

Estratégias Subversivas de Sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonteⁱ

Survival Subversive Strategies at “Hippie Fair” of Belo Horizonte

Alexandre de Pádua Carrieri
CEPEAD/UFMG

Luiz Alex Silva Saraiva
CEPEAD/UFMG

Gusttavo Cesar Oliveira Lima
CEPEAD/UFMG

Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão
CEPEAD/UFMG

Artigo recebido em março de 2007 e aprovado em abril de 2008

Resumo

Para responder à institucionalização, a chamada “feira hippie” de Belo Horizonte expõe seus membros a conflitos entre suas práticas cotidianas de sobrevivência e as regras construídas durante o processo de sua constituição. O objetivo neste artigo é discutir a estratégia na perspectiva microsocial dos atores, situando-a no âmbito da sobrevivência dos agentes sob a ótica dos estudos organizacionais. Os trabalhadores da “Feira Hippie”, lidando com diferentes fontes de pressão, definem suas existências por meio de trajetórias instáveis e obscuras usando estratégias com as quais, normalmente, subvertem as regras estabelecidas. Os percursos identificados neste artigo levam a compreender a construção de estratégias sob instâncias de regulação. Para lidar com dilemas cotidianos, os indivíduos constroem e reconstróem suas estratégias, que emergem nas organizações da feira como mecanismos de interação entre os micro e macro contextos. Por meio de caminhos qualitativos, estas práticas subversivas foram mostradas para melhor compreensão do fazer estratégico, o que é uma abordagem interessante sob o ponto de vista dos estudos organizacionais.

Palavras-Chave: Estratégias Subversivas. Estratégias como Práticas Sociais. Subversão.

Abstract

To respond to institutionalization, the called “Hippie Fair” of Belo Horizonte exposes its members to conflicts between their quotidian practices of survival and the rules built during the process of its constitution. In this paper, the goal is to discuss strategy in a micro social perspective of actors, through agent’s survival issue analysis under an organization studies focus. Workers of “Hippie Fair”, dealing with different sources of pressure, define their existences through instable and not clear paths using strategies which, usually, subvert established rules. Pathways identified in this paper allow understanding the construction of strategies under regulation instances. To deal with the Fair quotidian dilemmas, individuals construct and reconstruct their strategies, which “emerge” in Fair organizations as mechanisms of interaction between micro and macro contexts. Through qualitative ways, these subversive practices are showed to get a better understanding of strategic making, what is an interesting approach under organization studies point of view.

Keywords: Subversive Strategies. Strategies as Social Practices. Subversion

Introdução

O objetivo neste artigo é discutir a estratégia na perspectiva microsocial, situando-a no âmbito da questão da sobrevivência de agentes. Para tanto, serão analisados processos de subversão levados a cabo por artesãos e feirantes da Feira de Arte, Artesanato, e Produtores de Variedades de Belo Horizonte, a Feira Hippie. Tais ações se caracterizam como estratégias de sobrevivência à medida que propiciam a sobrevivência e a perpetuação dos negócios desenvolvidos pelos agentes citados na Feira Hippie. Acredita-se que este estudo é particularmente interessante para os estudos na área de estratégia porque promove uma interface consistente entre a estratégia e os estudos organizacionais, a partir da observação de um ambiente organizacional peculiarmente rico, social e historicamente falando, além de relevante no tempo e no espaço. O objeto de estudo é uma feira localizada na cidade de Belo Horizonte, que existe e resiste há 37 anos. Contando com mais de 3000 feirantes, atrai turistas de Minas Gerais e de outros Estados da federação, gera renda para produtores e associados e, principalmente, tornou-se uma referência do artesanato e da cultura mineira, tendo hoje o *status* de maior feira aberta da América Latina.

O termo subversão é entendido aqui como a reação de um conjunto de vozes marginalizadas e silenciadas pela estrutura dominante. Visto que, de acordo com Bourdieu (1989), o poder das palavras – e das palavras de ordem – pode manter ou subverter a própria ordem estabelecida, os indivíduos que dão suporte a essa ofuscada versão da realidade abrem novos caminhos para a compreensão de diversos fenômenos sociais do cotidiano. Subverte-se, principalmente, o discurso dominante, institucionalmente legitimado. A subversão opera na clandestinidade, e se sustenta através do conflito. Por outro lado, pode ser uma auto-subversão à própria concepção de valores morais e éticos, quando a subversão ocorre contrária às forças culturais predominantes e socialmente construídas.

A manifestação de estratégias subversivas dos artesãos e feirantes ocorre, sobretudo, via "conhecimento tácito" (POLANYI, 1967), e também pelas estratégias, entendidas como processos políticos capazes de propiciar a superação de dilemas emergentes (PETTIGREW, 1977). Esta superação se refere a micro práticas que buscam formas de subjugar o poder e sua microfísica (FOUCAULT, 2007) pela via da criatividade dispersa, tática e de bricolagens de operações segundo os interesses individuais ou de pequenos grupos (CERTEAU, 2000).

O conhecimento tácito, do latim *tacitus*, segundo Polanyi (1958), compreende algo que permite que se saiba mais do que se pode dizer. Trata-se de um conhecimento heurístico, subjetivado, difícil de articular, baseado na experiência, uma "arte de fazer". A partir dele, surgem "maneiras de praticar" (CERTEAU, 2000, p. 16). Estas são proliferações que irrompem com vivacidade, isto é, reapropriações inventivas do universo simbólico, que não caem nas lacunas do consumo passivo e uniforme, mas são vistas aqui como uma "subversão pelos mais fracos", uma "liberdade gazeteira das práticas" (CERTEAU, 2000, p. 88). A reapropriação, possibilitada pelas margens de manobra do sistema, é vista como um processo de produção cultural. Porque é dinâmica, não se repete; porque perspicaz, não se limita; é marginalizada e silenciosa, pois não a reconhecem; é dispersa, já que não parte de um, mas de todos. Esses "produtores

desconhecidos" traçam "trajetórias indeterminadas" (CERTEAU, 2000, p. 97), onde se esboçam interesses e desejos diferentes.

Diferente do pensar estratégico tradicional, baseado em metas e objetivos de longo prazo, formulados e implementados linearmente, e focadas no nível macro das organizações, entende-se aqui estratégias enquanto processos políticos (PETTIGREW, 1977) e micro práticas (JARZABKOWSKI, 2003). A visão tradicional tem negligenciado estas ações cotidianas que, ao incorporarem um contexto sócio-cultural mais abrangente, possibilitam elucidar de forma mais ampla e esclarecedora como ocorrem as decisões relacionadas à produção do artesanato e das variedades comercializados na Feira de Belo Horizonte. As formações estratégicas em organizações, segundo Pettigrew (1977), realizam-se por meio de um processo contínuo de dilemas a serem enfrentados. Os dilemas são caminhos que, observamos, levam à subversão, permitindo pensar as estratégias como processos intencionais que se constroem através de decisões discretas e implícitas, isto é, através do saber tácito.

Para Jarzabkowski (2003), os processos de estratégia (fazer estratégia) podem ser vistos como uma mistura de ação (animação) e direção (orientação), capazes de fornecer uma compreensão da estratégia como prática e atividade do cotidiano. O estudo de tais práticas permite compreender a interação dos atores que compõem uma unidade organizacional, a partir da qual emergiriam as decisões que dão condição e sustentação para a perpetuidade dos negócios. O que interessa são as "operações e os usos individuais, suas ligações e as trajetórias variáveis dos praticantes" (CERTEAU, 2000, p. 15). É nesse sentido que, no presente trabalho, tornar-se possível captar melhor a "inventividade artesanal".

Existe uma produção qualificada como "consumo" e que tem como características suas "astúcias, seu esfacelamento em conformidade com as ocasiões, suas 'piratarías', sua clandestinidade, seu murmúrio incansável" (CERTEAU, 2000, p. 94). O que há, de fato, é uma subversão, um reemprego daquilo que se consome. As pessoas vivem e metaforizam o que lhes é imposto pela ordem dominante. Logo, essas "táticas", "astúcias" ou "práticas desviantes" dos consumidores se constituem como uma antidisiplina. As narrativas dos artesãos e feirantes, captadas através de entrevistas e de uma observação assistemática, nesse sentido, revelam as diversas facetas subversivas, os caminhos alternativos, formais ou dotados de informalidade, presentes na vida e no trabalho desses atores sociais. Estes indivíduos, diante desses fatos, optam ou são coagidos a transgredir a ordem institucional ou ética, na busca pela sobrevivência. Essa busca livre e autônoma, negligenciada pela visão tradicional, exige maiores estudos para a compreensão dos muitos fenômenos adjacentes dessa realidade socialmente construída, segundo concepções de Berger e Luckmann (2006).

Assim como o "trabalho com sucata" (CERTEAU, 2000), o artesanato *per si* já é um caminho que permite múltiplas variedades, arranjos que refletem contextos locais dentro da estrutura maior e dominante. Neste ambiente, trabalho e lazer não se dissociam, combinam-se. Muito em face de que ali não há pura e simplesmente uma esteira de produção, mas sim, o revelador momento em que o artesão dá forma cognitiva a objetos banhados de criatividade e inventividade humana. Tais aspectos cognitivos refletem o seu "conhecimento tácito", inculcado não em programas de treinamento, mas cultivado a partir de sua experiência de vida, da cultura que o circunda, da realidade que o transforma, e das insurreições sentimentais que o afligem.

Apropriando-se do externo para dar vida às criações internas, valorizando-as, focaliza assim, seu espaço local.

Observou-se, no presente trabalho, que essas "trajetórias indeterminadas", "práticas desviantes", hora conflituosas no aspecto legal, e ora reprimidas por valores éticos e artísticos, mostram-se de grande valia para a compreensão das teorias de resistência. A presença de conhecimento tácito e de estratégias construídas e viabilizadas por processos políticos – a saber, táticas, mais do que uma ocorrência rotineira – apresenta-se como uma necessidade abrasadora. Nesse sentido, foram verificadas operações de resistência, subversivas ao que o Estado impõe, ou mesmo, auto-subversivas ao que se gostaria de poder expor e "impor" sem se inclinar aos apelos mercadológicos. Marginalmente, estes artesãos e feirantes, foram erodindo o que não convém e ramificando atalhos onde se fez necessária a ocorrência de práticas subversivas de resistência que viabilizaram a perpetuidade dos negócios.

As Subversões e suas Facetas

Neste estudo, diferentemente do atomismo social, não são privilegiadas as ações individuais como argumento de análise enquanto tal; entretanto, as pluralidades incoerentes em relação à realidade social dada são o postulado de análise. Por elas justifica-se o entendimento da "fabricação" produzida pelo indivíduo a partir do já fabricado. Constrói-se novamente o já produzido pela via das representações e comportamentos, sendo tal produção reapropriada mediante artifícios rasteiros, dissimulados, obscuros.

Foucault (2007) sustenta que as representações disciplinaram os indivíduos pela chamada "microfísica do poder", nos quais, os minúsculos mecanismos generalizadores do controle encerram os sujeitos em uma complexa dinâmica vigilante. Certeau (2000), ao observar que entre os meandros da vigilância o controle se dissipa, polemiza e questiona Foucault a respeito de por que os indivíduos não se dobram a este poder de forma geral, visto que a vigília generalizada recai sobre a sociedade inteira.

Poderíamos usar a concepção de estratégia, considerando, desta forma, a essência da estratégia como algo identificável, calculado, pertencente a um indivíduo ou grupo, ligado a uma instituição. A tática considerada por Certeau (2000) como algo não isolável, adjacente a algo e não calculável. Esta se vale do estabelecido a fim de reconstruir um novo cotidiano, acontecendo continua e permanentemente.

Neste estudo privilegiam-se metonimicamente aqueles componentes de uma Feira cujas ações representam o todo, ou aquilo que se objetiva entender a partir destes indivíduos. Ações como práticas sociais, que segundo Giddens (1984) são permitidas por uma estrutura pressionante, que, embora se imponha sobre o indivíduo cede também as "margens de manobra" (CERTEAU, 2000, p.44). Bourdieu (1989) justifica as ações sob a estrutura a partir do "senso prático", por onde o indivíduo, por experiências passadas (*habitus*), construiria sua lógica frente à realidade objetiva. Seria a relação subjetivismo e objetivismo, que segundo o autor são inseparáveis nas práticas sociais.

As Estratégias

A visão funcionalista da estratégia, percebida e defendida pela escola de Harvard, principalmente, a partir de Chandler (1962), se vê, a partir da década de 1970, frente a uma concepção estratégica diferente. Para alguns autores, como Pettigrew, Mintzberg, Whittington, Wilson e Jarzabkowski, a estratégia é o resultado de práticas. Esta passa a ser uma concepção que compete com o foco tradicional, sendo tema de interesse de inúmeros pesquisadores e por ser contribuição teórica divergente do *mainstream* em estratégia (WHITTINGTON, 2003; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; VOLBERDA, 2004).

Os estudos qualitativos da abordagem estratégica, segundo Whittington (2003), se apóiam em preceitos econômicos e a certeza da imparcialidade de aspectos sociais. Vasconcelos (2001) considera os estudos sobre estratégia aprisionados na visão neoclássica da economia, da autorregulação do mercado e ausência dos subjetivismos. Em razão disto, a agenda de estudos sobre a estratégia pesquisada qualitativamente são carentes de trabalhos. Isto é o que aponta Whittington (2003), a partir de um congresso sobre estratégia, em que, em meio a muitos trabalhos, apenas 14 utilizaram a metodologia qualitativa.

Pelos caminhos qualitativos, Whittington e Jarzabkowski endossam a abordagem processual. Nesta perspectiva, a estratégia diz respeito a um processo não determinado, produzido e construído no cotidiano dos administradores. Contribuidores para o distanciamento qualitativo positivista das abordagens sobre estratégia, Mintzberg e Pettigrew são grandes responsáveis pelo desenvolvimento da estratégia como processo.

Mintzberg, como teorizador da adaptação como prática para se criar estratégias, defende, a partir de conceitos como estratégias emergentes, que a formação de estratégia deve ser feita de forma subjetiva, criativa, flexível e inovadora. Por este enfoque o conhecimento tácito e "sensorial" é essencial para a construção de estratégias. Estas precisam ser trabalhadas e adaptadas ao contexto da organização à medida que vão surgindo (emergentes). Esta concepção vai de encontro à estratégia deliberada, a qual, planejada antecipadamente, mostra-se menos flexível e adaptável à realidade das organizações. Pettigrew, antes de Mintzberg propunha, pelo enfoque dos dilemas, a construção estratégica como algo processual. Neste enfoque, frente aos dilemas da organização e alocação de recursos, os homens formulam estratégias visando à implementação de ações. Nesta abordagem, a partir da aproximação com o cotidiano, valorizam-se as influências culturais, relações de poder e políticas, em detrimento da racionalidade aparente e formal.

A partir do advento das estratégias emergentes, pesquisadores em todo o mundo começaram a repensar a estratégia e sua construção intencional frente ao mundo moderno. Esta dimensão prática-avaliativa da estratégia seria composta por práticas, ações, rotinas, hábitos, pensamentos. Jarzabkowski (2003) ao definir prática, apóia-se na teoria de estruturação de Giddens (1984) refletindo sobre três contribuições à natureza rotineira da prática. Em primeiro lugar, na consideração de que a prática está institucionalizada nas estruturas sociais que persistem através do tempo e do espaço. Em segundo lugar, as práticas institucionalizadas das estruturas sociais são incorporadas nas práticas diárias que constituem a ação dos atores sociais. Em terceiro, as estruturas persistem por meio do conhecimento tácito e da consciência prática dos atores, que

escolhem padrões de atuação familiares, rotineiros, conhecidos, porque lhes fornecem segurança e confiança.

O conceito de *habitus* de Bourdieu (1989), também contribui para pensar a relação entre pensar e agir estrategicamente. Pelo *habitus*, repetição de ações positivas armazenadas no consciente, o indivíduo, frente às estruturas, repetiria comportamentos. Assim, estes seriam limitados pelas estruturas de Giddens, definidoras de ações, e pelo *habitus* de Bourdieu, por sua vez, também limitador de novas ações. Por esta razão as crenças organizacionais, segundo Barbosa e César (2003), precisam ser revistas, já que hábitos e valores, bem como recursos, perpassam as ações de novas e velhas gerações no fazer estratégico, tornando a criatividade um componente essencial no cotidiano das organizações.

As visões micro, meso e macro da interação contextual com a prática são defendidas por Wilson e Jarzabkowski (2004) como alternativa à realidade do hábito da estratégia no cotidiano organizacional. Por estas idéias, a prática formadora de estratégia seria repensada pela interação de atos, pensamentos, discursos do nível micro, surgidos pela tensão relacional com fatores macro (instituições sociais, políticas e econômicas). O nível meso por sua vez, conforme Rodrigues e Child (2003), seria a organização em si, a qual sofre influências do macro e por onde as micro ações surgiriam.

Para lidar com essas complexas interfaces, Jarzabkowski (2003) sustenta, ao afirmar que as micro práticas podem ser observadas nos discursos, atos, pensamentos e gestos dos atores organizacionais, que a partir dessas manifestações é possível correlacionar as interações do nível micro aos elementos do nível macro (e meso). Assim, neste estudo, buscou-se observar o contexto macro, a ação do Estado, no caso da Prefeitura de Belo Horizonte; o contexto meso, a própria Feira enquanto uma instituição; e por fim, o nível micro, o da ação estratégica do feirante na preservação (ou não) de sua identidade como produtor familiar, conforme será detalhado na próxima seção.

Caminhos Metodológicos Percorridos

Neste estudo, mediante uma estratégia qualitativa de pesquisa (TRIVINOS, 1987), foi analisada a realidade dos expositores da organização estudada e a retratação das suas respectivas práticas estratégicas de sobrevivência – ou suas subversões – tentando-se chegar à essência dos fenômenos estudados (CHIZZOTTI, 1991).

A fim de analisar as práticas dos Feirantes pela sobrevivência, esta pesquisa se concentrou nas suas diversas narrativas (SARAIVA, 2007), o que permitiu integrar e inter-relacionar vários estudos de caso (TRIVINOS, 1987). Assim, pelo estudo multicase, procurou-se entender a como o conjunto de histórias vividas contribui para o entendimento sobre os fenômenos sociais pertinentes à história da Feira. Pela dinâmica das histórias individuais e sua relação com o ambiente, a compreensão da interação dos sujeitos com um fenômeno social torna-se mais.

Para lidar com as narrativas individuais, recorreu-se à técnica da História de Vida. Para Marre (1991), este método demonstra que no discurso de um indivíduo há uma totalidade de elementos comuns às demais pessoas de um determinado contexto, o que possibilita a

reconstrução da experiência vivida de um grupo através da experiência de uma única pessoa, demonstrando assim uma "tendência universal". Camargo (1984) considera que a História de vida é capaz de identificar comportamentos desviantes, sendo, este, o melhor caminho para compreender indivíduos tomadores de decisões estratégicas e que agem de maneira singular frente ao contexto social imposto.

Como método no tratamento dos dados utilizou-se a Análise do Discurso das narrativas construídas. Estas narrativas são relatos da cultura ordinária, a partir das quais se observa de onde surgem as opressões e quais os subterfúgios adotados, ainda que inconscientemente, para superá-los. Segundo Fiorin (2005), a linguagem é uma instituição social, o veículo das ideologias, um instrumento de medição entre os homens e a natureza, entre os homens e outros homens. Na linguagem falada e transcrita ocorrem campos de sentidos importantes a serem entendidos. Atrás destes "campos", delimitados por ideologias, tem-se tematizada uma vida social circunscrita ao universo de vivências dos feirantes no local onde vivem e trabalham.

Deste modo, o estudo das estratégias subversivas precisa ser compreendido a partir das ideologias presentes nos discursos. Assim por meio dos discursos proferidos por seus agentes (os feirantes), as ideologias são proferidas através das ações, pensamentos, falas e reações narradas. Por estes motivos, a Análise do Discurso foi à metodologia no tratamento e análise dos dados. Neste artigo os discursos são analisados para delinear os caminhos (temas) pelos quais os entrevistados constroem sentidos em torno da questão principal de interesse deste trabalho. A projeção de temas pelas falas dos entrevistados é feita, buscando-se compor um percurso de sentidoⁱⁱ guiado a um melhor entendimento sobre as subversões. Mais internamente aos discursos, será analisada a linguagem utilizada pelos feirantes e sua estruturação pela sintaxe e semântica discursiva pertencente ao intradiscurso, com a finalidade de favorecer a compreensão das visões de mundo do determinado grupo, foco deste artigo. Quatro serão as estratégias de persuasão utilizadas da Análise do Discurso neste estudo, visando uma melhor compreensão da construção de sentido nos intradisursos selecionados, conforme apontados por Faria e Linhares (1993): a construção de personagens, escolha do vocabulário, relações entre conteúdos implícitos e explícitos e silenciamento.

Neste texto a construção de sentidos ocorre a partir do *Percurso Semântico da Manutenção dos Negócios Familiares da Feira*, grande mote para a articulação de estratégias de sobrevivência. Inerente ao percurso da manutenção se destaca o *Subpercurso da Subversão*. A escolha feita pelo percurso da manutenção se conforma aos propósitos deste artigo, porém outros subpercursos estão presentes na realidade da Feira, como: estratégias familiares, sucessão, socializações, financeiro, entre outros não discutidos aqui. No subpercurso da subversão apresentam-se os temas da *Inserção, Cópia, Informalidade, Produção, Espaço e Aluguel*. Nestes temas, a análise é feita em torno de subtemas específicos, figuras e personagens determinadores das estratégias subversivas. Assim, a política, as influências, os aprendizes, os funcionários, a qualidade, os clientes, as barracas, a "aposentadoria", são alguns dos assuntos e personagens presentes na análise.

O Objeto de Estudo

Criada em 1969, a Feira de Artes, Artesanatos e Variedades de Minas Gerais, se constrói ao longo de seus 37 anos, pela congregação de várias histórias que se fazem presentes no seu caminho. Histórias e construtoras de identidades nos negócios familiares e da própria Feira, construídas por meio de peculiares percursos percorridos pelos que dela participam, com diversos caminhos e mudanças ocorridas desde a inauguração. Processos políticos, interferências governamentais, movimentos culturais, e mudanças econômicas e sociais são algumas das contingências vivenciadas pelos feirantes.

Entre as principais mudanças relatadas, destaca-se a trajetória do espaço e local sofrida na década de 1990 a partir transferência de uma tradicional praça da cidade para a principal avenida do centro de Belo Horizonte. Este foi um marco importante para a história da Feira, causador de diversas estratégias e práticas de adaptação a tal mudança. Esta transposição de espaços ecoou na vida daqueles que dela participaram de diferentes maneiras e intensidades. Para alguns remanescentes, devidamente instituídos pela proposta original da Feira, as mudanças na identidade do negócio foram substancialmente sentidas, repercutindo sobre a qualidade dos produtos, as formas de produção, a criatividade etc. Para outros, o novo local da Feira contribuiu para sua inserção na mesma e manutenção de seus negócios.

Estes, geralmente vendedores das chamadas “variedades”, produtos considerados de baixa qualidade, caracterizados pela sua baixa originalidade e típico de uma produção não artesanal. Além da identidade alterada, complexos fatores contribuíram e interferiram para a construção da atual Feira. Regras foram instituídas para lidar com as novas situações no cotidiano da Feira. Paralelas ou dentro das normatizações, sejam originárias de instituições passadas, reflexo de comportamentos morais, ou políticas governamentais, tais regulamentos foram na existência da feira, se acumulando e bricolando à dinâmica institucional da Feira. Assim, normas disciplinadoras antigas da Feira foram se misturando às novas instituições substanciando uma rede disciplinar reflexiva dos períodos da inauguração da Feira. Nela, onde o novo e o velho se misturam, muitas são as divergências as normas instituídas ao longo do percurso. Diante desta “microfísica do poder” nascente de vários poderes a feira se institui e os indivíduos em meio a ela se ajustam com o intuito de sobreviverem. Tais estratégias de sobrevivência, subversivas em muitos casos, são apresentadas a seguir.

A Entrada na Feira

A entrada na Feira já aponta a subversão como um caminho. Subversão que já se apresentava como uma espécie de resposta ao poder instituído nos primeiros anos da Feira. Apesar de instituída uma comissão técnica consultiva para a seleção dos que poderiam expor na Feira a partir de uma prerrogativa de inserção somente de verdadeiros artistas, havia uma troca de favores entre políticos e eleitores (novos entrantes).

(1) Estas comissões técnicas consultivas eram muitas [vezes formadas] por artistas consagrados como Yara Tupinambá, Iran Volvi. Era uma seleção. Você era

Estratégias Subversivas de Sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte

selecionado. E aí as licenças na feira eram via político. Você tinha um amigo fulano é meu amigo e eu te dou uma licença lá na feira. E aí você entrava na feira (ee4).

No fragmento acima, o uso lexical “via político”, reflete o caráter da inserção ocasionado pelas práticas do uso de parte do processo institucional, as licenças, trocadas por votos em eleições, tema implicitamente silenciado, mas subtendido na palavra “político”. Este é um processo na qual os subversores as regras da Feira são os próprios políticos, “institucionalizadores”, que se aproveitavam das “margens de manobra” do sistema para garantir estrategicamente votos e influências. Assim, as subversões se acumulavam e se construíram, a partir da normatização da Feira, aderindo ao processo eleitoral, instituindo uma cascata de subversões muito comum à realidade política brasileira. No Fragmento a seguir esta prática é exemplificada pela alusão à figura de um influente Deputado (nome fictício) e sua solicitação ao secretário de Turismo.

(2) Com atenciosos cumprimentos, venho solicitar-lhe uma licença para a exposição dos trabalhos da artesã (porcelana) Maria José da Silva, na Feira da Praça da Liberdade. Por tratar-se de pessoa amiga e a quem gostaria de poder ajudar, encareço a V. Sa uma atenção especial à pretensão da mesma. [...] (ee7)
Deputado **ANTÔNIO JOSÉ** (documento oficial da secretária de Esportes Lazer e turismo de Minas Gerais)

Observa-se que o termo “encareço” indicando pressupostamente uma relação já existente de influências. O uso do grafismo em negrito e em maiúscula reforça a persuasão ideológica sobre o secretário de turismo. Assim sendo, estas estratégias subversivas são legitimadas pelo tráfico de influências, convivendo com a regulação pela utilização do poder público em favor da constante subversão presente, também, na atual realidade da Feira.

(3) E isto também é por causa da política. Se você tiver um vereador ou um deputado que é amigo do prefeito você entra. Eu tenho dois colegas meus que entraram deste jeito. E eles falam mesmo que entraram pela porta da cozinha. E hoje você pode ir na prefeitura fazer inscrição, fazer um teste que eles falam com você, não tem vaga. Vai ter. E o dia que tiver, eu não sei como eles falam lá, é inscrição. É inscrição mesmo. Eles te avisam que não está tendo inscrição. Mas isto aí já é papo antigo. Mas mesmo assim tem gente entrando na feira. Como? Se não está tendo inscrição e nem nada? Tipo o negócio (ee2).

No fragmento anterior, pelo sentido antagônico utilizado a partir dos vocábulos “hoje” e “antigo”, a continuidade da prática de clientelismo político, pois, o vocábulo “papo” antes de “antigo” gera um sentido de descrédito no discurso da prefeitura que hoje e antigamente proibia a entrada de mais feirantes na Feira, e que entretanto, segundo o feirante, ainda “tem gente entrando na feira”. Neste fragmento, a idéia de ilegalidade e subversão se dá pela metáfora “porta da cozinha” entendida como uma entrada pelos fundos pela qual não se é convidado, mas que também permite-se o acesso.

Os “Xeroqueiros”

Prática comum ao contexto da Feira e sempre reprimida – seja por preceitos morais baseados no princípio artístico do início da Feira, seja pela comissão de artistas representada pela figura da Maristella Tristão, ou mesmo pelo caráter regulamentador do livro instituído pela prefeitura em 1972 – a prática da cópia, até a mudança para a Avenida Afonso Pena, foi bastante combatida. Entretanto, o controle desta prática se dilui ao longo do tempo no tamanho da Feira e número de Feirantes, o que resultou na perda da identidade artesanal da Feira a partir da entrada maciça de não-artesãos. Assim, a Feira, portando em sua maioria comerciantes e não-artesãos, desinstituiu a proibição da prática da cópia de produtos de companheiros de Feira, sendo permitida e praticada por grande parte dos Feirantes, ainda que consideradas por muitos como moralmente incorreta. Neste sentido, a subversão acontece pela compra dos produtos mais vendidos e a posterior cópia dos mesmos. Por conseguinte, segundo alguns feirantes, os lançamentos de novos produtos ou produtos mais elaborados não são feitos na Feira em consequência da concorrência desleal.

(4) Cópia lá hoje é o seguinte. Se você for lá hoje e olhar a minha barraca e passar 15 dias e olhar as outras barracas já tem 2 ou 3 cópias. Tem pessoas que me compram para copiar (ee4).

(5) E contratar mão-de-obra da muita dor de cabeça. Por que o camarada vem, aprende a fazer, aprende a fazer, e dali a algum tempo ele pega os seus produtos e vai vender para os seus fregueses que ele vê te comprando e vende mais barato. Para o seu próprio freguês. O cara pega a manha, aprende a fazer, aprende quem que é o freguês dele... e usando até o seu próprio nome, vai lá e abastecia meus clientes. Aí quando chegava eles diziam: “Já comprei de um funcionário seu” (ee9).

Aqui se destacam no subpercurso semântico da subversão o tema da cópia, vista como uma prática associada a diferentes posições dentro da Feira. Seja pela observação e consumo de produtos por donos de barraca, ou pelas cópias de técnicas no interior dos negócios familiares por empregados não pertencentes às famílias proprietárias. O distanciamento utilizado pelo vocábulo “lá” indica um afastamento moral quanto está prática no fragmento (4). Já no fragmento (5) o tema da cópia e seu problema é ressaltado pelo uso da expressão “dor de cabeça”, pois a cópia é vista pelo feirante como uma grande dificuldade no seu negócio, gerada a partir da astúcia de seus empregados. Por essas práticas, técnicas de produção são repassadas e se tornam a base para a inserção de outras famílias e negócios na Feira.

O Trabalho Informal

Uma das estratégias subversivas muito comuns no contexto brasileiro, a informalidade do trabalho, presente desde os primórdios da Feira, não poderia deixar de existir ao longo da história

dos negócios nela inseridos. Ocorre pelo uso da terceirização de trabalho através de familiares agregados ao processo de produção, e alunos.

As terceirizações acontecem como táticas dos Feirantes com o intuito de competir com a industrialização da produção, vendida na Feira aos domingos. Aqueles que usam o caminho da terceirização o fazem para conseguir produzir em grande escala para atender as demandas por produtos "diferenciados", produzidos artesanalmente. Por este caminho os donos de barracas combinam a produção de certas etapas do processo com famílias, equipes ou com indivíduos isoladamente. Entretanto, as etapas da produção são feitas na própria casa do terceirizado, que recebe pelo que produz. Assim, o comprador do serviço não precisa contratar empregados, alugar locais para mantê-los e, como grande vantagem, não precisa arcar com impostos trabalhistas. Muitos são os exemplos; entretanto, ressaltam-se os depoimentos a seguir, caracterizadores de vários processos de terceirização da Feira.

(6) [...] montar uma empresa. Porque o artesão na verdade ele não pode ter empregado. Ele tem que Ter aprendiz de artesão. Os aprendizes vão se formando e vão se multiplicando (ee10).

(7) [...] Porque os meninos que trabalham comigo (...) já foram formados (...) e (...) não têm necessidade. Todos sabem fazer. (ee11).

(8) [...] Se um menino destes tem uma qualificação profissional ele nem salário mínimo ele ganha. Muito pelo contrário. Aqui no Brasil fala que o menor não pode trabalhar. E então um menino deste que tem um potencial e ele tem 15 anos agora, daqui a 3 anos ele já pode Ter a estamperia dele. Ele pode Ter a estamperia dele e prestar serviços para a minha empresa. Eu penso muito assim. Eu não penso igual ao governo que fala que menino não pode trabalhar não. Tem que trabalhar. Não pode trabalhar de fazer carvão. No sub emprego. Sub emprego eu acho errado (ee11).

(9) É continuar dando este tanto de emprego que eu dou e profissionalizar o produto cada vez mais. E pegar uma fatia para mim porque eu acho que eu mereço (ee11).

(10) Porque eu já vi que não é só eu mais. Agora já tem muita gente que depende única e exclusivamente de mim. Eu já tenho equipes e equipes de trabalho que se eu falar que amanhã eu vou parar eu arreberto (ee11).

No fragmento (6) há a idéia pressuposta que o ensino, a partir do vocábulo "aprendiz", é uma tática para se terceirizar pessoas qualificadas à produção do feirante. No Fragmento (7) uma vez que não pode "ter empregado" o ensino a menores carentes é um percurso informal interessante para o negócio do artesão. No fragmento (8) a prática de empregos de crianças é justificada pela inserção da personagem governo e a fala desse, na qual o narrador combate a partir das idéias implícitas aos vocábulos "qualificação profissional". Neste sentido, a possibilidade de ascensão profissional pelo uso da idéia presente nos vocábulos "estamperia dele" também é

uma justificativa para a prática da informalidade. Deste modo o Feirante pode justificar e motivar outros "aprendizes" a se manterem no negócio informal. No fragmento (9) o entrevistado legitima sua prática pela idéia implícita ao vocábulo "tanto" ao se referir a "emprego", transmitindo a imagem de responsável à sobrevivência de outros indivíduos e suas famílias, sendo esse, um forte argumento social a favor da prática subversiva. Este sentido também é confirmado, pelo uso da primeira pessoa, permitindo pressupor a opinião favorável do entrevistado aos referenciar-se a sua "boa" atitude. Reforçado, ainda, pela expressão no fragmento (10) "se eu falar que amanhã eu vou parar eu arrebento". Um sentido silenciado, observado sem a gravação de entrevistas, está subtendido no uso das palavras "equipes" está são formadas por bordadeiros que fazem seus trabalhos no interior de suas casas juntamente com as famílias.

A terceirização pela família mostra-se no fragmento a seguir:

(11) A família é fundamental, né cara! Sem ela eu não vivo... sem ela eu já estava vendendo indústria há muito tempo. Se não fosse a família, né... a família ajuda, né cara. Cada um ajuda um pouquinho, não é? Os meninos ajudam... estudo de manhã, trabalham um pouco, chegam e fazem artesanato... pegam uma peça, faz outra, e chegam no final de semana, vão juntar e tem aquele monte de peças. A gente vai juntando, juntando, e no final do ano tem aquele monte de coisas. Vai guardando e no final do ano tem aquela produção toda artesanal e familiar! Se eu fosse sozinho eu teria que contratar mão-de-obra. Já trabalhei assim. Quando os meninos eram pequenos, eu tinha que contratar mão-de-obra (ee12).

A família é um importante instrumento para o uso do trabalho informal e infantil. Baseada na importância da família enfatizada pelo vocábulo "Familiar" traduzida numa idéia de valor a partir da união de membros, permitindo uma grande produção "artesanal". É uma estratégia ao mesmo tempo útil do ponto de vista social, já que o núcleo familiar permanece unido, e econômico, já que a precarização do trabalho viabiliza, de certa forma, o negócio.

A Subversão da Produção

A subversão nem sempre só se dá frente a uma instituição. Neste sentido os valores morais instituídos são confrontados, à medida que o indivíduo, enquanto reconhecedor de um papel social, possui, recebe e recria certas regras de acordo com seus próprios princípios e valores. Na Feira, o artesão em suas práticas é portador de uma forte ideologia refletora de pensamentos, ações e reações em acordo com a identidade de produtor de artesanato. Essa incute no indivíduo e no ambiente social vivido a idéia de que a produção de arte faz-se como uma atividade digna, socializante pela esfera do trabalho, amizades, famílias, sociedade. A cultura da produção artesanal não deveria romper a lógica artística do Feirante na execução de seu trabalho. Contudo, este valor é subvertido em alguns casos:

(12) [...] chegou um cara lá e perguntou o preço do quadro dela e ela falou: é 90 reais, mas eu estou vendendo ele por 70. Na hora eu assustei. Ela está louca. É

Revista Gestão.Org – Volume 6 – Número 2 – p. 174-192

camelô que faz isto [...] E você não se valorizando o cliente não vai te valorizar. Então ela já falou de cara 90, ela deixa por 70. E o cara vai pedir para passar por 40. E de cara ela já falou isto. E eu já vi uns 3 ou 4 fazendo isto. E isto me dá tristeza. Dá vontade de juntar os quadros e voltar para casa (ee2).

No trecho (12) a oposição implícita entre a identidade de artesão e “camelô” se mostra como um embate pela prática da artesã comparada a de um camelô, algo considerado como moralmente inaceitável na ideologia de um artesão, reafirmado na parte “juntar os quadros e voltar para casa”. O vocábulo “tristeza” subtende a idéia da desvalorização da arte pela clientela da Feira. Daí, o indivíduo para sobreviver na Feira precisaria desvalorizar também sua arte a fim de se adaptar. Esta seria uma subversão velada de princípios, tornada como um hábito em alguns casos, sendo, muitas vezes, não percebida e questionada por sua identidade de artesão. Está prática desidentificadora, o que é reforçado pelo depoimento de um feirante:

(13) [...]. E então você tem que fazer uma porcariazinha para ela te comprar e o cara vender. É a verdade. O próprio cliente da feira te limita. Não é a prefeitura, não é o governo não é nada. é o próprio cliente da feira (ee15).

Este fragmento se reforça pelo uso do diminutivo, remetido à qualidade do produto pelo vocábulo “porcariazinha”. Aqui, silenciam-se os critérios como criatividade, inovação, originalidade, características muitas vezes atribuídas ao artesanato. Assim, mais uma vez o artesão submete-se a realidade da Feira para sobreviver, o que é, sem dúvida, uma estratégia.

A subversão da produção também acontece como processo da reconstrução identitária dos artistas, porém, mais internamente, no cotidiano das famílias da Feira. Mudanças nas formas de produzir foram responsáveis por grandes alterações, corroborando para novas práticas subversivas à proposta original da Feira.

(14) E, eles acham caro. E pode até achar bonito, mas acham caro. Mas pode estar caro para o bolso deles, mas não para o pessoal que compra quadro. E também pelo nível cultural das pessoas que freqüentam ali. Tem pessoas que chegam lá e perguntam o que é isto aqui? Isto é pintura? Não têm idéia do que seja. Não sabem avaliar. E então o que eu tive que fazer. Eu tive que reciclar a ponto de poder vender mais barato. Você não pode vender uma obra de arte por 15 reais. Isto é coisa que não existe (ee1).

(15) R: E então quando eu estou programado para pintar isto. Eu pinto 10 quadrinhos destes num dia. Mas tem um sistema para eu pintar tudo. Primeiro eu esboço tudo. E tem um detalhe, não é um desenho. É um esboço. O esboço é uma aplicação técnica. E a gente não desenha. E aí pega o pincel e vai trabalhar. E aí você vai e joga a tinta. E o que é jogar a tinta. Você pega o pincel e mancha o quadro e o quadro fica assim meio inacabado. E aí no outro dia você vai e dá o retoque. Você tem que fazer isto (ee1).

No Fragmento (14) a razão econômica e cultural dos clientes da Feira é novamente atribuída e justificada como responsável pela mudança nos produtos. Pelo uso das personagens representadas por “deles” e “pessoal que compra quadro”, a convivência de poderes aquisitivos diferentes faz com que o artista tenha que mudar suas práticas. A mudança narrada no fragmento (15) mostra a prática estratégica instituída no ateliê do pintor a fim de atender diferentes clientes quanto à demanda e preço.

Subversões do Espaço

A subversão do espaço é uma realidade presente nos grandes centros urbanos. Por ela os indivíduos subvertem a realidade dos espaços em prol de sua vontade ou necessidade. No contexto de uma Feira na qual se utiliza o espaço público como local de trabalho, as estratégias que invertem estas regras tendem a ser comuns.

(16) E então tinha aí um pessoal do Domingo que expunha na Quinta. Tinha um pessoal da Quinta que expunha aos domingos. Eu mesmo era um. Não tinha um fiscal e não tinha nada. Até que entrou a Maristela. E a feira também era toda bagunçada. Ficava um artista lá na frente e aí entre um artista e outro ficava um cara ali vendendo sapato. Entre aquele ali e outro um cara vendendo roupa (ee2).

No trecho (16) as normas relativas também ao tempo também não eram respeitadas. Na Feira, quando era na Praça da Liberdade, uma das primeiras normas era a cronologia dos participantes. Os mais antigos expunham no domingo e os mais recentes expunham na quinta. O desrespeito a esta norma se dá pela seqüência imposta pelo narrador. Domingo, quinta, domingo, quinta. Esta maneira expositiva gera uma sensação de bagunça pela alternância da posição dos vocábulos. Reforçado o sentido pela afirmação da ausência de “Fiscal” e pelo vocábulo “nada”. Quanto ao espaço, percebe-se no fragmento (16) que era uma prática de certa forma camuflada e correspondente ao não-artesãos, pois, o uso do vocábulo “cara” ao se referenciar a um feirante colocado entre um artista e outro subtendia implicitamente que aqueles eram ilegais e por isto ocupavam locais não permitidos.

A Feira já estabelecida na Avenida Afonso Pena imprime regras quanto à ocupação de espaços. Uma das regras é a setorização dos espaços por tipo de produto vendido e o alinhamento das barracas. Destas normas, subversões ocorrem nos espaços da Feira por questão estratégica (venda de produtos proibidos para o setor) ou por uma melhor ambientação. Os espaços na Feira, em alguns casos, são subvertidos como uma questão estratégica na inserção de produtos não permitidos a área.

(17) Ali mesmo eu cheguei lá para expor os meus quadros. E aí eu pinte e ao mesmo tempo eu coloquei ali pintura. E eu tenho a minha licença como artista plástico. E ali é pintura. E quando o fiscal passou eu comecei a colocar os oratórios para fora. Porque ali não era pintura, era artesanato (ee2).

Estratégias Subversivas de Sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte

(18) então vai também ficando aquele espaço ali. E não tem mais barraca ali. E então eu ocupo ali quase duas vagas para não deixar espaço. Porque se você deixa um espaço, para um mendigo ali e vai fazer xixi ou vai fazer cocô, ou mesmo uma pessoa que está andando na feira vai jogar ali o seu papel, ou o seu resto de comida. E este tipo de coisa horrível. E então você arma o seu espaço maior (ee2)

No fragmento (17) o artesão usa a frase “E ai eu pintei e ao mesmo tempo eu coloquei ali pintura”, uma ação estratégica no sentido de escoar sua produção de pintura. Veladamente, o pintor põe em meio a seus oratórios, suas pinturas, possibilitando a exposição de uma arte não permitida ao regulamento da Feira para o setor, mas que legitima a realidade do artesão-pintor.

Já no fragmento (18) o espaço ocupado pela barraca é alterado como alternativa ao ambiente ruim proporcionado pelos maus frequentadores da Feira. Pela idéia implícita de “ceder espaço”, infere-se o subtendido que a Feira deveria ser ocupada pelos feirantes mais antigos. O entrevistado subentende em sua fala que muitos dos atuais frequentadores, representados pelos personagens mendigos e outros frequentadores, são um público desinteressante na visão dos artesãos.

Aluguéis

A Feira, pelo seu regulamento, determina que somente o Feirante cadastrado pode ser o dono do espaço a ele destinado. Aos domingos ele deve estar na barraca e vender a produção feita pelo artesão e sua família. O aluguel de espaços e barracas são proibidos conforme o regulamento. Contudo, os próximos depoimentos registram estratégias usadas por alguns comerciantes:

(19) Ali tem até carteira alugada. Você imagina, tem espaço ali alugado. Tem cara lá que ele tem direito de colocar móveis. Mas o cara bebe muito e então ele aluga o espaço dele para um outro carpinteiro e o cara expõe lá e paga para ele 100 reais por mês. E ele só vai lá para beber. E receber. Ver os produtos. E o outro carpinteiro ganha lá (ee1).

(20) Tem. Tem muita gente que aluga barraca e que estão ali vendendo produtos importados (ee2).

(21) [...] E eu perguntei para ele: Joaquim você está doente. E como é que nós vamos fazer. E ele: Eu arrumei dois alugueis [...] E eu não sei como eu vou fazer não. Se aposentar eu não acho que vai aposentar não (ee19).

Alcoolismo (19) e aposentadoria, falta de espaço, são vários os motivos para a prática do inquilinato na Feira. A chamada feita pela prefeitura aos domingos exige astúcia do dono de barraca que subverte a regra do aluguel. Este fica na barraca como estratégia de presença. Em alguns casos, o produtor, além de alugar a barraca, é alugado juntamente com ela, tornando-se um empregado de um produtor em sua própria barraca. Está é uma prática que para muitos é mal vista. Está reprovação se dá pelo afastamento da situação, proporcionado pelo uso da seleção lexical “ali”, bem como pelo imperativo “imagina”, conotando a idéia de uma ficção que só poderia

existir na imaginação, conforme o narrador. A falta de espaço e a impossibilidade de vender induzem à subversão de regras por interessados em vender na Feira, sendo a subversão não só uma exclusividade dos barraqueiros, idéia confirmada nos fragmentos (20) e (21). A aposentadoria e doenças são empecilhos à continuidade dos negócios, e em alguns casos a única forma de sobrevivência. O questionamento sobre o que fazer pressupõe a realidade do artesão que não pode se aposentar devido ao baixo valor da aposentadoria, aqui silenciado; e, quando incapacitado fisicamente de produzir, perde a principal fonte de renda.

Considerações Finais

O objetivo neste artigo foi o de discutir a estratégia na perspectiva microsocial, localizando-a no âmbito da questão da sobrevivência de agentes. Os percursos, subpercursos semânticos e temas presentes neste estudo foram importantes na compreensão das práticas estratégicas utilizadas pelos Feirantes. Estas, subjacentes e inseridas em meio às normas, permitiram aos indivíduos a subversão de regulamentos para a sobrevivência do negócio.

"Margens de manobra" foram usadas pelos subversores com o intuito de se reconstruir certas normas reguladoras, tornando a prática subversiva um hábito frente à estrutura. Nesse sentido a subversão da produção, inicialmente incompatível com a identidade conferida aos artesões, tornou-se uma estratégia comum até mesmo para estes. Pela reconstrução da identidade dos artesões no convívio social em seu ambiente de trabalho, sua prática de produção artesanal passa a se modificada a partir do inchaço da Feira e a invasão de produtos não-artesanais. O artista frente ao Dilema da concorrência constrói uma nova prática pela mobilização de seus recursos a fim de se conseguir ganhos em produção.

Pela relação macro e micro contextual, a prefeitura, como reguladora do espaço público, institui regulamentos (nível macro) incidentes sobre as barracas dos Feirantes. Os espaços da feira, instituídos e fiscalizados, geram estratégias a partir das ações dos Feirantes (nível micro) que invertem o uso esperado desses espaços. Subreptícias, as táticas como a mesclagem de produtos e aluguel de espaços e corpos se tornam práticas recorrentes entre os feirantes. No entanto, por serem práticas estratégicas, não se tornam engessadas, visto que a constante transformação do contexto macro induz a geração de novas práticas, mantendo-se assim a fluidez da relação entre os níveis macro e micro. Isto se percebe por novas subversões as regras, resultantes de ações institucionais criadas, como a regra da chamada, que demandou dos feirantes à prática do aluguel de corpos.

A entrada na feira e o trabalho informal familiar como antigas práticas presentes na Feira são reinventadas não por estratégias estáticas como as defendidas pelo *mainstream* da administração estratégica. Formas de entrada como a via política e outras aqui silenciadas são resultados de tentativas frente ao ambiente instável que dá margem ao uso de estratégias subversivas para a inserção na Feira. O trabalho informal, também como uma prática originária das primeiras famílias na Feira, se reconstrói frente a dilemas quanto à sucessão, aumento da produção, impostos, entre outras, demonstrando a efemeridade das estratégias frente a novas práticas. Não é, portanto, a estratégia que define antecipadamente as práticas. Há um processo

dialógico que permite, no nível microsocial, que estratégias também sejam definidas pelas práticas e vice-versa.

As principais contribuições deste estudo dizem respeito à ampliação do que se entende e se pratica como estratégia, não só porque há caminhos distintos da prescrição do *mainstream*, mas também porque também são elaboradas e implementadas estratégias no nível microsocial, o que restitui o caráter social e aplicado – e não matematizado – da estratégia. Isso é salutar para um campo em expansão e que por isso deve primar menos pelo hermetismo do que pelas múltiplas possibilidades de leitura do fenômeno estratégico nas organizações. A relevância que os indivíduos conferem à construção de estratégias independente dos tipos de organização nas quais se inserem. Estudos como este revelam que uma agenda qualitativa de pesquisa, adaptável à realidade da estratégia como prática, é possível e viável para os estudos em estratégia, e que são notáveis as interfaces da estratégia com outras áreas da Administração, como os estudos organizacionais. Além disso, os conceitos defendidos pela abordagem tradicional, não são adequados à realidade das pequenas empresas e de grande número de organizações nacionais, que constroem suas estratégias a partir dos dilemas cotidianos.

Neste sentido, releva-se a importância de um estudo mais elucidativo sobre o fazer estratégico a partir das práticas diárias inerentes a gestão de pequenas organizações. Por fim, o uso da subversão como percurso semântico mostra-se instigante nos estudos sobre estratégia. A partir desta temática, a observância das estratégias como práticas é facilitada, pois, a partir do conhecimento das normas e da sua transposição, vislumbra-se um caminho de pesquisa bastante interessante – no sentido de perceber as motivações, pensamentos, ações, discursos, atos e procedimentos oriundos das estratégias subversivas levadas a cabo pelos atores organizacionais – permitindo maior clareza na articulação de relações macro, micro e meso contextuais, bem como as conseqüentes construções estratégicas, ainda que aparentemente veladas por seus construtores.

Referências

- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade**: Tratado de Sociologia do Conhecimento. 26.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- BORDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- CERTEAU, M. **A Invenção do Cotidiano**: A Arte de Fazer. 5.ed. Petrópolis: Vozes, 2000. v.1
- CHANDLER, A. **Strategy and Structure**: Chapters in the History of American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. de T. F. S. O Preço da Passagem no Discurso de uma Empresa de Ônibus. **Cadernos de Pesquisa**, Belo Horizonte, v.10, p.32- 38, 1993.
- FIORIN, J. L. **Linguagem e Ideologia**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2005.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: Nascimento da Prisão. 33.ed. Petrópolis, Vozes, 2007.
- GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.
- JARZABKOWSKI, P. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.40, i.1, p.23–55, 2003.

- KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: A Critique. **Organization Studies**, Berlin, v.12, n.2, p.251-273, 1991.
- MARRE, J. L. História de Vida e Método Biográfico. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.3, n.3, p.89-141, jan./jul. 1991.
- MOURA, A. P. As Feiras da Praça da Liberdade: Pequena História de um Evento que deu Certo em BH. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, 3 maio 1988. Segunda Seção.
- PETTIGREW, A. M. Strategy Formulation as a Political Process. **International Studies of Management and Organization**, Armonk, v.7, n.2, p.78-87, Summer 1977.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Garden City/New York: Anchor Books/Doubleday, 1967.
- POLANYI, M. **Personal Knowledge** – Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge/Kegan Paul, 1958.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Co-Evolution in an Institutionalized Environment. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.40, n.8, p.2137-2162, Dec. 2003.
- SARAIVA, L. A. S. Métodos Narrativos de Pesquisa: Uma Aproximação. **Gestão.org**, Recife, v.5, n.2, p.118-134, maio/ago. 2007.
- THIOLLENT, M. J. M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Polis, 1987.
- TRIVIÑOS, A. R. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VOLBERDA, H. W. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p.32-43, out./dez. 2004.
- WHITTINGTON, R. **National Innovation and Transnational Variation**. Keynote presentation. Venice: European Academy of Management/Bocconi University, Apr. 2003.
- WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e Agindo Estrategicamente: Novos Desafios para a Análise Estratégica. **Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v.44, n.4, p.11-20, out./dez. 2004.

Notas

ⁱ Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo financiamento da pesquisa que originou este trabalho.

ⁱⁱ Nesta metodologia analisam-se nos intradiscursos, percursos figurativos, disposição de figuras em uma seqüência a dar sentido a um tema, e percurso temático, disposição de temas pertencentes a um tema central, formadores, pelo encadeamento, de percursos semânticos ao longo de narrativas. Por estas explicitam-se os temas e figuras e suas relações na construção de ideologias que legitimam, reafirmam e disseminam, semanticamente, idéias, reveladas nos espaços para as falas.