas paredes ao redor do palco, usada ora para se alongarem, ora para se apoiarem quando saem de cena.

Tanto o palco, como a sala ao fundo dele foram os espaços que me tomaram mais tempo para obter acesso. Não há nenhuma proibição ou mesmo críticas à presença de outras pessoas ali, mas a própria divisão territorial existente cria certa intimidação nesse acesso. Estar ali é estar no mundo dos bailarinos, um espaço onde eles se sentem realmente em casa. A maior parte do tempo, acompanhei os ensaios sentado no auditório. A presença de alguém ali, durante o trabalho deles, é bastante corriqueira, de modo que não chama a atenção, a não ser que seja alguém conhecido. Minha presença só passou a ser percebida pela sua constância, já que passei a ser freqüentador assíduo dos ensaios. Depois de duas semanas de presença constante, passei a ser interpelado por eles, mais por curiosidade que por qualquer outro sentimento. Pouco tempo depois, já tinham se acostumado à minha presença.



**FIGURA 42-Aula de balé clássico iniciando (Foto tirada pelo pesquisador).**

Na aula de balé clássico, há uma preocupação constante com a postura e os bailarinos trabalham o tempo todo com a imagem deles mesmos no espelho. O professor também está

atento a posturas e intervém sempre que julga necessário, dando inclusive exemplos de forma correta de se fazer os movimentos.



**FIGURA 43-Ensaio de peça nova e Rodrigo escolhendo bailarinos para novo movimento (Foto tirada pelo pesquisador).**

Já no ensaio, a observação de posturas e movimentos fica a cargo do Rodrigo e da Macau. Observei algumas vezes o Rodrigo chamar a atenção de um bailarino em determinado movimento e o mesmo retrucar pedindo para mostrar já que ele não fazia idéia do que estava errado. Na marcação dos ensaios, isso é bastante comum de acontecer e, às vezes, os bailarinos que já dançaram o mesmo trecho acodem os colegas explicando como faziam o movimento, principalmente para orientar sobre pontos de forças e de alavancas.

### **5.5 O fazer cotidiano dos bailarinos.**

São nove horas da manhã e somente alguns poucos bailarinos estão no palco, dois ou três. Devagar vão chegando mais alguns e se espalham sentados no palco. Um senhor louro falando francês entra também e começa a conversar com eles, ao mesmo tempo em que faz exercícios de alongamento. Mais uns dez minutos alongando e, nesse ínterim, entra uma senhora e se assenta ao piano e fica aguardando. Oito bailarinos no total estão no palco

quando começa a aula de balé clássico. Joseph, esse é o nome do professor, veio da Rússia para o Brasil e recebeu um convite do Grupo Corpo para ministrar aulas durante duas semanas ao grupo. Sua aula se estende até as dez e meia, quando então os bailarinos lhe dão uma salva de palmas e saem para lanchar ou para se refrescar. Nesse momento, começam a chegar outros bailarinos (o grupo é composto por 20 bailarinos).



**FIGURA 44-Sessão de alongamento antes da aula de balé clássico (Foto tirada pelo pesquisador).**

Apesar de o Grupo Corpo ter uma *maitre de ballet*<sup>60</sup> oficial, a professora Betina, Paulo sempre está convidando novos professores para passarem um período no Grupo Corpo ministrando aulas, de modo a seus bailarinos desenvolverem a técnica de balé clássico. No período de março de 2007 a julho de 2007, dois professores alternaram as aulas com a professora Betina,: o professor Joseph, ex-dançarino do Balé Bolshoi e o professor Manoel, do Teatro Municipal do Rio de Janeiro.

---

<sup>60</sup> *Maitre de ballet*- expressão francesa equivalente a mestre de balé ou professor de balé.



**FIGURA 45-Aula de Balé Clássico com o professor Joseph do balé Bolshoi (Foto tirada pelo pesquisador).**

É no intervalo entre a aula de balé clássico e o ensaio que o João Vicente, que eu ainda não conhecia, se aproxima e pergunta o que eu estou fazendo ali. Explico-lhe meu propósito de pesquisa e minha formação na área de administração. Seus olhos brilham e ele começa a me contar de seu *hobby* fora do Grupo Corpo. João é casado com Carol, também bailarina, que está terminando uma pós-graduação em Dança na Universidade Federal da Bahia. Fora do grupo, seu passatempo tem sido investir em bolsa de valores. É comum ver o João folheando o caderno de economia dos jornais do dia durante os intervalos ou então acessando a internet em seu *notebook* para examinar cotações de ações.

Atuando no Grupo Corpo há quase cinco anos, João tem uma visão bastante crítica dessa profissão. É ele quem me aponta uma informação crucial para entender o lado dramático dessa profissão: a questão da aposentadoria. Nossa legislação não prevê nenhum tratamento especial para os profissionais da dança e João me lembra que, nos balés em geral, a carreira do bailarino se encerra, em média, aos trinta e cinco anos de idade. João não tem o segundo grau e considera que a bolsa de valores pode ser uma alternativa para garantir seu futuro financeiro. Sua esposa Carol é formada em farmácia, mas optou também pela carreira

de bailarina. Trabalha numa companhia menor e tem esperanças de ser admitida no Grupo Corpo.

A questão da aposentadoria dos bailarinos e dos seus planos futuros me mobilizou no sentido de tentar entender o seu direcionamento profissional. Dentro do Grupo, a bailarina Puia tem formação em direito e a justifica justamente como uma alternativa para o fim da carreira como bailarina. Outra bailarina, a Janaína, tem desenvolvido trabalhos de produção de vídeo, mas não tem certeza de seu futuro. Quando a inquiri sobre o futuro, Janaína me disse que gostaria de manter essa vida que leva enquanto trabalha no grupo, ou seja, viajar pelo mundo afora, como costuma ser a prática de trabalho em turnês do grupo pelo menos seis meses por ano.

A incerteza no futuro é uma constante entre os bailarinos. Casos mais específicos ocorrem como o do bailarino Beca e sua esposa Silvinha, ambos atuantes no Grupo há mais ou menos cinco anos. Beca pensa na possibilidade de se tornar um instrutor de balé dentro do Grupo, mas essa lembrança surge na conversa apenas como uma possibilidade aventada na hora. Sua esposa não pensa nisso. Quando lhe pergunto sobre o futuro, dá de ombros e diz que não quer pensar nisso agora.

## **5.6 Os ensaios**

Próximo às onze horas, Rodrigo entra no auditório e começa a fazer alguns alongamentos musculares. Há muito tempo, ele convive com fortes dores no joelho direito e, diversas vezes, faz uso de uma aparelhagem ortopédica colocada na perna para lhe dar firmeza nos movimentos. É bastante comum vê-lo mostrando algum movimento para os bailarinos e, de repente, se desequilibrar, quando não cair. Uma muleta pequena sempre está à mão para lhe auxiliar a andar de tempos em tempos. Rodrigo não gostava dela porque não havia ajuste de altura suficiente para regulá-la para ele. Fiz um pequeno reparo nela que a tornou mais confortável para ele, às vésperas de viajarmos para a turnê do interior de Minas.

Esses problemas no joelho do Digo acabam influenciando de alguma forma sua coreografia, conforme os próprios bailarinos reconhecem. Flavinha, sua esposa mesmo reconhece que o fato de o Digo ter problema no joelho direito, acaba com que haja uma tendência em que as movimentações se apóiem fortemente na perna esquerda a maior parte do tempo.

As rotinas de ensaio são variadas e dependem basicamente do tipo de peça que se está ensaiando. Quando é uma peça nova, Rodrigo comanda o ensaio que se divide em duas fases: a de construção e a de fixação e limpeza. A fase de construção ocorre a partir do momento

que se define o compositor da música que será tema do novo balé. A escolha musical sempre partiu de uma opção estética totalmente subjetiva dos Pederneiras. Desde a primeira aventura de Rodrigo como coreógrafo, a peça *Cantares*, que a escolha funciona assim. Como afirma o próprio Rodrigo:

Conheci Marco Antônio Araújo por intermédio da minha primeira mulher, a Denise Stutz. Ainda éramos namorados, fomos passar férias em uma praia do Espírito Santo e ele estava voltando de Londres. Como era amigo da família da Denise, nos encontramos. Ele tinha realizado algum trabalho com o Som Imaginário, mas não era tão conhecido. Daquele convívio na praia, nos tornamos próximos. Marco Antônio aceitou compor a música para o espetáculo de inauguração da nossa nova sede, minha primeira coreografia para o Corpo. A trilha, gravada em São Paulo, em horários alternativos, no estúdio de Rogério Duprat e da dupla Sá e Guarabira, contou com vários colaboradores, inclusive Jacques Morelenbaum.

Da mesma forma se deu no critério de escolha do compositor para a peça que seria construída em 2007, *Lenine*:

É as pessoas que a gente, a gente sempre tem um monte de gente na cabeça e claro que o Lenine é um deles, mas eu decidi chamar o Lenine foi o que ano passado mesmo, início do ano passado [...]ó porque eu gosto muito, só por isso. Eu gosto muito. Claro que é por uma série de coisa, eu gosto da força que a música dele tem, a música tem uma força especial, tem um monte de coisa, a gente gosta de Zé Miguel e Caetano, é porque a gente gosta deles, da musica deles (RODRIGO).

Rodrigo faz questão de frisar que há total liberdade do compositor na criação das peças encomendadas, com eventuais intervenções tanto dele, como do Paulo, quando a música não atende totalmente ao que eles pretendem. O que eles pedem é que a música tenha entre 40 e 50 minutos e, no caso do *Lenine*, sugeriram que ele “se divertisse”.

Paulo lembra o caso de um dos compositores: a música não estava adequada para a construção de um balé, pela forma de encadeamento e pelo ritmo. Rodrigo diz que o compositor tinha se tornado um compositor clássico e se esquecido dele mesmo (ou como ele disse ao compositor: “você não está aqui”). Na véspera de ano novo, já altas horas da noite, Paulo ligou para o compositor e ficou quase duas horas ao telefone falando de pintura e artistas plásticos brasileiros para, só então, comentar que talvez precisasse rever as músicas compostas. O compositor veio logo em seguida à sede do Grupo Corpo e, em três dias, fez as adequações necessárias, junto com o Paulo e o Rodrigo.



**FIGURA 46-Macau e Rodrigo durante o ensaio de Breu (No canto esquerdo, próximo ao piano, está Paulo) (Foto tirada pelo pesquisador).**

O tema do balé só surge a partir da música sendo escutada por Rodrigo, não há um tema a priori definido e, como ele mesmo diz:

As coisas é que vão encaixando com o que a gente, é verdade, é boa essa ideia de você se, se influenciar, se deixar influenciar, deixar com que as pessoas mexam com você, eu acho isso muito bom, agora essa ideia de fazer um balé sobre violência, por exemplo, quando eu chamei o Lenine eu não pensava nisso, agora, nem ele, ele começou a compor, a ideia inicial que ele teve foi, olha eu posso começar a compor a partir dos brinquedos que eu tenho, dos meninos que eu vou fazendo, eu falei, legal, você parte de alguma coisa, e isso é que eu acho que é o grande barato, pra você fazer arte você não precisa de ideia mirabolante, de ideia genial, você parte de alguma coisa, durante o processo sempre acontecem coisas que são as melhores, às vezes, quando você vem com uma ideia que você acha que é muito legal, no meio do processo vai tudo embora, acaba que, às vezes, você quer essa ideia inicial, ela vai dando lugar a outras e outros e outros que vão surgindo no meio do processo e, às vezes, ela é jogada fora no final (RODRIGO).

A partir da música, Rodrigo começa a pensar em frases, ou seja, pequenos trechos da música que ele tenta transformar em seqüência de movimentos com os bailarinos. Mas

Rodrigo não se satisfaz em apenas orientar, ele insiste em dançar os trechos, da forma com que os concebeu, sob o olhar atento dos bailarinos e de Macau.

todas as montagens do Rodrigo são assim, ele ouve a música e ele começa a montar. ele começa a fazer, ele dança mesmo. E aí a gente começa a correr atrás dos passos dele e a Macau que é assistente começa a trabalhar com mais calma, didaticamente os passos, pra onde vem pra onde vai, pra gente conseguir pegar mas ele começa a música e começa a sair pulando, sair dançando e a gente meio que tem de sair atrás e ficar ativo. Às vezes, ele chama o grupo inteiro pra aprender uma sequência e outras ele chama duas pessoas. Mas ele faz sempre frases, depois ele vai quebrando as frases (BAILARINA PAULINHA).

Nesse momento, os ensaios são compostos em cima de trechos da trilha sonora encomendada que ele mostra para os membros do grupo, enquanto explica o que quer que os bailarinos façam, em cima da música.

À medida que eu vou criando, eu crio frases eles aprendem, crio frases soltas, frases de 8 tempos, de 16 tempos, um, outro, outro dentro da mesma música, depois eu vou costurando isso, eu vou costurando, aí eu começo a ver como é que eu vou unir essas frases, como é que eu vou, se eu quero trabalhar com contraponto, por exemplo, como é que eu vou fazer com esse contra ponto, essa união, como é que essa frase vai se repetir em tempos diferentes, em tempos distintos, e você vai montando mesmo, é trabalho de quebra cabeça, não é? Quer dizer, você não pode esquecer nunca o quê que você está fazendo, você não pode esquecer nunca o quê que você está fazendo.

Essa fase de ensaios se constitui de um enorme esforço de repetição e aperfeiçoamento de movimentos. A primeira vez que se ouve e vê alguns desses ensaios, há uma perplexidade enorme de quem é leigo do assunto. Parece um enorme exercício de matemática cabalística na cabeça dos bailarinos. Houve ensaios onde os bailarinos carregavam uma “cola” com números que só a eles faziam sentido, explicando a seqüência de movimentos que deveriam fazer durante as músicas. À medida que vamos nos acostumando com as músicas e prestando atenção isolada a grupos de bailarinos, começamos a perceber que, mesmo quando há uma profusão de bailarinos em cena, com movimentos distintos entre si, cada movimento acompanha um trecho específico da música tocada. É como se cada bailarino perseguisse a um instrumento ou a um conjunto de instrumentos que, no todo, compõem a música por inteiro, mas que têm um papel individual a ser cumprido e que é personificado pelo bailarino.

as pessoas acham que música é um ritmo, não é um ritmo, a música que tem um ritmo tem 800 milhões de ritmos dentro dela, vai achar. Essa que é a coisa, achar o quê que tem embaixo, o que ela tem, que tá nela, mas que não

tá, não veio à tona ainda, tem um monte de coisa assim (Rodrigo Pederneiras).

O trabalho de construção inicial da coreografia é um esforço solitário do Rodrigo Pederneiras. Macau, algumas vezes, assiste e, mesmo a Mirinha, sua irmã, mas toda a construção é feita por ele. Eventualmente, tanto os bailarinos como a Macau e a Mirinha sugerem soluções de ligação entre as frases, que seriam as etapas de transição entre movimentos já montados.



**FIGURA 47- O começo da peça nova- ainda sem nome (Foto tirada pelo pesquisador).**

Normalmente eu não peço uma solução nesse sentido, se eu não tô achando alguma coisa. Eu até peço isso, mas quando já tem o negócio estruturado, desenhado, preciso de um detalhe de união, aí eu digo: se vira. Mas nunca é uma solução pra uma situação. Né uma situação maior (RODRIGO).

Nesses momentos de colaboração, nas transições, percebe-se também um embate. Enquanto Rodrigo tem uma visão do balé, voltada para a música, os bailarinos têm outra

visão, mais funcional, voltada para o esforço físico deles mesmos. Esse tipo de esforço define, entre os bailarinos, o melhor parceiro para determinado trecho, a melhor forma:

Não pode mudar muito o passo mas pode mudar a alavanca, por exemplo, eu sou mais baixo que o Peter, então tem de pegar diferente. Mesmo assim, o Digo nos dá essa liberdade, deixa que modifique (JOÃO VICENTE).

Esse é um jogo de concessões que se dá entre o desejo do coreógrafo e o ajuste de forças dos bailarinos. Presenciei diálogos de casais durante os ensaios em que o bailarino sugeria uma alteração de movimento para facilitar o esforço físico e, mesmo questionado pela bailarina se isso não iria alterar a estética, ele retrucou que talvez isso não fosse percebido. Entretanto, Rodrigo é perfeccionista e atento e, apesar de fazer concessões para facilitar o esforço dos bailarinos, muitas vezes, ele cobra que se mantenha da forma que ele deseja. Vi um casal tentando argumentar sobre determinado movimento e sua dificuldade, apelando mesmo para uma opinião estética (“desse jeito fica horrível”), mas Rodrigo manteve da forma que queria (“quero dessa forma e, isso, é o máximo que posso permitir de mudança para facilitar para vocês”).

Outra prática observada para facilitar o trabalho de ensaio é a nomeação dos trechos ensaiados. Os nomes, algumas vezes, refletem uma forma de os bailarinos verem o trecho. São nomes extraídos do cotidiano em alguns casos, em outros, são diretamente ligados à estética visual do trecho.

A gente já fala dando nomes, também é. A gente fala o início, a guitarra, que é a quebradeira, aí tem o mantra, a gente chama a outra música de novela 2, depois tem as Antonias, do *pas de deux* pra frente tem o frevo, a continuação do frevo e o final (FLAVIA COURET).

A gente dá nome, mas é só pra referência, e são nomes mais esquisitos, mas pra referência nossa, então é essa parte, isso aí, por exemplo, essa música que a gente tá tocando, a gente chama de novela, porque parece música de tema de novela. Então vamos passar a novela...[...] mas isso pra nós, pra nós mesmos reconhecermos... (RODRIGO PEDERNEIRAS).



**FIGURA 48- A prática das alavancas (Foto tirada pelo pesquisador).**

É interessante observar que os nomes, muitas vezes, carregam outros significados além do propósito de simplificar o trabalho. Alguns bailarinos me confidenciaram que, às vezes, o nome tem uma carga pejorativa, por não gostarem de dançar aquele trecho, mas acabam justificando o nome de outra forma. Mesmo não sendo compartilhado o sentimento, os outros bailarinos adotam o nome proposto.

Dois meses seguidos só de ensaio intenso da nova peça começam a repercutir nos ânimos dos bailarinos. Apesar de o Grupo Corpo ser uma das poucas companhias de dança que pode se dar o conforto de ter um palco exclusivo onde ensaiam suas novas e antigas coreografias, além de ter aulas de balé clássico no mesmo espaço, começa a aumentar o número de bailarinos que faltam às aulas de balé clássico. João Vicente me explica que existe um certo grau de liberdade e flexibilidade no controle das presenças, principalmente nas aulas de clássico, pois os bailarinos que se julgarem sem condições físicas de irem à aula e ao ensaio subsequente, podem deixar de ir à aula.

Porém, houve um dos dias, durante as aulas do professor Joseph, que somente nove dos vinte bailarinos compareceram, fazendo com que o Paulo, no dia seguinte, decidisse que estava na hora de conversar com os bailarinos a respeito. (“hoje eu vou subir e falar com eles”). Essa conversa, entre o Paulo, o Rodrigo e a Macau, eu presenciei na cozinha, enquanto eles tomavam o café. Desloquei-me até o auditório, para montar a filmadora e preparar o equipamento fotográfico. Quinze minutos após, enquanto os bailarinos ainda se alongavam, preparando-se para o ensaio, o Paulo entrou no auditório, subiu ao palco e sentou-se no chão, enquanto solicitava aos bailarinos que fizessem uma roda para poderem conversar.



**FIGURA 49-Paulo reunindo com os bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador).**

Paulo começa a reunião comentando que apenas nove dos vinte bailarinos vieram para a aula. Ele comenta o princípio de não querer que bailarinos machucados venham à aula mas que não entende bailarinos virem ao ensaio que é muito mais pesado e não virem à aula. Comenta sobre a importância de trazerem professores externos como o professor russo Joseph e como fica decepcionado de ver os bailarinos faltando às aulas. Diante do fato de haver bailarinos faltando à aula e por ele acreditar que se o bailarino não tem condições de vir à aula

de balé clássico é porque seu corpo está sem condições, ele decide por uma nova regra: quem não vir à aula, não deve vir ao ensaio.

O bailarino Edson Bezerra contemporiza com algumas observações:

eu sei que muita gente não vai gostar do que vou dizer mas eu acho que aqui existe uma liberdade de horário que em nenhum outro lugar tem e isso pode levar ao desleixo. No meu caso, Às vezes, eu vejo que meu corpo está estourado e decido que é melhor faltar à aula pra poder ter condições de participar do ensaio.

Os bailarinos começam a colocar algumas condições específicas tipo “e se tiver médico de manhã?” para saber como fica a decisão da obrigatoriedade. Paulo escuta as queixas e diz que haverá exceções e serão tratadas assim, mas que a regra nova será “se não pode vir à aula de balé clássico, não deve vir ao ensaio”. Ele não quer justificativas, como sugere o bailarino João Vicente, ao pedir por mais transparência entre o Paulo e os bailarinos. Se houver algum problema com eles, pede apenas que a pessoa fique em casa. Paulo aproveita para comentar sobre as pessoas que vão ao ensaio apenas para marcar posições porquê estão machucadas e sugere que elas deverão vir para assistir à aula também..

O clima não é muito tenso, mas dá para transparecer que o Paulo usou um significado atribuído pelos bailarinos como instrumento de apoio a sua necessidade de que estes venham à aula de balé clássico. Percebe-se claramente que os bailarinos não dão importância às aulas de balé clássico como dão aos ensaios. Os ensaios não podem ser perdidos em hipótese nenhuma, mesmo machucados, os bailarinos comparecem. Já a aula de balé clássico é julgada menos importante. Ao vincular a participação à aula de balé ao ensaio, Paulo força os bailarinos a passarem a vir para a aula, já que, para o ensaio, eles não medem esforços para comparecer.

Após Paulo sair, Digo faz um comentário sobre como o pessoal tem levado as coisas com abuso:

Oh, deixa eu falar uma coisa: antigamente, todo mundo tinha dentista de graça, começou neguinho abusar demais, agora não tem mais. É a mesma coisa agora, abre, neguinho abusa e pronto.

De fato, o Grupo Corpo dá um nível de liberdade enorme aos seus bailarinos e, eles mesmos, o reconhecem. Por exemplo, quando viajando em turnês, não há cobrança nenhuma fora do horário estipulado para as aulas, ensaios e apresentações do grupo. Os bailarinos podem fazer o que quiser após as apresentações, mesmo que tenham nova apresentação no próximo dia. Muitos deles fumam, muitos bebem e, não há nenhuma crítica a esses

comportamentos. Apenas se espera que estejam na companhia nos horários estipulados e dêem conta do recado.

### 5.7 O fazer do contrarregra

Antes e durante os espetáculos, o contrarregra desempenha uma função importantíssima para o espetáculo. É ele quem organiza as roupas a serem utilizadas e as distribui pelos diversos camarins. Também é ele quem recolhe as roupas trocadas durante as apresentações, quando há troca de figurinos para, ao final dos espetáculos, lavar todas elas, pois os bailarinos suam muito durante as apresentações. Cláudia Rossi executou essas funções algumas vezes, mas, atualmente, quem as executa é o Alê – Alexandre Vasconcelos, ex-bailarino do grupo. Durante os espetáculos, o contrarregra tem poucos momentos de tranquilidade. Alê executa essa função com rigor e tranquilidade, pois conhece bem a função do bailarino e suas necessidades. Durante os espetáculos, é comum vê-lo balbuciando palavras a um mini gravador. Na verdade, são lembretes de problemas referentes a vestuário dos bailarinos que ele registra para depois, antes do próximo espetáculo, proceder as correções. Alguns problemas ele mesmo observa e outros lhe são repassados pelos próprios



bailarinos durante os momentos em que eles estão nas coxias.

**FIGURA 50- Alê, ex-bailarino e atual contra-regras do grupo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Alê tem 43 anos e é vaidoso com seu corpo. Em todas as excursões, uma das primeiras coisas que fazia era procurar uma academia para poder exercitar seus músculos. Seu companheiro Werner também foi bailarino do grupo e, atualmente, divide com o Alê a administração de um restaurante de luxo – o Sebastião, localizado na região de Macacos, em Belo Horizonte, uma região considerada de classe alta. Perguntei a Alê o porquê de continuar com o cotidiano de contrarregra do grupo, mesmo tendo um restaurante como o Sebastião e ele retorquiu que era mesmo pelas viagens que esse trabalho lhe propiciava. Alê e Werner moram nos fundos do restaurante, em um pequeno, porém muito confortável duplex, com uma bela vista das montanhas da região.

## **5.8 As substituições**

Nos ensaios, é comum perceber que, quando um bailarino ou um grupo de bailarinos está dominando a coreografia de determinado trecho de um balé, Rodrigo ou Macau solicitem que outro bailarino passe a ensaiar a coreografia com auxílio do bailarino que já a executa. Da mesma forma, quando a coreografia é de um grupo, que novo grupo seja constituído, ou com substituição de algum elemento ou mesmo de todos os elementos do grupo, reinicia-se o treinamento do novo grupo. Essa prática é importante para garantir que nenhuma apresentação seja interrompida por alguma lesão repentina dos bailarinos, como aconteceu com o bailarino Beca, durante uma apresentação feita em Minas Gerais, na quadra do Minas Tênis Clube. Beca, o Everson Botelho, iniciou seu trabalho no Grupo Corpo em 1999. É casado com a bailarina Silvinha, a Silvia Gaspar, também parte do grupo e é considerado por todos os seus colegas como o bailarino mais técnico entre os homens e, por isso, responsável pela maior parte dos solos masculinos. Nessa apresentação no Minas Tênis Clube, subitamente, nas coxias, Beca se contorceu de dor, reclamando de cólicas fortíssimas. Sua entrada em cena seria logo em seguida, juntamente com o Beto Venceslau. Não houve tempo para se pensar e João Vicente vestiu a roupa de Beca para em seguida entrar em cena numa coreografia que ele havia treinado algumas vezes, mas nunca havia encenado. Para o público, tudo se passou de forma despercebida.

Alguns ensaios de substituições podem tomar o dia inteiro dos bailarinos, tal o nível de rigor e exigência nos mínimos detalhes gestuais, de mãos, pernas e cabeças exigidos tanto

por Macau, como por Rodrigo. Algumas substituições acontecem de forma programada, como quando o bailarino Felipe se contundiu durante os ensaios e houve a necessidade de substituí-lo, na apresentação do espetáculo Lecuona, pelo bailarino Nem Pimenta, em um *pas de deux*<sup>61</sup> que ele executava juntamente com a bailarina Mariana do Rosário, a Mari. Nos ensaios de grupos, a atuação da Macau, como ensaiadora, é fundamental, como reconhece a bailarina Paulinha.

Eu acho importantíssimo a Macau. É assim, como o Digo ele é o criador e é rápido, ele cria e às vezes ele não sabe exatamente onde ele pisou o tempo. E a Macau ela está atrás da criação logo atrás da criação olhando detalhadamente onde ele pisa, em que tempo, em que parte do corpo que mexe, ela é a que consegue desestruturar a frase que ele cria pra que os bailarinos possam compreender isso no corpo deles, por que é muito rápido se você não tem essa rapidez e não tem uma certa cumplicidade com o movimento do Rodrigo, voce não consegue fazer (PAULINHA).

Ela é responsável por limpar a atuação do grupo. Aqui, o verbo limpar representa a sincronização perfeita dos gestos dos bailarinos. Macau é atenta a cada detalhe gestual e corrige os movimentos dos bailarinos de modo a assegurar precisão milimétrica nesses movimentos. Todos os tempos de movimentação de braços, pernas e cabeça, bem como as mãos e pés são observados e corrigidos de maneira incansável.

A questão dos bailarinos se machucarem tem significados próprios para o grupo, conforme me explicou o bailarino Edson Bezerra, o Edsão. Edsão tem esse apelido para diferenciar do outro bailarino de nome Edson no grupo, o Edsinho, também apelidado como Bambam. Edsão veio de Brasília, tendo trabalhado no teatro Guaíra e se juntado ao grupo em 1997. Para ele, o bailarino tem de ter a sensibilidade de só se machucar, sendo o primeiro ou segundo a sofrer lesões, porque, a cada bailarino que se machuca, há uma sobrecarga maior para os outros bailarinos. Existe uma condescendência dentro do grupo para lidar com um, até dois bailarinos lesionados. A partir do terceiro bailarino, começa a haver intolerância porque o nível de sobrecarga se torna muito grande para os outros bailarinos, mudando assim, a forma de aceitação de novos lesionados no grupo.

---

<sup>61</sup> Idem



**FIGURA 51-Beca (à frente) e João ao fundo, durante ensaio da peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).**

### **5.9 Substituições Permanentes.**

Eventualmente, algum bailarino sai do Grupo Corpo, quase sempre por opção própria que por vontade do grupo. Tais saídas ocorrem por perceberem que já não dão conta de manter o pique exigido dentro do grupo. Como aconteceu com a bailarina Jacqueline - a Jacquie - que hoje é professora de balé dentro da ONG Grupo Cidadão, com o Alê, que se tornou contrarregas no grupo e, durante minha permanência no grupo, com o bailarino Val que, antes do Grupo Corpo dançava na Companhia de Dança Jorge Silva e no Balé do Teatro Castro Alves, para, em seguida, juntar-se ao grupo no ano de 2000. No caso do Val, a saída foi acordada entre ele e o Paulo, diretor artístico do grupo.



**FIGURA 52-Bailarino Val (à esquerda) ensaiando com o Edsinho (Foto tirada pelo pesquisador).**

Normalmente, nessas substituições, o grupo faz audições públicas com um volume enorme de bailarinos comparecendo, com o desejo de fazer parte da maior companhia de balé do Brasil, sendo essas audições divulgadas na mídia com antecedência, ocorrendo também um forte boca a boca entre os bailarinos. Nesse caso específico, o grupo optou por solicitar aos bailarinos que entrassem em contato com colegas que julgassem que estivessem em condições de trabalhar no grupo e os convidassem para vir fazer algumas sessões de ensaio e uma audição.



**FIGURA 53-Ensaio do primeiro grupo convidado para audiência de substituição do bailarino Val (Foto tirada pelo pesquisador).**

Na primeira audiência, nenhum bailarino foi selecionado, já na segunda, ao final de junho de 2007, o grupo acolheu o novo bailarino Victor Vargas que já entrou ensaiando a estreia da nova peça, que seria em agosto, dia primeiro, no teatro Alfa, em São Paulo. Entre uma e outra audiência, transcorreram mais de um mês. Nesse período, para sorte do grupo, um ex-bailarino que atualmente mora nos estados Unidos, o Diogo, estava no Brasil visitando a família e, de passagem por Belo Horizonte, recebeu uma proposta de atuar no Grupo nesse período transitório. Diogo aceitou e não houve maiores problemas com a ausência de Val nesse período de trabalho.



**FIGURA 54- O bailarino Victor ao centro de camisa azul e calça preta, junto com Macau e Mirinha, em seus primeiros ensaios da peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).**

### **5.10 A construção do figurino**

Final do mês de maio, Freusa Zechmeister aparece pela primeira vez para ver o balé novo. Há uma apresentação completa da peça para ela que, em seguida, vai conversar com o Paulo. Encontro com ela na sala da Cri e da Candinha, que me apresentam a ela. Freusa é arquiteta de formação pela UFMG e acabou conhecendo o Grupo Corpo por intermédio de Fernando Velloso, nos idos de 1975, quando Fernando era aluno de balé da Escola de Dança do grupo.

(Fernando) me levou para assistir os ensaios de “Maria Maria”, quando me encantei, mas fiquei só como espectadora, pois um grupo argentino estava produzindo o espetáculo. Mais tarde, Fernando começou a operar a iluminação do Corpo em turnê pela Europa, em 78, quando viajei pela primeira vez com eles e, então, teve início nossa parceria. Quando Rodrigo desenvolve coreografias para outros grupos no Brasil ou no exterior, crio os figurinos. Já produzi cenário e figurino para óperas realizadas por Kalil no Teatro Municipal de São Paulo e Rio de Janeiro, também.(FREUSA ZECHMEISTER EM ENTREVISTA CONCEDIDA À FUMEC EM 22/06/2007).

Em menos de dois meses será a estréia do grupo em São Paulo, mas o pessoal (ainda) não aparenta estar abalado com a pressão de estar tão próximo da estréia. Cri me confirma que “é sempre esse corre-corre de última hora” e mesmo Freusa confirma ao dizer que:

...a produção dos figurinos acontece de forma bastante apertada e corrida, pois preciso que Rodrigo (Pederneiras) já tenha definido o trabalho coreográfico, para que eu possa desenvolver as roupas. Portanto, o desenvolvimento da iluminação, cenário e do figurino é feito em conjunto, o que ocorre em torno de 30 a 40 dias. A manutenção, durante o espetáculo, é feita por mim mesma, que fico nos bastidores com agulha e linha na mão, pronta para o que der e vier. É preciso ter o dom do improviso correndo nas veias. São produzidos 2 ou 3 figurinos, em média, sem contar com as peças sobressalentes que são utilizadas toda vez que os bailarinos suam demais e precisam trocar a roupa. Os sapatos são customizados, sempre partindo de um sapato próprio para dança. Mas, algumas vezes, são desenvolvidos alguns sapatos exclusivos.



**FIGURA 55- Primeira visão de Freusa com uma primeira tentativa de figurino (da esquerda para a direita: Paulo, sua companheira Paula Bonome, uma figurinista de SP, Freusa, bailarino Diogo e Donna, sua amiga; 2a fila Patricia e Mirinha. À frente Macau e Rodrigo (Foto tirada pelo pesquisador).**

A experiência do primeiro figurino não foi boa. Os bailarinos, principalmente as mulheres reclamaram do corte da parte inferior que as deixou pouco a vontade (a bailarina Juliana Meziat reclamou que suas nádegas ficavam expostas o tempo todo). Edson Bezerra se sentiu ridículo dentro do figurino que lhe coube (disse que estava a cara do Chapolim Colorado).



**FIGURA 56-Juliana dança com a primeira tentativa de figurino (sentada ao centro)**



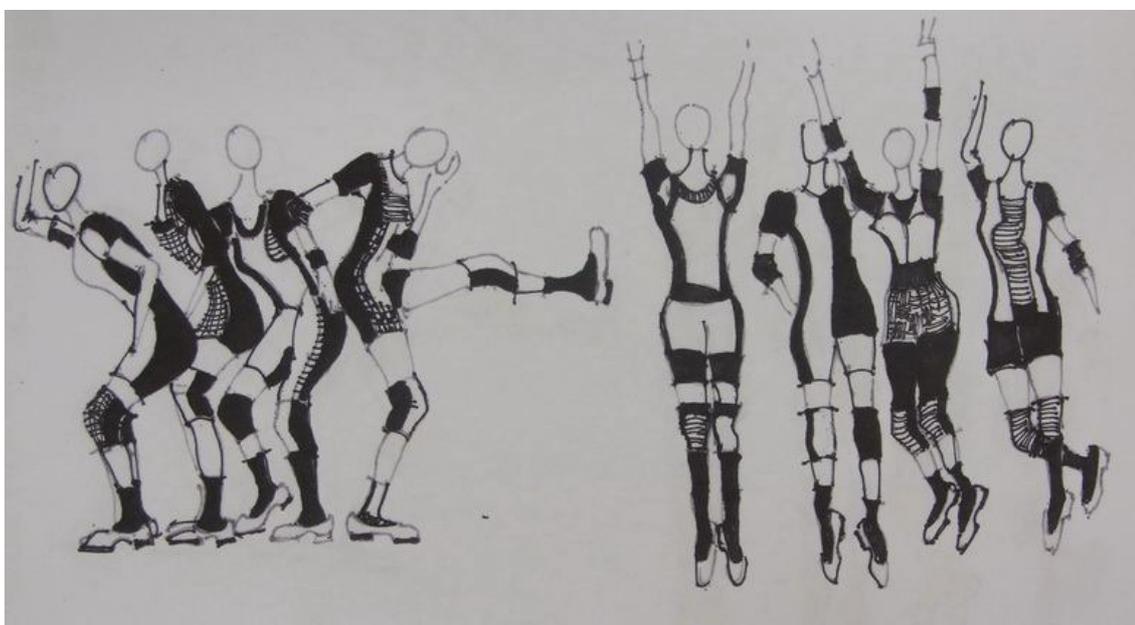
**FIGURA 57- Edson Beserra experimenta o primeiro figurino (Foto tirada pelo pesquisador).**

Após essa primeira experiência, Freusa voltaria a se reunir com Paulo em uma semana e apresentaria croquis de suas ideias para um segundo e terceiro figurinos a serem experimentados durante os ensaios. Nesse ínterim, Paulo me mostra sua ideia inicial para o cenário da peça nova. Em sua sala há diversas peças quadradas com a dimensão de 40 x 40 cm que lembram a um azulejo de parede. Todas as peças são pintadas de negro, variando apenas o material de confecção. Paulo me explica que quer simular paredes azulejadas em negro brilhante, mudando a concepção usual do fundo preto dos teatros, com a função de neutralizar o fundo para um negro que deverá estar presente no cenário, simulando a frieza dos centros urbanos. Os materiais estão ali para testar em termos de leveza e de resistência a fogo. É necessário que sejam leves para serem transportados pelo mundo e, ao mesmo tempo, à prova de fogo, exigência da maioria dos teatros no exterior para materiais que compõem cenários.



**FIGURA 58-Segunda experiência de figurino (Foto tirada pelo pesquisador).**

A segunda experiência de figurino não causou nenhum desconforto aos bailarinos. Entretanto, Paulo e Rodrigo não demonstraram nenhum entusiasmo pela idéia. Era perceptível em seus olhares que ainda não era o que queriam em termos de vestimenta para o grupo.



**FIGURA 59- Croquis da terceira tentativa de figurino (Foto tirada pelo pesquisador).**

Os testes com o terceiro tipo de figurino foram mais tranquilos. O semblante de Paulo e Rodrigo, assim como o dos bailarinos demonstrava claramente que Freusa tinha acertado no

figurino. A própria Freusa percebeu que tinha acertado quando me perguntou: O que você achou agora? Levantei o polegar e disse que estava ótimo, ao que ela retrucou: “Graças a Deus! Mas ainda vou fazer algumas modificações”. De fato, ela ainda faria alguns trabalhos gráficos nas cotoveleiras e joelheiras que os bailarinos iriam usar, mas o figurino em si não foi mais modificado.



**FIGURA 60- Figurino aprovado para a nova peça (Foto tirada pelo pesquisador).**

Uma parte final do figurino torna-se um motivo de polêmica no grupo: os sapatos. A discussão ocorre no dia em que Freusa vem ao palco para anotar pequenas modificações de figurinos para os bailarinos. Há momentos em que eles caem ao chão e querem usar joelheiras para proteger-se nas quedas. Além disso, como a malha fica muito escorregadia com o suor dos bailarinos, eles querem usar cotoveleiras para ajudar no deslocamento feito no chão, principalmente quando estão deitados de costas. Cada bailarino manifesta sua necessidade de joelheiras e/ou cotoveleiras, explicando também em que momento será necessário a utilização desses equipamentos. Os homens solicitam também munhequeiras e luvas para determinados movimentos no chão.

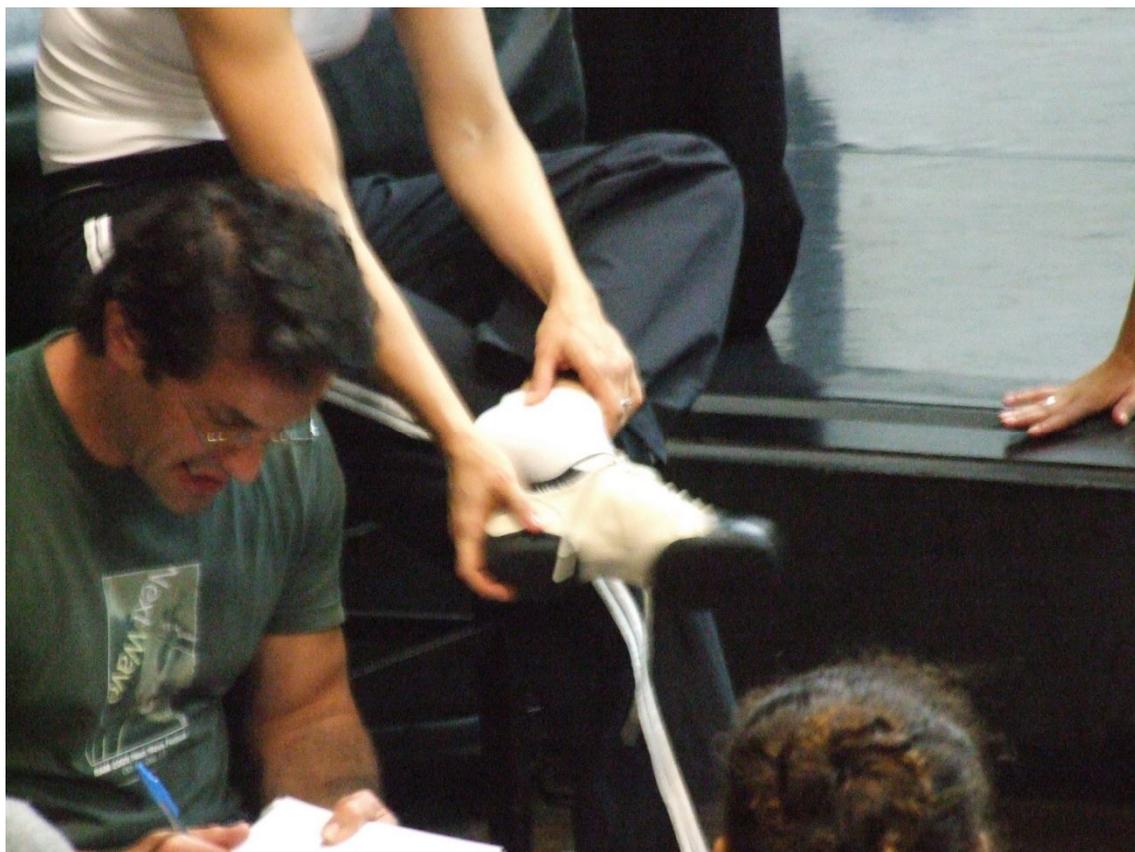


**FIGURA 61-Ensaio com os novos sapatos (Foto tirada pelo pesquisador).**

Em determinado momento, quando a Freusa pergunta as necessidades de Paulinha, ela sugere que, na “novela dois”, as meninas deveriam tirar o tênis e colocar sapatilhas. Logo em seguida, começam a discutir que tipo de sapatilha ou sapato deveria ser utilizado. Os bailarinos estavam usando uma sapatilha que se parece com tênis de cor preta, porém Freusa não gosta deles, porque os acha muito feios e os pés dos bailarinos, particularmente nesse espetáculo, ficam em evidência muito tempo. Os bailarinos explicam o tipo de mobilidade no pé que precisam ao mesmo tempo em que mostram as áreas onde o sapato deve ser mais reforçado. A discussão se prolonga e, em determinado ponto, a bailarina Juliana sugere que, se estiver complicado, deixa com os tênis feinhos mesmo. Freusa contrapõe dizendo que, em determinados momentos, os pés aparecem tanto que, usando tênis feio fica horrroso. Flávia sugere, então, que se use tênis em alguns momentos, em outros sapatilhas.

Não, não! Aí é demais né! O pé conta muito gente, tem hora que o pé é protagonista do balé. Tem hora que você só vê o pé no espaço. É muito doido. Sempre foi problema o pé (nesse momento ela cochicha comigo: não tem condição, o tênis é feio demais) (FREUSA).

Freusa decidiu que os bailarinos precisarão usar um tipo especial de tênis para dança que imita sapatos. (“afinal, os bailarinos têm de ficar lindos, maravilhosos” - fala da Freusa, complementada pela bailarina Juliana: “e protegidos”). Esses sapatos são feitos nos Estados Unidos e vêm em número de dois pares para cada bailarino, já no tamanho do pé deles e são distribuídos aos bailarinos pelo Alê no final de junho. João Vicente comenta que é a única companhia que fornece também os sapatos e sapatilhas de dança para seus bailarinos.



**FIGURA 62- A distribuição dos sapatos para a peça nova (Foto tirada pelo pesquisador).**

Os sapatos ainda sofreriam uma pequena intervenção de Freusa que preencheria a sua área branca com alguns grafismos pretos na noite de estreia, faltando duas horas para começar. É outra tendência que se observa no núcleo de criação do grupo: sempre se olha para os espetáculos procurando algo para melhorar.

### **5.11 As intervenções de criação**

O que importa mesmo é o que a gente tem pra fazer. Isso, o tempo todo existe no Corpo. Tinha uma frase que eu falava muito lá para as pessoas de criação. Eu pegava muito pesado com eles, mesmo. Sempre dizia: Não me interessa o que você sabe fazer! O que você sabe fazer, você já fez... Só me interessa o que você não sabe fazer. É só isso que eu quero ver. E isso, olha, às vezes, era barra pesada mesmo. A sorte é que nós somos muito amigos, porque um interfere muito no trabalho do outro. Na parte de criação é impressionante, a gente interfere bastante, de colocar o dedo mesmo e de questionar e de tudo mais. Isso, eu acho que é a única coisa que faz o Corpo ir pra frente. Porque a gente nunca deixou barato, mas não deixa mesmo. Sempre começa com alguma coisa que a gente acha que não é capaz. Eu adoro isso, começar com alguma coisa que a gente acha que não é capaz (PAULO).

A fala do Paulo retrata perfeitamente o ambiente e o trabalho de criação do Grupo Corpo. Paulo sempre se refere a um núcleo de criação centrado principalmente no trabalho dele, do Rodrigo, da Freusa e do Fernando Velloso com quem ele sempre “pega pesado” na crítica e na cobrança de algo sempre diferente.

Apesar de a coreografia ser a primeira parte de criação que é feita, ela não prevalece sobre as outras. Tanto a luz, como o cenário e também o figurino podem influenciar e alterar a coreografia. Em Onqotô, a idéia de construir um cenário circular acabou por influenciar a coreografia:

Eu fiz o Onqotô pra pro palco italiano, saídas laterais. Aí depois que o balé estava mais ou menos pronto, o Paulo surgiu com essa coisa circular onde você podia entrar e sair em qualquer lugar no palco. Lá pra frente não tinha, mas no início tinha entradas e saídas. Quando eu vi essa ideia eu falei: “se eu tenho um lugar assim, eu não posso começar de cara entra um sai um, eu queimo”, então eu modifiquei tudo. Mas isso por causa do cenário, pra chegar um ponto em que sai todo mundo e “tchum”. Porque de repente é uma parede, mas se eu tivesse, sei lá, mantido o que eu já tinha feito, um nego sai aqui, o outro entra ali, poxa!, o cenário perde o sentido. Eu mudei o início inteiro até exatamente isso aí, que o Val e o Beca caem e “plau”, até aquilo eu mudei tudo em função do cenário (RODRIGO).

Pode acontecer também que a ideia do cenário surja no início, mas influencie de tal forma que toda a coreografia é feita em função dele. Esse foi o caso de Bach, onde Paulo sugeriu canos pendurados no teto do teatro, simulando o desenho de um órgão, sugerindo também que os bailarinos descessem por esses canos, ao invés de entrar pelas laterais, como normalmente acontece. Não com tanta intensidade, mas o figurino também influencia na coreografia, como o próprio Rodrigo explica:

Eu já modifiquei coisas pro figurino dela dar mais certo, já fiz por exemplo de, vou dar um exemplo grosseiro, não é nada disso, não existe assim, se eu tenho 3 pessoas que têm um determinado tipo de figurino, vai sair e entrar

outra, só que essa outra não vai ter tempo de trocar de roupa porque ela acabou de sair ali, então eu modifico um pouco essa saída, ou a saída da música anterior pra ela ter esse tempo de trocar e entrar. (RODRIGO)

No caso de Breu, em meados de julho, em um dos ensaios já com o balé praticamente pronto, Paulo estava assistindo como, aliás, faz quase todos os dias, no momento em que acontecia o *pas de deux* do João Vicente com a Flavinha. Ele pediu para parar um pouco e sugeriu então ao Rodrigo que a cena estava muito vazia e que talvez ficasse interessante colocar outros casais parados, em pé, durante o *pas de deux*.



**FIGURA 63-Outros bailarinos em cena durante o pas de deux de Joao e Flavinha (Foto tirada pelo pesquisador).**

Nesse mesmo dia, Rodrigo lembrou a sua vontade de ter uma ligação entre o final, quando os bailarinos caem ao chão, e o início, quando eles estão em pé no canto esquerdo ao fundo. Conversando com o Paulo, eles pensaram em colocar os bailarinos deitados no chão, com som de respiração ao fundo e, após um tempo, eles se levantariam e se deslocariam para o canto esquerdo ao fundo, quando, então, a música iniciaria.



**FIGURA 64- Nova posição de início do espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador).**

### 5.12 A construção do cenário

Entre as peças aprovadas para o cenário, acabou prevalecendo uma feita de fibra de vidro, um pouco mais pesada que a de resina, mas essa não foi aprovada no teste de fogo. Ela entrou em combustão quando a aproximaram do fogo. Restava agora pensar em uma forma de fixar as peças de uma forma que, quando colocadas no cenário, se assemelhassem a uma parede de azulejos, com uma distância de cinco mm entre elas, tanto na vertical, como na horizontal. Ao mesmo tempo, deveriam ser fixadas de tal forma que, quando desmontasse o cenário, elas deveriam caber em uma *case* de viagem. As peças azulejos já tinham sido encomendadas a uma indústria de fibra de vidro, em um número de 2000 peças, que deveriam ser suficientes para cobrir o fundo de um teatro e três pernas<sup>62</sup> laterais em cada lado do palco. Entretanto persistia a dúvida de como fixá-las. Pedro tinha sugerido usar umas fitas em tecido,

---

<sup>62</sup> Perna – Painéis laterais que são utilizados para encobrir a entrada e saída dos personagens em cena no palco. Normalmente são feitos de tecido negro.

que seriam afixadas aos azulejos, sendo que, de três em três, um azulejo seria montado com imãs para poder permitir a dobra quando fossem removidas do cenário. Paulo ainda tinha dúvidas do funcionamento, mas, aproveitando que Stefan tinha ido à Alemanha comprar um novo linóleo que faria parte do cenário, tinha encomendado as fitas para teste.

Estávamos reunidos no escritório de Paulo, com ele ainda manifestando a preocupação com o sistema de fixação do cenário quando perguntei se poderia dar uma sugestão. Paulo olhou para o Pedro e aquiesceu para mim. Fui então à sala da Cri, onde mantinha meu material fotográfico e retornei com dois tubos de alumínio de cinco mm de diâmetro e um pedaço de cabo de aço. Sugeri que cada tubo fosse montado nas costas de cada azulejo, com um tamanho extra em uma das extremidades de exatos 5 mm, passando para fora do azulejo e que fosse passado por dentro do tubo o cabo de aço. Com isso, ao esticar o cabo na vertical, os azulejos se apoiariam pela referência dos tubos de alumínio, com a folga desejada entre eles, de forma rápida, precisa e robusta.

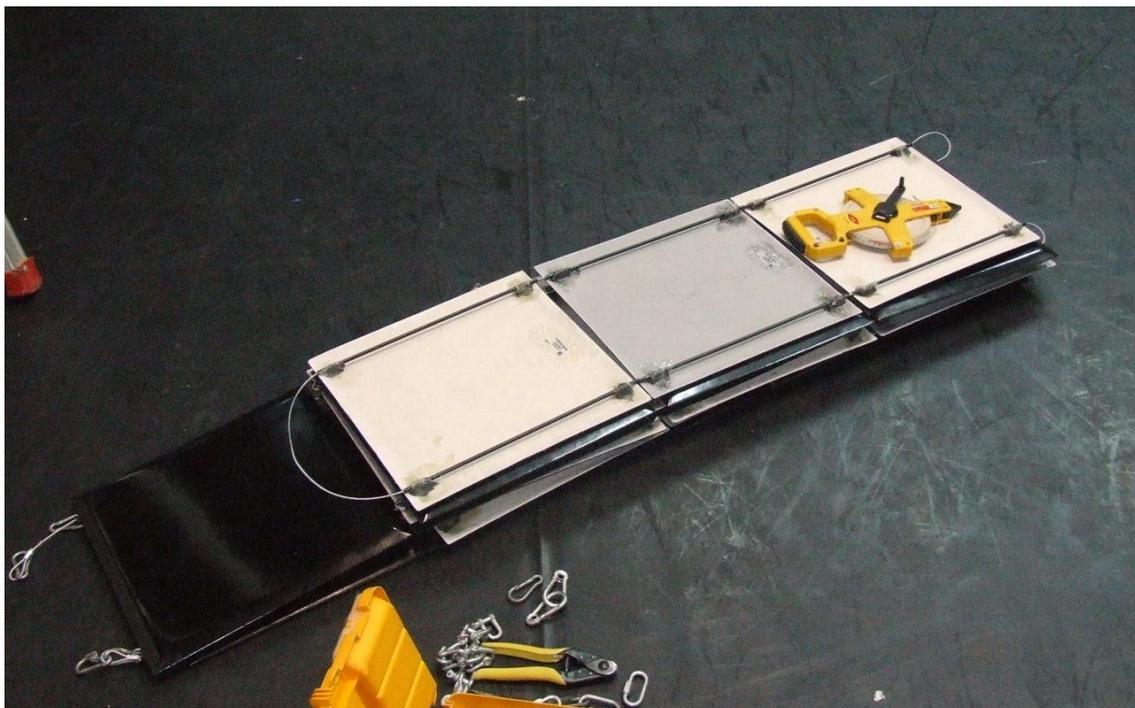
Paulo olhou para Pedro e exclamou; “uai! Essa ideia parece ser muito boa mesmo.”. Fez mais uns testes de resistência e, ao ver que o tubo suportava bem pesos em cima dele, falou para a sua secretária Kênia para cancelar os protótipos que estavam sendo feitos, uma vez que inclusive os custos envolvidos na montagem seriam significativamente inferiores.

As primeiras peças de cenário chegaram no dia 14 de junho de 2007, num total de 500 e foram levadas para o auditório para serem montadas as fileiras que comporiam o novo cenário da nova peça.



**FIGURA 65- Teste de cenário feito no auditório do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).**

O único problema visível consistia no alinhamento horizontal, que também deveria ser de 5 mm, havendo necessidade de alguma coisa prender as fileiras entre si. As peças desmontadas demonstraram que poderiam ser transportadas facilmente. Pedro acompanhava os testes também e tirou as medidas das fileiras de azulejos dobradas para definir o tamanho das *cases* de transporte. Teste aprovado, Paulo faria a solicitação das 1.500 peças adicionais necessárias para a montagem do cenário completo. Teriam de ficar prontas em aproximadamente 40 dias para poderem ser utilizadas na estreia da peça nova.



**FIGURA 66- Fileiras de azulejos dobradas, mostrando o detalhe da junção entre eles (Foto tirada pelo pesquisador).**

A junção na vertical estava resolvida. Faltava apenas pensar em uma forma de fixar as fileiras de azulejos lateralmente, mantendo o mesmo espaçamento de cinco mm da vertical. Acompanhei as sugestões dadas pelo Pedro, pelo Stefan e pelo Gabriel. Vendo que as sugestões sempre esbarravam na questão preço, resolvi fazer outra sugestão para o Pedro. Mostrei a ele um pequeno clipe de plástico utilizado em montagem de móveis de cozinha que era extremamente barato e se encaixava perfeitamente nos tubos de metal. Pedro imediatamente aprovou a sugestão e designou o Stefan para ir comigo à loja onde eu achava os cliques. Fomos até lá e adquirimos todos os cliques que o lojista tinha em estoque. Posteriormente, Pedro julgou que deveriam ser adquiridos mais cliques, entretanto descobrimos que a fábrica não mais os produzia. Procuramos por eles em todas as capitais onde o Grupo Corpo se apresentou, eu e o Eustáquio, mas foi em vão.



**FIGURA 67-Detalhe da trava de cenário (Foto tirada pelo pesquisador).**

Para completar a idéia do cenário, Paulo encomendou um linóleo<sup>63</sup> especial na Alemanha. Trata-se de um piso negro, porém brilhante, quase que espelhado, que deverá substituir o linóleo tradicional preto fosco, que se usa nos pisos em apresentações de balés. Esse novo piso, no entanto, deverá afetar enormemente o trabalho dos bailarinos, principalmente conjugado com o novo figurino.

---

<sup>63</sup> Linóleo – É uma espécie de tapete feito com matérias-primas naturais, utilizado para revestir o piso do palco, normalmente de madeira, quando se apresentam espetáculos de dança. Sua cor tradicional é preta, mas também é revestido em outras cores



**FIGURA 68- O novo linóleo a ser usado em Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Conforme a Flavinha explica, o novo figurino, na parte negra, é feito de um tecido que empapa com o suor e o que torna a movimentação no chão dos bailarinos, deitados, extremamente difícil, porque fica muito escorregadio. Para piorar a situação, além de estarem usando um tipo novo de tênis, não é possível utilizar breu<sup>64</sup> nos sapatos, para não manchar o linóleo. Com isso, toda a movimentação no chão teve que ser repensada pela perspectiva de alavancas e pontos de apoio levando, inclusive, os bailarinos a solicitarem modificações no figurino, incluindo novas cotoveleiras antiderrapantes.

---

<sup>64</sup> Breu- Substância em pó utilizada pelos bailarinos nas sapatilhas enquanto dançam. Alguns a utilizam nas mãos também, principalmente quando têm movimentações onde têm de segurar ou levantar uns aos outros. Ela evita que escorreguem no chão, ou que as mãos deslizem em função do suor (esse breu, normalmente, é de cor amarela)

### 5.13 Dando nome ao espetáculo.

Estamos no final do mês de junho e o espetáculo ainda está sem nome. Cri é talvez a pessoa mais preocupada com isso, já que os produtores dos diversos locais em que o grupo irá se apresentar continuam cobrando informações detalhadas sobre o espetáculo. No dia 28 de junho, logo após ser comemorado o aniversário do Pedro com um bolo na cozinha da sede, Gabriel entra na sala da Cri com uma cara entre espantada e admirada e exclama: “acho que eu dei o nome do espetáculo agora para o Paulo”. Explica então para nós que estava na sala de Paulo e comentou que seu cachorro, Blecaute, que fica na casa da Cri, sua mãe, estava ficando impossível e bagunceiro. Paulo olha para ele e diz: “Blecaute! Tá aí um nome legal para o



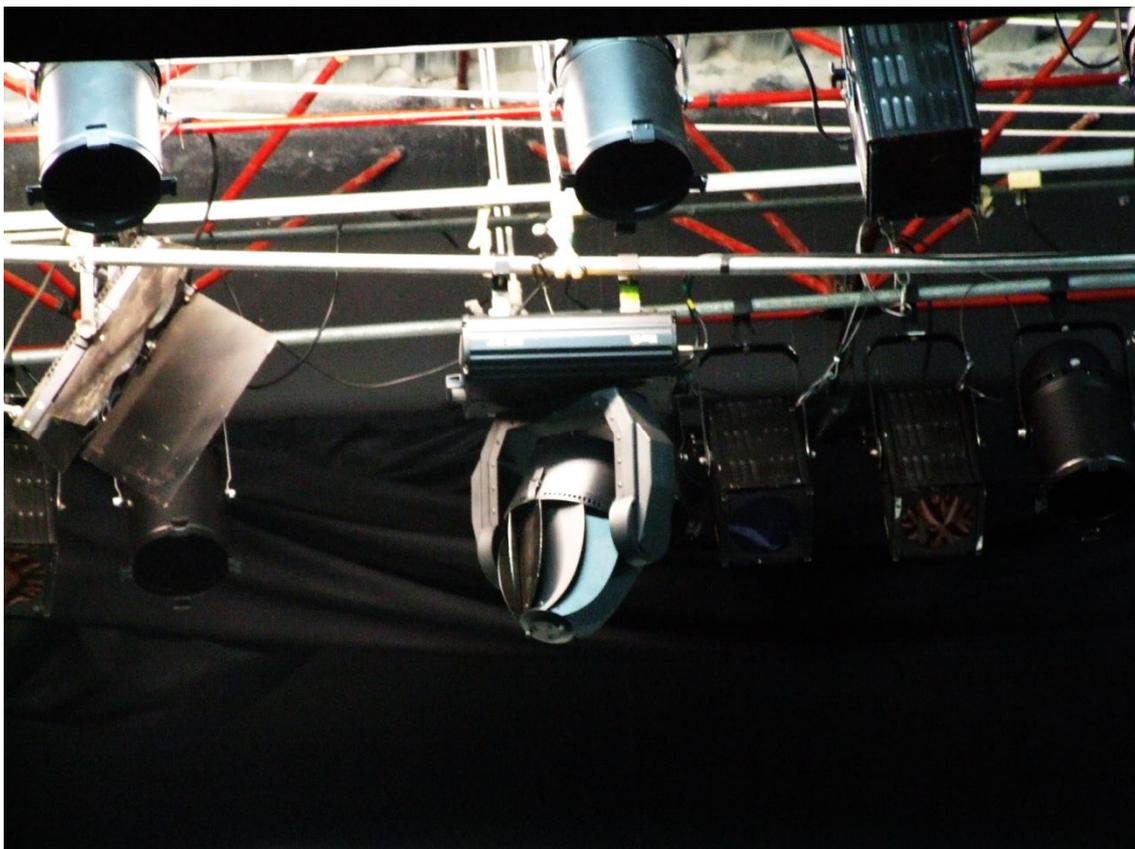
espetáculo”.

**FIGURA 69- Comemorando o aniversário do Pedro (Foto tirada pelo pesquisador).**

O nome Blecaute encontraria o primeiro opositor em Rodrigo que não gostou dele:

A gente tentou mil nomes, eu tinha pensado em fero, porque fero é violento, é sangrento, é depois dessa ideia do, da coisa do, pintaram outros, várias ideias, Blecaute, e vai, que aí você pega uma para também pra achar o nome e você vai no dicionário, e vai vendo sinônimos, e vai caindo em outra e outra e outra, agora o nome é difícil (RODRIGO).

Com a resistência de Rodrigo ao nome Blecaute, começou a busca por um nome para o espetáculo. Vários foram experimentados, muita gente sugeriu, mas foi a partir de consultas a dicionários que se chegou ao nome BREU, mantendo a ideia inicial de negrume. Mesmo com o Rodrigo ainda não convencido do nome, ele acabou prevalecendo.

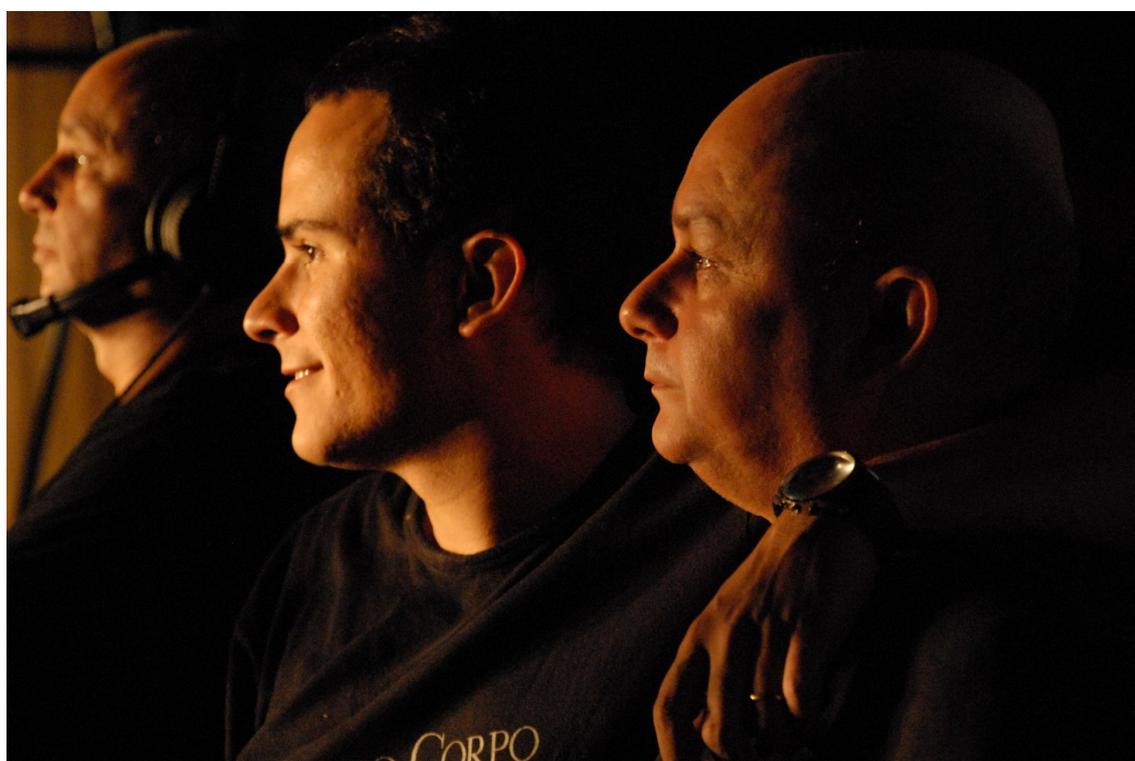


**FIGURA 70- Teste com novas fontes de iluminação para o cenário de Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Simultaneamente ao trabalho de se dar nome ao espetáculo, Paulo fazia diversos testes de iluminação. Em um deles, foram instaladas luminárias rotativas, com movimento e desenho do feixe de luz totalmente programáveis, pois Paulo desejava luzes que tivessem algum efeito de giro ao redor do próprio eixo para utilizar na iluminação de Breu. Esses testes eram feitos no auditório da sede do grupo, após os ensaios dos bailarinos e, muitas vezes, terminavam de madrugada. Era necessário instalar as luzes, preparar os controles de iluminação quando, só então, Paulo subia para fazer testes, juntamente com Gabriel.

Gabriel é filho da união da Cri com o Rodrigo Pederneiras. Além de uma paixão enorme por cavalos, que cria no sítio do seu pai, Gabriel tomou gosto pelo trabalho da equipe

técnica no Grupo Corpo, quando resolveu aprender como funcionava esse tipo de trabalho. Até então não manifestara nenhum interesse pela carreira dentro do Grupo Corpo, nem mesmo nenhuma tendência pelo caminho da dança (“Graças a Deus!” Diz sua mãe a Cri, que foi bailarina no grupo). Começou a trabalhar com o Pedro, que faz questão de afirmar que não houve nenhum favorecimento pelo fato de ser seu sobrinho. Gabriel, de fato, pega pesado no trabalho da equipe técnica, carregando as *cases* junto com seu pessoal sendo, muitas vezes, o último a deixar o trabalho, quando todos os outros já se encaminharam ou para suas casas, ou para os hotéis, quando em turnês.



**FIGURA 71-Gabriel junto ao seu pai, Rodrigo, durante apresentação de espetáculo (ao fundo Pedro) (Foto tirada pelo pesquisador).**

Ao mesmo tempo em que iniciava a experimentação de luz para o espetáculo, Paulo começou a pensar em formas de se escrever o nome Breu, já pensando na divulgação do espetáculo. Então, ele pegou uma das placas de fibra que imitavam azulejo para o cenário e sugeriu que se tentasse escrever o nome Breu com pó branco, de forma a lembrar de maneira indireta as drogas, a cocaína, como forma representativa da violência urbana.



**FIGURA 72-Experimentando formas de se escrever Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Foram feitas diversas experiências, mudando incidência de luz e formas de se escrever a palavra, até o ponto em que Paulo tinha escolhido a melhor forma, quando, então, solicitou a presença da equipe de fotografia do designer gráfico Guilli Seara, que trabalha com o Grupo Corpo para realizar a produção da marca do novo espetáculo.

O Breu fala de uma violência. E eu queria escrever Breu. Como é que eu iria escrever o nome? O nome apareceu, eu achei que era um nome forte pra um espetáculo. Mas tudo que envolve um espetáculo pra mim é muito caro. O jeito de escrever o nome do espetáculo, as fotos do espetáculo, como é que elas vão ser feitas (PAULO).

De fato, durante a produção, Paulo é onipresente, participa de tudo sempre, com extremo rigor e cuidado. Mesmo as coisas que são feitas em sua ausência passam pelo seu crivo. Não que haja uma exigência explícita dessa atitude, mas como sua secretária Kênia me explica:

A gente tem o maior cuidado nas coisas que a fazemos, mas mesmo assim, fazemos questão de mostrar ao Paulo, todo mundo faz assim. O que a gente não quer que aconteça é, se alguma coisa der errado, ela não ter passado por ele antes. Nesse caso, a cobrança vai ser maior (KÊNIA).



**FIGURA 73-Testes finais da grafia do nome Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Os últimos testes duraram uma tarde inteira e entraram na noite, sempre com a presença do Paulo. No final, foram feitas cópias digitais de diversas tentativas que foram encaminhadas para o Paulo que deu a palavra final então sobre a grafia do nome escolhida.



**FIGURA 74- Grafia final aprovada para o nome do espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Quanto à iluminação, Paulo ainda fez diversos testes, mas não tinha nenhuma idéia conclusiva, resolvendo assim, que iria pensar de maneira mais concreta na luz, quando houvesse o ensaio na véspera da estréia, dentro do próprio teatro Alfa, em São Paulo.

#### **5.14 A construção de significados**

Já estamos entrando em junho e os ensaios da peça nova estão se tornando mais tranquilos, sem maiores alterações. Cri, no setor de comunicações, começa a receber pressão dos agentes das turnês no exterior e no Brasil para divulgação da nova peça. Uma jornalista é contatada e convidada a assistir a peça e construir um *release* sobre o espetáculo. Cri me explica que os *releases* são comuns no cotidiano do Grupo Corpo e começaram a acontecer porque os “jornalistas não entendiam o significado dos balés e ficavam inventando significados para eles que não tinham nada a ver com a proposta do grupo”. Com isso, o grupo passou a criar *releases* que eles enviavam para a imprensa, de modo a evitar interpretações diferentes dos balés. Criou-se assim uma forma institucional de significado

para os balés. A partir da utilização dos *releases*, o que se percebe na imprensa é quase um recortar e colar de trechos quando se anuncia novos espetáculos do Grupo Corpo. Alguns críticos especializados ainda preservam certa autonomia ao falar das peças apresentadas pelos grupos mas, dificilmente, rompem com o significado proposto nos *releases* construídos pelo grupo.

Ressalta-se grupo tem uma página comercial na internet ([www.grupocorpo.com.br](http://www.grupocorpo.com.br)), onde é possível ter acesso a todos os *releases* das principais peças que eles apresentam. Além disso, são encontrados alguns artigos publicados, o histórico da companhia, sua ficha técnica com o nome dos membros da equipe:

Diretor artístico - Paulo Pederneiras,  
 Coreógrafo – Rodrigo Pederneiras (Digo),  
 Diretora de ensaios – Carmem Purri (Macau),  
 Diretor técnico – Pedro Pederneiras,  
 Bailarinos<sup>65</sup> – Alberto Venceslau (Beto); Ana Paula Cançado (Paulinha), Ana Paula Oliveira (Puia), Andressa Corso; Cassilene Abranches (Cassi), Danielle Pavam (Pavam), Danielle Ramalho (Dani), Edson Hayzer (Edsinho), Everson Botelho (Beka), Filipe Bruschi, Flávia Couret, Gabriela Junqueira (Gabi). Grey Araújo, Helbert Pimenta (Nem), Ivelise Tricta (Ivy), Janaína Castro (Jana), João Vicente, Juliana Meziat (Ju), Mariana do Rosário (Mari), Silvia Gaspar (Silvinha) e Victor Vargas.  
 assistente de coreografia - Miriam Pederneiras,  
*Maitre de ballet* - Bettina Bellomo ,  
 Pianista - Anna Maria Ferreira,  
 Coordenador técnico - Gabriel Pederneiras  
 Chefe de palco - Virgílio Dangelo,  
 Técnicos de palco – Eustáquio Bento, Lucas Araújo e Stefan Boetcher,  
 Contra regra – Alexandre Vasconcelos (Alê),  
 Administradores do grupo – Marcello Cláudio Teixeira e Verônica Bonome,  
 Responsável pelos Registros na Mídia – Candida Braz (Candinha),  
 Responsável pela comunicação – Cristina Castilho (Cri),  
 Coordenadora de produção – Cláudia Ribeiro  
 Responsável pela produção – Patrícia Galvão

### 5.15 Ensaios com figurino

Durante o período de preparação e ensaio da peça nova, *Breu*, somente em alguns momentos, o figurino é utilizado. O Grupo Corpo tem o hábito de convidar jornalistas para assistir a uma pré-estreia do espetáculo e, nessa pré-estreia, foram utilizados os figurinos. Na

---

<sup>65</sup> Entre o início de 2007, quando iniciei a pesquisa e o início de 2009, quando essa informação foi coletada na internet, houve alguma alteração no quadro de bailarinos: saíram os bailarinos Val Santos, Peter Lavratti, Edson Beserra e João Vicente e entraram os bailarinos Victor Vargas, Grey Araújo e Andressa Corso. Houve também quatro licenças-maternidade, das bailarinas Cassilene, Pavam, Ivy e Ju.

apresentação aos jornalistas, Paulo resolveu ocultar o cenário do fundo do palco e não utilizar o novo linóleo.



**FIGURA 75-Apresentação prévia aos jornalistas (Foto tirada pelo pesquisador).**

Essa é uma prática que vem sendo adotada há muito tempo pelo grupo e que gera uma comunicação pela mídia que provoca uma expectativa enorme sobre o próximo espetáculo. O impacto da exibição pode ser percebido pelas notícias de página inteira publicadas no caderno 2 do jornal Estado de São Paulo, pela jornalista Helena Katz, que viajou a convite do Grupo Corpo. Também no jornal Estado de Minas, no caderno Cultura, de 21 de julho de 2007, é publicada uma matéria de página inteira pelo jornalista Sérgio Reis, intitulada Caos e Cosmos. No jornal Folha de São Paulo também há uma matéria, intitulada Corpo Bruto, feita pela jornalista Raquel Cozer, que também esteve na mostra prévia da peça feita pelo Grupo Corpo no dia 16 de julho.

Há ensaios também que são feitos justamente para os bailarinos se adaptarem e modificarem seus movimentos em função do figurino. Como a bailarina Juliana explica, a

construção do balé novo é feita sempre com os bailarinos utilizando roupas comuns, que eles escolhem para se sentirem mais à vontade no palco. Quando usam o figurino, há uma mudança nos movimentos que podem estar tolhidos pelas roupas, quase sempre muito justas e, portanto, limitadoras de movimentação.



**FIGURA 76-Ensaio utilizando o figurino novo, para adaptação dos bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador).**

Quando Paulo resolve fazer novos testes da iluminação do espetáculo, o cenário é simulado mais uma vez, com a parede do fundo do auditório preenchida com os azulejos e o chão revestido com o novo linóleo negro brilhante. Tem início uma sessão de pedidos de trechos do balé e de posicionamentos diferentes dos bailarinos no palco para que o Paulo teste possibilidades de iluminação. Nesse momento, Gabriel e Stefan trabalham intensamente em posicionamento e reposicionamento dos canhões de luz para que Paulo possa testar diferentes possibilidades.



**FIGURA 77-Teste de luz feito com cenário parcial e bailarinos usando o figurino (Foto tirada pelo pesquisador).**

Outro momento, em que o figurino é utilizado, ocorre no dia em que o espetáculo é fotografado. Para essa sessão de trabalho, os bailarinos recebem também a maquiagem que irá compor o figurino. Essa maquiagem é composta também pelos penteados, definidos e monitorados pela própria Freusa, durante a sessão fotográfica.



**FIGURA 78- Freusa supervisionando o penteado da bailarina Gabi (Foto tirada pelo pesquisador).**

A construção cênica para fotografia é extensa e entra noite adentro, sendo bastante cansativa para os bailarinos. José Luiz Pederneira, o Zé Luis, chega à sede do Grupo próximo às 11 horas com seus ajudantes que vão encaminhando a aparelhagem de fotografia utilizada para o auditório.



**FIGURA 79-Zé Luis na montagem da iluminação própria para fotografia (Foto tirada pelo pesquisador).**

São várias lentes e câmeras além de todo um aparato técnico de iluminação extremamente sofisticado. A sessão se estende durante a noite estando Paulo o tempo todo monitorando e sugerindo novas tomadas, algumas vezes inclusive, fotografando com o equipamento do Zé Luís.

A maioria das fotos para a divulgação de um espetáculo não existem no espetáculo. Muitas vezes é uma composição, porque eu acho que pra esse tipo de mídia. Porque eu acho que as fotos vão dar mais resultado (PAULO).



**FIGURA 80- Paulo fotografando algumas cenas para divulgação (Foto tirada pelo pesquisador).**

Haverá várias sessões de fotografias, algumas com cenas do balé mesmo, outras cenas criadas especificamente para as montagens fotográficas, como uma cena onde os bailarinos se encaixam na horizontal, formando um tapete humano, e que se tornará uma das cenas mais utilizadas na divulgação do espetáculo.



**FIGURA 81- Montagem que acabou sendo uma das mais utilizadas na divulgação do espetáculo Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

O Zé Luis tirará muitas fotos que, posteriormente serão avaliadas pelo Paulo, juntamente com a Cri, até definir as fotos que serão utilizadas nas divulgações e reportagens do Grupo Corpo. Para o trabalho do Zé Luís, a parede do fundo é recoberta com uma rotunda preta, que vai prover o recurso de fundo infinito<sup>66</sup>, normalmente utilizado pelos fotógrafos.

---

<sup>66</sup> O fundo infinito é um recurso técnico de revestimento das paredes ao fundo com um objeto a ser fotografado, de modo a criar uma sensação de vazio ao redor do objeto, como se ele flutuasse no espaço. Pode ser colorido, mas o normal é que ele seja ou branco ou negro.



**FIGURA 82-Zé Luis fotografando os bailarinos (Foto tirada pelo pesquisador).**

A sessão de fotografia termina a uma e meia da manhã. Os bailarinos estiveram no palco por, aproximadamente 13 horas, com uma pequena pausa para lanche. Alguns vão para casa descansar (Paulo os libera da aula de balé clássico do dia seguinte, mas não do ensaio), enquanto outros irão sair ainda com o Paulo e o Zé Luís para jantar.



**FIGURA 83- Crachá de trabalho usado por mim (Foto tirada pelo pesquisador).**

O aparato publicitário da nova peça está praticamente pronto. Com as fotos selecionadas e a grafia do nome definida, serão preparados agora o folheto do espetáculo, o guia de atividades da equipe para as excursões, a capa do disco com a trilha sonora e uma camiseta alusiva ao espetáculo. Está assim, aberta a contagem regressiva para o espetáculo de estreia em primeiro de março.

### **5.16 A estréia de Breu**

Para a estreia de Breu, no dia 02 de agosto em São Paulo, os ensaios começam a se intensificar em junho. Como a previsão era de um programa duplo, também havia ensaios da outra peça que iria ser apresentada junto com Breu, Sete ou oito peças para um balé.

A adoção de um programa duplo começou já na época de Maria Maria. Durante um bom tempo, o Grupo Corpo sofreu de uma crise de identidade, com medo de ser confundido ou de se tornar o grupo de uma peça só. Por mais de dez anos, conforme relato do Digo, os espetáculos eram contratados para se assistir Maria, Maria e não o Grupo Corpo. Paulo teve

então a ideia de formatar um espetáculo duplo, onde ofereceriam Maria, Maria e, junto, um novo espetáculo criado pelo grupo.

O público não pedia Maria Maria? Os empresários não queriam Maria Maria"? Tudo bem! Só que, daquele momento em diante, só o apresentaríamos junto com um novo trabalho. Desde então, começamos a ter críticas mais positivas para nossas apostas. Estávamos em 1984. Tínhamos estreado Sonata, inspirada na obra de Sergey Prokofiev, novamente repetindo a parceria com Freusa no figurino, e Paulo na iluminação, mas mesmo assim permanecíamos presos ao sucesso do espetáculo de estreia (RODRIGO).

A dependência de Maria, Maria só acabou com o espetáculo Prelúdios, considerado por todos no Grupo Corpo, como o segundo marco na carreira do Grupo. Prelúdios foi considerada na época, a primeira obra-prima do balé brasileiro.

O que fiz foi me basear nos 24 Prelúdios, compostos de forma solta, e tentar unificá-los através da coreografia. Criei um balé delicado, que passava longe de qualquer base narrativa. Os figurinos da Freusa eram todos azuis, concebidos a partir de uma sobreposição de saias de diversos azulados que iam preenchendo o palco. Não foi fácil conseguir o efeito. Freusa ganhou uma pedra azul e cismou que as roupas, um figurino bem leve, deveriam ser com tons parecidos. Não havia cenário, só figurino e iluminação. Com esses elementos, conseguimos compor o espetáculo.

Mesmo conseguindo a liberdade de Maria, Maria, em termos de criação, o Grupo Corpo decidiu manter a tradição do programa duplo e assim seria também na estreia de Breu. Para a turnê nacional, iniciando-se em São Paulo, passando pelo Rio de Janeiro e, depois, Brasília, o programa previa como peça introdutória Sete ou oito peças para um balé, com inspiração na obra de Philip Glass e de Marco Antônio Guimarães e com instrumentação pelo grupo Uakti. Para a turnê internacional, que se iniciaria em Palma de Mallorca, indo depois a Paris, Tarbes, Toulouse e La Rochelle, quatro cidades da França, o número de abertura seria a peça Onqotô, com música de Caetano Veloso e José Miguel Wisnick, que foi feita para celebrar os 30 anos do Grupo Corpo.



**FIGURA 84- Ensaio de Sete ou oito peças para um balé (Foto tirada pelo pesquisador).**

#### 5.16.1 A montagem

No dia 28 de julho, a equipe técnica foi para São Paulo. Os bailarinos se juntariam à equipe no dia 30, primeira data prevista para o ensaio. O caminhão da transportadora já tinha levado a parte das placas que já estava em posse do grupo e que comporiam o cenário. A transportadora tinha o compromisso de entregá-las a nós em São Paulo no dia 28, sendo que as peças faltantes, 75% do total, seriam entregues diretamente pelo fabricante no teatro. Pedro seguiu com a sua equipe de avião. Foram com ele, o Eustáquio, o Gabriel, o Stefan e o Lucas.

Virgílio continuava seu tratamento de hepatite que o impediu de trabalhar praticamente o ano inteiro. Os remédios para tratamento da doença provocam desorientação mental no paciente. Virgílio tentou lutar contra ela, mas chegou ao ponto de esquecer onde estacionara seu carro. No lugar dele, seguia o novo estagiário do grupo, o Lucas.



**FIGURA 85- Virgílio observando a montagem de palco (Foto tirada pelo pesquisador).**

Lucas é filho da bailarina Déa, que foi sócia do grupo, na época em que também era namorada do Pedro. Após terminarem o namoro, ela se casou com o músico que comporia a primeira obra coreografada por Rodrigo, o Marco Antônio Araújo. Quando se casou com Marco Antônio, Déa se desfez da parte que lhe cabia na sociedade com o Grupo Corpo.

Infelizmente, pouco tempo depois, Marco Antônio veio a falecer, deixando Déa numa situação delicada, com dois filhos. Seu ânimo é impressionante e o fato de ter deixado o Grupo Corpo, mas não ter deixado de ser amiga do pessoal, como, aliás, acontece com a maioria das pessoas que se envolvem de alguma forma com o grupo, acabou por manter as portas do grupo abertas facilitando seu regresso à organização.



**FIGURA 86-Déa ladeada por dois técnicos do Palácio das Artes (Foto tirada pelo pesquisador).**

Déa está trabalhando na ONG Corpo Cidadão, junto com a Mirinha. No mês de abril de 2007, conversou com o Pedro que, sensibilizado pelos problemas, por que Lucas tinha passado, resolveu lhe oferecer o lugar de estagiário dentro da equipe técnica.



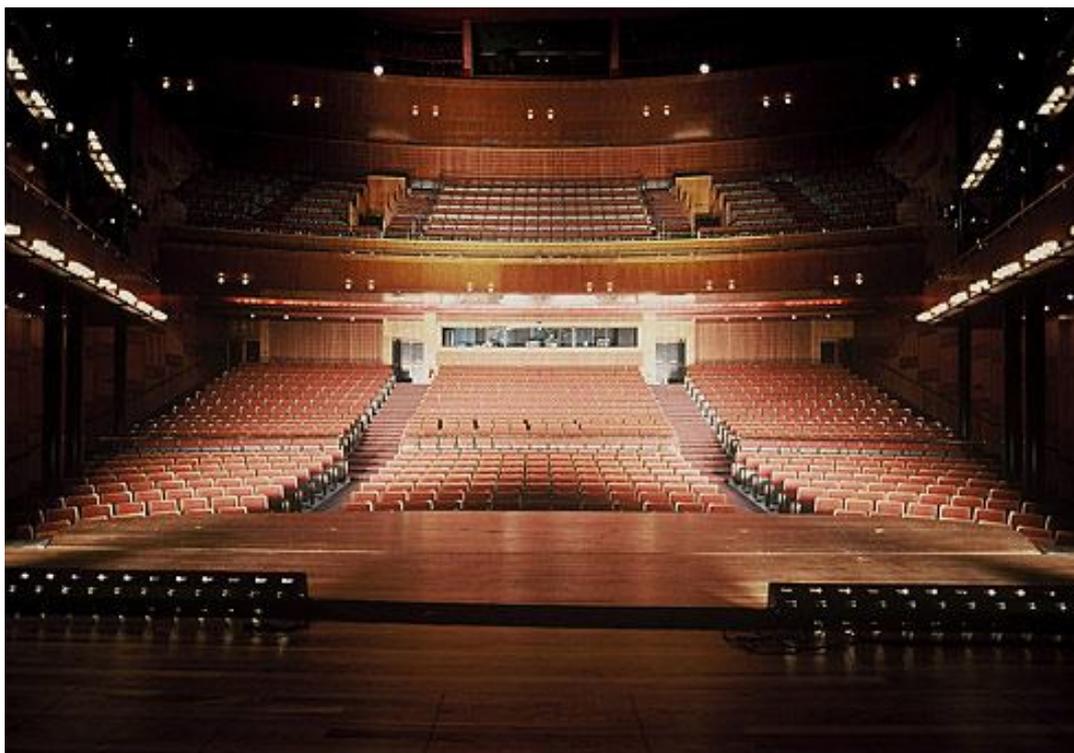
**FIGURA 87-Lucas, o novo estagiário do Grupo Corpo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Eustáquio é amigo da família Pederneiras há muito tempo. Na idade de se aposentar, estava com 63 anos em 2007, ele ocupa um lugar de técnico na equipe do Palácio das Artes que, no entanto, sempre o libera a pedido do Grupo Corpo, geralmente para acompanhar as turnês no Brasil. Eustáquio tem um filho, o Marcelo, que também trabalha próximo ao Grupo Corpo, na ONG Corpo Cidadão, juntamente com a Mirinha. Ele é um trabalhador voluntarioso, que teima em não se lembrar de sua idade e, volta e meia, é repreendido por Pedro, por se aventurar em esforços físicos demais, ou por estar se equilibrando nas alturas, ajudando nos cenários. Ele é o técnico responsável pelas instalações elétricas para o Grupo Corpo.



**FIGURA 88- Eustáquio trabalhando com a energia de alimentação em São João del Rey (Foto tirada pelo pesquisador).**

A equipe do Pedro chegou no dia 27 e dormiu no hotel onde o Grupo Corpo ficaria hospedado, Transamérica. Eu cheguei em São Paulo no dia 28 pela manhã e já me dirigi ao Teatro Alfa, onde me encontrei com a equipe técnica. As peças para o término de montagem do cenário chegaram próximo ao meio-dia. O teatro nos cedeu uma sala espaçosa, onde pudemos desembalar todo o material e iniciar a montagem. Stefan fazia as medidas para que cada fileira de dezessete placas ficasse com o mesmo comprimento, contando a sobra de cabo de aço necessária para prender as placas entre si.



**FIGURA 89- Teatro Alfa, palco da estréia de Breu no Brasil (Fonte: [www.teatroalfa.com.br](http://www.teatroalfa.com.br)).**

Era um trabalho pesado. Os cabos de aço deviam ser cortados no tamanho exato, depois eram presilhados para ficarem com uma argola em uma extremidade. Em seguida, dispunha-se em uma fileira de mesas, dezessete placas com a superfície pintada para baixo, de modo que os tubos montados em sua parte traseira ficassem visíveis.



**FIGURA 90-Eustáquio, Stefan e Pedro preparando os cabos de aço (Foto tirada pelo pesquisador).**

Alinhava-se as placas sobre as mesas de modo a que os tubos montados ficassem em fileira perfeita e procedia-se à colocação dos cabos de aço dentro deles, até que passassem por todas as dezessete placas, quando, então, a ponta dos cabos era de novo presilhada em forma de argola. Stefan escolheu fazer esse presilhamento das argolas usando um alicate de pressão e presilhas de alumínio. Com o tempo, esse presilhamento se revelou ineficiente, fazendo com que as placas ficassem desalinhadas, já que as argolas cediam com o peso da pilha de placas. Posteriormente, as presilhas de alumínio foram substituídas por presilhas aparafusadas.

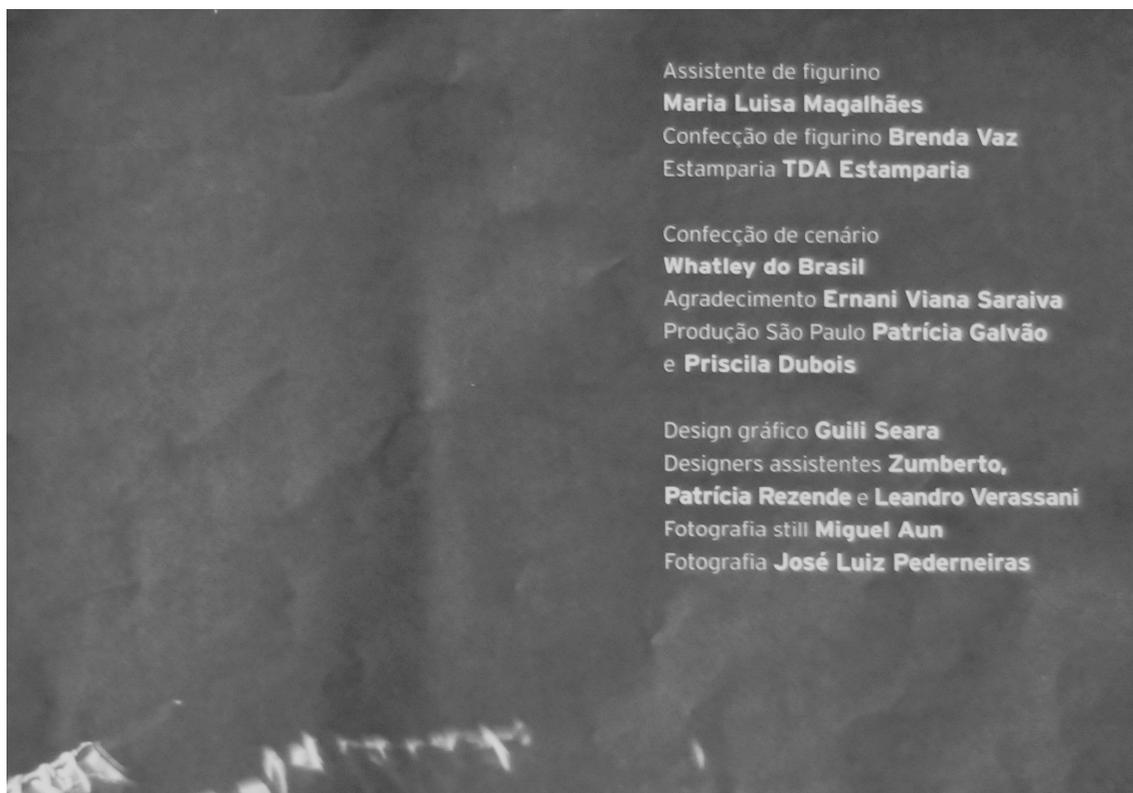


**FIGURA 91-Placas montadas e prontas para serem transportadas para o teatro (Foto tirada pelo pesquisador).**

Cada fileira terminada com dezessete placas devia ser dobrada a cada três lâminas de modo que fosse possível carregá-la. As *cases* onde seriam acondicionadas para transporte ainda não estavam prontas, mas, como as fileiras de placas seriam utilizadas ali mesmo, no andar de cima, por enquanto isso não era problema. O calor na sala era forte e, para complicar ainda mais a situação, como as placas eram de fibra de vidro, o pó liberado fazia com que todos nos coçássemos muito. Havia ainda o problema provocado pelas farpas de aço que se espalhavam nas mesas em função dos cortes feitos nos cabos de aço. Essas farpas espetavam em nossas mãos e, de vez em quando, dificultavam nosso trabalho.

Durante o trabalho de montagem, enquanto eu estava na sala montando as placas, Paulo se aproximou de mim e comentou que os programas do espetáculo estavam prontos e se eu gostaria de vê-los. Afobado com o volume de trabalho que tínhamos, folheei o programa apressadamente e o dobrei e coloquei no bolso comentando que mais tarde o leria com calma. Paulo não disse nada e nos retiramos da sala para almoçarmos. Durante esses dias de trabalho, almoçávamos no restaurante dos funcionários do hotel que fica imediatamente em cima do teatro Alfa. É uma cantina confortável e bem servida, com a vantagem de que não

precisaríamos nos deslocar muito na cidade de São Paulo, ganhando tempo para prosseguir com a montagem.



**FIGURA 92-Página do folheto de Breu a ser usado no Brasil com meu nome na Confecção de Cenário (Foto tirada pelo pesquisador).**

Nesse dia, à noite, resolvi ler o programa com mais calma. Nesse momento, minha observação participante se revelou uma participação efetiva. Toda a objetividade que ainda poderia ter no trabalho feito em seis meses junto ao grupo desapareceu. Paulo tinha resolvido me agradecer a participação de uma forma extremamente carinhosa: meu nome estava estampado no programa da nova peça com uma pequena nota de agradecimento.



**FIGURA 93- Pedro e Eustáquio transportando uma fileira de placas completa (Foto tirada pelo pesquisador).**

Um fator complicador surgiu quando verificamos que os tubos não estavam alinhados corretamente nas placas. Com isso, quando esticávamos os cabos de aço, percebia-se que as placas ficavam desalinhadas entre si, às vezes, com diferenças de até um centímetro entre elas. Comunicamos o fato ao Paulo que veio conferir e ligou furioso para o fornecedor, ameaçando inclusive não pagar o serviço. O fabricante se deslocou até o teatro, levando as formas para provar que estávamos enganados. Para surpresa dele, o que se verificou foi o contrário. Apesar de as formas estarem corretas, provavelmente a equipe dele, na pressa, não fez uma montagem cuidadosa. A maior parte das placas defeituosas foi devolvida, deixando o mínimo necessário para se fazer a montagem do espetáculo, pois Paulo mandara fazer uma quantidade excedente de placas. Foram dois dias de trabalho intenso na montagem, mais de 24 horas de trabalho incessante na montagem das fileiras de placas que seriam utilizadas na montagem do cenário.

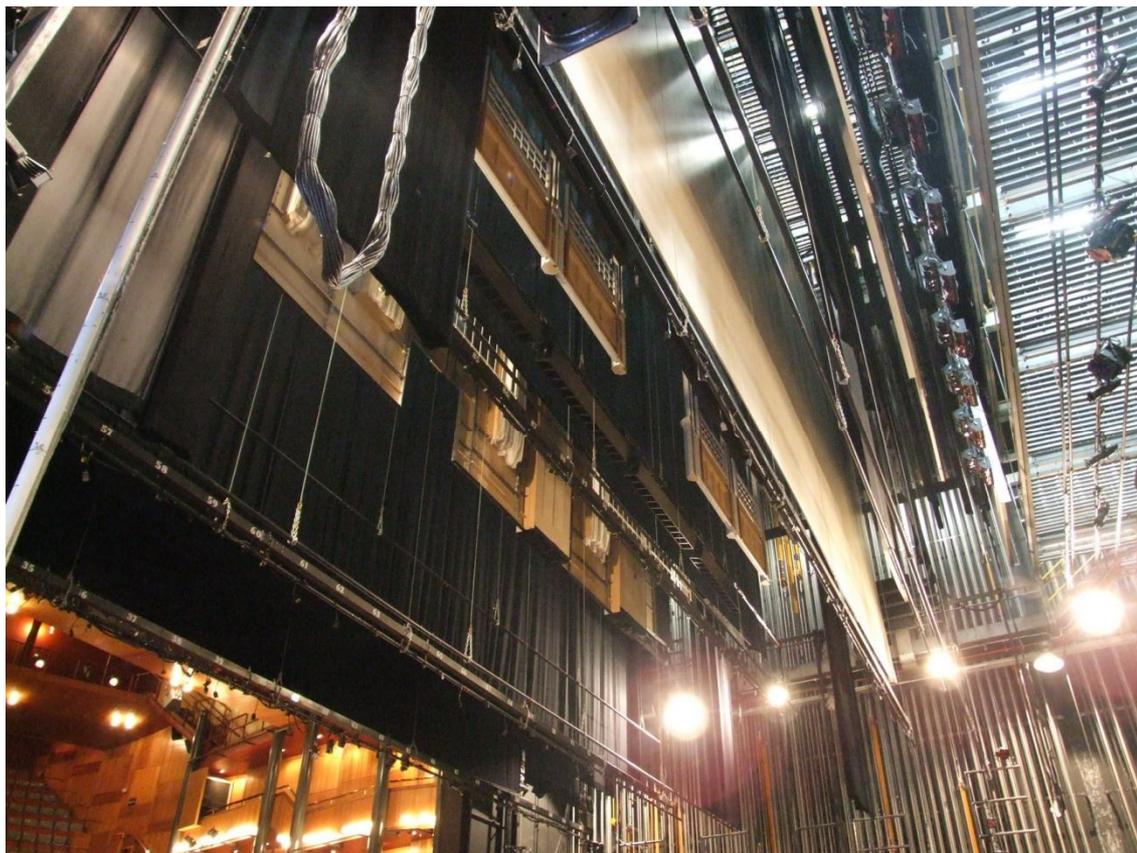
No dia 30 de julho, faltando três dias para a estreia, iniciamos a montagem do cenário. O Teatro Alfa é um dos teatros mais modernos encontrados em São Paulo. Inaugurado em abril de 1998, se tornou a sede das estreias do Grupo Corpo no Brasil. O espaço de trabalho

ao fundo e abaixo do palco é extremamente espaçoso, tendo um grande portão de carga e descarga para acesso dos equipamentos e cenários pelo fundo. Entre o portão e o palco, há também um grande elevador, de proporções industriais (aproximadamente nove metros quadrados) que foi utilizado para subir com as fileiras de placas montadas para o cenário de Breu.



**FIGURA 94- Cenário e Iluminação do Grupo Corpo sendo descarregado pelo portão de carga e descarga do Teatro Alfa (Foto tirada pelo pesquisador).**

Como são dois espetáculos a serem apresentados, haverá dois conjuntos de cenários montados. Para poder fazer a troca entre eles, o teatro é dotado de um conjunto de varas suspensas que podem se mover na vertical em uma altura de 15 metros aproximadamente. Dessa maneira, ao final de um espetáculo, sobem as varas onde estão montados os cenários e iluminação de Sete ou Oito Peças para um Balé e descem as varas onde ficam a iluminação e os cenários de Breu.



**FIGURA 95-Vista das varas do palco do teatro Alfa com diversos elementos cênicos montados nelas (Foto tirada pelo pesquisador).**

O cenário de Sete ou Oito Peças para um Balé é composto, basicamente, de uma rotunda montada ao fundo do palco, pintada em quatro cores, azul, verde, marrom e amarelo, que tem à sua frente, uma parede de fios de plástico verdes que o pessoal do grupo chama de “macarrão”, por sua aparência retorcida. Há um aparato de iluminação específico para o “macarrão” composto de uma fileira de lâmpadas dicróicas instaladas no chão, por debaixo dele. O linóleo desse espetáculo também é diferente, da cor verde. Ele deverá ser montado sobre o linóleo negro de Breu, de modo que, no intervalo, bastará remover o linóleo verde que o piso estará pronto para o segundo espetáculo. A estreia será feita na segunda parte do programa.



**FIGURA 96- Stefan montando a iluminação dicróica do "macarrão" sobre o tapete verde de Sete ou oito peças para um balé (Foto tirada pelo pesquisador).**

Ao terminar o trabalho de montagem das varas com os cenários do primeiro balé, dá-se início à montagem do cenário de Breu. Como esse cenário é muito diferente, os cuidados na montagem são maiores, já que é a primeira vez que o montamos em um teatro. Deverão ser montadas três pernas, em cada lado do palco, de fileiras de azulejos e a parede do fundo, com aproximadamente catorze metros de extensão por sete metros de altura



**FIGURA 97-Visão das três pernas laterais do cenário de Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Pela parte interna das pernas laterais, foi montada uma perna de tecido negro também, para impedir qualquer vazamento de luz nas fendas entre os azulejos. A parede do fundo do palco foi a última a ser montada. Foi colocado um trilho de alumínio, composto de várias peças, montado na vara do palco e, posteriormente, esse trilho foi todo nivelado, para garantir que todas as 44 fileiras de azulejos montadas nele estivessem perfeitamente alinhadas na vertical. Após ter o trilho montado, as pilhas de fileiras de azulejos foram colocadas embaixo da vara e, lentamente, começaram a subir com ela, até todos os azulejos estarem na vertical.



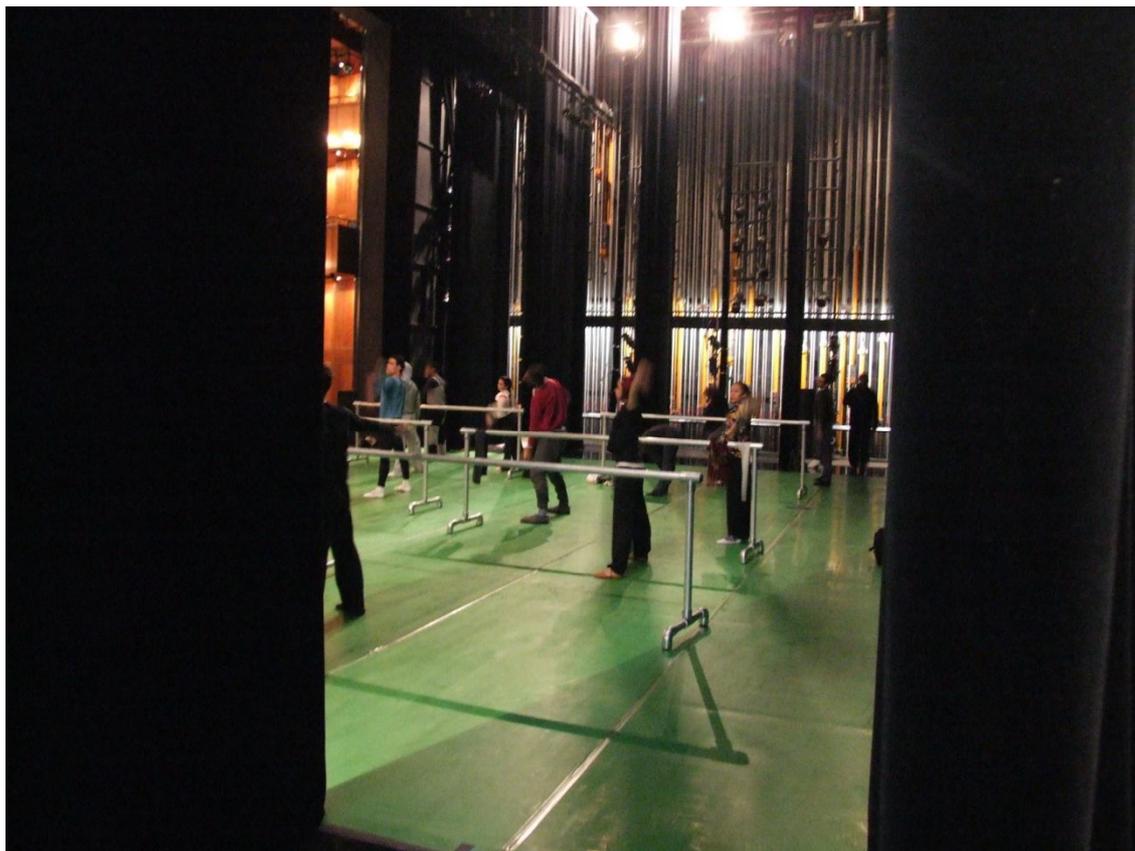
**FIGURA 98- Vara onde a parede do fundo de Breu será montada, com as fileiras de azulejo presas no trilho de alumínio (Foto tirada pelo pesquisador).**

Após subir a parede do fundo, Stefan e Pedro examinam todas as fileiras para assegurar que o espaçamento vertical e, principalmente o horizontal, esteja o mais uniforme possível, para isso, serão usadas as travas horizontais nos pontos onde o espaçamento está mais irregular. Terminado o serviço de montagem dos cenários, é colocado o linóleo negro de Breu. O linóleo verde vai ser instalado sobre ele, para testes de iluminação do primeiro balé e deverá ser desmontado ao final da aula que ainda irá acontecer hoje com os bailarinos.

Durante os espetáculos Pedro, Stefan, Gabriel, Lucas, o operador do som do teatro<sup>67</sup> e o Paulo estarão o tempo todo com inter-comunicadores auriculares, sem fio, de propriedade do grupo, mantendo a comunicação entre eles para rápidas intervenções caso seja necessário.

---

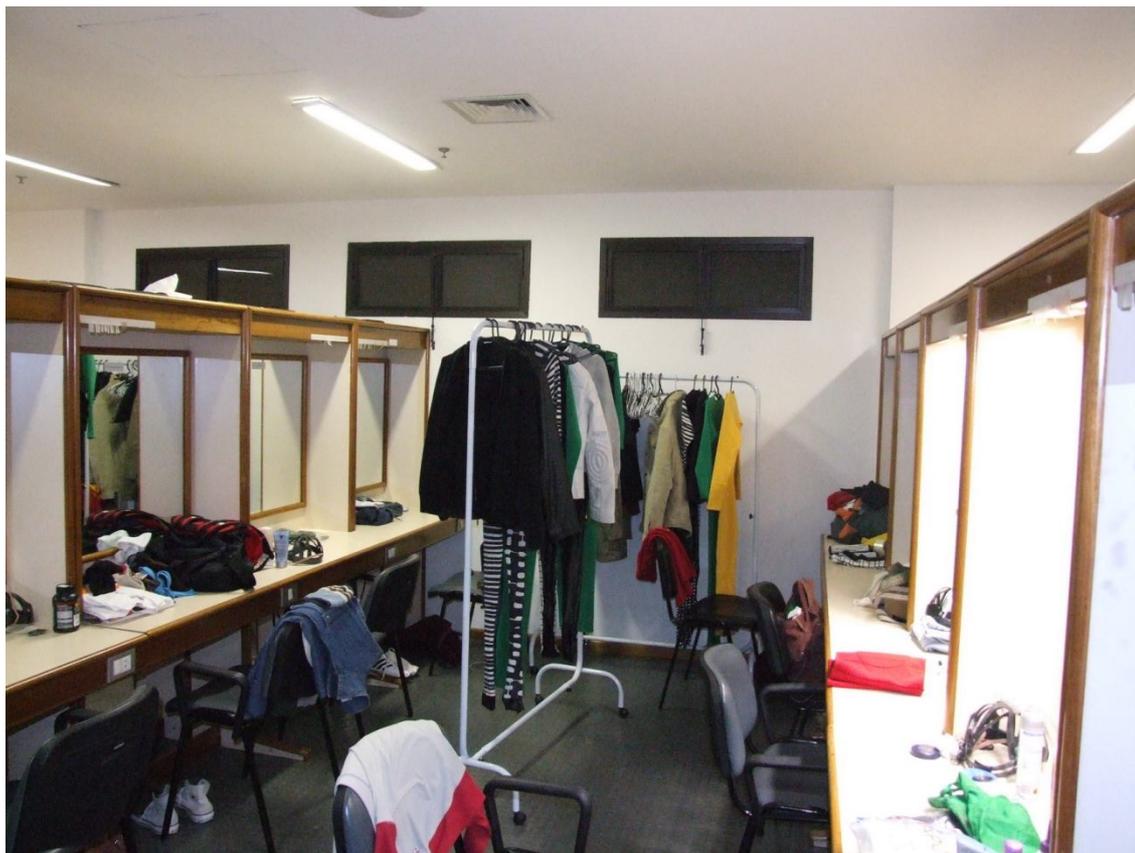
<sup>67</sup> O teatro Alfa é o único no Brasil que tem uma estrutura de som considerada apropriada pelo Grupo Corpo. Nos demais teatros e em apresentações feitas em quadras poliesportivas, o grupo contrata a aparelhagem e o operador de som com um de seus parceiros, a Zap Light, especializada em sonorização e também em estruturas de alumínio para iluminação em espetáculos em geral.



**FIGURA 99- Aula de balé clássico, ministrada por Macau, no teatro Alfa (Foto tirada pelo pesquisador).**

Após a aula, Rodrigo e Macau farão vários testes de posicionamento e marcação com todos os bailarinos, para ter certeza de que tudo correrá bem na estreia. Quando são catorze horas, Alê, o contrarregista chega para preparar os camarins e organizar as roupas que eles deverão utilizar no espetáculo. Alê monta também uma pequena mesa de lanches com biscoitos, bolos, sucos, chá e café. Quando chegar a hora do espetáculo, ele providenciará várias garrafas de água mineral que ficarão disponíveis para os bailarinos nas coxias.

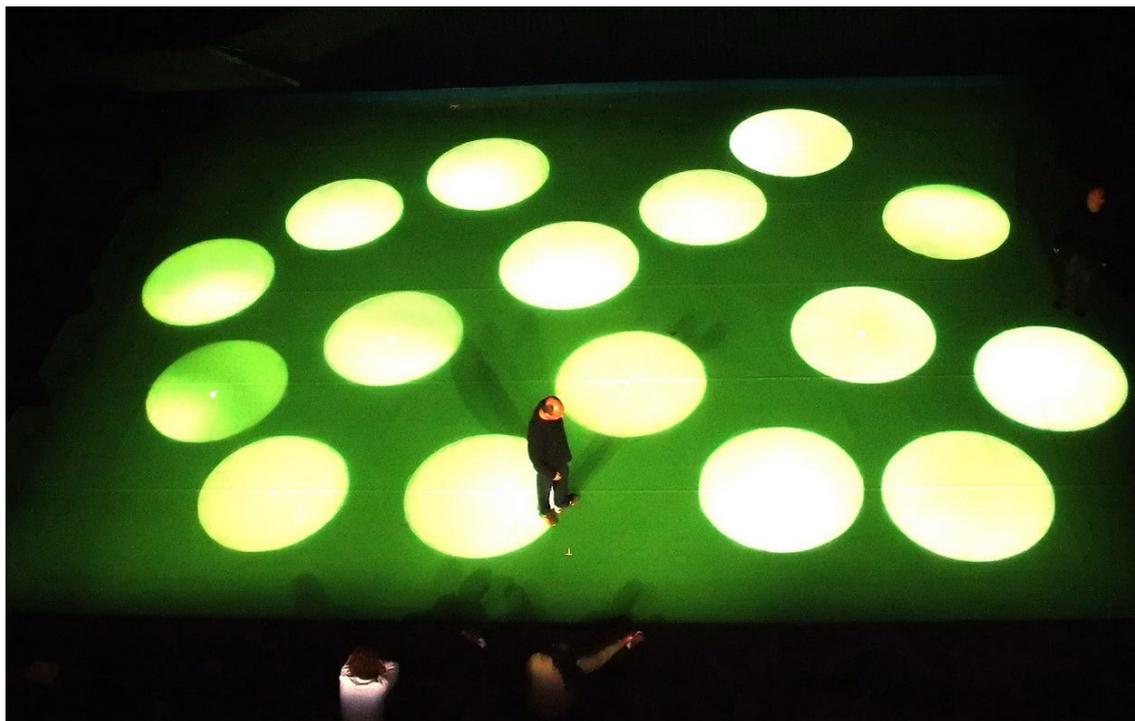
Os bailarinos chegam para a aula às dezessete horas. O ambiente é descontraído e alegre, a proximidade da apresentação deixa o pessoal com outro ânimo. Como o João faz questão de afirmar, já há “uma adrenalina no ar que muda tudo”. A aula de balé será dada no palco, como sempre aconteceu na sede do grupo. Quem, no entanto dará a aula será a Macau. Durante as turnês, será ela a ensaiadora e *maitre de ballet* do grupo. Macau, para as aulas de balé clássico, alternará o uso de piano, como será no teatro Alfa, ou um pequeno aparelho de som Bose, de altíssima qualidade para as peças clássicas escolhidas como repertório para as aulas.



**FIGURA 100-Camarim do teatro Alfa, com cabide para cada bailarino pendurar suas roupas comuns e ter acesso aos trajes e figurinos que deverá usar nos dois espetáculos (Foto tirada pelo pesquisador).**

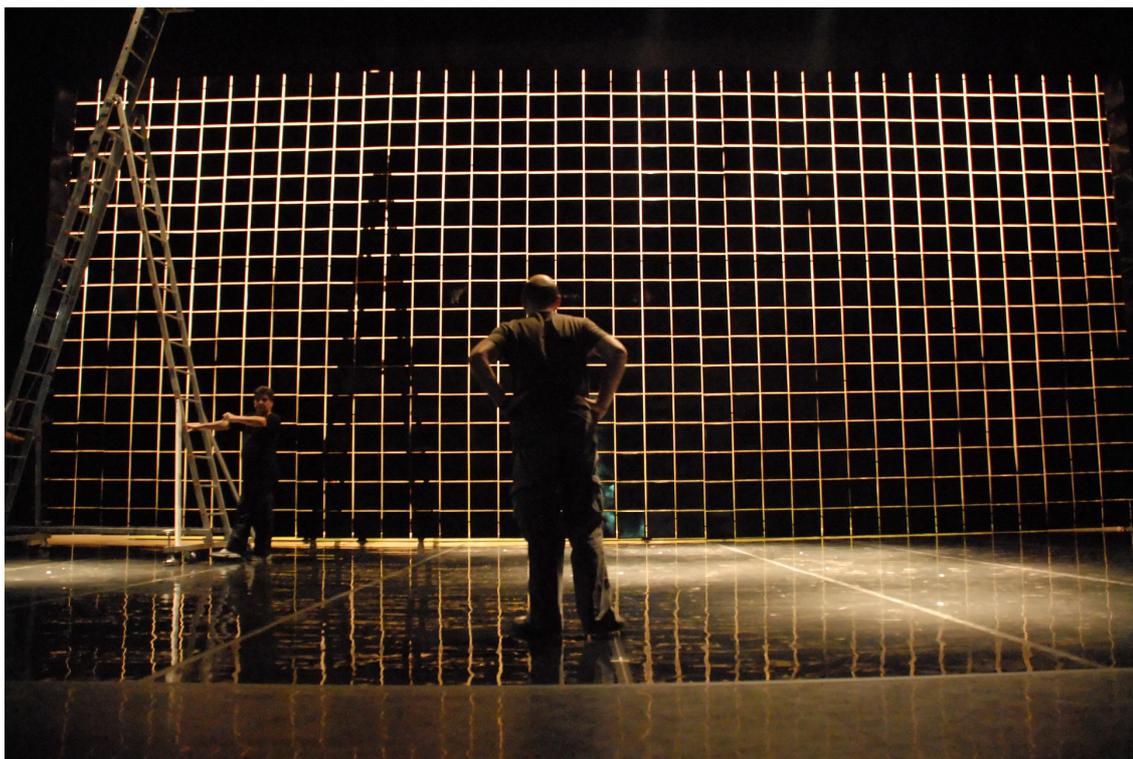
Terminada a aula, são feitos testes de posicionamento dos bailarinos no palco, que tem dimensões superiores às do palco da sede do Grupo Corpo, exigindo que se mudem as posições em diversos momentos das peças para preencher melhor o espaço cênico. Rodrigo e Macau vão buscando os trechos que exigirão ajustes e pedindo aos bailarinos que se situem no trecho, quando então eles orientam aqueles que devem se mover para novas posições. É um exercício milimétrico que deverá retornar quando houver o ensaio efetivo das peças. Nesse momento, é um exercício de concentração, em que os bailarinos devem memorizar sua nova posição para cada trecho.

Simultaneamente, são ajustadas as luzes que serão utilizadas em cada espetáculo. Agora serão ajustadas somente as luzes utilizadas no balé de abertura e, junto com elas, também as posições dos bailarinos em função das luzes.



**FIGURA 101- Pedro (ao centro) e Paulo (canto superior direito) supervisionam os focos de luz a serem utilizados na peça Sete ou Oito peças para um Balé (Foto tirada pelo pesquisador).**

Paulo ainda está em processo de criação da iluminação. Durante as apresentações após a estreia, ainda veremos várias experiências e testes de luzes, sempre procurando uma melhor construção de luz, com um maior impacto. Somente quando estiver satisfeito com os resultados, a seqüência e intensidade de luz serão gravadas. As mesas de controle de iluminação dos teatros são computadorizadas e permitem um controle total das luzes por quem estiver na sala de controle e que será, invariavelmente, nas apresentações do Grupo Corpo, o Paulo.



**FIGURA 102- Paulo avalia o efeito da iluminação sobre a rotunda ao fundo dos azulejos (esse efeito deverá ser usado no final de Breu) (Foto tirada pelo pesquisador).**

O Grupo Corpo também tem uma mesa que carrega em todas as turnês, caso seja necessário. Nessas mesas é possível programar o tempo, a intensidade, a troca, a forma com que a luz entra e sai do espetáculo. O Grupo Corpo usa todos esses recursos, mas não prescinde do controle manual, tanto em Sete ou Oito, como em Breu, há momentos em que a luz é totalmente operada por Paulo, dentro da sala de controles, e por um dos técnicos, normalmente Stefan ou Gabriel. Em Breu, há um momento em que tanto Stefan, como Gabriel estão controlando a posição de dois fachos de luz que se dirigem a uma bailarina, no caso, a Gabi.

#### 5.16.2 A coletiva de imprensa

O dia 31 de julho ainda é um dia de trabalho intenso na afinação de luzes. Todos os painéis de cenário que serão utilizados na estreia amanhã já estão instalados nas varas cênicas e são feitos os últimos ajustes de altura e movimentação. Existe toda uma marcação nas cordas que elevam as varas para se saber o ponto exato de parada na movimentação para que os cenários fiquem nas posições precisas. Tanto o primeiro balé como o segundo não exigem troca de cenários durante a encenação, de modo que toda a movimentação irá ocorrer no

intervalo de 20 minutos entre as duas apresentações de Sete ou Oito Peças para um Balé e de Breu.



**FIGURA 103-Rodrigo na coletiva de imprensa (Foto tirada pelo pesquisador).**

Como hoje será a coletiva de imprensa sobre a nova peça, o linóleo da primeira peça será removido e o cenário de Breu será baixado para fazer uma pequena apresentação de 5 minutos da peça, o suficiente para as redes de televisão fazerem uma pequena tomada e os jornalistas poderem fotografar algumas partes. Cri está presente à coletiva, pois ela é quem contata e agenda os horários de entrevistas e apresentações à mídia do Grupo Corpo.

São dezessete horas e os repórteres começam a chegar ao teatro Alfa. O primeiro entrevistado é o Rodrigo e deverá ser o centro das atenções esta noite. Haverá entrevistas com o Paulo e com o Pedro também, mas o momento é de reconhecimento do trabalho criador de Rodrigo Pederneiras.



**FIGURA 104-Câmeras de Televisão prontas para uma mostra do espetáculo Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Trinta minutos após ter se iniciado a coletiva de imprensa, chega o compositor da música base para o espetáculo, o cantor e compositor Lenine. Um novo redirecionamento dos focos das lentes se faz em sua direção. Nesse momento, a atenção fica dividida entre Rodrigo e Lenine, até que é dado o sinal e se inicia a mini-apresentação de Breu.



**FIGURA 105-O compositor da música de Breu, Lenine, na coletiva de Imprensa (Foto tirada pelo pesquisador).**

Os fotógrafos e as câmeras de vídeo voltam-se, então, para o palco. Um pequeno trecho de Breu é apresentado, sem, no entanto, mostrar as partes principais, como o *pas de deux* de João Vicente com a Flavinha. Terminada a apresentação, os bailarinos ficam no palco e os repórteres se aproximam para entrevistá-los. No semblante dos bailarinos, nenhum sinal de cansaço, as lentes televisivas fazem desaparecer os sinais de cansaço e dor que porventura ainda existam nos corpos desses atletas da música e da dança.

### 5.16.3 A estreia

Dia primeiro de agosto amanhece tranqüilo. Após o almoço, nos dirigimos para o teatro Alfa. Os pilares de entrada estão adornados com os cartazes de Breu. Fazemos algumas verificações básicas e reinstalamos o linóleo de Sete ou Oito Peças para um Balé. Gabriel verifica novamente a iluminação e os controles da mesa de luz. A lâmpada que ilumina a mesa durante o espetáculo é uma pequena com foco dirigido, de modo a não perturbar o ambiente, sendo suficiente apenas para o operador de luz, Paulo, poder ver os controles. No entanto, ela não está funcionando. Peço a Gabriel para examiná-la e constato que há um fio

ligado errado. Inverto a fiação e a lâmpada volta a funcionar. Quatro horas da tarde chega o Alê e se dirige aos camarins para verificar os figurinos. Como foram utilizados ontem para a apresentação à imprensa, todos foram lavados e secados. Aqui, Alê conta com a ajuda de uma contrarregra do teatro Alfa. Os figurinos já estão secos e prontos para usar. Alê apenas os distribui nos camarins dos bailarinos.

Em poucos minutos, Pedro pegará o microfone e fará a gravação da trilha de introdução ao espetáculo. Todos os dias, em todas as turnês, esse ritual é cumprido: Pedro pede que se faça silêncio no teatro e grava a trilha de introdução ao espetáculo:

Senhoras e senhores, boa noite. A Petrobrás, patrocinadora exclusiva do Grupo Corpo tem o prazer de anunciar o programa de hoje. Na primeira parte teremos Sete ou Oito Peças para um Balé; coreografia Rodrigo Pederneiras, musica Philip Glass e Uakti, cenário Fernando Veloso, figurino Freusa Zechmeister e iluminação Paulo Pederneiras. Após um intervalo de 20 minutos, teremos na segunda parte Breu; coreografia Rodrigo Pederneiras, música Lenine, figurino Freusa Zechmeister, cenário e iluminação Paulo Pederneiras. O Grupo Corpo tem o patrocínio da Petrobrás através da Lei Federal de incentivo à cultura. Tenham todos um bom espetáculo. (PEDRO)

Às dezessete e trinta, os bailarinos, acompanhados por Paulo, Rodrigo e Macau chegam ao teatro, deixam suas coisas nos camarins e se dirigem ao palco. As roupas com que vieram já são próprias para a aula de balé clássico que Macau irá ministrar. A aula termina mais cedo. Rodrigo está um pouco ansioso e resolve fazer um último ensaio de marcação. Apesar de tudo, o ambiente é descontraído.



**FIGURA 106-Macau com Julinha, filha de bailarinos do grupo que acompanha todas as turnês (Foto tirada pelo pesquisador).**

Às vinte horas, se encerra o ensaio de Breu, os bailarinos se retiram para os camarins. O clima continua agradável, apesar da tensão da estreia e, com certeza, Julinha, a filha de Beca e Silvinha, é uma das responsáveis pelo clima saudável e de brincadeira reinante. Como Silvinha costuma dizer, todos do grupo são um pouco pais da Julinha, que cresceu no meio dessa maratona de viagens junto com o grupo. Macau é uma das mais atenciosas com a menina e a cerca de cuidados.

Paulo se encaminha para a sala de controle de iluminação onde deverá comandar o espetáculo usando também o intercomunicador. Ele tem uma ideia já de como será a iluminação, mas essa ideia ainda sofrerá modificações durante a turnê. O perfeccionismo é a marca registrada de todos no Grupo Corpo. É raro se darem por satisfeitos com algum espetáculo na estreia, mesmo quando ovacionados.

Quando são vinte e trinta, saio para observar o movimento. Percebo alguns rostos conhecidos, como o de Tomzé, autor da trilha sonora do espetáculo Parabelo, do Grupo Corpo. Ao comentar com Paulo, ele me explica que a noite de estreia é uma noite que praticamente não tem bilheteria, a maioria dos lugares é tomada por convidados, seja do

Grupo Corpo, seja da Petrobrás que tem um acordo de direito à participação com ingressos de cortesia que representam 10% dos lugares em todos os espetáculos. O grupo decidiu, junto com a Petrobrás, ceder a maior parte desses lugares nas estreias do Rio de Janeiro e de São Paulo, que é onde a Petrobrás tem maior interesse em ter esses convites. Além de personalidades famosas brasileiras, como atores de televisão, apresentadores de programas de TV e jornalistas, encontram-se presentes na plateia o diretor do BAM de New York e o diretor da Maison de La Danse de Lyon. Ambos estão aqui no Brasil a convite do Grupo Corpo. Como me explica o Paulo, a melhor maneira de convencê-los de que é um bom espetáculo é trazê-los aqui no Brasil. Uma fita de vídeo não consegue retratar toda a beleza e magnitude de um espetáculo de dança.

A primeira parte do espetáculo transcorre sem percalços. A música composta por Philip Glass e Uakti é suave e melódica. O espetáculo é calmo com uma coreografia bela e com tons verdes predominando. Apenas ao final a música assume um ritmo crescente, com dezesseis bailarinos em cena executando uma coreografia minimalista e complexa onde os grupos vão alternando movimentos rápidos em uma sequência cuja lógica é quase impossível de se acompanhar. Com um círculo de luz projetado sobre a cabeça de cada um, a música continua num crescente que, de repente, é acompanhado por explosões de flash eletrônico, comandados à mão por Stefan das coxias. A sequência dura sete minutos e é extenuante para os bailarinos. Apesar de não aparentar, demanda um esforço físico enorme que levou a bailarina Ivy a se contundir no segundo dia de apresentação em São Paulo. Socorrida às pressas no intervalo, ela não teve condições de voltar para a apresentação de Breu. Teve de ser encaminhada ao hospital.

A primeira parte do espetáculo termina sob aplausos prolongados da plateia. Sete ou Oito Peças para um Balé é um espetáculo já consagrado e agora fica a expectativa de como o público vai receber Breu.

São pouco mais de vinte e duas horas e soa o primeiro alarme chamando as pessoas para seus lugares de novo, a segunda parte do espetáculo vai começar. Aos poucos, todos vão se encaminhando para seus lugares. Enquanto isso, por trás das cortinas, aos poucos, vão se posicionando no palco os bailarinos, sob o olhar atento de Rodrigo e de Pedro. Paulo já retornou para a sala de controle e mantém contato permanente com os técnicos passando últimas orientações e cuidados. Soa o segundo sinal e, pouco depois, o terceiro. Todos já estão em seus lugares aguardando a nova criação de Rodrigo Pederneiras.



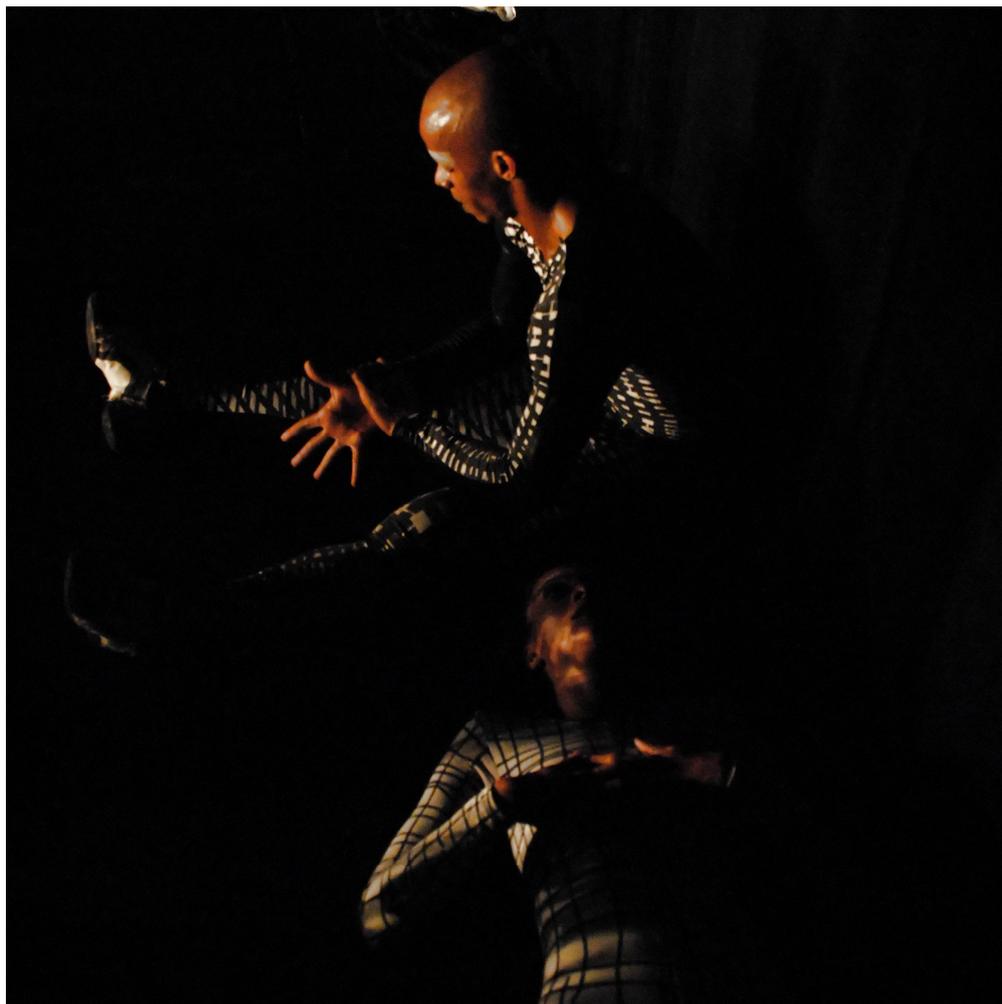
**FIGURA 107- Bailarinos se posicionam para iniciar a peça Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

Os tons claros e alegres da peça anterior são agora trocados por um profundo negro, alternando entre o negro brilhante e o negro fosco. O som que começa é de uma respiração profunda e cadenciada, tornando o ambiente mais denso ainda. Aos poucos, a luz vai se abrindo e revelando corpos estendidos no chão em costumes mesclados de negro e branco. De repente, uma tuba profunda irrompe o silêncio cadenciado das respirações, dando vida àqueles corpos estendidos que se levantam, como que acionados por uma mola e se dirigem ao canto esquerdo no fundo do palco. O espetáculo Breu começou.



**FIGURA 108- O início de Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

À medida que o espetáculo transcorre, percebe-se o quanto ele exige de esforço físico dos bailarinos, que aproveitam cada instante que têm nas coxias para descansar um pouco. É uma seqüência de movimentos extenuantes e diferentes do que estão acostumados a fazer. Percebe-se em alguns momentos que a adaptação de movimentos ao novo figurino ainda não está completa. Beca quase escorrega quando vai fazer um giro do corpo apoiado em uma só mão.



**FIGURA 109- Nem e Mari recuperando o fôlego numa breve pausa durante o espetáculo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Um ponto alto é, definitivamente, o *pas de deux* de João e Flavinha. Totalmente diferente do usual, onde os trechos dançados por casais geralmente têm um se apoiando ao outro, em sincromia e harmonia, nesse trecho, o que se vê é um embate entre o homem e a mulher, com um querendo ocupar o lugar do outro. Uma disputa silenciosa testemunhada por quatro casais indiferentes em pé e que parece não ter fim, até que os dois, extenuados e sem nenhum vitorioso, saem de cena. O silêncio é pesado na plateia e aquele embate parece dizer respeito a cada um que o assiste. Do lado de fora da coxia, longe dos olhos do espectador, João e Flavinha mal conseguem respirar, ficam deitados no chão esperando que as forças voltem, pois ainda irão retornar ao palco em outros trechos.



**FIGURA 110-João e Flavinha no *pas de deux* de Breu (Foto tirada pelo pesquisador).**

O espetáculo dura 45 minutos, quando então os dançarinos caem ao chão, de volta à posição inicial de onde saíram, inertes, chamando atenção para o ciclo sem fim de alternância a que estamos fadados. As luzes se apagam e tem início uma sequência ininterrupta de aplausos que se prolongam por mais de seis minutos. Durante os aplausos, Silvinha se encaminha para a coxia e busca Rodrigo. Os aplausos elevam o tom e aumentam o ritmo. É o reconhecimento da genialidade do artista que mais uma vez se reinventa. O Grupo Corpo apresentou mais um sucesso de público. Os jornais dos dias subsequentes viriam a confirmar que o sucesso é de crítica também. “Mais uma vez o grupo se superou e mostrou aquilo que não sabia fazer” (palavras de Paulo). Paulo saboreia o sucesso da sala de controle, enquanto se desfaz lentamente da aparelhagem e se dirige para o palco para cumprimentar sua equipe.

Os bailarinos irão aos camarins se banhar e vestirão suas roupas de festa. Está na hora de comemorar seis meses de trabalho árduo de todos. O anonimato do palco não importa, o sucesso é de todos e de cada um.

#### 5.16.4 A celebração

O grupo ainda permanecerá em cartaz até no domingo, dia cinco de agosto, quando se deslocará para o Rio de Janeiro e, depois, para Brasília. Finda a turnê brasileira, a equipe se encaminha para a Europa onde permanecerá por 22 dias em turnê, em palcos que o Paulo já considera moradia do grupo, com apresentações previstas todos os anos. Nas palavras de Paulo:

O mundo começa a se abrir, porque a gente tinha uma identidade, alguma coisa para dizer, não era só porque a gente dançava bem ou porque o espetáculo era bem produzido, nada disso. Agora sim, existia alguma coisa pra dizer, uma estética própria e a partir dos últimos quinze anos, o grupo se apresenta em todos os cantos do mundo (PAULO PEDERNEIRAS).

Finda a estreia oficial, o espetáculo ainda faria apresentações por um mês no Brasil, indo a Brasília, ao Rio de Janeiro e, finalmente, a Belo Horizonte, onde se encerraria a turnê do Brasil. Em seguida, o grupo viajou para uma turnê de 22 dias pela Europa, se apresentando em Palma de Mallorca, Espanha. E em quatro cidades da França, Paris, Tarbes, Tolouse e La Rochelle. Acompanhei o grupo nessa turnê e presenciei uma reação de público mais calorosa ainda que a brasileira, confirmando a frase de Paulo: “ Paris nos adora”. Na estreia no teatro Champs Eliseês, foram quase 20 minutos de aplausos consecutivos, tendo a cortina descido e subido de novo cinco vezes. Essa recepção calorosa se repetiria em todas as apresentações feitas nas cinco cidades europeias.

Voltando ao Brasil, mantive contato freqüente com o grupo até o início de Janeiro, quando me afastei para cumprir os compromissos relativos ao estágio no exterior do programa de doutorado. De lá para cá, tenho alguns encontros esporádicos com o grupo, algumas vezes para clarear dúvidas ou buscar respostas a novas indagações, outras vezes, por lazer, já que os laços ficaram estreitos. Efetivamente me tornei amigo de alguns dos membros do Grupo Corpo.



**FIGURA 111- Paulo com as bailarinas Gabi e Ju no coquetel da estréia de Breu no teatro Alfa em São Paulo (Foto tirada pelo pesquisador).**

Na estréia no Theatre des Champs Eliseés foram quase 20 minutos de aplausos consecutivos, tendo a cortina descido e subido de novo cinco vezes. Essa recepção calorosa se repetiria em todas as apresentações feitas nas cinco cidades européias.

Voltando ao Brasil, mantive contato freqüente com o grupo até o início de Janeiro, quando me afastei para cumprir os compromissos relativos ao estágio no exterior do programa de doutorado. De lá para cá, tenho alguns encontros esporádicos com o grupo, algumas vezes para clarear dúvidas ou buscar respostas a novas indagações, outras vezes por lazer, já que os laços ficaram estreitos. Efetivamente me tornei amigo de alguns dos membros do Grupo Corpo.



FIGURA 112 - O Cartaz de divulgação de Breu, usado na estréia em São Paulo  
(Fonte: Arquivo do Grupo Corpo)

## 6 RESPONDENDO ÀS PERGUNTAS SOBRE ESTRATÉGIA

Recuperando os conceitos de estratégia apresentados no referencial teórico, posso dizer que o conceito de Andrews (1971) não explicaria a estratégia do Grupo Corpo, pois não há escolhas claras do que a organização deverá ser. Ao contrário, Paulo é taxativo quando diz que não sabe qual será o formato futuro do Grupo Corpo.

Tampouco a conceituação de Steiner e Miner (1977) que define estratégia como uma apresentação formal, em termos de visões e missões, se reflete na forma de dirigir o Grupo Corpo, que não trabalha com formulações de estratégia e nem com planejamento. Não há relação também entre o comportamento dos gestores do Grupo Corpo em relação ao setor de artes cênicas, onde sua organização está inserida, e o conceito de estratégia apresentado por Porter e sua concepção de posicionamento defensável. Mesmo quando Porter fala de custos ou diferenciação, não há similaridade com o modo de gerir o grupo. Seus gestores não têm como objetivo essencial a minimização de custos. Existe uma gestão de custos, com certeza, mas o custo mínimo não é o objetivo, da forma como Porter situa as organizações que objetivam a liderança de custos. Tampouco a diferenciação é, em si, um objetivo para o Grupo Corpo, que não se referencia nas práticas das outras organizações do setor de artes cênicas.

Quando observei a tipologia proposta por Chaffee (1985), percebi que as ações do Grupo Corpo poderiam se enquadrar em qualquer uma das três perspectivas de estratégia. Assim, a lógica de produção e planejamento de apresentações segue muito próxima ao conceito de estratégia linear, com planejamento prévio de apresentações por dois a três anos. Ao mesmo tempo, o processo de construção de espetáculos se aproxima mais do conceito de estratégias adaptativas por haver um ajuste constante das capacidades e recursos disponíveis no grupo de bailarinos aos esforços coreográficos do Rodrigo. Já quando se refere à sua identidade estética, ao fato de o Grupo Corpo ser reconhecido onde quer que se apresente, o que se tem é uma utilização constante de metáforas como a da brasilidade, da contemporaneidade e da universalidade dos espetáculos que o grupo constrói. Nesse sentido, pode-se dizer que as estratégias seriam interpretativas.

Entretanto, a lógica de produção de apresentações, que seria linear, caminha junto com a lógica de construção de espetáculos. Ao mesmo tempo, as metáforas discursivas dos gestores do Grupo Corpo se institucionalizam e se transformam em realidade para o público midiático que veicula suas apresentações, seja de forma publicitária, seja de forma crítica.

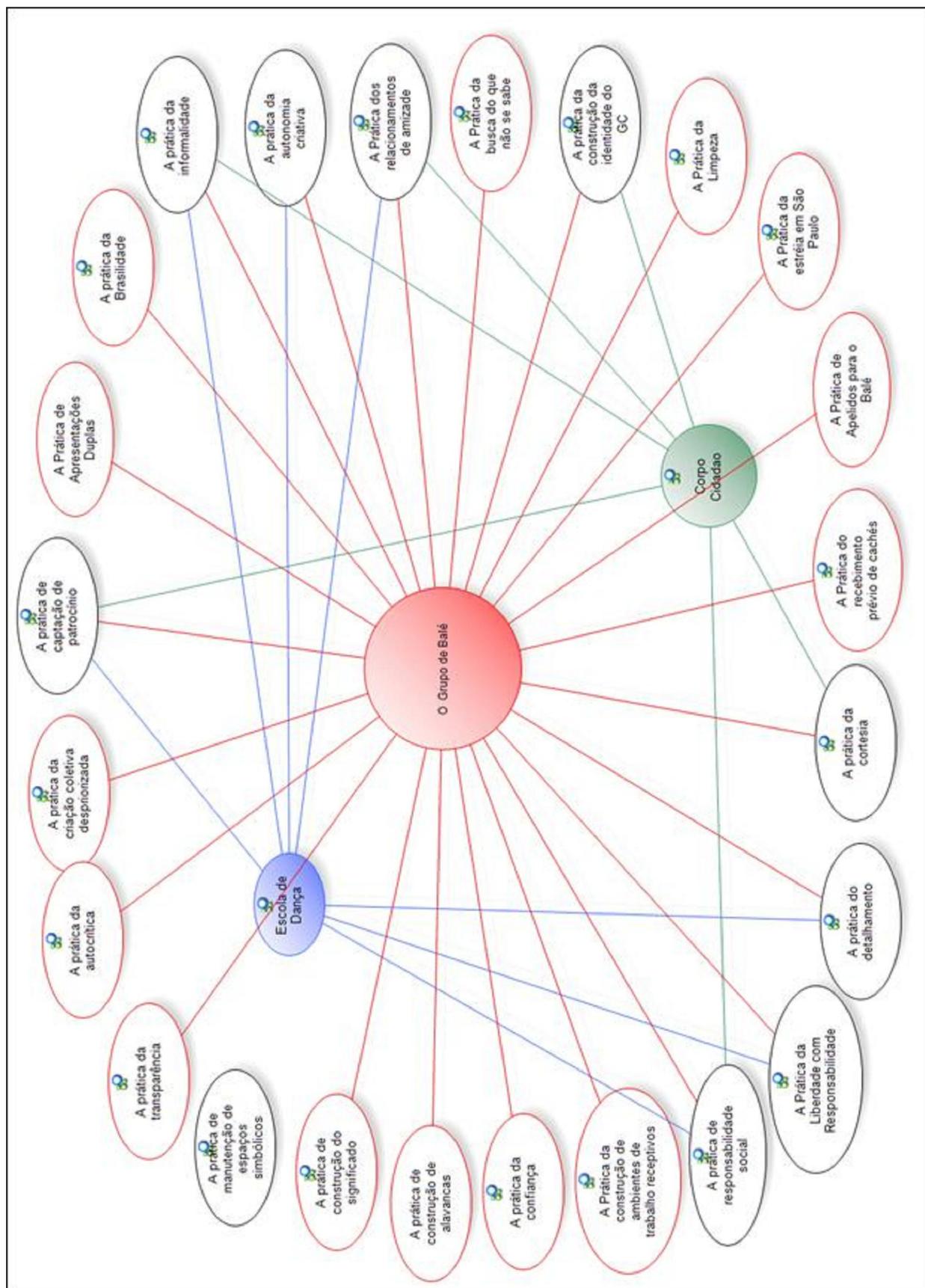
Esse entrelaçamento de processos e construções demonstra que uma concepção estruturada de estratégia, dentro dos moldes convencionais, não conseguiria explicar a estratégia do Grupo Corpo.

Da mesma forma, a dicotomia proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) entre estratégias emergentes e deliberadas não se aplicaria aos processos estratégicos do Grupo Corpo. Tanto a estratégia emergente como a deliberada trabalham com perspectivas de futuro estabelecidas *a priori*. A estratégia deliberada tem uma visão de futuro construída, que direciona um planejamento estratégico e dita ações e procedimentos para se atingir um objetivo previamente estabelecido. Já as estratégias emergentes surgem no curso de ação das estratégias deliberadas, quando ocorrem mudanças contextuais que acenam com riscos de se atingir os objetivos futuros já delimitados. Emergem então as estratégias que corrigem cursos, modificam processos e garantem o sucesso na busca dos futuros desejados. Para o Grupo Corpo, a construção de significados *a posteriori* do futuro, presente em algumas de suas práticas, contradiz a concepção de estratégias deliberadas e emergentes desse autor.

A seguir, irei responder às perguntas orientadoras desse trabalho de pesquisa<sup>68</sup>, apoiado essencialmente nas práticas observadas e na forma como elas se relacionam com os três mundos organizacionais identificados no Grupo Corpo: o mundo do Grupo de Balé, o mundo do Corpo Cidadão e o mundo da Escola de Dança, os quais estão representados na FIG. 113 a seguir:

---

<sup>68</sup> O que é Estratégia? Quem é o estrategista? O que os estrategistas fazem? O que pode explicar uma análise de estratégia e suas ações? Como as organizações existentes e a teoria social podem sustentar uma análise de estratégia como prática?



**FIGURA 113 - Análise Relacional das práticas com os mundos do Grupo Corpo**  
(Fonte: Pesquisa de Campo)

## 6.1 Sobre a Dimensão do Futuro: Uma possível deliberação

A visão de futuro dentro da organização do Grupo Corpo se operacionaliza de dois modos. Para as construções de espetáculos, ela tem uma significação construída a *posteriori*, que influencia as escolhas de caminhos e ações do grupo, baseado em futuros não desejados que se desenham a partir de elementos presentes. Assim, figurinos são descartados na construção do espetáculo, não porque se saiba como o figurino deva ser, mas pelo fato de aqueles que são apresentados configurarem uma visão que não se considera que será esteticamente a melhor para o espetáculo. Esse fato pode ser observado na construção do figurino da peça Breu, onde Freusa apresentou três versões sucessivas de figurino até os membros do núcleo de criação se darem por satisfeitos.

Quando se inicia um processo de montagem de espetáculos, não se tem a mínima ideia do que se terá ao final. Os agentes do núcleo de criação trabalham em cima do nada, desde a encomenda de música, cujo único critério utilizado é “gostar do compositor e de seu trabalho”. Assim, a encomenda da música para a peça Breu ao compositor Lenine foi feita com a orientação de manter apenas o tempo necessário para um espetáculo, 40 a 50 minutos, e de que ele, Lenine, fizesse o que quisesse e “se divertisse”. A visão de futuro, dessa forma, vai sendo construída aos poucos, utilizando-se apenas de um conceito de escolhas que evita futuros não desejados, também a *posteriori*.

Como o próprio Paulo declara:

O próximo trabalho, realmente a gente não sabe. A gente pode dizer o nome do compositor que nós escolhemos pra fazer a trilha e a gente não sabe mais nada disso, porque é o processo mesmo é que vai dar forma ao espetáculo.

Dessa maneira, quando se constrói o figurino, os criadores não têm a menor ideia do que querem que seja feito, mas, a cada tentativa, descartam aquilo que, no futuro, será visto por eles como inadequado. Constroem, assim, perspectivas de futuro a *posteriori* que rejeitam até encontrar uma construção que considerem satisfatória. Importante ressaltar que mesmo essa visão de futuro a *posteriori* considerada satisfatória não é prevalente no tempo, pois há um conjunto de visões de cenário, de coreografia, de figurino e de iluminação, que se combinam e podem fazer com que uma visão de futuro, tida como satisfatória em determinado momento, seja modificada em função de outras visões que se apresentem.

Essa é uma forma diferente de visão de futuro que confirma Henry e Seidl (2003, p.177) ao afirmar que “estratégia, tanto para praticantes como para acadêmicos, é explicitamente preocupada com o futuro”, mas, ao mesmo tempo, contradiz sua afirmação

complementar ao explicar o futuro como “o que deveria ser em vez de o que é”. No Grupo Corpo, ao construir espetáculos, a visão de futuro é diferente no sentido de se operacionalizar a *posteriori* e se traduz em uma significação futura que se busca mesmo sem se saber exatamente qual é essa significação. Assim, vão-se construindo projeções a partir de fragmentos do presente e atribuindo significados estéticos possíveis a um futuro projetado em função desse fragmento. Ou seja, constroem-se imagens de futuro a *posteriori*, em função de decisões tomadas no presente. Assim, fazem-se escolhas em função de futuros que se acredita que serão, mesmo que não se saiba exatamente como eles deveriam ser.

#### 6.1.1 A Busca do que não se sabe

Mesmo a busca da inovação no núcleo de criação do Grupo Corpo assume formas de visões de futuro não determinadas como se retrata no discurso da busca do que não se sabe, ou seja, do desconhecido. A busca do que não se sabe significa uma ruptura com o presente e com o passado, um passo no escuro, uma busca do desconhecido, que também se confirma na forma como se contratam os compositores, incitando-os a fazer o que quiserem. Quando Rodrigo fala com Lenine para “divertir-se” na construção da trilha sonora do espetáculo Breu, ele o está autorizando a fazer o que bem quiser, embora o trabalho dele possa sofrer alguns ajustes de percurso, como de fato ocorreu. Essa liberdade de criação para o compositor irá surpreender o núcleo de criação do grupo, propiciando um clima de desafio na busca de algo novo, algo que ainda não se sabe.

Um discurso permanente de inovação, mas com uma base bem mais radical que o próprio conceito, no Grupo Corpo, o que se espera é uma total ruptura com o que já foi feito, particularmente no núcleo de criação, composto por Paulo, Rodrigo, Fernando Velloso e Freusa. Quando Paulo afirma que “não me interessa o que você sabe e sim o que você não sabe”, ele está desafiando a pessoa a romper com a base anterior para construir um novo figurino, uma nova coreografia, um novo cenário ou luz, como aconteceu com a coreografia de Breu, vista pelos críticos como uma nova guinada no estilo coreográfico de Rodrigo<sup>69</sup>.

Parece que a preocupação do Paulo está em que não se enxerguem traços de obras anteriores nas novas obras construídas. Apesar desse esforço de renovação, algumas marcas permanecem e o contradizem na prática. A coreografia de Rodrigo é como uma assinatura do

---

<sup>69</sup> Helena Katz declarou que “ Breu[...] brilha como um marco diferencial, nos 32 anos de trajetória da companhia” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 04/08/2007). Daniel Piza declarou que “é uma obra radicalmente nova” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 05/08/2007).

grupo. Se observarmos o conjunto de coreografias, veremos sempre alguns passos básicos que se repetem e podem fazer-nos lembrar coreografias anteriores. Para os próprios bailarinos, isso é normal e até importante, pois nessas semelhanças reside a marca pessoal do coreógrafo.

A coreografia, na verdade, tem momentos de ruptura e de descontinuidade, que acabaram se tornando marcos históricos na trajetória do grupo. Mesmo assim, alguns traços característicos permanecem, sendo que nem todos intencionais ou conscientes, como a forma de desenvolver os movimentos em pé, com um esforço maior centrado na perna esquerda, conforme percebido pelos próprios bailarinos, e que decorre da lesão no joelho direito de Rodrigo. A maneira de incorporar e estilizar danças regionais também é percebida em alguns movimentos que lembram o frevo. E é essa assinatura que ajuda a compor a identidade estética do grupo.

Em função dessa busca constante pelo novo, pelas constantes rupturas com o que já foi feito pelo grupo, seus criadores têm recebido vários prêmios de iluminação, de cenografia e de coreografia. A perspectiva discursiva da inovação, da busca do desconhecido, permanece mesmo quando Paulo não se refere às peças, mas ao próprio grupo que ele pensa que será “algo que ainda não sei bem o que é”.

A visão do futuro surge aqui em construções realizadas a *posteriori*, e não a *priori*, como é comum perceber nas organizações. Para Paulo e seu grupo, principalmente no núcleo de criação, não existe uma ideia de como as coisas deveriam ser. O que ocorre nos processos de construção das peças de balé é uma escolha entre caminhos, recusando-se aqueles que podem levar o grupo a algo não desejado.

Da mesma forma, uma coreografia que esteja já em processo de montagem pode ser julgada inadequada quando examinada em conjunto com o cenário que foi construído. Tal fato ocorreu na construção da peça Onqotô quando Paulo pensou em um cenário circular, sem as costumeiras divisões para os bailarinos poderem entrar e sair de cena. Se o julgamento de futuro fizer com que o cenário escolhido prevaleça, como ocorreu nesse caso, a coreografia será reconstruída até encontrar algo que, no futuro, seja satisfatório quando combinado com o cenário.

Essa forma de busca da inovação deu origem a outra prática que denominei “prática da criação coletiva despriorizada”. Nessa prática, o núcleo de criação tem por princípio mediador das decisões o resultado futuro estético imaginado para uma peça de balé a partir das construções presentes que vão sendo apresentadas por cada componente. Todo esse processo, normalmente, tem início com a construção da coreografia. Mas já houve casos em que músicas encomendadas tiveram que ser fortemente alteradas, antes mesmo de se começar o

trabalho de construção do Rodrigo. Da mesma forma, houve casos em que uma música encomendada e com a coreografia já em construção foi abandonada para se iniciar o trabalho com uma música nova.

Em 1995, estava sendo divulgada a próxima peça de balé a ser estreada pelo Grupo Corpo: Um balé de nome I Ching, inspirado nas simbologias desse denominado “Livro das Mutações” chinês e em suas simbologias. Seria a primeira estreia de uma peça do grupo fora do Brasil, em Lyon, na França. Entretanto, Rodrigo já alertava, em entrevista publicada no Jornal do Brasil de 09 de setembro de 1995, que a peça I Ching concorria com Bach, outra coreografia em fase de construção, com música encomendada ao mesmo compositor de I Ching, Marco Antônio Guimarães. Entretanto, uma sinalização de possíveis embates de direitos autorais em virtude da música de I Ching ter sido gravada durante a construção do balé por outra organização acelerou a escolha pela manutenção do balé Bach e pelo abandono de I Ching.

A persistência na busca do que não se sabe poderia ter gerado dificuldades para o Grupo Corpo no setor de artes cênicas, quando eles estavam iniciando sua carreira, pois, “todo mundo só queria ver Maria Maria” (Relato de Rodrigo). Para evitar se tornar uma companhia sem escolhas ou de um espetáculo só, como corriam o risco durante as apresentações nos primeiros dez anos, quando tanto o público, como os teatros e agentes exigiam a apresentação de Maria, Maria, foi criada a prática das apresentações duplas, ou como Paulo declara: “dois espetáculos pelo preço de um”. Foi a forma encontrada de impor suas novas construções no mercado de artes cênicas e que tem se mantido nos dias de hoje, pois a companhia de dança, mesmo que não tenha estréias, o que só ocorre a cada dois anos, oferece sempre espetáculos duplos para seu público.

Em termos de discurso, a prática do que não se sabe e a da criação ‘despriorizada’ são firmemente disseminadas e encontram voz principalmente nas figuras do Paulo e do Rodrigo, sendo que os criadores, tanto na coreografia, como no cenário, assim como também na iluminação e no figurino, a exercem com total independência. Pode-se dizer que essas práticas envolvem um conjunto de estratégias que se sucedem na busca de um resultado coletivo final que seja o melhor possível na construção de um espetáculo. Aqui, as estratégias e os estrategistas se sucedem, apresentando soluções para seus problemas, sempre em busca de um melhor resultado final. O nível de liberdade é tão grande nas interferências que, muitas vezes, cada membro do núcleo de criação faz críticas e dá sugestões no trabalho deles mesmos. Ao final da montagem de Breu, Paulo fez mudanças profundas no trecho principal da peça, que era um *pas de deux* encenado com os dois bailarinos entrelaçados, mas quase deitados no

chão, simulando uma disputa de forças. Esse trecho, que era originalmente encenado com somente os dois bailarinos em cena, foi alterado para colocar quatro casais em pé, mais ou menos imóveis, enquanto o casal da disputa de forças se movia no meio deles. O resultado da sugestão foi aprovado por todo o núcleo de criação presente e prontamente alterado pelo Rodrigo.

Na peça Bach, de 1996, Paulo sugeriu um cenário que fez a coreografia tomar outra direção, tal era a força e possibilidade futura de resultado do mesmo. Esse cenário, que se constituía de tubos suspensos no palco, simbolizando os tubos de um órgão, instrumento sempre presente nas peças de Bach e que era utilizado pelos bailarinos como forma de entrada no palco, foi premiado no ano do lançamento da peça. Rodrigo declara que, às vezes, altera a coreografia para poder facilitar as trocas de figurinos, quando Freusa cria muitos figurinos para os mesmos dançarinos e esses figurinos ficam bons o suficiente para suscitar o ajuste da coreografia. Na prática da construção coletiva ‘despriorizada’, todos os criadores de figurino, cenário, iluminação e coreografia, assumem papéis estratégicos, ou seja, tornam-se estrategistas na criação e na implementação.

Nessa busca pela inovação, o estrategista que desenha os rumos estéticos do Grupo Corpo é seu coreógrafo Rodrigo Pederneiras. Todos os marcos históricos da trajetória do grupo, após a peça de estréia do grupo nas artes cênicas têm a assinatura principal do trabalho do Rodrigo. Entretanto, há implementadores variados trabalhando coletivamente com Rodrigo e que deixam assinaturas importantes na construção estética do grupo. Na peça Parabelo, além da coreografia de Rodrigo, o cenário criado por Paulo e Fernando Velloso foi destaque da peça que recebeu o prêmio da crítica pela Associação Paulista de Críticos de Arte, APCA. Em 1993, Freusa Zechmeister e Rodrigo foram premiados pela peça Nazaré e, em 1989, Fernando Velloso foi premiado pelo cenário de Orfanato, assim como Paulo e Freusa, na mesma peça, pela iluminação e pelo figurino. Em 1987, Paulo foi premiado pela iluminação no conjunto de trabalhos apresentados pelo Grupo Corpo<sup>70</sup>.

Apesar de um discurso no qual a figura do Paulo surge como o estrategista do Grupo Corpo, percebe-se que, em determinadas práticas, algumas vezes, sua presença não é atuante, como é o caso da prática de construção de ambientes de trabalho receptivos. Nessa prática, o estrategista implementador é o Pedro, diretor técnico do grupo, que, com sua equipe, sempre chega primeiro aos teatros onde o grupo irá apresentar-se. Ele e sua equipe são competentes nas ações que propiciam a criação de um ambiente altamente favorável para todos os

---

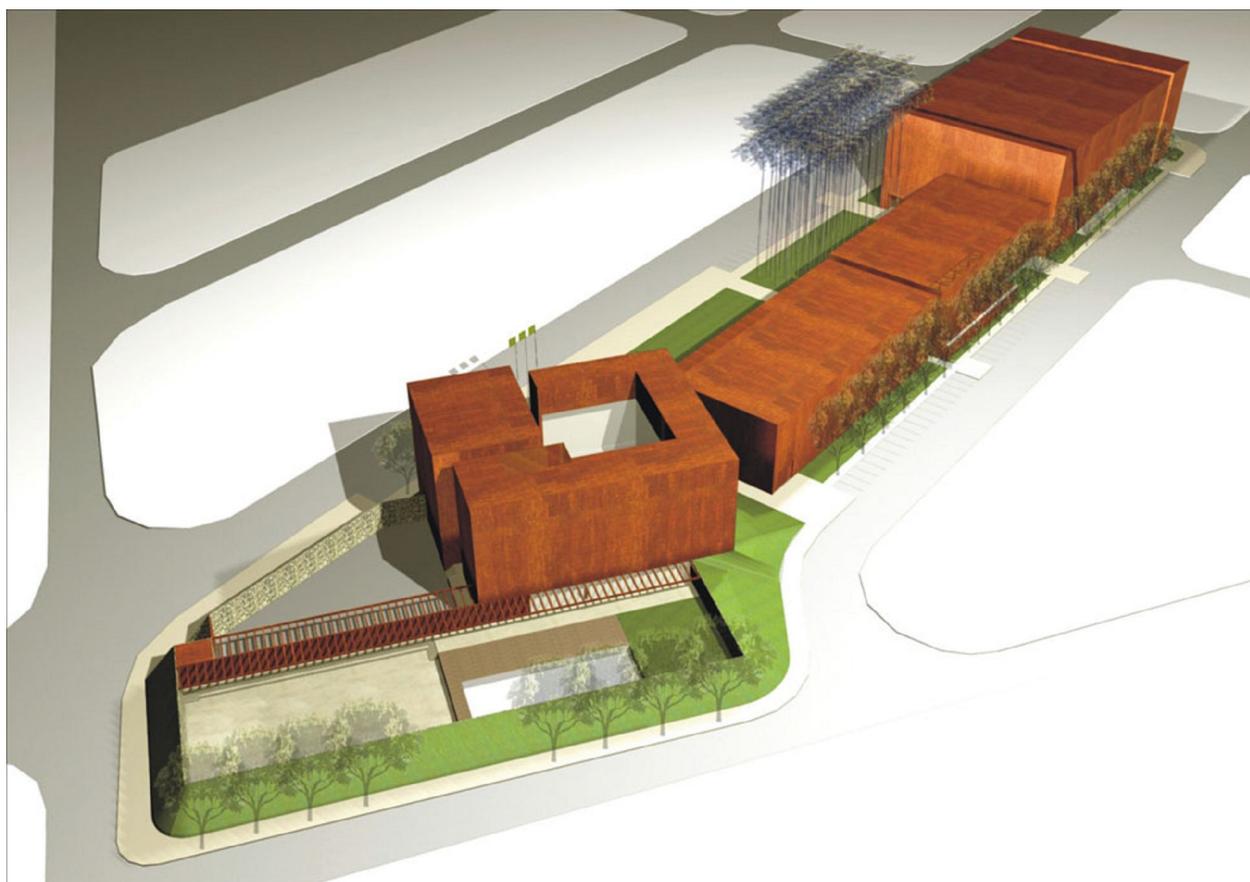
<sup>70</sup> Fonte: [HTTP://www.apca.org.br](http://www.apca.org.br), acessado em 02/09.

membros do grupo que chegarão depois. Em todos os teatros por onde passamos, pude perceber como as ações da equipe técnica rapidamente criavam um clima amistoso e de cooperação, fundamental para que a infraestrutura de apresentação dos espetáculos pudesse ficar montada no prazo sempre pequeno de que o grupo dispõe nas turnês, em torno de um ou dois dias, em média, para montagem de cenário, iluminação e preparo dos camarins.

#### 6.1.2 O Instituto Cultural Corpo e os Caminhos da Organização

Nos caminhos escolhidos para o Grupo Corpo, no que tange à construção do Instituto Cultural Corpo e de sua sede o Centro de Arte, existe uma combinação dessa visão que Paulo afirma buscar “um Corpo que ele não sabe o que é”, com uma visão socioeconômica de alternativas de futuro que possibilitem o grupo a continuar seu trabalho com arte. Isto, de certa forma configura um regresso ao modelo inicial quando a sede do grupo congregava diversas manifestações artísticas e que tinha o mesmo nome de divulgação, Centro de Arte Corpo.

Talvez um dos projetos mais ambiciosos do Grupo Corpo tenha sido a proposta de criar uma fundação sem fins lucrativos que seria dirigida pelos membros do grupo. Para essa fundação, a organização doaria a futura sede do Grupo Corpo, a ser construída em um terreno de 19.000 metros quadrados no município de Nova Lima. É uma construção sofisticada que os membros do grupo tem a pretensão de ser um centro de referência em artes no estado de Minas Gerais. Seu projeto resultou de um concurso nacional patrocinado pela Usiminas, realizado em 2002, que foi vencido pelo escritório do arquiteto Éolo Maia com o desenho que se vê na FIG. 114.



**FIGURA 114- Maquete da futura sede do Instituto Cultural Corpo (Fonte: <http://revistamdc.files.wordpress.com/2006/03/mdc03-corpo.jpg>, acesso 08/2008)**

Atualmente, o grupo está empenhado em obter a autorização do governo para enquadrar o projeto no artigo 18 da lei Rouanet, que proporciona dedução máxima dos valores investidos em patrocínio ou doações, o que lhe facilitaria levantar os 20 milhões de reais necessários para a construção dos quatro prédios previstos no projeto. Os mesmos abrigarão um teatro de 1.000 lugares, um estúdio de dança, biblioteca, cinema e uma galeria de artes visuais. O projeto ainda prevê espaços de hospedagem, restaurante, salas de fisioterapia e piscina aquecida.

O projeto tem sido anunciado pela mídia como construção prevista para se iniciar desde 2005, mas depende fundamentalmente de patrocínio, e o mesmo só se viabilizará caso o pedido seja considerado como enquadrado no artigo da lei Rouanet que contempla o teto de dedução do investimento realizado pelo patrocinador.

Apesar de o discurso justificatório do projeto estar dentro da linha argumentativa comumente adotada pelo grupo de ser a busca de algo que não se sabe o que é<sup>71</sup>, entendi que há uma linha socioeconômica nessa visão de futuro. Essa linha viabiliza para os administradores da fundação, que seriam os membros do grupo, uma forma de converter o que hoje são custos, como locação de teatro em Belo Horizonte, em uma nova forma de renda. Essa busca, ainda que pouco clara em termos discursivos, por uma alternativa de continuidade do grupo, sinaliza um problema aparentemente de difícil solução para o grupo: a continuidade. Quando Paulo é arguido a respeito de problemas de sucessão ou de estratégias de continuidade, sua resposta é evasiva: “Eu não sei se é muito honesto da minha parte falar que eu me preocupo com isso, mas eu espero que isso aconteça naturalmente. Acho que vai acontecer...”. A mesma forma evasiva ocorre quando se pergunta a Rodrigo sobre sua sucessão. E olhando para a ação dos bailarinos, o máximo que pude perceber, foi uma ação da Paulinha, bailarina, de aproximação da função de ensaiadora da Macau. O único bailarino que já tinha algum trabalho de coreografia em desenvolvimento, Peter Lavratti, desligou-se do grupo no final de 2008.

Embora haja esforços dentro do grupo para registrar a técnica criativa do Rodrigo, como um projeto da Mirinha de registrar essa técnica em uma pesquisa que poderia se transformar em livro, paira a dúvida se esse esforço iria perenizar a construção de coreografias, caso o Rodrigo parasse de construí-las. Observa-se que o grande esforço identitário do grupo, representado em uma das vertentes pela manutenção de um coreógrafo residente, cuja forma de construção se tornou a assinatura do grupo, criou um vínculo permanente da identidade do grupo e seus idealizadores, principalmente Paulo, como cenarista, iluminador e líder do grupo, e Rodrigo, como seu coreógrafo.

Parece que reside aí a principal angústia existente na visão de futuro que diz de um Corpo que não se sabe o que será. Para evitar que isso seja o limite de vida do grupo, Paulo idealizou a construção do Instituto. Atente-se para o fato de que, além de um futuro que não se sabe o que é, há um futuro que se estima e há, também, um futuro temido. A Escola de Dança, na figura de seus dirigentes que temem a separação física da escola e da companhia de balé, também tem uma visão de futuro pessimista.

Para Lelena, coordenadora artística e pedagógica da escola, uma separação física dessas pode representar um risco para a manutenção da escola, já que há uma associação forte dos alunos entre estarem na escola e isso representar uma possibilidade futura de fazer parte

---

<sup>71</sup> Paulo, em entrevista feita na Fundação Dom Cabral em 2008, disse não saber o que será o Corpo no futuro.

do grupo, como já aconteceu algumas vezes<sup>72</sup>. Além disso, Lelena alega que a presença dos bailarinos do Grupo Corpo é inspiradora para os alunos, que se sentem convivendo com um mito. Esse mito se constrói no imaginário dos alunos da Escola de Dança como uma possibilidade futura concreta: Se tornar bailarino do grupo.

É importante destacar, no caso do Instituto Cultural, as práticas discursivas, não só do Paulo, como também de Lelena. Knights e Morgan (1991), baseando-se na concepção de discurso proposta por Foucault (1988), consideram que o discurso não se resume unicamente a “um modo de ver”: existe discurso, mas associado a práticas que confirmam esse modo de ver como uma realidade para aqueles que o adotam. Uma nova sede tem uma força de legado para o Grupo Corpo, no discurso de Paulo, construído com tal força que se torna parte da identidade dele, mas ao mesmo tempo, constrói significados contraditórios, no discurso de Lelena, assumindo contornos de outra realidade, mais pessimista, sobre o futuro da Escola de Dança. Nas ações de Lelena, os reflexos desse discurso são claramente percebidos pela forma como ela busca a adesão dos bailarinos do grupo a seus projetos na escola. Da mesma forma, a crença do grupo no discurso de Paulo sobre a importância da nova sede, de certa maneira, institucionaliza a inevitabilidade da mesma, como se pode perceber em ações do Pedro, por exemplo. Para ele, esse caminho é certo, e cabe agora apenas a discussão de locais onde a sede possa concretizar-se de uma maneira mais favorável para o grupo<sup>73</sup>.

## 6.2 Sobre o Estrategista e o Estrategizar

Se pensarmos no estrategista não como um personagem permanente, mas como uma função não específica de nenhum cargo gerencial ou diretivo, poderemos chegar à conclusão de que a cada prática identificada como estratégica na organização Grupo Corpo, é possível encontrar diferentes atores responsáveis pela sua criação, se houver, sua formulação, implementação e avaliação.

Para a observação que fiz do Grupo Corpo, durante a construção do espetáculo Breu, com identificação de diversas práticas, estrategizar pode assumir diversos significados, desde ações diretivas de gestores em processos até construções tácitas que não podem atribuir

---

<sup>72</sup> A bailarina Regina Advento surgiu dentre os alunos da Escola de Dança.

<sup>73</sup> Pedro tem em mente outra alternativa de localização para a nova sede, além da que está definida no projeto, no município de Nova Lima.

responsabilidades gerenciais a alguém. Assim, a prática da informalidade se encontra diluída em processos encontrados tanto na Escola de Dança como na ONG Corpo Cidadão e no grupo de balé. Essa informalidade é percebida mesmo em reuniões de tratamento de problemas sérios, como aconteceu durante a construção do espetáculo *Breu*, em que Paulo teve que reunir-se com os Bailarinos para discutir comportamento e atitude dos mesmos. A reunião foi feita no palco, com todos os presentes sentados no chão.

Não se percebem práticas gerenciais de incentivo ou de cerceamento à prática da informalidade que surge assim nas relações internas e externas do Grupo Corpo. Pode-se atribuir essa prática a uma herança familiar, pela forma como os discursos das pessoas do grupo relatam a maneira com que a família Pederneiras se relacionava com os filhos e com os amigos dos filhos. Essa prática de relacionamentos informais se manteve quando foi construída a organização Grupo Corpo e não há estrategistas que a criaram ou controlam. Pode-se afirmar, entretanto, que os principais implementadores dessa prática são os membros da família Pederneiras.

Já a prática da autonomia criativa encontra no núcleo de criação do grupo de balé sua institucionalização de maneira mais acentuada e fortemente incentivada pelo Paulo. Em toda a história do grupo, parece que só uma peça foi feita com alguma influência do patrocinador, denominada *Pas Du Pont*. Essa peça surgiu no ano em que a Du Pont iniciou o patrocínio do grupo e foi feita para homenagear o aniversário da multinacional. Conforme membros do grupo reconhecem, há um incentivo permanente à crítica e à busca de algo novo pelo Paulo com seu discurso permanente de que “o que interessa é o que não se sabe fazer” e que denominamos a prática da busca do que não se sabe.

### 6.2.1 A Identidade Estética

Segundo Abbagnano (1998, p.367), a estética como conceito tem várias interpretações, mas, referindo-se a Kant, o autor pontua uma vinculação conceitual, que ocorre a partir do século XVIII entre a arte e o belo, sendo que, na ciência que estuda a arte, caberia à estética “a consideração do belo”. Assim, assumir que o Grupo Corpo tem uma identidade estética equivaleria a dizer que a sua expressão artística do que é belo é feita com traços únicos, identificáveis como traços específicos do Grupo Corpo.

Essa identidade, afirmada discursivamente e na prática, decorre de esforços como o de Rodrigo na coreografia ao reconhecer que “você tem de criar um vocabulário seu”, e, mesmo na forma de trabalhar em equipe, dentro do núcleo de criação, conforme sustenta Fernando Velloso ao dizer:

... eu acho que existe evidentemente em comum, um senso estético, uma maneira de olhar e uma maneira de entender a vida, porque sem isso não seria possível mais de 30 anos nesse convívio tão íntimo. (Fernando Velloso)

Além dessa comunidade perceptual declarada por Fernando, o fato de manter um coreógrafo residente também se torna fundamental, pois, ao trabalhar com diferentes coreógrafos, parte dessa identidade se esvai, como atesta Paulo:

As outras companhias, como a Ópera de Lyon, às vezes você vai ver no repertório e tem coreografia de todo mundo, poderia ter coreografia do Rodrigo, não tem uma linha muito específica, não tem uma estética específica, faz o balé de vários coreógrafos. Eles têm bons bailarinos, mas a companhia não chega a ter uma identidade, vamos dizer assim. (Paulo)

Todo esforço, não só resulta numa estética particular, perfeitamente identificável, mas também que, na visão de Ella Baff, diretora do Jacob's Pillow Dance Festival, “é realmente brilhante e totalmente única e não há outra companhia no mundo que faça o que eles fazem”.



O rigor com que a identidade estética é perseguida e mantida dentro do Grupo Corpo pode ser também um dos fatores que levam Paulo a ter cuidado ao explicar a relação entre o Grupo Corpo e a ONG Grupo Cidadão. É um trabalho importante, mas que não se pode comparar esteticamente ao trabalho realizado pela companhia de balé.

Um dos componentes principais da imagem do Grupo Corpo é a sua identidade estética que mantém fortes traços de brasilidade, principalmente no gestual dos bailarinos pelo qual “Eles alcançam uma energia, um entusiasmo e uma paixão no palco que é precisamente brasileiro” (Joseph Melillo, Diretor do BAM). Esses discursos externos confirmam a ação de construção de identidade do Grupo Corpo. Esta inferência decorre da observação das práticas envolvidas na construção das peças de balé feitas durante a etnografia e se confirma na inferência realizada a partir dos discursos feitos principalmente por Paulo e Rodrigo. Cabe aqui citar Hendry (2000, p.965) que explica os processos de inferência de ações e decisões que se apoiam nos discursos circunscritos a elas, assim como o esforço interpretativo do pensamento das pessoas observadas, também inferido a partir do que elas falam ou escrevem. Dessa forma, podemos inferir que o discurso da identidade estética traz em seu núcleo a intenção de perseguir essa identidade pelos gestores do Grupo Corpo, podendo, assim, caracterizar esse discurso como um discurso estratégico.

Em contraste com os conceitos gerais de tomada de decisão e intencionalidade, que operam no nível estrutural de racionalização de rotinas, o conteúdo específico de decisões estratégicas e suas intenções associadas se moldam explicitamente nos discursos analíticos da vida organizacional e podem, também, ser percebidos como o núcleo do discurso estratégico de uma organização (HENDRY, 2000, p.967)

Knights e Morgan (1991) afirmam que é possível identificar um discurso de estratégia, não só pelas condições históricas que o tornam possível de agir, como as formas particulares de entendimento da organização, mas também pelos efeitos disciplinares que eles têm nos sujeitos e nas organizações onde ocorrem. Assim, ao assumir que existe uma identidade estética do Grupo Corpo e que essa identidade respalda a receptividade do mundo das artes cênicas ao trabalho do grupo, Paulo constrói uma realidade disciplinadora das novas construções e da maneira de ver o mundo do Grupo Corpo, não só por seus membros, que assumem esse discurso e o reproduzem, como também pelo mundo da mídia, que ressignifica o Grupo Corpo segundo a própria concepção discursiva do mesmo.

Nas construções de peças novas, um fator importante na manutenção da identidade estética foi a utilização de peças escritas especificamente para o Grupo Corpo e, na maioria,

por compositores brasileiros. Destaque-se inclusive que a peça 21, um dos marcos históricos da trajetória do grupo, foi considerada como tendo todos os elementos característicos de afirmação da brasilidade do grupo, seja no cenário, seja na música, seja nos autores da música, ou na coreografia. Tal identidade é responsável, na visão de Paulo, pela abertura dos teatros em todo o mundo para o Grupo Corpo:

E o corpo também, ao mesmo tempo, começa com uma linguagem, um repertório de movimentos que é um repertório que começa a ter uma identidade e aí, é claro, o mundo começa a se abrir, porque a gente tinha uma identidade, alguma coisa pra dizer não era só que a gente dançava bem ou porque o espetáculo era bem produzido, nada disso, é porque agora, sim, existia alguma coisa pra dizer, uma estética própria. E a partir, então, dos últimos quinze anos, o corpo se apresenta, enfim, em todos os lugares do mundo (PAULO).

#### 6.2.2 A Prática Discursiva da Brasilidade do Grupo Corpo.

Pode-se dizer que esse caráter de ser brasileiro do Grupo Corpo, ao qual denominamos de sua brasilidade, como se fora um adereço, um adjetivo que exprime um atributo próprio do Grupo Corpo, tem relações firmes com a imagem do grupo, como Francis Pigeon, diretor do Theatre des Champs Elysées, afirma ao reconhecer não só a qualidade do grupo, mas o “jeito alegre” que suas pessoas têm e que contagia os ambientes onde se instalam.

Essa brasilidade também se relaciona com a percepção de sua estética no palco, como afirma Veríssimo:

...é fácil para qualquer um ver um balé do Corpo com motivo brasileiro, música do Nazareth ou o que seja, e dizer que só brasileiros autênticos poderiam fazer aquilo. Mas difícil, e é aí que conta a inexprimível coisa, é você não saber nada sobre o Corpo, entrar num teatro em Paris por acidente e ver bailarinos no meio de um balé abstrato, malhas pretas contra um fundo cinza, com nada que indique sequer o hemisfério de origem do grupo, e mesmo assim matar: são brasileiros. Unicamente pelo sentimento na garganta. Não é que exista um estilo brasileiro de dançar. Talvez exista, não sei, mas não é isso. (VERÍSSIMO, 2001, p.19)

Aqui, o autor alude a uma brasilidade construída, que se pode enxergar em motivos de cenário, mesmo que não tenham sido construídos com essa intencionalidade, como é o caso do figurino em 7 ou 8 peças para um balé. Mas a brasilidade também ocorre decorrente de motivos cênicos extraídos da história brasileira, como é o caso de Parabelo, onde um dos cenários é construído a partir de imagens tipicamente nordestinas. Podemos perceber traços de brasilidade também em elementos de construção coreográfica onde Rodrigo frequentemente utiliza passos de danças brasileiras como o frevo e o xaxado.

Mas Veríssimo (2001) chama a atenção para um elemento simbólico “indescritível” que faz com que os brasileiros identifiquem o Grupo Corpo por critérios intuitivos e que não se restringem apenas ao modo de dançar. Para ele, há uma brasilidade na atmosfera do Grupo Corpo inexplicável. Evidentemente, o autor usa de habilidade poética para descrever sua admiração pelo trabalho do Grupo Corpo, mas essa impressão ufanista da brasilidade do grupo está presente não só em seu relato como também no de muitos outros jornalistas, escritores e críticos ao se referirem ao trabalho do grupo.

Atente-se que, no lançamento de sua primeira peça, o que se atribuiu ao Grupo Corpo pela mídia foram traços de mineiridade, mais até que de brasilidade, intencionalidade que se confirmou no trabalho posterior o Último Trem, que relatava o impacto da desativação de uma ferrovia mineira sobre as pessoas que viviam em seu entorno. Essa mineiridade, posteriormente foi rejeitada pelo grupo e até mesmo discursos de *brasilidade* foram recusados, tentando atribuir-se ao grupo uma imagem mais universal e menos nacional.

Essa rejeição não foi suficiente para apagar o reconhecimento da *brasilidade* do grupo que se travestiu de não intencionalidade, como retrata Helena Katz:

A questão da “brasilidade” da sua dança tem a tônica da não-intencionalidade. Rodrigo Pederneiras partiu do balé, foi explorando suas regras, recombinao seus elementos com outros estranhos a ele e, lentamente, alcançou aquilo que começa: inaugurou um outro balé. As fronteiras entre o balé e o não balé foram se enevoando até a cordialidade de um novo acordo. Um face a face que farfalhou. A dança de Rodrigo Pederneiras passa a limpo o exagero tropical e nos devolve a elegância. No acomodamento que inaugura, doa autonomia à brasilidade. Que ao invés de ter sido buscada, simplesmente assomou, neste Machado de Assis temperado (KATZ,1995, p.65)

Essa brasilidade também é confirmada nos relatos de diretores artísticos internacionais que confirmam o jeito brasileiro e único de ser do Grupo Corpo.

Nos discursos externos, percebe-se que a imagem do corpo está presente como um exemplo de sucesso no cenário da dança nacional e que essa imagem assume contornos de uma brasilidade presente, mesmo que rejeitada em função da busca de uma pretensa universalidade. O Grupo Corpo consegue ser brasileiro e, ao mesmo tempo, universal. Prova disso é o reconhecimento do seu trabalho em todos os países por onde passou nesses 33 anos de existência.

Outro traço permanente em sua imagem e que remete a outra significação discursiva é a imagem da contemporaneidade. O discurso da contemporaneidade assume uma ambiguidade e relativização que não esclarece totalmente por que o Grupo Corpo é contemporâneo, extrapolando a significação direta da palavra como colocado nos dicionários,

ou seja, atual. Se há uma atualidade inerente ao fato de ser um grupo atuante nos dias de hoje, essa atualidade se insere também ao reconhecer que o grupo é um dos expoentes da dança contemporânea, assim como seu coreógrafo, Rodrigo Pederneiras (Reis, 2008).

Assim, o drama de Maria Maria, mesmo sendo a história de uma escrava, assume contornos de contemporaneidade ao se universalizar seu significado para o de todas as mulheres que sofrem e sobrevivem. O fato de contratar compositores brasileiros para construir suas trilhas também torna o grupo contemporâneo, a tal ponto que o próprio grupo se reconhece e se apresenta em seus *releases* como “uma companhia contemporânea de dança, que é tipicamente brasileira na maior parte de suas criações”.

Dessa forma, o que percebi, referente principalmente às práticas de brasilidade, é que o discurso do Grupo Corpo tenta remeter a uma universalidade, também reconhecida pela mídia, mas que se traveste em uma brasilidade reconhecida via estereótipo da sensualidade brasileira. Esta prática de brasilidade não é, nas palavras do Paulo, uma prática intencionada, no sentido de “uma intenção para o agir” (ANSCOMBE, 1957). Há mais uma intenção justificatória (a brasilidade existe porque são artistas brasileiros em sua quase totalidade) que se aceita como natural característica do grupo. O mesmo não ocorre com a prática discursiva da contemporaneidade, que tem a intenção para o agir e é mais incidente na construção discursiva dos significados das peças de balé criadas por Rodrigo. Dessa forma, , constrói-se uma realidade volitiva (somos contemporâneos por que queremos ser), diferente dos pressupostos assumidos por Berger e Luckmann (1967).

Finalmente, gostaria de atentar para o que julgo uma inadequação semântica. Ao assumir concepções de prática advindas de Bourdieu, Certeau, Reckwitz ou Giddens, é comum ver os autores que pesquisam estratégia como prática se referirem a práticas sociais (RECKWITZ, 2002; KNIGHTS E MORGAN, 1991; BROWN E DUGUID, 2001; WHITTINGTON, 2002). Entendo que toda prática em si é social e que não faz sentido falar em práticas sociais como se houvessem outras, e como o próprio Reckwitz reconhece ao afirmar que:

Dizer que práticas são práticas sociais então é, na verdade, uma tautologia: a prática é social por ser um tipo de comportamento e compreensão que aparece em diferentes locais e em diferentes ocasiões e é realizada por diferentes corpos/mentes. Ainda, isso não pressupõe necessariamente interações - isto é, o social no sentido de intersubjetivação - e também não se localiza nos níveis extra-corporal ou extra-mental dos discursos, textos ou símbolos, ou seja, não é social no sentido dos textualistas. (RECKWITZ, 2002, p.250).

Da mesma forma, não há necessidade de explicitar que o social está presente ao me referir a significações de futuro construídas, escolhas de realidades e estratégias em construção. Assim como não faz sentido se referir a práticas e pensar que possam não ser sociais, a mesma coisa ocorre com as construções, realidades ou estratégias nas organizações.

### 6.2.3 O significado das peças criadas

Quando Paulo fala sobre a identidade estética construída pelo Grupo Corpo, ele não se refere apenas ao conceito de belo e de arte associado às peças construídas pelo Grupo Corpo: “nada disso, é porque agora, sim, existia alguma coisa para se dizer...”

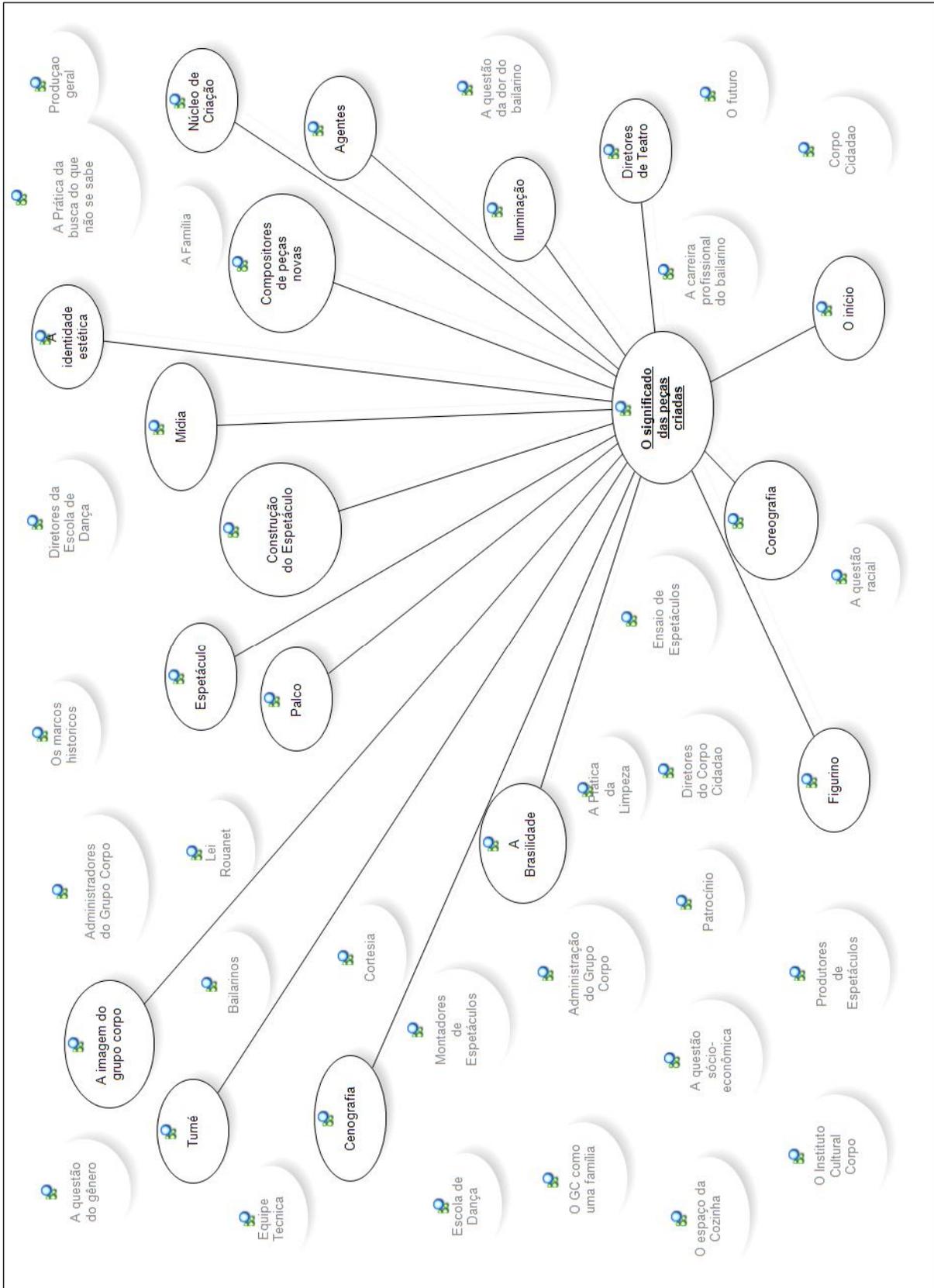
Ter algo a dizer implica em transmitir um recado através das peças apresentadas, uma mensagem dentro da arte apresentada. Essa intenção ficou evidente na construção da peça *Breu*, que eu acompanhei durante o período de observação na companhia. A peça foi feita a partir de uma música composta por Lenine, que resolveu utilizar-se de uma biblioteca de sons que ele tinha em casa, feitos a partir de brinquedos de seus filhos. Acrescentou outros sons como uma releitura de frevos usando um batido forte e ritmado de Igor Cavalera e apresentou o resultado a Rodrigo.

Assim que ouvi as primeiras canções de Lenine, senti um grande peso e virulência. Vi que o tema era esse (violência) de cara e, assim, o resto da trilha foi sendo direcionado nesse sentido (Rodrigo, no Jornal do Brasil, em 27/07/2007)

Quando Rodrigo cria essa significação para a música de Lenine e passa a orientar todo seu processo de construção da coreografia nela, ocorre uma construção intencional de significação que irá ser objetivada não só pela produção do balé, mas pela construção do *release* explicativo desse significado para a imprensa. Essa postura adotada por Rodrigo e materializada nas ações interpostas por Cri, ao contratar um jornalista para construir o significado das peças do grupo, valida a afirmativa de Gracia (1994) de que o homem é quem estabelece o que seja verdade ou realidade, não havendo, assim, uma verdade única externa, aquela que Berger e Luckmann (1966) consideram um pressuposto para sua teoria da construção social da realidade.

Em princípio, todos os processos encontrados na teoria da construção social da realidade continuam válidos e são importantes para se entender como os significados construídos pelos homens são externalizados na objetivação e compartilhados pela

exteriorização. Entretanto, há que se concordar com Potter (1996), ao reclamar uma maior atenção à natureza retórica na construção de significados e a importância da reflexividade. Acrescentaria que a intencionalidade existente na construção de significados, segundo os preceitos de Anscombe (1957), é um elemento adicional importante que se percebe para explicar a construção e institucionalização dos significados das peças do Grupo Corpo. E que confirma a concepção de realidade implícita no trabalho de Thomas e Thomas (1970), que diz da escolha intencional do que é ou não realidade em determinada situação e que guia o processo de construção dos *releases* das peças de balé do Grupo Corpo.



**FIGURA 116 - Análise Relacional do significado das peças criadas (Fonte: Pesquisa de Campo).**

Próximo à estreia, o Grupo Corpo contratou uma jornalista para construir um *release* a ser distribuído aos jornais. Nesse *release*, é construída uma mensagem de significação para a nova peça, construindo significados para as músicas, para os gestuais e para o nome do espetáculo:

Do breu da caixa do teatro, a primeira imagem que toma forma é de devastação. Tombados no chão, os corpos dos bailarinos estão inertes. Por alguns instantes, o único movimento que se vislumbrará é incorpóreo: emblema sonoro da paisagem desolada, um vento estéril e (des) humano varre o espaço cênico. Nos próximos 40 minutos de espetáculo, Breu, construído a partir da densa e lancinante trama sonora urdida por Lenine, vai falar do negror dos nossos tempos. E começa pelo Fim. À inércia inicial irá seguir-se a mais virulenta, angulosa e demolidora partitura de movimentos composta por Rodrigo Pederneiras em quase 30 anos de atividade como coreógrafo da companhia mineira de dança ( *RELEASE DE BREU*).

As palavras chaves da significação se alternam no decorrer do texto: devastação, corpos inertes, paisagem desolada, trama sonora densa e lancinante, a mais virulenta e demolidora partitura de movimentos. Todas as expressões remetem inevitavelmente a um cenário violento, onde a música fere e os movimentos agriem.

A brusquidez das quedas e uma penosa morosidade nas subidas parece condenar os corpos a se reter por mais tempo ao rés chão. E, conseqüentemente, a mover-se com o auxílio da pélvis, dos pulsos, dos cotovelos, dos joelhos, dos tornozelos, dos calcanhares. Nesta nova e desconcertante configuração do corpo no espaço, a cena tende a se polarizar entre a brutalidade do agressor e o suplício da vítima. Para se manter de pé ou ficar por cima, é imperativo ignorar o outro como semelhante e passar a encará-lo como inimigo. Valores como individualismo, a incomunicabilidade, o triunfo a qualquer preço, a disposição para o confronto como estratégia apriorística de sobrevivência - inerentes à índole humana, mas que vêm ganhando contornos quase apocalípticos nos grandes aglomerados urbanos deste início de milênio - parecem reger a movimentação dos bailarinos no decorrer dos quarenta minutos de Breu (*RELEASE DE BREU*).

Nesse segundo fragmento, fala-se da relação entre a brutalidade do agressor e o suplício da vítima, sobre individualismo, o confronto como aspectos inerentes à índole humana, com contornos apocalípticos nas metrópoles. O texto ainda descreve a frieza do cenário e o figurino que mistura os bailarinos ao cenário frio, com maquiagem que suprime qualquer traço de expressão.

Esse *release* se tornaria a referência central de todas as críticas feitas à peça. Não utilizando as mesmas palavras, os jornalistas, algumas vezes mesmo sem ter visto a peça, acolhem a significação proposta, assumem-na como real e modificam as palavras sem, no

entanto, afastar-se dos significados propostos no *release* construído pela equipe contratada do Grupo Corpo. Assim, o jornal O Globo publicaria em seu segundo caderno de 27 de julho que “O Grupo Corpo usa música de Lenine no espetáculo Breu, que fala da brutalidade sem sentido do mundo atual”. A Gazeta Mercantil do dia 28 de julho de 2007 diz que a nova coreografia do Grupo Corpo “não traz a sensualidade latina que se tornou marca da companhia, mas aborda a violência entre (sic) relações humanas”. Acrescente-se que essas críticas foram feitas antes da estreia do espetáculo.

Após a estreia, o jornal Estado de Minas, no dia 04 de agosto de 2007, publicaria uma matéria denominada “O Corpo e a crise contemporânea” onde relatava:

A expressão no olhar dos bailarinos é sempre fechada. Quando se voltam para a plateia, é com um olhar beligerante. A iluminação é opressiva, como se estabelecesse limites para o movimento. Qualquer simulacro de relação afetiva parece mediado pela agressividade, quando os corpos se tocam, ou parecem se chocar, ou algum deles está sem tônus, flácido, como morto (JORNAL ESTADO DE MINAS, 04/08/2007).

Percebe-se, assim, que uma construção de significados intencional é assumida pela imprensa em geral como sendo o significado real da peça. Enquanto que, para o Grupo Corpo, esse significado tem uma carga volitiva, de intencionalidade e de finalidade antevista, para os jornalistas, ela funciona como um significado suficiente e real que se retransmite aos seus leitores.

Quando iniciou os trabalhos voltados para a perspectiva de estratégia como prática, Whittington (1996) propôs um novo verbo *strategize* para designar o trabalho circunscrito à construção de estratégia. Se, a princípio, o verbo poderia conter diversos significados, desde uma ontologia específica de ações e práticas que poderiam ser identificadas como parte da ação de “estrategizar” até uma função específica do estrategista, com o tempo, a segunda opção conceitual prevaleceu. Apesar de trabalhos como o de Pye (2003) chamarem a atenção para uma perspectiva mais geral do verbo, sem se preocupar com quem seriam os sujeitos da ação e mais focada na dinâmica que a verbalização agrega ao conceito de estratégia, ainda há uma corrente que vincula o estrategizar a uma figura de estrategista. Como afirmam Knights e Morgan (1991, p.260), “estratégia é também uma tecnologia de poder que é criado na medida em que resolve os problemas que se pretendeu solucionar”. E ao se pensar nesse poder associado ao estrategista, se verá que, em todas as ações de “estrategizar”, não é necessariamente “o estrategista” quem está no controle das ações e práticas.

Quando Whittington (1996, p.734) afirma que “um estrategista efetivo precisa conhecer as técnicas analíticas de planejamento, as opções apropriadas de política e os processos organizacionais de decisão e implementação”, pode-se afirmar que ele institui uma profissionalização da *expertise* de ser estrategista, atribuindo assim a função de estrategizar a somente aqueles que dominam essa expertise. A afirmação contradiz o conceito de estratégias emergentes nas organizações que o próprio Whittington reconhece existir ou então assume que estratégias emergentes não foram estrategizadas, no sentido de construídas, o que parece inadequado em termos conceituais. Mesmo emergentes, as estratégias têm em si implícita uma deliberação dos gestores no sentido de acatá-las e, eventualmente, aperfeiçoá-las e formalizá-las.

Se assumir o conceito de SAP, “estrategizar” não seria apenas criar estratégias, mas também todo o processo de construção, formulação e implementação. Mesmo reconhecendo que “estrategizar” tem momentos de “inspiração” e bem mais momentos de “transpiração”, é necessário que se amplie o conceito desse verbo por Whittington (1996, p.732) que se refere ao mesmo como sendo apenas formular e implementar estratégias.

#### 6.2.4 A Temática da Carreira Profissional do Bailarino

João Vicente foi a primeira pessoa que me chamou a atenção para a carreira do bailarino ao me perguntar: “Como você acha que um bailarino se aposenta?”. Saber que não há leis específicas para uma carreira que termina ao redor dos 35 a 40 anos em um país que prevê aposentadoria com idade mínima de 55 anos é, no mínimo, angustiante para eles. É fácil de compreender a razão da carreira curta dos bailarinos quando se observa o esforço físico dos mesmos. Na peça Breu, a partir dos dez primeiros minutos de dança, observei que os bailarinos, quando estavam nas coxias do palco, apresentavam sinais evidentes de cansaço em função do esforço físico no palco. Ressalte-se que, antes de Breu, eles já haviam encenado outra peça. Para os bailarinos com idade mais avançada, como a Paulinha, aproximando-se dos 40 anos, um raro caso de longevidade dentro do grupo, os sinais de cansaço físico eram ainda mais evidentes, em função dos movimentos de elevação e queda que se repetem o tempo todo no balé Breu e que são totalmente diferentes dos movimentos que os bailarinos estavam acostumados a fazer em outros balés. Essa diferença de movimentação em Breu, também aumenta o esforço físico dos bailarinos.

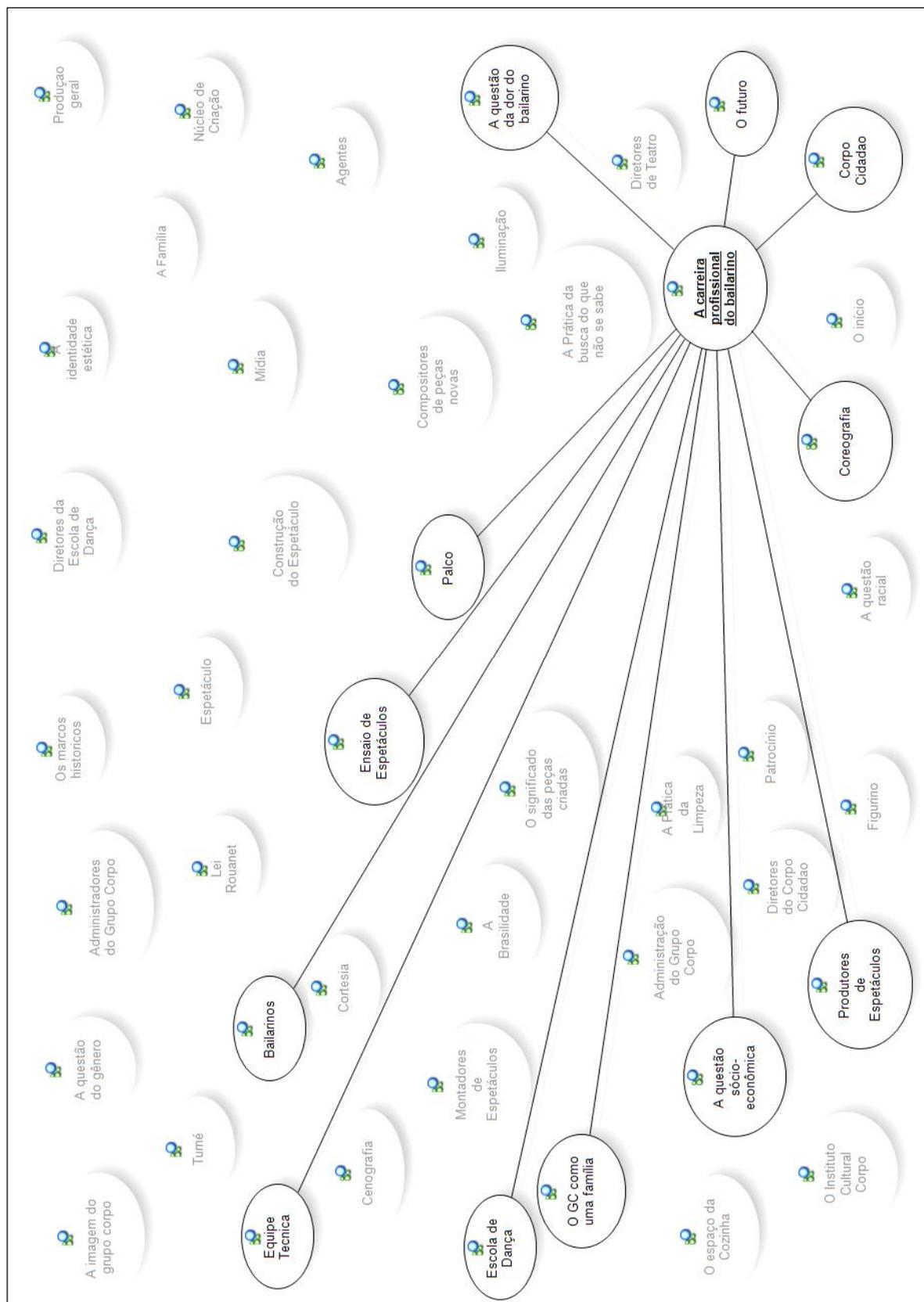
Alguns bailarinos desenvolvem projetos particulares paralelos, como a bailarina Ana Paula Cançado, que trabalha com a mãe em decoração de eventos e festas. Há também o caso da outra Ana Paula, a Puia, que é formada em direito e, apesar de não ter planos para o futuro,

sabe que o diploma poderá ser útil. Na maioria dos casos, entretanto, a questão de carreira é tratada de uma maneira um pouco *laissez faire*<sup>74</sup>. O casal Beca e Silvinha, ambos bailarinos do grupo, com uma filha pequena, falam do futuro meio que no improviso (talvez a gente dê aula aqui na Escola de Dança). Juliana Meziat, em entrevista ao jornal Stage, em 21/04/2005, revelou que sua preocupação existe, principalmente após ter se machucado e ficado 11 meses fora do palco. Sabe que tem talvez mais dez anos de carreira à frente e “depois, quem sabe, talvez outra carreira”. Percebe-se a preocupação, mas ela soa como apenas uma angústia com o futuro que se revela incerto e que não tem nada programado.

Preocupante saber que quase todo bailarino que saiu do grupo pediu para voltar ou se viu em dificuldades, conforme relato de Gabriel. Fácil de compreender a situação, se verificarmos que o Grupo Corpo é a companhia que melhor remunera no país e ainda proporciona uma vida em que o bailarino permanece quase que seis meses por ano viajando para o exterior.

---

<sup>74</sup> descompromissada



**FIGURA 117 - Análise Relacional da Carreira Profissional do Bailarino (Fonte: Pesquisa de Campo)**

O grupo ainda tem uma relação profissional com os bailarinos extremamente flexível, que lhes permite ter horários mais ou menos tranquilos e, mesmo o horário de trabalho não é tão rigoroso assim. Estipulado como se iniciando às 9h e terminando às 15h, durante todo o período que acompanhei o grupo, havia intervalos mais ou menos regulares após a aula de balé clássico, sendo que a mesma terminava às 10h30 e os ensaios com a direção de Rodrigo se iniciavam mesmo ao redor das 11h, tendo um intervalo para almoço rápido, ao redor de 40 minutos a uma hora, quando então voltavam para continuar os ensaios até às 15h. Na prática, verifiquei que os bailarinos, durante a construção e ensaio da coreografia de Breu, tinham em média uma hora de balé clássico e três horas de ensaios diários. Quando estão em turnê, os bailarinos têm uma hora de balé clássico nos dias de apresentação e as próprias apresentações, estando dispensados o resto do dia.

Em conversa com uma das bailarinas, perguntei-lhe o que pensava para seu futuro. Sua resposta foi que gostaria de manter uma vida como a que tem hoje, viajando. Ela tem se aventurado em alguns trabalhos de produção de vídeo (um vídeo seu foi premiado no festival de filmes de 1 minuto) e, eventualmente, faz alguns desfiles de moda, mas seu futuro também é incerto.

O que depreendi da forma como a carreira é abordada pelos bailarinos, pensando em outras alternativas, confirma uma desesperança em termos de futuro. Primeiro, por saber que a carreira é curta; segundo, estão em um ponto de onde não há muito o que buscar à frente, já que o senso deles é de que alcançaram o topo da carreira de bailarino. Alguns bailarinos conseguem ser convidados ou partem para uma carreira internacional em outras companhias, como a Regina Advento<sup>75</sup>, mas é extremamente raro acontecer esse tipo de chance.

Falar da carreira dos bailarinos e inserir esse tema dentro do tópico sobre estrategistas e o “estrategizar” tem uma intencionalidade subjacente. Quando Whittington (2003) se refere a práticas em uso, há uma inevitável referência ao conceito de prática proposto por Certeau (1984, p.xv), quando afirma que as práticas são “um modo de pensar caracterizado por um modo de agir que não pode ser dissociado da arte de usar”. Em sua concepção da vida cotidiana, Certeau diferencia as estratégias das táticas, assumindo as estratégias como organização estrutural da realidade que, por meio das instituições, regula comportamentos e

---

<sup>75</sup> Regina Advento trabalhou com o Grupo Corpo de 1984 a 1990, quando, depois de uma audição no Rio de Janeiro, foi convidada a se juntar ao grupo de Pina Bausch. Começou pelo Folkwang TanzStudio, dirigido pela coreógrafa numa escola de Essen. Em 1995, foi contratada para o elenco principal do Tanztheater Wuppertal (Fonte: Goes, 2007, p.239)

atitudes com vetores de poder que funcionam de fora para dentro, do macro para o micro, do coletivo para o individual.

Já quando Certeau (1984) se refere às táticas, ele as considera como sendo um cálculo que não contém uma localização, um espaço ou uma institucionalização que as acolha (às táticas). Dessa maneira, elas se insinuam nos espaços dos outros, mantendo uma dependência da dimensão tempo e sem condições de se estruturar e evoluir, devendo seus agentes buscar sempre oportunidades para se fazerem presentes.

As práticas identificadas nas ações dos bailarinos se moldam mais ao conceito de táticas de Certeau (1984) que aquele de estratégias. Não há uma institucionalização, uma perenização dos ganhos concebidos tanto nas práticas das alavancas como nas práticas de dar apelidos aos trechos de balés. A prática das alavancas demanda uma permanente renegociação de esforços entre os bailarinos que atuam juntos, dependendo um do outro, notadamente nos *pas de deux*. O bailarino João estava ensaiando o *pas de deux* da peça Breu com a bailarina Juliana Meziat e já tinha o problema de alavancas para o trecho todo solucionado entre eles. Com a troca da Juliana pela bailarina Flávia, o aprendizado teve de ser reiniciado. Todo esse aprendizado que se desenvolve em um casal ou uma dupla que realiza um movimento em que interdependem em termos de esforços e formas de se movimentar sempre é reiniciado caso um dos bailarinos seja substituído. Os ganhos obtidos em um aprendizado em determinado trecho de balé não influenciam os ganhos que deverão ser obtidos em um novo aprendizado, demandando, assim, constantes intervenções que transformem o evento (troca de parceiro em determinado trecho de balé, por exemplo) em uma situação favorável.

Da mesma forma, a atitude de acomodamento à prática do Grupo Corpo como família representa mais uma desesperança com o futuro que uma construção estratégica. A necessidade constante de reafirmação de relações de amizade por parte dos bailarinos se alinha com a afirmação de Certeau (1984, p.38) de que as táticas demandam constantes “intervenções que transformam eventos em situações favoráveis”. A acomodação de todos os que não buscam alternativas, e seu número é representativo, é utópica: não há espaço para os que querem permanecer mesmo que sua carreira de bailarino cesse. Sonhos, como o de uma das bailarinas que manifestou para mim seu desejo de “continuar nessa vida” mesmo que pare de dançar, referindo-se às viagens que mantém o grupo fora do país quase que metade do ano, todos os anos, não têm chance de se tornar estratégias, no sentido de se institucionalizar a possibilidade de se perenizar nas excursões e turnês, mesmo que cesse sua capacidade de dançar as coreografias desenhadas por Rodrigo. O problema não reside na prática do grupo

corpo como família e, sim, na escolha em adotar essa prática como uma alternativa profissional tática pelos bailarinos.

### 6.3 Sobre as Práticas

No decurso da etnografia e no processo de codificação axial da análise situacional, foram identificadas 24 práticas, posteriormente apresentadas e analisadas em conjunto com o Paulo, diretor artístico do Grupo Corpo. Nessa reunião, foi confirmada uma interpretação que tinha de que nem todas as práticas seriam estratégicas, sendo entendidas por ele como pouco importantes ou até mesmo apenas “divertidas”. Foi o caso, por exemplo, da prática de dar apelidos aos trechos do balé pelos bailarinos. Essa é uma prática comum em todos os processos de construção de coreografia e que acaba sendo adotada tanto pelo coreógrafo Rodrigo, como pela ensaiadora, a Macau. No entender do Rodrigo e de Macau, é uma prática que facilita a identificação de trechos quando se efetuam procedimentos de correção de movimentação dos bailarinos. Já na formulação desses apelidos, feita pelos bailarinos, existe uma associação interpretativa de significados dos trechos feita de forma associativa a fenômenos sociais que eles vivenciam em seu cotidiano. Dessa forma, o termo “novela” utilizado para identificar determinados trechos de balé (há um trecho denominado novela e outro denominado novela 2) expressa uma crítica pelo modo que o trecho se desenvolve, meio que “arrastado”, “devagar”.

Uma prática que julguei inicialmente de importância estratégica moderada para o grupo foi, entretanto, considerada pelo Paulo muito importante: a da liberdade com responsabilidade. Durante o período de observação participante junto ao grupo, houve necessidade de intervenção do Paulo em relação ao uso dessa prática pelos bailarinos que começaram a faltar às aulas de balé clássico. Inferi que o incidente poderia estar influenciando o julgamento do Paulo a respeito da importância de se manter essa prática, mas ele manteve seu julgamento de que é uma prática muito importante.

Uma prática estratégica reativa foi a que denominei como prática de recebimento prévio de cachês. Nas turnês programadas para o exterior, sem exceção, o Grupo Corpo recebe o cachê antecipado, algumas vezes com um ano de antecedência, conforme relato do próprio Paulo. Parece que essa prática se desenvolveu a partir de um evento isolado que aconteceu no início da carreira do grupo. À época, eles estavam em turnê pela Europa e o

agente que intermediou a turnê não lhes pagou, tendo o grupo enfrentado dificuldades no período de estada e no regresso. Mesmo com esse problema e outras dificuldades financeiras do início da carreira do grupo, como foi retratado em diversos pontos da pesquisa, o grupo tem duas práticas que chamam a atenção pela importância que têm na imagem interna de relacionamentos e na relação com os patrocinadores: a prática da transparência e a prática da confiança.

Os gestores do grupo fazem questão de permitir acesso de todas as pessoas interessadas às informações existentes dentro da organização. Em todo o tempo em que estive presente no grupo, para qualquer tipo de informação que procurei, sempre encontrei resposta. Na mesma época, conheci dois membros de uma empresa de auditoria que estava dentro do Grupo Corpo, fazendo análise das prestações de contas e dos registros fiscais da organização.

Da mesma forma, é de se notar e destacar como as práticas de confiança estão presentes nos relacionamentos internos do grupo. Os dois administradores da parte financeira têm autonomia para movimentação financeira de pagamentos e recebimentos em nome do grupo, podendo assinar individualmente documentos em nome do grupo.

O que pude perceber na entrevista com o Paulo foi um alto grau de subjetividade na avaliação e escolha de quais práticas ou ações podem ser julgadas “consequenciais para resultados, direções, sobrevivência ou vantagem competitiva em uma dimensão estratégica” (JARZABKOWSKI et al, 2007, P.8) para uma organização.

Nessa afirmação sobre as práticas, de Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), o julgamento do que pode ser considerado consequencial para resultados, direções, sobrevivência ou vantagem competitiva pode levar para uma descoberta de “efeitos borboleta”. Dessa maneira, qualquer ação, qualquer decisão dentro da organização ou prática identificada pode ser julgada como sendo “consequencial”, banalizando o esforço de identificação de práticas que sejam estratégicas (tudo seria estratégico e, sendo assim, não faria sentido estudar esse conceito). Se a opção for por adotar algum critério de importância para se definir quais práticas seriam estratégicas, pode ocorrer que, práticas entendidas pelo observador como importantes podem ter, na opinião dos gestores da organização observada, uma avaliação como tendo pouca ou nenhuma importância. No caso do Grupo Corpo, optei por respeitar as escolhas e avaliações do gestor da organização.

Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) afirmam ainda que essas consequências para resultados, direções, sobrevivência e vantagem competitiva da organização podem decorrer de estratégias não intencionadas. Tal proposição me leva à preocupação sobre que tipo de intenção os autores se referem. Se olharmos para o conceito de intenção proposto por

Anscombe (1957), que afirma haver pelo menos três maneiras de se olhar a intenção, no sentido de querer fazer algo, ou fazer algo porque quer algum resultado ou ainda no sentido justificatório de algo que já foi feito, pode-se chegar à conclusão de que só as ações inconscientes ocorrem sem nenhuma intenção. Por exemplo, se alguém lhe atinge o joelho em determinado local (normalmente médicos testando reflexos), sua perna se moverá, bastando para isso que seus músculos estejam relaxados. Considero difícil acreditar que uma ação ou uma prática estratégica que influencie resultados, caminhos, direções ou vantagem competitiva em uma organização ocorra sem nenhuma intenção. Vejo um exemplo no senso comum que afirma que a invenção do forno de microondas aconteceu “sem querer” em testes de radares. Pode até ser que o fenômeno de ondas emitidas por radares aquecerem líquidos tenha sido observado “sem querer”, mas considero difícil que as ações tomadas para transformar esse efeito “colateral” em algo rentável possam ser consideradas não intencionais.

A ação estratégica pode até decorrer de uma observação ou de um resultado não intencional, mas não consigo perceber a transformação desse fenômeno observado em algo que se caracterize como estratégico sem haver nenhum tipo de intencionalidade, dentre as opções colocadas por Anscombe (1957). Assim, como não há um esclarecimento a que conceito de intenção quando Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) se referem a estratégias não intencionadas, considero essa afirmação ambígua e insuficiente para identificar práticas ligadas a essas “estratégias não intencionadas”.

Apesar de toda a dificuldade existente para se definir que práticas organizacionais podem ser consideradas estratégicas, discordo da afirmação de Carter, Clegg e Kornberger (2007, p.12) de que a “talismânica categoria” de estratégia foi substituída por outra não menos talismânica, a de prática. Com certeza, estratégia se tornou uma palavra que valoriza qualquer ação, qualquer departamento, qualquer processo na organização. Como adjetivo, é utilizado em cursos, em consultorias e em decisões como um talismã poderoso que transforma o significado de tudo a que é acrescentado. Se, de um lado, esse adjetivo confirma como a realidade pode ser modificada em termos de significados, sendo suficiente para isso haver intencionalidade de que seu significado mude, por outro lado, torna mais complexo entender o que é estratégico ou não dentro das ações dos gestores das organizações.

Quanto às práticas, o que percebi na observação de campo é que algumas são consideradas mais importantes que outras no julgamento dos gestores, quando confrontados com elas, sendo que essa graduação de importância não é dicotomizada entre o que é importante e o que não o é. Baseado nesse raciocínio, posso afirmar que é relativamente mais fácil identificar práticas que não são importantes para a sobrevivência, os resultados, as

direções e a vantagem competitiva da organização e que, portanto, não se poderiam julgar como estratégicas. Dessa forma, as outras práticas se posicionariam como sendo estratégicas em maior ou menor grau para a organização. Assim acontece, por exemplo, com a prática identificada na construção do espetáculo Breu, que denominei de prática de dar apelidos aos trechos de balé. Há um consenso entre os gestores, especificamente Rodrigo e Paulo, de que é uma prática divertida e tolerada, mas que, se não existisse, não iria influenciar em nada a trajetória do Grupo Corpo.

### 6.3.1 A Prática da Limpeza

Outra prática presente nas construções de espetáculos do grupo, tanto de espetáculos novos como de remontagens de espetáculos já apresentados, é a da limpeza. Para essa prática, pode-se apontar como principais implementadores o Rodrigo e a Macau. Na perspectiva dos bailarinos, Macau é a principal responsável pela limpeza das peças de balé, sendo que, para eles, a palavra limpeza assume o significado de construir uma perfeita sincronia nos movimentos dos bailarinos quando estão se apresentando em conjunto. Paulo me respondeu que, para ele, limpeza tinha também o significado de retirada de bailarinos que estão sobrando em cena. Parece-me, de uma forma geral, que a ação de limpeza também tem uma relação estreita com a construção de futuros *a posteriori*, na construção de novos balés, assumindo o sentido de retirar tudo que não ficará “bem” quando a peça for apresentada. Aqui, o “bem” tem uma conotação essencialmente estética e é baseado totalmente em valores subjetivos dessa dimensão que os membros do núcleo de criação assumem compartilhar.

O uso da expressão “fazer limpeza” é comum dentro do Grupo Corpo e não se restringe só aos membros do núcleo de criação. A bailarina Paulinha, por exemplo, chama a atenção para a importância da Macau como ensaiadora, porque é ela quem faz a limpeza dos trechos das peças, principalmente em remontagens, quando ela assume o comando do ensaio. Essa importância e o rigor de detalhes na prática da limpeza puderam ser observados durante o ensaio do trecho apelidado de “frevo” da peça Breu, pelos bailarinos, quando, diversas vezes, havia grupos encenando a mesma coreografia. O olhar de Macau era fundamental na observação de detalhes que eram difíceis de perceber na visão de um leigo como eu, mas considerados importantes para Macau e Rodrigo, o que levava os bailarinos a repetir diversas vezes o mesmo trecho até alcançar um nível de sincronia considerado suficiente pelos ensaiadores.

Para a Paulinha, a limpeza tem o significado de sincronia de movimentos quando há mais de um bailarino fazendo o mesmo passo na dança. Existe nessa limpeza uma relação de confiança total no que o ensaiador vai mostrar como erro na execução da coreografia, já que os bailarinos não conseguem perceber, na execução, se seu movimento está errado, em termos de sincronia, como os vi muitas vezes alegar ao pedir para Macau mostrar onde estava o erro, porque eles não o estavam vendo.

A expressão pode ser usada também para designar a ação do Rodrigo, durante uma construção de coreografia, de retirar pessoas que estavam no palco em determinado trecho, conforme entendimento da Flavinha, também bailarina do grupo. Ou então para designar os diferentes ângulos de tomada quando ocorre a gravação em vídeo das peças. Nesse caso, a limpeza fica sob responsabilidade do Paulo.

Para remontagem de peças já apresentadas, a limpeza assume um sentido mais determinista, uma vez que tanto os ensaiadores, Mirinha e Macau, quanto Rodrigo sabem de antemão o resultado que buscam por já conhecerem as peças. Os bailarinos têm uma percepção variada da remontagem e dos esforços que irão despender, pois há desde aqueles que já dançaram a peça várias vezes, como é o caso de Flávia Couret e Paulinha, ambas há mais de 15 anos no grupo, até aqueles com total desconhecimento da remontagem por nunca terem dançado a peça anteriormente.

De uma forma geral, entendi que a limpeza significa uma intervenção feita em uma coreografia com o intuito de retirar elementos que não ficarão bem na mesma. Isto acontece a partir da observação da execução da mesma onde se destacam elementos que influenciam no resultado estético de uma maneira que não agrada ao observador e que devem, portanto, ser corrigidos.

Percebi que há diversas práticas mais ou menos diferenciadas e que têm a mesma expressão discursiva para representá-las. Para esses discursos de limpeza, que assumem diferentes significados de acordo com os atores que os proferem, percebi que não há uma concepção clara de significação para eles, e as comunicações em que se fazem presentes fluem como se não houvesse diferenças. Nesses significados, há uma grande área sombreada de significação compartilhada que permite que o discurso seja interpretado e possibilite a comunicação das práticas e seu entendimento, mesmo que os significados não sejam de todo concordantes. Assim, o discurso da limpeza, que se configura como uma prática estratégica, reconhecida como importante por todos, se institucionaliza, mesmo que, na ação prática de limpeza, ele tenha diferentes significados. O poder da significação de estar “limpando” constantemente as construções e remontagens de balés reforça a imagem de qualidade do

Grupo Corpo. Confirma isso o discurso de Ella Baff, diretora do Jacob's Pillow Dance Festival, que os chama de "únicos".

Outra prática associada à limpeza, mas que se estende a todos os processos e mundos envolvidos na criação de um espetáculo e presente na construção das peças de balé, é a prática do detalhamento. Há um nível acentuado de rigor nos ensaios em que se busca sempre a perfeição do movimento, com atenção a todos os detalhes que o envolvem na atuação do bailarino. O rigor é tão acentuado que, muitas vezes, o bailarino não se dá conta dos erros percebidos por Rodrigo e Macau. Pode-se dizer que, nesse caso, os implementadores seriam os bailarinos, executores dos movimentos, e os avaliadores da prática seriam Rodrigo e Macau, como ensaiadores e construtores das peças de balé. Essa é uma prática, quando referida à movimentação dos bailarinos, em que a presença do Paulo quase não é notada. Ele mesmo reconhece como é complicado esse processo e também como é cansativo. Paulo afirma que muitas vezes desiste e sai do auditório quando há um processo de ensino de novos passos, principalmente quando há bailarinos novatos no palco, porque lhe falta paciência.

Uma prática que é comum aos três mundos organizacionais dentro do Grupo Corpo, o Corpo Cidadão, o grupo de balé e a Escola de Dança, é a prática da responsabilidade social. O Grupo Corpo, incentivado pelos seus patrocinadores, tem feito anualmente apresentações para um público formado de crianças carentes, como aconteceu em 2007, quando, acompanhando a organização, presenciei uma dessas apresentações feita no palácio das Artes, em Belo Horizonte. Essa é uma prática que tem origens e efeitos diferenciados, se observarmos os três mundos organizacionais citados.

Para os gestores do Grupo Corpo, ela representa um momento de projeção social, tanto para o grupo como para o patrocinador, de fortes resultados políticos. Na Escola de Dança, há um montante de 20% de alunos que a frequentam utilizando bolsas de estudos, com algum resultado político e um forte impacto negativo na saúde financeira da mesma que, nas palavras de um dos administradores, "consegue se pagar, pelo menos". Já para os gestores do Corpo Cidadão, a responsabilidade social se torna o objetivo principal de existência desse mundo, uma prática que se iniciou por iniciativa da Mirinha e que se vem mantendo às custas de um patrocínio feito pela Petrobrás. Nesse caso, os gestores do Grupo Corpo atuam como implementadores de uma estratégia sugerida pelo patrocinador, enquanto os gestores do Corpo Cidadão são criadores, formuladores e implementadores dessa prática. Na Escola de Dança, têm-se seus gestores como criadores e implementadores da prática.

Nessas práticas e em outras observadas, deve-se concordar com Hendry e Seidl (2003, p.176) quando afirmam que:

por outro lado, práticas estratégicas não são restritas aos ‘estrategistas’. Se considerarmos as possibilidades de formação de estratégia de baixo para cima, ou do meio para fora ou ainda de cima para baixo, quase que qualquer atividade acontecendo dentro de uma organização pode, ou não, ser parte de uma prática estratégica, tendo ou não o rótulo de estratégia atribuído.

Acrescentaria ainda que há práticas nas organizações que podem até mesmo ser consideradas estratégicas e não ter ninguém que se possa cunhar de ‘estrategista’ mesmo que se queira. No Grupo Corpo, encontrei uma prática que denominei de prática de manutenção de espaços simbólicos, a qual tem respaldo constante na mídia e nas vozes de eventuais parceiros e compositores de músicas encomendadas, por exemplo, ao citar a forma como o ambiente amigável é construído dentro do Grupo Corpo. José Miguel Wisnick cita um “teste do pão de queijo” como rito de aceitação do Grupo Corpo e que se passa na cozinha, um dos espaços simbólicos presentes no grupo. Essa é uma prática, pode-se dizer, originada nos ritos familiares dos Pederneiras e que terminou sendo adotada dentro da sede do grupo, em que a cozinha ocupa um espaço central do primeiro andar, tendo, ao seu redor, instalados os escritórios do Paulo, o acesso ao escritório do Pedro, dos administradores, da Cláudia Ribeiro, do Fernando Velloso, da Macau, da Cri e da Candinha. A cozinha é ponto de encontro, discussão e celebração no cotidiano do grupo.

Apesar de todo esse raciocínio apontando e demonstrando práticas que não se vinculam a um provável estrategista, dentro da organização do Grupo Corpo, o personagem Paulo seria apontado por unanimidade pelos membros da organização como o estrategista do grupo. Por sua capacidade de liderança e pela confiança depositada em suas decisões, Paulo acaba tornando-se o portador da linguagem e do discurso que, nas palavras de Samra-Fredericks (2003, p.142), “estabelece significados e cria um ‘discurso de direção’. O discurso de direção é feito de uma forma clara e incisiva (“afinal de contas, sou eu quem mando aqui”), mas não ocorre de forma agressiva ou intimidatória. O consenso geral de que tudo que se decida dentro da organização deve ter a palavra final do Paulo é tão natural que até sua secretária declara não saber por que é dessa forma, mas que ninguém se atreve a tomar decisões sem comunicar a ele.

Essa forma de controle, aceita e tida como natural por todos os que trabalham no grupo, remeteu-me à figura do panóptico, idealizado por Foucault (1999), como forma de controle que se instala no comportamento das pessoas, mesmo que não haja, concretamente, nenhum mecanismo de controle em ação. Com isso, a sensação de estar sendo controlado se instala nas pessoas que passam a agir como se o controle existisse, mesmo que, na prática, ele

não exista. Deve-se destacar que, apesar de o controle não ser intimidatório em suas práticas e não haver cobranças nesse sentido, a sensação de ele estar presente no grupo é tão forte que “as pessoas morrem de medo de fazer algo e dar errado, sem ter falado com o Paulo antes” (depoimento colhido).

Efetivamente, também há práticas e decisões importantes centralizadas na figura do Paulo e, nessas escolhas de caminhos, suas decisões se tornam o leme do barco, na metáfora citada por Samra-Freckericks (2003), que dá a direção à organização e que a leva a alguma destinação futura. Esse é o caso da estratégia de criação do Instituto Cultural Corpo.

### 6.3.2 A Prática da Cortesia

Avaliar a importância de práticas identificadas no cotidiano de uma organização, quem as criou - se houve - quem as implementa e quem as comunica, dentre todas as ações possíveis para práticas estratégicas e até mesmo a identificação de quais teriam essa qualidade não é simples. Da mesma forma, uma dicotomização entre “boas e más práticas” (WHITTINGTON, 2002, p.13) se tornaria complicada, uma vez que, algumas práticas podem ter simultaneamente características que podem ser julgadas boas e outras que as tornem alvo de crítica, seja essa crítica interna, ou externa.

Esse seria o caso da prática da cortesia em espetáculos, que consiste no convite para determinadas pessoas assistirem aos espetáculos por aqueles que o constroem, relativamente comum no meio teatral. Para o Grupo Corpo, ela foi reconhecidamente uma ação que teve resultados importantes desde o começo da carreira profissional do grupo, como reconhece Rodrigo:

Para a estreia de Maria Maria, em 1976, Paulo marcou uma temporada no maior palco de Minas, o Grande Teatro do Palácio das Artes, algo impensável até então para uma companhia local. Quando contávamos que seria lá, as pessoas duvidavam. Nós do Grupo Corpo, não. Tínhamos certeza de que seria um sucesso, um pouco pelo resultado dos ensaios. Na medida em que Oscar Araiz ia coreografando, fomos convidando pessoas de confiança para ver trechos em primeira mão. Saíam entusiasmadas. A estratégia contribuiu para gerar comentários positivos por toda a cidade e, quando finalmente chegou o grande dia, foi impressionante. Os ingressos para a temporada se esgotaram.

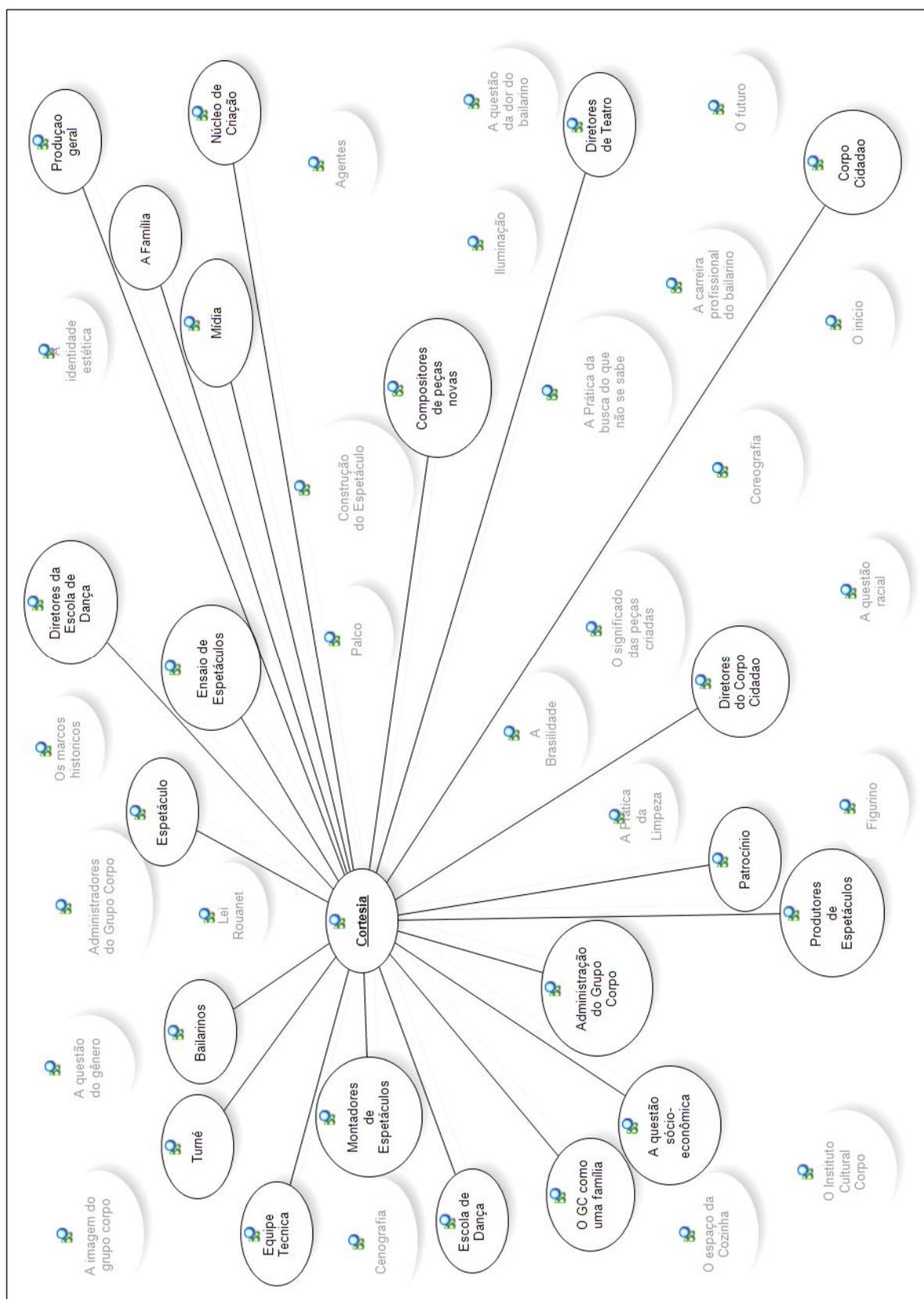
No mês anterior à estreia de Breu, o Grupo Corpo convidou críticos de arte, como Helena Katz, do jornal O Estado de São Paulo, para assistir a uma pré-estreia do espetáculo. Além dela, jornalistas da Folha de São Paulo, do Estado de Minas e do Jornal do Brasil,

dentre outros, viajam a convite do grupo sempre que há uma estreia por acontecer. E essa prática tem gerado bons frutos para o grupo com críticas que constroem expectativas sobre a peça e com interpretações, apoiadas nos *releases* previamente encomendados que confirmam os significados construídos pelo grupo para suas obras.

Prática semelhante é realizada junto aos diretores dos teatros mais importantes do mundo, como o Brooklyn Academy of Music, o Sadler's Wheels e Maison de La Danse. O grupo custeia a vinda desses diretores ao Brasil por ocasião da estreia de peças em São Paulo ou no Rio de Janeiro. Também no segmento artístico, é comum o Grupo Corpo convidar pessoas, como integrantes de algumas bandas musicais, que se tornaram amigas do grupo e que, vez ou outra, contribuem inclusive para o trabalho social junto a ONG Grupo Cidadão, como os integrantes da banda Skank.

D. Izabel, mãe dos Pederneiras, também tem a sua cota de convidados que assistem aos shows quando o grupo se apresenta em Belo Horizonte. Nessa prática, tanto ela como os funcionários do grupo reforçam ainda mais a percepção do grupo se relacionar como uma grande família, que mantém uma atitude de permanente gratidão para com aqueles que o apoiaram no começo e que também são convidados para as apresentações feitas, seja em Belo Horizonte, no Rio ou em São Paulo.

Uma artista do grupo teatral “4 com Palito” relatou que, nas apresentações do Grupo Corpo, sempre existe a “fila do gargarejo”, que é formada por pessoas que vão para o teatro e ficam aguardando a possibilidade de entrarem para assistir ao espetáculo sem pagar. Segundo ela, isso sempre acontece nos espetáculos do grupo, tendo ela mesmo assistido a várias apresentações dessa forma.



**FIGURA 118 - Análise Relacional da Cortesia (Fonte: Pesquisa de Campo).**

Também os bailarinos, bem como os outros funcionários do Grupo, têm direito a uma cota de cortesias para ser distribuída por eles a amigos e parentes. Leve-se em conta também que os funcionários da Escola de Dança, assim como a ONG Corpo Cidadão, se utilizam da prática, seja para convidar amigos, seja para convidar pessoas influentes, sendo o critério de influência de uma amplitude tal que se pode considerar mista de valores subjetivos e objetivos na sua concepção. Assim, pessoas de destaque na sociedade são influentes, pessoas que trabalham no governo, municipal, estadual e federal também o são. Bem como pessoas que já trabalharam, como também artistas e jornalistas.

O patrocinador do grupo também estabelece, como contrapartida ao patrocínio, uma cota de ingressos que ele utiliza para levar a prática da cortesia adiante segundo critérios próprios, ampliando ainda mais o leque de cortesias. O volume de cortesias utilizadas pelo patrocinador, somado aos praticados pelo grupo é tal que Paulo me disse que a estreia em São Paulo, praticamente, não gera receita nenhuma.

Paulo tem certo cuidado ao relatar fatos relativos a essa prática. Ele lembra que pessoas que têm condições de adquirir convites para assistir aos espetáculos abordam os funcionários do grupo tentando conseguir convites. Como relatou a Candinha, “a questão não é o fato de ter ou não ter de pagar, e sim de poder dizer que foi convidada pelo grupo”. O volume de pedidos chega a tal ponto que, na véspera da estreia de Breu em Minas Gerais, a Patrícia e a Cláudia Ribeiro, que se encarregavam da lista de convidados, pararam de atender seus telefones pessoais e os funcionais do Grupo Corpo, para evitar o assédio.

Pelas ações tomadas, percebe-se que há quase que um aprisionamento da direção do Grupo Corpo, nessa prática que se reificou de tal maneira que tornou impossível a gestão de seus aspectos negativos, de ser uma “má prática” em termos de seu impacto tanto pela difusão como pelo aspecto social (WHITTINGTON, 2002). Efetivamente, a prática da cortesia continua tendo aspectos políticos positivos e incentivados, bem como aspectos sustentados por uma prática permanente de laços de amizade. Porém, sua difusão social atingiu um nível descontrolado de acesso que só deixa aos gestores a possibilidade da ruptura de processos de comunicação das pessoas responsáveis pela implementação da prática, quando estão às vésperas de uma estreia.

#### 6.4 A comparação de incidência de práticas nos diferentes mundos

Quando se coloca o conjunto das práticas identificadas na pesquisa etnográfica e na codificação axial em relação aos mundos que compõem o mundo Grupo Corpo, observa-se que há uma concentração de práticas voltadas para o mundo do Grupo de Balé, sendo que a maior parte dessas práticas só ocorre exclusivamente dentro desse mundo. Atente-se que algumas dessas práticas, ao se localizarem dentro do mundo do Grupo de Balé, não excluem ações direcionadas para o mesmo objetivo dentro dos outros mundos, como podemos exemplificar com a prática da transparência. O que ocorre e que torna a prática diferenciadora é que ela é ostensivamente praticada dentro do mundo do Grupo de Balé, além de fazer parte do discurso diferenciador desse mundo. Na Escola de Dança, perceberam-se ações com o mesmo sentido, no entanto, não há elementos discursivos e nem a intensidade ostensiva que ocorre no mundo do Grupo de Balé.

Durante a observação etnográfica, percebi que as práticas do Corpo Cidadão são, em sua maioria, oriundas da vivência que a Mirinha teve e ainda tem no Grupo Corpo. Pode-se observar também que não foram muitas as práticas implementadas dentro do corpo Cidadão. Isso pode ser explicado também pelo pouco tempo de vida que tem a organização.

Observa-se pela Fig. 113 que somente há três práticas que são ativas nos três mundos: a prática de captação de patrocínio, a prática de relacionamentos de amizade e a prática de responsabilidade social. Um dos problemas que impactam a ação da ONG Corpo Cidadão é o fato de que a dependência da verba oriunda de patrocínio é total, diferentemente tanto do Grupo de Balé como da Escola de Dança. Esse mundo Corpo Cidadão não tem capacidade ainda de gerar receita e não se percebem práticas desenvolvidas de modo consistente que tornem seus gestores capazes de lidar com essa situação sem enfrentar crises sazonais constantes, que se têm se repetido desde a fundação da ONG, em 2000.

Em termos de dimensão futuro, os três mundos organizacionais têm posições totalmente contrastantes quando da construção de seu significado. Se no mundo do grupo de balé, como organização, a questão de futuro tem propostas sólidas de outros caminhos alternativos para a continuidade da organização, transformando-a, o mesmo não se pode dizer com relação ao mundo do Corpo Cidadão, diferente também da Escola de Dança.

No grupo de balé, há discursos localizados que pensam sobre como se manteria a identidade do grupo, numa eventual ausência do Rodrigo. Mirinha tem pensado eventualmente em produzir um registro escrito, em forma de pesquisa e publicação de um livro, explicando a técnica de criação do Rodrigo, mas não existem ações direcionadas à

operacionalização dessa intenção. Na segunda geração da família Pederneiras, só existe o Gabriel atuando dentro do grupo, mesmo assim em uma função técnica e sem ter vivenciado a experiência do significado do balé. Enquanto todos os irmãos da primeira geração, com exceção de Paulo que atuou no teatro, vivenciaram o que é ser bailarino, Gabriel não tem a mesma percepção, construindo, assim, significações diferentes da profissão. E mesmo que tivesse a mesma experiência, ele sozinho não seria suficiente para dar continuidade ao Grupo Corpo, faltando principalmente um sucessor para o papel de Rodrigo e para o do Paulo.

Gabriel tem assimilado os conhecimentos técnicos das atividades que o Pedro desenvolve e alguns operacionais para a atividade de iluminação, desenvolvida pelo Paulo. Entretanto, aos 22 anos de idade, Paulo já era líder da família e do Grupo Corpo, definindo caminhos e ações para a organização recém-criada. Gabriel tem 28 anos de idade e não desenvolveu ainda essas características diretivas, não tendo espaço também para função de criação dentro do grupo.

No grupo de bailarinos, quando algum percebe sua potencialidade como coreógrafo, não existem práticas direcionadas ao incentivo dessa habilidade, fazendo com que esses potenciais sejam perdidos com a evasão deles, como aconteceu com o bailarino Rui Moreira, que saiu do grupo para fundar sua própria companhia, a Seraquê, e Peter Lavratti, que saiu no ano passado para tocar projetos pessoais de construção de peças de balé como a peça “Ao teu lado teria sido”. Peter ainda mantém laços com o grupo, mas não identifiquei discursos de um provável retorno. Retornos ao grupo, aliás, são raros, podendo citar apenas o caso da bailarina Jackie que saiu, retornou e acabou ficando no grupo mesmo quando concluiu não ter mais condições físicas para continuar como bailarina. Jackie ainda faz apresentações esporádicas em outras montagens que não as do Grupo Corpo e, na organização, atua como professora de balé na ONG Corpo Cidadão.

Os gestores da Escola de Dança lidam com o futuro em curto prazo, mantendo uma visão ligeiramente pessimista do futuro, em função da possível mudança de sede do grupo de balé. É possível que seus gestores tenham de repensar suas práticas de gestão caso essa mudança venha a se concretizar, mas não percebi práticas orientadas ou construídas em função desse futuro. Acredito que, se eles trabalhassem com o conceito de futuro *a posteriori* que existe nas práticas do grupo de balé, alternativas poderiam ser criadas para mudar essa significação.

## 6.5 Da Apreensão de Contexto

O que percebi no trabalho de investigação foi que a apreensão de contexto é construída a todo o momento no cotidiano dos gestores do Grupo Corpo. Ela está implícita na construção de práticas reativas as quais são decorrentes de uma construção de significados de futuro a *posteriori*. Essa construção de significado de futuro se origina de uma leitura do momento presente, ou seja, de uma leitura contextual.

Importante acrescentar que toda construção de significado, nesse caso, é totalmente volitiva, ou seja, os significados estéticos construídos para um possível resultado futuro de um determinado figurino ou um arranjo coreográfico específico são baseados em julgamentos subjetivos que orientam a formação da opinião do avaliador de como será a imagem desse arranjo no futuro.

Essa é uma construção de realidade que contradiz os pressupostos da teoria da construção social da realidade e se ajusta conceitualmente ao conceito de situação que Clarke (2005) adota na construção da análise situacional, inspirado no trabalho de Thomas e Thomas (1970). Esses autores definem a situação partindo do pressuposto de que, quando uma situação é dada como real, ela se tornará real nas conseqüências.

Assim, se assumimos a realidade como sendo o significado construído dos fenômenos sociais em curso, entendo que essa construção, muitas vezes, é influenciada por nossa vontade, ou volição, como está colocado nos pressupostos de Berger e Luckmann (1967).

Olhando por essa perspectiva, posso afirmar que a prática da construção de significados decorre de uma apreensão de contexto, em que o problema percebido era uma inadequada interpretação de jornalistas do significado das peças de balé criadas pelo Grupo Corpo por ocasião da publicação de críticas, o que levou os gestores da Cia de dança a montar *releases* descritivos de cada nova peça a ser estreada.

Da mesma forma, a prática da transparência se iniciou a partir de uma leitura de contexto em que gestores de um dos patrocinadores do Grupo Corpo começaram a construir uma situação de questionamento de processos, ao avaliar a renovação de um contrato de patrocínio. Quando isso aconteceu, Paulo sugeriu que auditores da patrocinadora visitassem o Grupo Corpo e investigassem o que julgassem necessário para avaliar melhor as informações prestadas pelo Grupo. A partir dessa leitura e apreensão de contexto, os gestores do Grupo Corpo iniciaram uma prática de total transparência na prestação de contas, contratando inclusive uma auditoria independente para avaliação de seus processos administrativos em uma base anual.

## 6.6 Dos caminhos trilhados pela organização

Como já foi afirmado anteriormente, há um consenso interno em apontar o Paulo como o estrategista do Grupo Corpo. E, nesse apontamento, há um reconhecimento de que, nos principais caminhos escolhidos em termos de direções a serem tomadas e escolhas principais de formas de atuação do grupo, foi dada a palavra final pelo Paulo.

Nesse sentido, há uma vinculação forte entre a figura do estrategista e a metáfora de caminhos escolhidos para a organização Grupo Corpo. Isso é percebido na prática discursiva da identidade estética do grupo, prática essa que é quase permanente nas falas do Paulo e que acaba sendo replicada por outros membros da organização, confirmando a interpretação de Knights e Morgan (1991, p.252) sobre os efeitos de verdade resultantes dos “mecanismos de poder” existentes no discurso estratégico. Essa análise dos mecanismos de poder, presentes no discurso, é decorrente do trabalho de Foucault (1982), o qual, de acordo com Ezzamel e Willmott (2004, p.45), apresenta as seguintes características:

O trabalho de Foucault nos convida a explorar uma abordagem alternativa em que o foco se torna ‘um conjunto de regras’ ou uma ‘grade de inteligibilidade’ característica de práticas discursivas específicas que operam para identificar e ordenar objetos de uma maneira particular. Essas regras que ‘são imanentes na prática e a definem em sua especificidade’ definem também ‘nem a muda existência da realidade, nem o canônico uso do vocabulário, mas a ordenação dos objetos’. Dessa maneira, o foco analítico recai sobre os efeitos de verdade da linguagem em ordenar o mundo de maneira particular. Em vez de compreender a linguagem que forma o campo da estratégia – como ‘firmas’ e ‘mercados’ – como uma descrição mais ou menos precisa (e por isso imparcial) de uma realidade social externa, esses termos são compreendidos como constituindo o mundo de uma maneira particular, partidária, de uma maneira politicamente enviesada: seu uso exerce efeito de verdade na medida em que é divulgada e institucionalizada.

Como se vê, o trabalho de Foucault sustenta essa transformação do discurso em verdade que passa a ser propalada por todos e construindo um poder de verdade para seus significados. No caso do Grupo Corpo, há uma prática de operacionalização do discurso, como é o caso da identidade estética, o que torna seu efeito de verdade ainda mais forte. A manutenção do Rodrigo como coreógrafo residente acaba por reforçar essa imagem de identidade estética, pois permite identificar uma “assinatura” do Grupo Corpo em seus trabalhos, como confirma Veríssimo (2001).

## 6.7 Afinal, o que é estratégia?

Pode-se afirmar que houve uma sistemática construção de teorias quando se reorganizaram os dados levantados sobre o Grupo Corpo de modo a descrever os processos internos e identificar as práticas de seus gestores. A partir da apresentação e validação das informações produzidas na análise situacional junto aos gestores da organização, confirmou-se a construção de teoria substantiva explanatória, conforme Strauss e Corbin (1998).

Ao propor uma resposta para essa pergunta, ela decorre de uma interpretação das práticas observadas, aliada às dimensões percebidas como presentes nas definições usuais de estratégia. Esse conceito, apesar de se aplicar especificamente ao estudo do Grupo Corpo, ainda assim tem importância, como pontuam Glaser e Strauss (1967):

Uma teoria desse nível conceitual (substantivo), entretanto pode ter implicações gerais importantes e relevância, se tornando quase automaticamente uma mola propulsora ou um degrau inicial para o desenvolvimento de uma teoria formal nos preceitos da *grounded theory*.

A construção desse conceito substantivo buscou construir um parágrafo que contemplasse de alguma maneira todas as práticas observadas e julgadas como estratégicas, ao mesmo tempo em que se situassem no escopo das quatro dimensões comuns aos conceitos de estratégia. Considero que sua amplitude é suficiente para explicar historicamente a forma como as práticas contribuíram para a construção da história de sucesso do Grupo Corpo. Baseado nesses objetivos argumentados, proponho que estratégia, baseado nas práticas identificadas nas ações, decisões e discursos analisados na investigação de campo realizada junto ao Grupo Corpo seja conceituada como:

*Construir objetivos aperfeiçoando processos, angariando apoios consistentes e limpando os caminhos escolhidos, removendo tudo o que não se configure como a melhor escolha, baseado em um senso estético de resultado futuro indesejado definido a posteriori e mantendo tudo que assegure eficiência processual ou que favoreça a satisfação em sua execução, sem, entretanto, mecanizar os processos ou cair na repetição, assegurando-se de que todos compreendam e reconheçam claramente as intenções e escolhas via ações e discursos de confirmação de propósitos.*

Esse conceito explicita a interpretação que fiz das práticas, conjugada à percepção da importância dada pelos gestores dessa organização quando as apresentei em sucessivos encontros de validação que ocorreram durante a construção da *grounded theory*, utilizando a

análise situacional segundo a proposição de Clarke (2005). Ressalte-se que essa proposição representa, antes de tudo, uma síntese da discussão sobre estratégia que se desenvolveu nesse capítulo de resposta às perguntas orientadoras desse trabalho de investigação. A idéia geral de estratégia como teoria substantiva só será inteiramente percebida pela leitura desse capítulo onde se desdobram questionamentos importantes sobre o conceito de estratégia, da ação de construí-la, o estrategizar, e de quem seriam os atores envolvidos nessa construção.

## 7 CONCLUSÃO

Observando o percurso realizado nesse trabalho de pesquisa, é necessário tecer algumas considerações com relação à perspectiva teórica, às escolhas metodológicas e aos objetivos assumidos para a investigação de campo e análise de dados. Desde a construção do referencial teórico, no qual se pretendeu aliar a teoria desenvolvida no campo da estratégia, notadamente para estratégia como prática à teoria sociológica na vertente do construcionismo social até a direção metodológica adotada para se construir a análise de dados, houve uma sucessão de descobertas que reforçaram a ideia de que a proposta tinha coerência teórica e possibilidades de aporte ou contribuição ao trabalho científico na área da administração, especificamente na teoria de estratégia como prática.

Dessa maneira, houve um entrelaçamento dos pressupostos teóricos que utilizei na elaboração dos conceitos de realidade adotados para interpretar só fenômenos observados na etnografia do Grupo Corpo, com o conceito de situação assumido por Clarke (2005), em sua metodologia de análise situacional que se fundamentou em Thomas e Thomas (1970). Anteriormente, essa metodologia já se revelara coerente com os pressupostos teóricos adotados nessa pesquisa por se situar dentro da linha de *grounded theory* construtivista idealizada por Charmaz (2005).

A fundamentação na teoria de Berger e Luckmann (1967), combinada aos conceitos de significação advindos do construcionismo social com apontamentos das fragilidades da construção social da realidade, percebidas por Potter (1996), Crotty (1998), Spink e Frezza (1999), foram importantes para ampliar a compreensão das práticas e de seus significados para os gestores da organização. Acrescentaria ainda que a observação dos pressupostos colocados por Gracia (1994) em termos de obstáculos a serem vencidos na observação dos fenômenos ocorrentes dentro da organização Grupo Corpo foram importantes nessa investigação. Uma ênfase especial deve ser dada à dificuldade de se romper com a concepção representacionista do conhecimento em detrimento de uma concepção pragmática como o autor propõe e à importância de se romper com a perspectiva neurofisiológica do pensamento, tornando a verdade contingente às práticas sociais. Essa perspectiva coincide com a sugestão de André (1995) de se reconhecer outras formas de se conceber o mundo.

A utilização de um leque amplo de teorias construcionistas foi importante na compreensão de como as práticas se configuram e de que significado elas têm para os membros da organização pesquisada. Uma inferência importante e que não se reduz ao campo

da semântica diz respeito às expressões “construção social” e “prática social”. Efetivamente, as duas expressões são tautologias desnecessárias quando se investigam esses fenômenos sociais.

Ressalte-se que a intencionalidade implícita na construção de significados para as peças de balé foi importante para apoiar a crítica ao pressuposto positivista da teoria de Berger e Luckmann, baseada no conceito de realidade existente independente da vontade. Aqui, os conceitos de Anscombe foram importantes para sustentar a assunção de realidade baseado em Thomas e Thomas (1970). Uma ressalva importante deve ser feita para creditar o início da investigação do conceito intenção a uma troca de informações com o doutorando Luiz Carlos dos Santos, que não teve seu trabalho citado porque a forma como investiga o conceito intenção e o propõe em seu trabalho contradiz os pressupostos teóricos assumidos neste trabalho.

Importante destacar que o trabalho desenvolvido alcança de certa maneira o rompimento dos chamados “silêncios ruidosos” por Whipp (2000) pela utilização adequada de teorias afeitas aos estudos dos fenômenos sociais como as citadas anteriormente. Da mesma forma, a interpretação e adoção de diferentes dimensões contempla cobrança de Hambrick (1980) e sua compreensão de estratégia como um conceito multidimensional.

Quanto ao arcabouço metodológico desenvolvido, cabe destacar que a triangulação realizada com os métodos de *grounded theory* e da etnografia deu robustez à análise de dados e propiciou consistência aos resultados alcançados, no sentido de atender aos objetivos propostos. A utilização dos preceitos sugeridos por Clarke (2005) na análise situacional e conciliando com a idéia construtivista de Charmaz para essa metodologia pelo suporte do construcionismo em Gergen (1985) foram essenciais para sustentar uma abordagem construcionista de estratégia como prática. Ressalto que o prolongamento ocorrido na apresentação da metodologia utilizada se deveu a duas razões. Primeiramente, era importante entender e demonstrar o entendimento dos passos desenvolvidos em uma etnografia, bem como dos cuidados envolvidos tanto na coleta como no registro dos dados no trabalho de campo.

Em uma análise prévia dos estudos utilizando a etnografia no campo da administração, pude perceber que ainda se cometem equívocos na sua utilização e considereei pertinente o registro dessa crítica. Em segundo lugar, quando se fala de *grounded theory* nos estudos em administração do Brasil, só se tem conhecimento de trabalhos que citam os seus precursores, Bernard Glaser e Anselm Strauss. A partir da dissidência deles, seguidores da *grounded theory* Straussiana desenvolveram novas linhas metodológicas, as quais não foram citadas em

nenhum trabalho que mencionava a *grounded theory* nos encontros EnANPAD até o ano de 2007. Como escolhi utilizar uma metodologia recente nessa linha, de autoria de Adele Clarke, julguei pertinente desenvolver um raciocínio histórico e lógico para que os leitores entendessem melhor a escolha feita. Acrescento ainda que a análise situacional de Clarke (2005) tem um nível de formalismo que propicia uma melhor compreensão dos passos percorridos na construção de uma *grounded theory*.

Ainda quanto ao esquema metodológico adotado, deve-se destacar a importância da utilização de ferramentas CAQDAS para o manuseio da quantidade de dados colhida durante o período de um ano de observação participante. O software NVIVO foi fundamental para se cruzar as diversas informações processadas e codificadas durante a análise de dados feita. Ressalto ainda a pertinência e a importância de se ter feito análise direta com os registros sonoros e de vídeo, considerando as possibilidades adicionais de registro colocadas por Iedema et al (2004) e Melleiro e Gualda (2006), adotando-se a transcrição somente para trechos potenciais de serem registrados por escrito na análise de dados. Os registros feitos dessa forma se mostraram mais ricos em nuances e detalhes, possibilitando inferências baseadas em tons de voz e em posturas observadas que não seriam possíveis se a análise fosse feita somente usando transcrições, como é comum nesse tipo de trabalho. A sugestão de Johnson, Melin e Whittington (2003, p.14) para sair da “varanda” se revelou acertada pela prática etnográfica escolhida para essa investigação.

Esse esquema metodológico confirmou a importância do trabalho qualitativo para se entender melhor processos e construções organizacionais, principalmente no que se refere às práticas, segundo o conceito de Reckwitz (2002), adotado por Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), Whittington, Johnson e Melin (2004) Hellmann e Rasche (2006), dentre outros. Tais práticas só se evidenciaram em sua quase totalidade pela observação participante aliada ao processo de *grounded theory*, desenvolvido na análise situacional.

A compreensão do significado atribuído às práticas, segundo o preceito de Gergen (1985) só se evidenciou com clareza, a partir do confronto das visõesêmica e ética, conforme Pike (1950), pertinentes ao olhar etnográfico. Acrescente-se, ainda, que a forma como estas práticas se vinculavam aos diferentes mundos existentes na organização Grupo Corpo só foi possível de se demonstrar a partir da reconstrução conceitual de mundos e arenas adotada por Clarke (2005), combinada à análise relacional dos elementos axiais identificados nas categorias da análise situacional.

Entretanto, considero que o conceito de prática proposto por Reckwitz (2002) em si, não é suficiente, pela sua amplitude para indicar que práticas seriam estratégicas. Essa adoção

implicou na identificação de práticas que, ao serem apresentadas aos membros do Grupo Corpo não foram validadas como sendo práticas importantes, como a construção de significados ou a prática de dar nomes aos trechos de cada espetáculo como facilidade operacional. Esse confronto de interpretações foi importante e considero que o mesmo foi suficiente para diferenciar práticas estratégicas de práticas que não o são. Dessa forma, essa escolha confirma a atribuição ao gestor do controle sobre a estratégia como Whittington (1996) julga importante para se estudar estratégia como prática.

É importante considerar também a possibilidade de algumas práticas se imporem aos atores por processos de institucionalização impostos pelo contexto, conforme Dimaggio e Powell (1983). De fato, práticas como a da cortesia têm características de decorrerem de mecanismos miméticos já que é uma prática usual dentro do setor de artes cênicas. Ressalte-se que um olhar atento a todas as práticas somente apontou essa prática da cortesia como decorrente de um processo isomórfico.

Uma consideração importante deve ser feita quanto à questão da subjetividade presente na etnografia e no seu registro que cobra a presença do observador no uso da primeira pessoa nos tempos verbais. Confrontar esse imperativo com uma história de impessoalidade na academia de estudos organizacionais foi, muitas vezes, um exercício penoso, que ora se travestia em tímidos “nós”, corrigidos na revisão de português, ora se refugiava no recôndito seguro da indeterminação da voz verbal. Esta contradição ainda está presente e os diálogos permanentes com meus professores orientadores, Carrieri e Clegg, não foram suficientes para romper essa lacuna metodológica. Optei por manter essa aparente incongruência de tempos verbais para retratar a dificuldade, ainda presente, em utilizar a primeira pessoa.

Quanto ao objetivo proposto para essa pesquisa – conceituar estratégia de maneira substantiva a partir da observação das práticas do Grupo Corpo – é possível afirmar que ele foi alcançado, não só por uma construção semântica como a que foi apresentada ao término do capítulo anterior, mas pelo fato de que as perguntas orientadoras formuladas para se atender ao objetivo geral também tenham sido respondidas:

- O que é estratégia?
- Quem é o estrategista?
- O que os estrategistas fazem?

Contrariando as idéias expostas frequentemente nos textos dos autores que pesquisam a estratégia como prática (Jarzabkowski e Seidl, 2008; Whittington, 1996, 2002a; 2002b), a

resposta à terceira pergunta sobre o que fazem os estrategistas, no caso do Grupo Corpo, não levou a reuniões formais, apresentações de diretorias ou encontros com consultorias e seminários de estratégias. A organização investigada tem como uma de suas práticas a informalidade e não contempla em seu quadro de trabalho ninguém com a função ou o cargo de estrategista. Assim, as práticas identificadas possibilitaram inferir que a função de estrategista é um papel desempenhado situacionalmente por diversos atores. Além disso, a função em si é decomposta em variadas formas de agir que vão desde a criação de práticas estratégicas até a sua formulação e implementação. Atenção especial foi dada também ao discurso estratégico que, no Grupo Corpo, se configura como uma prática consistente e efetiva na construção da imagem e identidade estética.

A constatação de que a função estrategista pode ser atribuída a diferentes atores leva à segunda pergunta sobre quem é o estrategista e dá pistas de quem seria o estrategista, na verdade, os estrategistas. Se for baseada na prática discursiva ou numa eleição interna entre os membros da organização, a resposta imediata apontaria Paulo Pederneiras como o estrategista do Grupo Corpo. Sua ação como líder é reconhecida de maneira consensual e é executada sem enfrentamentos ou questionamentos, prevalecendo um senso comum de que toda ação estratégica passa por sua figura. Entretanto, ao se examinar os que implementam as práticas e os que as formulam ou criam, observa-se que nem sempre a ação descrita está vinculada à figura do Paulo. Em algumas práticas, percebe-se que sua atuação é literalmente nula e, no entanto, a prática está institucionalizada e é reconhecida como uma prática importante para o sucesso e a história do Grupo Corpo.

A figura do Paulo como líder tem respaldo na teoria do panóptico de Foucault (1999) para explicar a capacidade de controle que sua autoridade desenvolveu em relação aos demais membros do grupo. Esse controle chega ao ponto de haver uma exacerbação de sua presença, atribuindo-se a ele a responsabilidade pelo sucesso até em áreas onde, notadamente, a responsabilidade cabe a outros membros do grupo.

Um fator adicional para explicar a influência de Paulo como estrategista está no registro do mundo Pederneiras. Na análise situacional, foi identificado esse mundo familiar, sem uma formação distinta dentro da organização, mas com ramificações e influência direta no mundo do grupo de balé e no mundo Grupo Corpo Cidadão. O mundo Pederneiras exerce uma influência importante nas práticas do Grupo Corpo e nos caminhos adotados pela organização, principalmente no que tange ao seu futuro.

Quando se analisa a forma como as práticas ocorrem nos três diferentes mundos organizacionais identificados dentro do Grupo Corpo, o mundo do grupo de balé, o mundo da

Escola de Dança e mundo do Corpo Cidadão, percebe-se que a organização tem direcionado seus esforços estratégicos para o mundo do grupo de balé, já que, das 24 práticas identificadas na pesquisa, somente uma, a de manutenção de espaços simbólicos, não tem relação direta com o grupo de balé. Diga-se de passagem, que essa prática se institucionalizou em um nível tácito, de modo que ela não se vincula a nenhum dos três mundos organizacionais.

Já a Escola de Dança tem, de forma consistente e identificada nos discursos de seus gestores, uma vinculação a sete práticas principais. Apesar do baixo número de práticas, comparando-se ao grupo de balé, todas elas têm resultados benéficos para esse mundo, no entender de seus gestores e influenciam de maneira positiva a história e os processos organizacionais da Escola de Dança.

O mundo do Corpo Cidadão teve vinculadas seis práticas organizacionais. Entretanto, algumas delas não parecem suscitar efeitos benéficos para a organização, em termos práticos. A inferência que se fez é de que as práticas foram simplesmente copiadas do mundo do grupo de balé, sem uma averiguação aprofundada de sua aplicabilidade ou algum possível ajuste. Dessa maneira, a prática de captação de patrocínio, ao seguir os moldes das práticas do grupo de balé, provoca mais dificuldades que soluções para a manutenção do mundo do Corpo Cidadão. Como a organização não tem capacidade de produzir receita, o período de renovação contratual, onde há riscos de se ficar até quatro meses sem receber verbas, coloca a ONG em crise, literalmente, todos os anos. Poder-se-ia se dizer que, na perspectiva de Certeau (1984), as estratégias do grupo de balé, ao ser incorporadas pela ONG Corpo Cidadão, se transformam em táticas e com baixa eficiência.

Recuperando a proposta do que seria estratégia:

*Construir objetivos aperfeiçoando processos, angariando apoios consistentes e limpando os caminhos escolhidos, removendo tudo o que não se configure como a melhor escolha, baseado em um senso estético de resultado futuro indesejado definido a posteriori e mantendo tudo que assegure eficiência processual ou que favoreça a satisfação em sua execução, sem, entretanto, mecanizar os processos ou cair na repetição, assegurando-se de que todos compreendam e reconheçam claramente as intenções e escolhas via ações e discursos de confirmação de propósitos.*

Esse conceito é mais que um esforço de escolha e sintetização de práticas observadas em um período de um ano acompanhando o Grupo Corpo. Nele também se sintetizam nove meses de produção de *grounded theory*, em um esforço analítico com codificações sucessivas e recodificações provocadas por reuniões de validação de interpretações junto aos gestores do

Grupo Corpo. Ainda há perguntas em aberto, que proponho como novas pesquisas adiante, mas foi possível concluir que a observação, análise e integração das práticas é um caminho para se identificar estratégias consolidadas em uma organização.

Todavia, a especificidade dessas práticas e a forma como os mundos e atores coletivos na organização as constroem cria certo ceticismo quanto a esforços quantitativos para essa busca conceitual do que é estratégia. Considero que um esforço qualitativo múltiplo organizado por um grupo de pesquisadores junto a um setor teria mais possibilidades de produzir uma teoria formal de estratégia para este setor sob estudo. Dessa forma, a intersubjetividade observador-observado e entre observadores múltiplos propiciaria a escolha e construção de significados mais amplos do que seria estratégia, um conceito real com consequências reais.

Duas últimas perguntas que aqui apresento têm um caráter mais de conclusões que de interpretações de dados, razão pela qual não foram respondidas na análise que, no entanto, consubstanciou o raciocínio que aqui apresento. A primeira diz respeito ao que se pode explicar em uma análise dos estrategistas e das ações dos mesmos. Entendo que uma primeira observação estaria na desmistificação do conceito de estratégia e do perfil dos estrategistas. Ao contrário do que os estudos de Whittington (1996) e Whittington *et al* (2003) fazem supor, um estrategista não se forma necessariamente nos MBAs e também não tem como área de trabalho somente as grandes organizações. Ao se pensar em estratégia como prática, é necessário romper com a barreira da crença de que estratégias só se constroem em encontros de formulação, diagnóstico e planejamento de “boards” executivos, existentes somente em grandes empresas. Imaginar que exista um corte socioeconômico delimitando o perfil de organizações que “podem” ter estratégias e estrategistas é um excesso funcionalista que não cabe na conceituação de estratégia como prática.

A justificativa para se responder a essa pergunta vem, de maneira indireta, da resposta à segunda e última pergunta: como as organizações existentes e a teoria social podem sustentar uma análise de estratégia como prática?

O fato de ter optado por investigar estratégia como prática em uma organização do setor das artes cênicas cumpre dois objetivos importantes para essa pergunta. Primeiro, buscar uma organização que fuja ao perfil tradicional das organizações comumente estudadas quando se trata de estratégia. Segundo, pela dificuldade que se teria em refutar a argumentação de que o Grupo Corpo tem alguma estratégia que mereça ser estudada, ao se saber que se trata de uma das dez melhores organizações do mundo em seu setor e que sua história de sucessos se estende por seus 33 anos de existência. Quanto à teoria social, tanto no suporte teórico do

construcionismo social de Gergen (1985) aliado ao conceito de realidade por Thomas e Thomas (1970), como no aporte metodológico feito pela etnografia, metodologia recomendada por quase todos os teóricos de estratégia como prática para o seu estudo e compreensão, há uma adequação suficiente ao estudo e compreensão dessa vertente dos estudos em estratégia. Acrescente-se a importância da utilização de metodologias oriundas da corrente construtivista de *grounded theory* (CHARMAZ, 2000, 2005), como metodologia essencial à teorização dos processos e práticas relevantes para os estudos de estratégia. É através da *grounded theory* que se torna possível entender os relacionamentos entre as práticas e os diversos mundos sociais existentes dentro de uma organização e a forma como eles se articulam para atender aos objetivos individuais e coletivos tácitos e explícitos.

As inferências feitas em relação à Escola de Dança e ao Corpo Cidadão situam-se em um nível primário quando comparadas às análises e verificações interpretativas realizadas em relação ao mundo do grupo de balé. Por ser o mundo com características mais complexas e reconhecidamente o que tem o foco principal de atenções dentro da organização do Grupo Corpo, os esforços de pesquisa durante a etnografia acabaram por se concentrar na observação participante intensiva do mesmo. Na abordagem inicial, foram feitas entrevistas com os gestores da Escola de Dança e, durante a investigação etnográfica, foram realizadas atividades de apoio pedagógico junto à ONG Corpo Cidadão. Dessa forma, entendo que um tempo adicional de observação participante seria necessário para aprofundar a compreensão e ampliar a identificação de práticas desenvolvidas dentro desses dois mundos, o que não foi possível de ser realizado no período em que permaneci junto do Grupo Corpo. A limitação implícita nesta constatação decorre do tempo envolvido na construção de uma pesquisa etnográfica desse porte, uma vez que a construção de laços de confiança que possibilitem o acesso a informações como as contidas no escopo de um estudo de estratégia demandam um tempo que pode não ser viável, dependendo do tamanho e da complexidade da organização sob estudo.

O processo de *grounded theory* também é moroso e demanda um contato permanente com os gestores da organização. Para se ter uma idéia, os contatos com os membros do Grupo Corpo iniciaram em janeiro de 2007, sendo que o processo de validação e amostragem teórica da análise situacional se estendeu até abril de 2009. Outra limitação importante se refere ao conceito produzido para estratégia. Como teoria substantiva, ela só tem aplicabilidade para explicar o fenômeno observado, dentro das condições em que ele ocorreu. Esse conceito não tem o nível de formalidade necessário nem mesmo para se configurar como uma teoria formal de estratégia para o setor de artes cênicas.

A inexperiência em condução de etnografias pode ter levado o autor a equívocos em sua visão interpretativa. É importante que eu assuma integral responsabilidade por todas as visões interpretativas aqui existentes, bem como por eventuais deslizos no cumprimento dos princípios básicos do fazer etnográfico apontado por Fetterman (1998). Um acidente de percurso merece registro: quando estava acompanhando o Grupo Corpo na turnê pela Europa, tive uma pasta furtada quando fazia acesso à internet em um cibercafé. Na pasta se encontravam dois diários de campo e uma câmera fotográfica contendo cerca de 300 registros fotográficos de trabalho etnográfico. Felizmente, a maior parte dos apontamentos feitos nos diários de campo se originaram de dados de voz que eu tinha salvado e que me possibilitaram, à custa de muito retrabalho, recuperar uma parte dos dados e reconstruir as notas de campo. Quanto aos registros fotográficos, considero a perda não muito significativa, uma vez que esses 300 registros representam menos de 3% do total de fotografias realizadas em um ano de trabalho com o grupo.

O maior estímulo a novas pesquisas que este trabalho pode representar é a possibilidade de se tornar a mola propulsora, nas palavras de Strauss e Corbin (1998), de novas teorias substantivas mais robustas ou até mesmo de teorias formais no campo da estratégia como prática. Ficam, entretanto, algumas indagações que podem consubstanciar futuras investigações: Como pensar estratégia em organizações que estão iniciando suas trajetórias e, portanto, ainda não desenvolveram práticas? Como ocorre o processo de reprodução de práticas dentro de organizações do mesmo setor? Em que circunstâncias, essa reprodução pode ser benéfica para a organização e em que condições ela pode não o ser? Que conceito de prática seria suficiente para identificar as práticas estratégicas?

## REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ABDALLAH, C. From strategy to strategizing: The production and appropriation of a strategic “text” in an artistic organization. 21th EGOS Colloquium. Berlin, 2005.
- ACHUTTI, Luiz Eduardo Robinson. Fotoetnografia. Porto Alegre: Tomo Editorial, 1997
- ADORNO, Theodor. Indústria Cultural e Sociedade. São Paulo: Paz e Terra, 2002.
- AGAR, M. The Professional Stranger. Orlando: Academic Press. 1980
- ALEGRE, M. S. P. Reflexões sobre iconografia etnográfica: por uma hermenêutica visual. In: FELDMAN-BIANCO, B. e LEITE, M.L.M. (Ed.). Desafios da Imagem: Fotografia, Iconografia e Vídeo nas Ciências Sociais. Campinas: Papyrus, 1998, p.75-112.
- ANDRÉ, M. E. Etnografia da Prática Escolar. Campinas: Papyrus. 1995
- ANDREWS, K. El concepto de Estrategia de la Empresa. Universidad de Navarra, Barcelona. 1971.
- ANSCOMBE, E. Intention. Oxford: Blackwell, 1957.
- ANSOFF, H. I. La Estrategia de la Empresa. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1976.
- ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993.
- APPLETON, A. V. Constructivism: A Naturalistic Methodology for Nursing Inquiry. Advances in Nursing Science, v.20, n.2, p.13-22. 1997.
- AQUINO, M. d. A. Configurações Etnográficas: Demarcando um território de Pesquisa. Revista Informação e Sociedade, v.11, n.1, p.1-24. 2001.
- ARRUDA, Angela. Teoria das Representações Sociais e Teorias do Gênero. Cadernos de Pesquisa, v.117, n.novembro/2002, p.127-147. 2002.
- BACKMAN, K. e KYNGAS, H.A. Challenges of the grounded theory approach to a novice researcher. Nursing and Health Sciences, v.1, p.147-153. 1999.
- BALOGUN, J. e HUFF, A.S., e JOHNSON, P.. Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. Journal of Management Studies, v.40, n.1, p.197. 2003.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. e CUNHA, J.C.A. Operacionalizando o método da grounded theory nas pesquisas em estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software atlas/ti. I encontro de estudos em estratégia, 2003.

- BARAB, S. A. e i. K. THOMAS, et al. Design Ethnography: building a collaborative Agenda for Change. anthropology and Education Quaterly. 2002.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BATESON, G. e MEAD, M. Balinese Character: A Photographic Analysis. New York: The New York Academy of Sciences, 1942.
- BECKER, H. S. Doing things Together. Evanston, Northwestern University Press, 1986
- BELL, Emma. The Negotiation of a Working Role in Organizational ethnography. International journal of Social Research Methodology, v.2, n.1, p.17-37. 1999.
- BERGER, P.L. e LUCKMANN, T. The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge. London: Cox & Wyman ltd. 1966
- \_\_\_\_\_. A Construção Social da Realidade: Tratado de Sociologia do Conhecimento. Petrópolis: Vozes. 1976
- BIANCHI, E.M.P.G. e IKEDA, A.A. Analisando a grounded theory em administração. IX SEMEAD- Seminários em Administração FEA-USP. São Paulo, 2006.
- BICUDO, M.A. Sobre a Fenomenologia. In: Bicudo, M.A. and Espósito, V.H. (Ed.). Pesquisa Qualitativa em Educação. Piracicaba: Unimep, 1994.
- BOGÉA, I. Oito ou Nove Ensaio sobre o Grupo Corpo. São Paulo: Cosac e Naify, 2001.
- BOLMAN, L. G. e DEAL, T. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1997.
- BONI, P.C. e MORESCHI, B.M. Fotoetnografia: a importância da fotografia para o resgate etnográfico. doc on-line, n.3, p.137-157. 2007.
- BOULDING, K. E. General Systems Theory – The Skeleton of Science. Management Science, 1956, 2, pgs. 197-208
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism: Secondary Strategic Management and Determinism. Academy of management Review. Vol. 4, 586-596. 1984.
- BOURDIEU, P. Outline of a Theory of Practice. Cambridge: Cambridge University Press. 1977.
- BRATMAN, M. E. Shared Intention. Ethics, v.104, n.1, p.97-113. 1993.
- BREWER, J. D. e MILLER, R. L. The A-Z of Social Research: A Dictionary of key social Science Research Concepts. London: Sage Publications, 2003.
- BROWN, J. S. e, DUGUID, P. Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. Organization Science, Vol. 12, No. 2, March-April , pp. 198-213, 2001.
- BRYANT, A. A Constructive/ist Response do Glaser. Forum: Qualitative Social Research, v.4, n.1, p.1-5. 2003.

\_\_\_\_\_. Re-Grounding Grounded Theory. Journal of Information Technology Theory and Application, v.4, n.1, p.25-41. 2002.

BULGACOV, S., SOUZA, Q. R., PROHMANN, J. I, de P., COSER, C. BARANIUK, J. Administração Estratégica: Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2007.

BURR, V. Social Constructionism. London: Routledge. 2003

BURREL, G.; MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London: Heineman, 1979

CABRAL, Augusto César de Aquino. A evolução da estratégia: a busca de um enfoque realista. In: XXII Encontro Anual da ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). Anais eletrônicos...Foz do Iguaçu : ANPAD. 1998.

CALIMAN, N.C. , COSTA, R.R.C. Os Desafios da Pesquisa Etnográfica na Administração: uma Análise a partir de Artigos Publicados de 1998 a 2007. XXXII Encontro Anual da ANPAD. Rio de Janeiro, 2008.

CANÇADO, M. Um estudo da Pesquisa Etnográfica em sala de aula. Trabalhos de Linguística Aplicada, n.23, p.55-69. 1994.

CARTER, C. , CLEGG, S., e KORNBERGER, M. S-A-P Zapping the Field. Strategic Organization, v.6, n.1, p.107-112. 2008.

\_\_\_\_\_. Strategy as Practice? Strategic Organizations, v.6, n.1, p.83-99. 2007.

CAVEDON, N. Fotoetnografia: A união da fotografia com a etnografia no descortinamento dos não ditos organizacionais. O&S, v.12, n.35, p.13-27. 2005.

CERTEAU, M. De. The Practice of Everyday Life. Berkeley: University of California Press, 1984.

CHAFFEE, E. Three Models of Strategy. Academy of Management Review, v.10, n.1, p.89-98. 1985.

CHANDLER, A. Strategy and Structure. Boston: MIT Press, 1962.

CHARAUDEAU, P., MAINGUENEAU, D. Dicionário de Análise do Discurso. São Paulo: Contexto, 2004.

CHARMAZ, K. Grounded Theory in the 21st Century Applications for advancing social justice issues. In: DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. (Ed.). The SAGE Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: SAGE, 2005. The SAGE Handbook of Qualitative Research, p.507-535

\_\_\_\_\_. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In: DENZIN, N.K. e LINCOLN, Y.S. (Ed.). Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 2000. Handbook of Qualitative Research, p.509-535

CHIOVITTI, R. e PIRAN, N. Rigour and Grounded Theory Research. Journal of Advanced Nursing, v.44, n.4, p.427-435. 2003.

CHRISTENSEN, C. ROLAND, K., ANDREWS, R., BOWER, J.L., HAMERMESH, R.G. e PORTER, M.E.. Business Policy: Text and Cases. Homewood: Irwin Inc. , 1987.

CICOUREL, A. Teoria e método em pesquisa de campo. In: (org), GUIMARÃES, A.Z. (Ed.). Desvendando máscaras sociais. Rio de Janeiro: Livraria São Francisco Editora, 1990. p.87-121

CLARKE, A. E. Situational Analysis- Grounded Theory After the postmodern Turn. Thousand Oaks: Sage Publications Inc. 2005. 364 p.

\_\_\_\_\_. Situational Analysis: Grounded Theory Mapping after tje Postmodern Turn. Symbolic Interaction, v.26, n.4, p.553-576. 2003.

\_\_\_\_\_. Social worlds/arenas theory as organizational theory. In: MAINES, D. (Ed.). Social organization and socials process: essays in honor of Anselm Strauss. Hawthorne: Aldine de Gruyter, 1991. Social organization and socials process: essays in honor of Anselm Strauss, p.119-158

CLEGG, S. R., CARTER, C., KORNBERGER, M. A "máquina Estratégica": Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimento em Curso. RAE, Revista de Administração de Empresas, v.44, n.4, p.21-31. 2004.

\_\_\_\_\_. Get up, I feel like being a strategy machine. European Management Review, n.1, p.21-28. 2004.

COHEN, J. H. Problems in the Field: Participant Observation and the Assumption of Neutrality. Field Methods, v.12, p.316-333. 2000.

CORBIN, J. e STRAUSS, A. Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. Qualitative Sociology, v.13, n.1, p.3-21. 1990.

CRESSEY, P., ELDRIDGE, J. e MACINNES, J. Just Managing: Authority and Democracy in Industry. Open University Press, England, 1995.

CROTTY, Michael. The Foundations of Social Research: meaning and perspective in the research process. London: Sage Publications, 1998.

CRUBELLATE, J.M., GRAVE, P.S. e GIMENEZ, F.A.P. Estratégia como Configuração: uma Versão Construtivista da Estratégia em Organizações. 29 Encontro da ANPAD. Brasília, 2005.

CUMMINGS, S. e WILSON, D. Images of Strategy. NY: Wiley-Blackwell, 2003.

DENZIN, N. K. e Y. S. LICOLN. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications ltd. 1994. 643 p.

DEUTSCHMAN, Alan. Bill's Excellent Adventure. Inc. Magazine. 2004.

- DILLARD, J. F. e J. T. RIGSBY, et al. The making and remaking of organization context Duality and the institutionalization process. Accounting, Auditing and Accountability, v.17, n.4, p.506-542. 2004.
- DIMAGGIO, P. J. e POWELL, W.W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, v.48, n.2, p.147-160. 1983.
- DONAGAN, A. Choice: The Essential Element in Human Action. London: Routledge & Kegan Paul. 1987
- DRURY, J. e STOTT, C. Bias as a Research Strategy in Participant Observation: The Case of Intergroup Conflict. Field Methods, n.13, p.47-67. 2001.
- EAVES, Y.D. A synthesis technique for grounded theory data analysis. Journal of Advanced Nursing, v.35, n.5, p.654-663. 2001.
- EMIRBAYER, M. e MISCHE, A. What Is Agency? American Journal of Sociology, v.103, n.4, p.962-1023. 1998.
- EZZAMEL, M. e H. WILLMOTT. Rethinking strategy: contemporary perspectives and debates. European Management Review, n.1, p.43-48. 2004.
- FAIRCLOUGH, Norman. Critical discourse analysis: The critical study of language. London; New York: Longman, 1995 262 p.
- FARIA, A. A. M. Interdiscurso e intradiscurso: da teoria à metodologia. In: MENDES, E. A.; OLIVEIRA, P. M.; BENN-IBLER, V. (Orgs.). O novo milênio: interfaces lingüísticas e literárias. Belo Horizonte: Fale/UFMG, 2001.
- FARIA, A. IMASAATAO, T., GUEDES, A. L. Administração Estratégica e Poderes Locais: as corporações e sua influência na produção e disseminação de conhecimentos em estratégia. In Colóquio internacional sobre Poder local (10, 2006: Salvador; BA). Anais X Colóquio Internacional sobre Poder Local: desenvolvimento e gestão social dos territórios, Salvador, BA, 11 a 13 de dez. 2006 – Salvador: CIAGS/UFBA, 2006
- FETTERMAN, D. M. Ethnography-Step by Step. Thousand Oaks: Sage. 1998
- FIORIN, J. L. Linguagem e ideologia. São Paulo: Ática, 1988.
- FLETCHER, J. Situational Analysis: Grounded Theory after the Postmodern Turn-Book Review. Qualitative Research Journal, v.5, n.2. 2005.
- FONSECA, A. C. P. D. Percepções De Incerteza Em Um Sistema De Planejamento E Controle: Um Estudo Etnográfico Brasil-Inglaterra. 22 Encontro da Anpad, Foz do Iguaçu, 1998
- FOOTE-WHYTE, W. Treinando a observação participante. In: (org), GUIMARÃES, A.Z. (Ed.). Desvendando máscaras sociais. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1990. p.77-86

FORSYTH, R. e IEDEMA, R. Video Ethnography as a research tool: unique challenges and insights. Association for Qualitative Research, 2005. 77-77 p.

FOUCAULT, M. Vigiar e Punir: nascimento da prisão. 20ª ed. Tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1999.

\_\_\_\_\_. Madness and Civilization: A History of Insanity in the Age of Reason. Vintage, New York: 1988.

\_\_\_\_\_. The Subject and Power, in H.L. Dreyfus and P. Rabinow (eds.) Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics. New York: Harvester Wheatsheaf, 1982. p: 202–226.

\_\_\_\_\_. Beyond Structuralism and Hermeneutics. EUA: University of Chicago, 1982.

FRIEDMANN, G. Estudos sobre a técnica. São Paulo: Difel. 1968

GARFINKEL, H. Studies in Ethnomethodology. NJ: Prentice Hall, 1967.

GARNICA, A.V. Algumas Notas sobre Pesquisa Qualitativa e Fenomenologia. Paradigmas de interpretação da Realidade. Botucatu: UNESP, 1996.

GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: LTC. 1989

GENZUK, M. A Synthesis of Ethnographic Research. Occasional Papers Series. Center for Multilingual, Multicultural Research (Eds.). Center for Multilingual, Multicultural Research, Rossier School of Education. Los Angeles: University of Southern California

GERGEN, e. J. The Social Constructionist Movement in Modern Psychology. American Psychologist, v.40, n.3, p.266-275. 1985.

GIDDENS A. Central Problems in Social Theory. EUA: University of California press, 1979.

GIDDENS, A. Entrevista com Anthony Giddens. Estudos Históricos, v.8, n.16. 1992.

GIL, G. Economia da Cultura. Disponível em: <http://www.cultura.gov.br/site/2008/02/03/economia-da-cultura-2/>. Acessado em: 04/09

GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L.. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. New York: Aldine de Gruyter. 1967

\_\_\_\_\_. Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory. Mill Valey: Sociology Press. 1978

\_\_\_\_\_. Emergence vs. Forcing: Basics of Grounded Theory Analysis. Mill Valley: Sociology Press. 1992

\_\_\_\_\_. Doing Grounded Theory: Issues and Discussions. Mill Valley: Sociology Press. 1998.

\_\_\_\_\_. Constructivist Grounded Theory? Forum: Qualitative Social Research, v.3, n.3. 2002.

GLUCKMAN, Max. O material etnográfico na antropologia social inglesa. In: (org), GUIMARÃES, A.Z. (Ed.). Desvendando máscaras sociais. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1990. p.63-76

GOES, L. Mulher Brasileira em Primeiro Lugar. São Paulo, Ediouro, 2007.

GOLSORKHI, D. Strategic practices: what can methodological individualism teach us?. 20th EGOS Colloquium. Slovenia, 2004.

GOULDING, C. Grounded theory: some reflections on paradigm, procedures and misconceptions. University of Wolverhampton: Wolverhampton Business School: 1-25 p. 1999.

\_\_\_\_\_. Grounded Theory: A Magical Formula or a Potential nightmare. The Marketing Review, v.2, p.21-34. 2001.

\_\_\_\_\_. Grounded Theory: A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers. London: Sage Publications Ltd. 2002

GRACIA, o.I. La Construcción Del conocimiento desde una Perspectiva Socioconstruccionista. In: Montero, M. (Ed.). Conocimiento, realidad e ideología. Caracas: AVEPSO, 1994. Conocimiento, realidad e ideología,

GUBA, E.G.; LINCOLN, Y.S. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Influences. In: DENZIN, N. K. e Y. S. LINCOLN. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage Publications Ltd. 1994. 643 p.

GUIMARÃES, L.Z. Desvendando Máscaras Sociais Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1990-263

GURVITCH, G.; MERTON, R. K.. Sociologia del conocimiento. Buenos Aires: Deulalion, 1953. 126p.

HAGUETTE, T. M. F. Metodologias Qualitativas na Sociologia. Petrópolis: Vozes, 2003.

HAIG, B. D. Grounded Theory as Scientific Method. Philosophy of Education Society. 1995.

HAMBRICK, Donald C. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. Academy of Management Review. Vol. 5. No. 4. pgs 567-575. 1980.

HAMMERSLEY, M., ATKINSON, P. La escritura Etnográfica. In: Etnografía: Métodos de Investigación. Barcelona, Paidós, 1994,

HARRINGTON, A. Dilthey, Empathy and Verstehen A Contemporary Reappraisal. European Journal of Social Theory. V.4, n.3, P. 311-329, 2001;

HEATH, C. e HINDMARSCH, J. Analysing Interaction: Video, ethnography and situated conduct. In: MAY, T. (Ed.). Qualitative Research in Action, 2002. Qualitative Research in Action, p.99-121

HELLMANN, C. e RASCHE, A. Strategy Practices - What they are (not). 22th EGOS Colloquium. Oslo, 2006. 1-25 p.

HENDRY, J. Strategic Decision Making, Discourse, and Strategy as Social practice. Journal of Management Studies, v.37, n.7, p.955-972. 2000.

\_\_\_\_\_. e SEIDL, D. The structure and significance of strategic episodes: social systems theory and the routine practices of strategic change. Journal of Management Studies. V.4, n.1 p. 175-196. 2003.

HENRIKSEN, L. B. Dimensions of Change: Conceptualising Reality in Organisational Research. Copenhagen: Copenhagen Business School. 2004. 224 p.

HENWOOD, K. e PIDGEON, N. Grounded Theory in Psychological Research. In: CAMIC, P., RHODES, J. E. e YARDLEY, L. (Ed.). Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspectives in Methodology and Design. Washington: American Psychological Association, 2003. Qualitative Research in Psychology: Expanding Perspectives in Methodology and Design, p.73-94

HILL, C. W. L. e JONES, G. R. Strategic Management Theory – An Integrated Approach. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HINDLE, T.; LAWRENCE, M. Field Guide to Strategy. Harvard: HBS Press, 1994.

HODSON, R. Organizational Ethnographies: An Underutilized Resource in the Sociology of Work. Social Forces, v.76, n.4, p.1173-1208. 1998.

HOFER, C. W. Some Preliminary Research on Patterns of Strategic Behavior. Academy of Management Proceedings. Pgs. 46-59. 1973

HOFER, C. W. e D. SCHENDEL. Strategy formulation: Analytical concepts, West Publishing Company. 1978

ICHIKAWA, E. Y. e SANTOS, L. W. Apresentando a Grounded Theory: Uma nova proposta de abordagem qualitativa na pesquisa organizacional. XXV Encontro da ANPAD. Campinas: ANPAD, 2001.

IEDEMA, R., FORSYTH, R., DELANEY, G., JACOB, S., WESTBROOK, J., BRAITHWAITE, J. e BARTON, M. Video Ethnography as a Methodology for Studying the Technologization of Practice. 11th World Congress on Medical Informatics (Medinfo). San Francisco, 2004.

JACOBS, C. D., HERACLEOUS, L. T. Embodied Metaphors in Organization and Strategy Development. Submitted to Subtheme 25 “Unlocking Strategizing: A Practice Perspective”. 21th EGOS Colloquium, 2005, Berlin. Disponível em: <http://www.strategy-as-practice.org>; Acessado em 10/05/2006.

JARZABKOWSKI, P. e BALOGUN, A., e SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice. Human Relations, n.1, p.5-27. 2007.

\_\_\_\_\_. e R. WHITTINGTON. Hard to disagree, mostly. Strategic Organization, v.6, n.1, p.101-106. 2008.

\_\_\_\_\_. e WILSON, D. C... Top teams and strategy in a UK university. Journal of Management Studies, v.39, n.3, p.357-383, 2002.

\_\_\_\_\_. Relevance in Theory & Relevance in Practice: Strategy Theory in Practice. 19th EGOS Colloquium, 2003.

\_\_\_\_\_. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. Journal of Management Studies, v.40, n.1. 2003.

\_\_\_\_\_. Strategy as Practice: An Activity-Based Approach. London: Sage. 2005

\_\_\_\_\_. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. Organization Studies, v.25, n.4, p.529-560. 2004.

\_\_\_\_\_, BALOGUN, J. e SEIDL, D. Five key questions and a conceptual framework for strategy-as-practice research. EURAM-European Academy of Management Conference. Oslo, 2006.

\_\_\_\_\_, e SEIDL, D. The Role of Meetings in the Social Practice of Strategy. Organization Studies, v.29, n.11, p.1391-1426, 2008.

JAWORSKI, A., e COUPLAND, N. The Discourse Reader. London: Routledge, 1999.

JEFFCUTT, P. From Interpretation to Representation in Organizational Analysis: Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism. Organizational Studies, v.15, n.2, p.241-274. 1994.

JEPPERSON, R.L. Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. In: POWELL, W.W. e DIMAGGIO, P.J. (Ed.) Chicago: The University of Chicago Press, 1991 p.143-163

JODELET, D. As Representações Sociais. Rio de Janeiro: Editora UERJ. 2001

JOHNSON, G., MELIN, L. e WHITTINGTON, R. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. Journal of Management Studies, v.40, n.1, p.3-22. 2003.

JOHNSON, J.C. e AVENARIUS, C. The Active Participant-Observer: Applying Social Role Analysis to Participant Observation. Field Methods, n.18, p.111-134. 2006.

JONES, R. e NOBLE, G. Grounded Theory and management research: a lack of integrity? Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, v.2, n.2, p.84-103. 2007.

JORGENSEN, D. L. Participant Observation: a Methodology for Human Studies. Newbury Park: SAGE. 1989. 132 p.

JORGENSEN, M.W. e PHILLIPS, L.J. Discourse Analysis as Theory and Method. London: Sage Publications Inc. 2002

KANE, A. Anthropologists Go Native in the Corporate Village. Fast Company.: 60 1996.

KAPLAN, S. The seduction of best practice: Commentary on "Taking Strategy Seriously". Journal of Management Inquiry, v.12, n.4, p.410-413. 2003.

- KATZ, H. Grupo Corpo Companhia de Dança. Rio de Janeiro: Salamandra, 1995
- \_\_\_\_\_. Os primeiros 25 anos deste Corpo. Estudos Avançados, São Paulo, v. 14, n. 40, p. 311-328, set./dez. 2000.
- KELLE, U. "Emergence" vs. "Forcing" of Empirical Data? A Crucial Problem of "Grounded Theory" Reconsidered. Forum: Qualitative Social Research, v.6, n.2, p.1-18. 2005.
- KELLER, R. Analysing Discourse. An Approach from the Sociology of Knowledge. Forum: Qualitative Social Research, v.6, n.3. 2005.
- KELLY, George A. The Psychology of Personal Constructs. New York: W. W. Norton and Co., Inc., 1955.
- KINACH, B. M. Grounded Theory as Scientific Method: Haig-Inspired Reflections on Educational Research Methodology. Philosophy of Education 1995. Illinois, University of Illinois Press, 1996. pp.291-294.
- KING, V. Roles and Identity in Scenario-based Learning Online. HERDSA 2006 International Conference on Networked Learning. Lancaster: Lancaster University, 2006.
- KNIGHTS, D. e MORGAN, Glenn. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. Organization Studies, v.12, n.2, p.251-273. 1991.
- KOLLOCK, P. e O' BRIEN, J.. The Production of Reality: Essays and Readings in Social Psychology. Thousand Oaks: Pine Forge Press. 2001. 517 p.
- KOOLS, S. e MCCARTHY, M.I. Dimensional Analysis: Brodening the conception of Grounded Theory. Qualitative Health Research, v.6, p.312-330. 1996.
- KRAPÍVINE, V. O Socialismo Real: as relações sociais e o indivíduo. Moscovo: Progresso, 1986.
- KUHRT, D. The Social Construction of Reality. Transcendent Philosophy, v.5, n.1, p.47-99. 2004.
- LA VILLE, V. d. e E. MOUNOUD. What do we mean by " Strategy as" Practice? Disponível em: <http://www.s-as-p.org/papers.php> , acessado em 12/2003.
- LAINÉ, P.-M. e VAARA, E. On the discursive construction of Strategy and strategy work. 20th EGOS Colloquium, 2004. 1-13 p.
- LAROSSA, R. Grounded Theory Methods and Qualitative Family Research. Journal of Marriage and Family, v.4, n.67, p.837-856. 2005.
- LIMA, E.O. Métodos Qualitativos em Administração: Teorizando a Partir de Dados sobre Processos em uma Recente Pesquisa. XXIX Encontro da ANPAD. Brasília: ANPAD, 2005.
- LINDBLOM, C. E. The Science of Muddling Through.. Public Administration Review, 19, 79-88, 1959.

LOCKE, K. Rewriting the Discovery of Grounded Theory after 25 Years? Journal of Management Inquiry, v.5, p.239. 1996.

LOPES, P. Arte Cênica. Disponível em: <http://www.brasilecola.com/artes/arte-cenica.htm>. Acessado em: 04/2009.

LUKE, R. D., WALSTON, S. L., e PLUMMER, P. M. Healthcare Strategy: In Pursuit of Competitive Advantage: Health Administration Press. 2004

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S da.; FERNADES, B.H.R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE (Orgs.). Administração Contemporânea : perspectivas estratégicas. São Paulo : Atlas, 1999. p. 102-118.

\_\_\_\_\_. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). Anais eletrônicos...Foz do Iguaçu : ANPAD, 1999b.

\_\_\_\_\_, FONSECA, V. S. da, CRUBELLATE, J. M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma abordagem Recursiva do processo de institucionalização. Revista de Administração Contemporânea/ Associação nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Vol.9, ed. Especial – Artigos da BAR, 2005. p. 9-39.

MALINOWSKI, B. Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. 2a. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978. 424p.

MALINOWSKI, B. Objetivo, método e alcance desta pesquisa. Desvendando máscaras sociais. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1990. Desvendando máscaras sociais, p.39-61

MANNHEIM, K. Essays on the Sociology of Knowledge. London: Paul Kecsckemeti. 1952.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M.. A metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2000.

MARKIDES, D. Diversification, Re-focusing and Economic Performance. Cambridge: MIT Press, 1995.

MATA, Sérgio da. O mito de "A ética protestante e o espírito do capitalismo" como obra de sociologia. Revista de História. Juiz de Fora, v. 12, n. 1, jan. - jun. 2006.

MCCARTHY, E.D. Knowledge as Culture. London: Routledge. 1996

MCGEE, J. Commentary on "Taking Strategy Seriously": The rules of evidence and bandwagon Effects. Journal of Management Inquiry, v.12, n.4, p.414-417. 2003.

MEDRADO, B. Das Representações aos Repertórios: uma abordagem Construcionista. Psicologia e Sociedade, v.10, n.01. 1998.

MELIA, K. Rediscovering Glaser. Qualitative Health Research, n.6, p.368-378. 1996.

- MELLEIRO, M. e GUALDA, D.M.R. A Abordagem Fotoetnográfica na Avaliação de Serviços de Saúde e Enfermagem. Texto Contexto Enferm, v.15, n.1, p.82-89. 2006.
- MERTON, R.K. The Sociology of Knowledge. New York: Twentieth Century Sociology. 1945
- MESURE, H. The misunderstood fabrication of strategy in the context of the International SME. 22th EGOS Colloquium. Oslo, 2006. 1-21 p.
- MEYER, J. W. e ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, vol. 83, n° 2, pp. 340-363. 1977
- MILLS, C. W. The Sociological Imagination. New York: Oxford University Press. 1959
- MILLS, J. e CHAPMAN, Y., et al. Grounded Theory: a methodological spiral from positivism to postmodernism. Journal of Advanced Nursing, v.58, n.1, p.72-79. 2007.
- MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O.; GOMES, R.. Pesquisa social: teoria, metodo e criatividade. 6. ed. Petropolis: Vozes, 1996. 80p
- MINTZBERG, H. e AHLSTRAND, B. W., LAMPEL, . Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press. 1998. 406 p.
- MINTZBERG, H. Strategy-Making in Three Modes. in The Strategic Process-concepts, contexts and cases, QUINN, James Brian; MINTZBERG, H.; JAMES R. M., (Ed.), Prentice-Hall Inc. 1988
- MOLLOY, E. e DENT, S. 'Strategizing' the Verb in practice. 23th EGOS Colloquium. Viena, 2007. 1-13 p.
- MONTGOMERY, P. e BAILEY, P.H. Field Notes and Theoretical Memos in Grounded Theory. Western Journal of Nursing Research, v.29, n.1, p.65-79. 2007.
- MORA, J. Dicionário de Filosofia. São Paulo: Edições Loyola. 2000. 3132 p.
- MORSE, J.M. Emerging form the Data: the cognition process of analysis in qualitative enquiry. In: MORSE, J.M. (Ed.). Critical Issues in Qualitative Research Methods. Thousand Oaks, CA: SAGE, 1994. Critical Issues in Qualitative Research Methods,
- MOSCOVICI, S. Comunicação apresentada ao Colóquio sobre as Representações Sociais. Colóquio sobre as Representações Sociais. Paris: EHESS, 1979.
- \_\_\_\_\_. Social Representations: explorations in social psychology. New York: New York University Press. 2001
- MURILLO, L. F. Uma proposta de interface entre dois domínios da Análise do Discurso: a linha francesa e a sua relação com a teoria crítica do discurso. Porto Alegre: UFRGS 2004. disponível em: [http://www.discurso.ufrgs.br/article.php3?id\\_article=1](http://www.discurso.ufrgs.br/article.php3?id_article=1) acessado em 13/10/2006
- NEVES, F. V. A. Pesquisa-ação e Etnografia: Caminhos Cruzados. Pesquisas e Práticas Psicossociais, v.1, n.1, São João Del-Rei, jun-2006.

O'CONNOR, M.K. e NETTING, F.E., e THOMAS, M. L.. Managing the Challenge for Those Facing Institutional Review Board Oversight. Qualitative Inquiry, v.14, n.1, p.28-45. 2008.

PAVARINO, o. N. Teoria das Representações Sociais. Comunicação e Espaço Público, v.Ano VII, n.1 e 2, p.128-141. 2004.

PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. International Studies of Management and Organization, v.7, n.2, p.78-87. 1977.

PETTIGREW, S. F. Ethnography and grounded theory: a happy marriage? Advances in Consumer Research, v.27, n.1, p.256-260. 2000.

PIKE, K. L. Language in relation to a unified theory of structure of human behavior. Glendale: Summer Institute of Linguistics, 1954.

PINOCHET, L.H.C. e ALBERTIN, A.L. O Processo de Formulação de uma Política de Segurança de Informações Segundo a Percepção dos Gestores: Um Estudo em Instituições Hospitalares. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

POORE, S. Ethnomethodology - An introduction. 2000. Disponível em: <http://www.hewett.norfolk.sch.uk/curric/soc/ethno/intro.htm>. Acessado em: 08/2006.

POPPER, K. R. La lógica de la Investigación científica. Madrid: Editoria Technos, 1971.

PORTA, P. Economia da Cultura: Um Setor Estratégico para o País. Disponível em <http://www.cultura.gov.br/site/categoria/politicas/economia-da-cultura/artigos-economia-da-cultura-gestao-cultural-politicas/>; Acessado em 11/2008.

PORTER, M.E. Competitive Strategy, NY: The Free Press, 1980.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986

POTTER, Jonathan. Representing Reality: discourse, rhetoric and social construction. London: Sage Publications, 1996. 264 p.

POTTER, J. e WETHERELL, M. Discourse and social psychology. Beyond attitudes and behaviour. London: SAGE. 1987

POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J.. The New Institutionalism in organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press. 1991. 478 p.

\_\_\_\_\_. The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: The University of Chicago Press. 1991. 478 p.

POYNOR, R. Video Ethnography.: Iconeye. 2008 2008.

PYE, A. Making sense of (the explanatory function of) Strategizing. 19th EGOS Colloquium. Copenhagen Business School, Denmark: European Group for Organization Studies, 2003.

\_\_\_\_\_. Unlocking strategizing: some (key) questions of theory and practice. 21th EGOS Colloquium, Berlin, 2005.

- QUEIRO-TAJALLI, I. How Useful is the Social Constructionist Approach?. In Human Behavior Theory and Social Work Practice. GREENE, R.R. New Jersey: Aldine Transactions, 2000. 436 p.
- RASCHE, A. Unlocking strategy process Research - The contribution of deconstruction to a practice perspective on strategy. 21th EGOS Colloquium. Berlin, 2005.
- RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. European Journal of Social Theory, v.5, n.2, p.243-263. 2002.
- RECUERO, R. Dinâmicas de Redes Sociais no Orkut e Capital Social. Trabalho apresentado no GT de Internet Comunicação e Sociabilidade do ALAIC, em julho de 2006, São Leopoldo/RS.2006
- REED, P. G. e J. J. RUNQUIST. Reformulation of a Methodological Concept in Grounded Theory. Nursing Science Quarterly, v.20, n.2, p.118-122. 2007.
- REGNER, P. Strategy as Practice-Untangling the Emergence of Competitive Positions. 23th EGOS Colloquium. Viena, 2007. 1-30 p.
- REIS, S.R. Rodrigo Pederneiras e o Grupo Corpo. São Paulo: Imprensa Oficial, 2008
- RIBEIRO, J.S. Antropologia Visual, práticas antigas e novas perspectivas de investigação. Revista de Antropologia, v.48, n.2, p.613-648. 2005.
- RICHARDSON, J.T.E. Handbook of Qualitative Research Methods for Psychology and the Social Sciences. Leicester: BPS Books. 1996
- RODRIGUES JUNIOR, L. Karl Mannheim E Os Problemas Epistemológicos Da Sociologia Do Conhecimento: É Possível Uma Solução Construtivista. Episteme, n.14, p.115-138. 2002.
- ROSENBERG, D. 3 steps to Ethnography. AI & Society, v.15, número 4, p.295-315, 2005.
- SAMRA-FREDERICKS, D. Strategic Practice, 'Discourse' and the Everyday Interactional Constitution of 'Power Effects'. Organization, v.12, n.6, p.803. 2005.
- \_\_\_\_\_. Strategizing as lived Experience and Strategists' Everyday Efforts to Shape Strategic Direction. Journal of Management Studies, v.40, n.1, p.141-174. 2003.
- \_\_\_\_\_. Doing 'Boards-in-Action' Research – an Ethnographic Approach for the Captures and Analysis of Directors' and Senior Managers' interactive Routines. Corporate Governance, vol.8, n. 3, 2000
- SANDAY, R. The Ethnographic Paradigms. Administrative Science Quarterly, v.24, p.527-538. 1979.
- SANDERS, E. Ethnography in NPD Research: How "Applied Ethnography" can Improve your NPD Research Process. PDMA Visions Magazine. 2002.

- SANTOS, L. e PINTO, M.R. Fenomenologia, Interacionismo Simbólico e Grounded Theory: Um Possível Arcabouço Epistemológico-Metodológico Interpretacionista Para a Pesquisa em Administração ?. Rio de Janeiro: anpad, 2007.
- SANTOS, L.L.S., SETTE, R.S. e TURETA, C. A Estratégia Como Uma Prática Social: Em Busca do Que Seja “Fazer Estratégia”. XXX Encontro da Anpad. Salvador, 2006. 1-16 p.
- SCHATZKI, T.R., CETINA, K.K. e SAVIGNY, E. The practice turn in contemporary theory. London: Routledge, 2001.
- SCHATZMAN, L. Dimensional Analysis: Notes on an alternative approach to the grounding of theory in qualitative research. In: MAINES, D.R. (Ed.). Social Organization and Social Process. New Jersey: Englewood Cliffs, 1991. Social Organization and Social Process, p.303-314
- SCHWARTZMAN, B. Ethnography in Organizations. Newbury Park: Sage Publications, Inc. 1993. 82 p.
- SEIDL, D. The organizational field of strategy from a systemic perspective. The European Academy of Management (EURAM). Oslo, 2006.
- \_\_\_\_\_ The role of general strategy concepts in the practice of strategy. Munich Business Research. 2003.
- SEEGER, J. A. Reversing the Images of the BCG Growth/Share Matrix. Strategic Management Journal, vol. 5, no. 1, 93 - 97, 1984
- SELZNICK, P. Leadership in Administration. New York: Harper & Row, 1957
- SILVA, C.L., CERCHIARO, I.B. e MASCETTI, I. Consumo como Espiritualidade e Consumo do Luxo: O que o Consumidor Tem a Dizer. XXVIII Encontro da ANPAD. Curitiba, 2004.
- SIMON, H. A. Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- SMITH, V. Ethnography Bound: Taking Stock of organizational Case Studies. Qualitative Sociology, v.20, n.3, p.425-435. 1997.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enacted World. Academy of Management Review, v. 10, n.4, p. 724-736, 1985.
- SPINK, M. J. P. Representações Sociais: Questionando o Estado da Arte. Psicologia e Sociedade, v.8, n.2, p.166-186. 1996.
- SPINK, M. J. P; FREZZA, R. M. Práticas Discursivas e Produção de Sentidos: a perspectiva da psicologia social. In Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas. São Paulo: Editora Cortez, 1999.p.17-39
- STERN, P. N. Grounded Theory Methodology: Its Uses and Processes. Image, v.12, n.1, p.20-23. 1980.

STEINER, G. A. , MINER, J. B. Política e Estratégia Administrativa. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. F.e FREEMAN, R. E.. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hal do Brasil, 1989.

STRAUSS, A. A Social Worlds Perspective. In: DENZIN, N.K. (Ed.). Symbolic Interaction. Greenwich: AL PRESS, v.1, 1978. Symbolic Interaction, p.119-128

\_\_\_\_\_ e CORBIN,J. Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks: SAGE Publications. 1998. 312 p.

SUDDABY, R. From the Editors: What Grounded Theory is not. Academy of Management Journal, v.49, n.4, p.633-642. 2006.

TAN, Felix B.; HUNTER, M. Gordon .The Repertory Grid Technique: A Method For The Study Of Cognition In Information Systems. MIS Quarterly , Mar2002, Vol. 26 Issue 1, p39, 19p

TAYLOR, F.W. Princípios de administração científica. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

THOMAS, P. Strategizing is Organizing?: Does Practice Add Anything to Strategy, and Does Strategy Add anything to Organizing?. 22th EGOS Colloquium, 2006. 1-19 p.

THOMAS, W. I. e THOMAS, D. S. Situations defined as real are real in their consequences. In STONE, G. P. e FABERMAN, H. A. (Eds.), Social psychology through social interaction (pp.54-155). Waltham: Xerox Publishers, 1970.

TUCKERMANN, H., VON ARX, W. e RUEGG-STURM,J. How Organizational Practice act as a Strategy Generating Principle- an Empirical Case from a University Hospital. EURAM- European Academy of Management Conference. Oslo, 2006.

TURETA, C., ROSA,A.R. e SANTOS,L.L.S. Estratégia como Prática Social e Actor-Network Theory: uma Possível Conversação para o Estudo da Estratégia. 30 Encontro da Anpad. Salvador, 2006. 1-16 p.

URQUHART, C. Regrounding Grounded Theory - Or Reinforcing Old Prejudices? A Brief Reply to Bryant. Journal of Information Technology Theory and Application, v.4, n.3, p.43-54. 2002.

VERÍSSIMO, L. F.. Essa coisa. In: BOGÉA, I. Oito ou Nove Ensaios sobre o Grupo Corpo. São Paulo: Cosac e Naify, 2001.

VOLBERDA,H.W. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. RAE, Revista de Administração de Empresas, v.44, n.4, p.32-43. 2004.

WEBER, M. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Pioneira, 1996.

WHIPP, R. Creative Deconstruction. In: Whipp, R. Strategy and Organizations. London: Sage, 2000.

WHITE,P.W. Power and Intention. The American Political Science Review, v.65, n.3, p.749-759. 1971.

WHITELEY, A. Grounded research: a modified grounded theory for the business setting. Qualitative Research journal, v.4, n.2, p.27-46. 2004.

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

\_\_\_\_\_. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002a. 179 p.

\_\_\_\_\_. Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing a Field. Academy of Management Proceedings. Denver: Academy of Management, 2002b.

\_\_\_\_\_. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organization, v.1, n.1, p.119-127. 2002c.

\_\_\_\_\_, JARZABKOWSKI,P., MAYER, M., MOUNOUD, E., NAHAPIET, J. e ROULEAU, L.. Taking Strategy Seriously: Responsibility and Reform for an Important Social Practice. Journal of Management Inquiry, v.12, n.4, p.396-409. 2003.

\_\_\_\_\_, JOHNSON, G. e MELIN, L. The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion. 20th EGOS Colloquium. Slovenia, 2004. 1-25 p.

\_\_\_\_\_. Completing the practice turn in strategy research. Organization Studies, v. 27, n.5,p. 613–34, 2006.

WILCOX, S. Ethnography as a Product Development Tool. USA, Appliance Manufacturer, vol.49, n.5, 2001.

WILSON, D. C. e JARZABKOWSKI , P.. Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. European Management Review, n.1, p.14-20. 2004.

\_\_\_\_\_. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. RAE, Revista de Administração de Empresas, v.44, n.4, p.11-20. 2004.

ZOUAIN,D.M. e SAUERBRONN,F.F. Desenvolvimento da Dimensão Comunitária da Responsabilidade Social das Organizações: um estudo de caso sobre a LIGHT e suas contribuições para o desenvolvimento humano sustentável, a inclusão social e a cidadania. XXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.