

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS**

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS**

**NAS SOMBRAS DO GRUPO GALPÃO:  
COMPREENDENDO O *ORGANIZING* E *SENSEMAKING* EM UM  
GRUPO DE TEATRO**

**UBERLÂNDIA  
2015**

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS**

**NAS SOMBRAS DO GRUPO GALPÃO:  
COMPREENDENDO O *ORGANIZING* E *SENSEMAKING* EM UM  
GRUPO DE TEATRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Área de Concentração: Cultura e Mudança Organizacional.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros.

Uberlândia  
2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Sistema de Bibliotecas da UFU, MG, Brasil.

---

P856s Possas, Míriam de Castro, 1986-  
2015 Nas sombras do grupo galpão : compreendendo o organizing e sensemaking em um grupo de teatro / Míriam de Castro Possas. - 2015. 125 f. : il.

Orientador: Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Inclui bibliografia.

1. Administração - Teses. 2. Teatro de rua - Belo Horizonte (MG) - Teses. 3. Grupo Galpão - Organização - Teses. 4. Grupo Galpão - Comportamento organizacional - Teses. I. Medeiros, Cíntia Rodrigues de Oliveira, 1963-. II. Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

---

CDU: 658

**MÍRIAM DE CASTRO POSSAS**

**NAS SOMBRAS DO GRUPO GALPÃO:  
COMPREENDENDO O *ORGANIZING* E *SENSEMAKING* EM UM  
GRUPO DE TEATRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios – FAGEN, da Universidade Federal de Uberlândia - UFU como requisito parcial para obtenção do título de mestre em administração.

Área de Concentração: Cultura e Mudança Organizacional.

Uberlândia 07, de março de 2015

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cíntia Rodrigues de Oliveira Medeiros – FAGEN/UFU

---

Prof. Dr. Valdir Machado Valadão Júnior – FAGEN/UFU

---

Prof. Dr. Rafael Alcadipani da Silveira – EAESP/FGV

## **DEDICATÓRIA**

A todos que reconheceram seus  
limites e buscaram a Super-Ação.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo de minha vida, percebi que a maior parte das pessoas está acostumada com a ideia de ordem, de sequência, de padrão. Sempre que eu fazia uma nova escolha, meus pais se assustavam com a aparente ausência de lógica daquele novo caminho a ser seguido. A mudança é enxergada como algo desagradável, inconveniente e perturbador.

Ao ser aprovada no mestrado em administração, me mudei para uma cidade onde não conhecia ninguém. Fazer um mestrado em outra cidade? Deixar tudo para trás? Como lidar com a ansiedade, com o caos, com as emoções e com a aparente desordem?

Hoje, passados dois anos, apresento este trabalho, fruto de uma extenuante rotina de leitura e de um constante empenho em externalizar meus pensamentos em um enquadramento acadêmico, por vezes, impensável para uma mente, corpo e alma de artista. No entanto, esta dissertação não é resultado de algo individual, para escrevê-la, contei com a ajuda de diversas pessoas (e materiais). Assim, gostaria de agradecer:

Aos professores e funcionários da FAGEN e do PPGA, em especial: à Edileusa Godói de Sousa, à Lina Nakata, ao Márcio Pimenta, ao Denilson Freire, à Verônica de Paula, e à Vera Lúcia Pires. Ainda de forma especial, gostaria de agradecer:

Ao Valdir Valadão Júnior, pelos inúmeros momentos de ensinamentos e pela dedicação com o curso e com a academia.

Ao Rodrigo Miranda, pela presença e contribuição na banca de qualificação.

À Cíntia Medeiros, pela simplicidade, pela leveza de espírito, pelo encanto e por acreditar em mim. Por ter se tornado, cada dia mais, amiga, orientadora e inspiração.

Também, gostaria de agradecer aos alunos do Estágio Docência, das duas turmas de sétimo período que acompanhei.

E aos meus colegas de mestrado e de Uberlândia: Aline Barroso, Nicemara Cardoso, Marlos Ramos, Daniel Stipp, Fabiolla Gonçalves, Luzélia Calegari, Cláudio Rezende, Thiago Ávila, Leandro Alves, Rogério Borsato, Saulo Coutinho, Helton Carvalho, Laiene Ferreira, Thaís Carvalho, Gustavo Prudente, Eduardo do Carmo, Vanyne Freitas, Erick Freitas, Andréia

Nalesso, LÍlian Pinto, Lorena Ribeiro, pelo constante aprendizado e companheirismo. Em especial, gostaria de agradecer:

À Raquel Kishi, pelos inúmeros momentos de desabafos, risadas, dúvidas e apertos. E, juntamente, ao Beto, pela constante receptividade nessa “nova” cidade.

Ao Vinícius Flausino, por todas as risadas de alegria ou de sufoco.

À Thayse Guimarães, por todos os longos abraços e conselhos.

Ao Ricardo Sena, pelos conhecimentos compartilhados, pelas caronas e pelas discussões e auxílios nos trabalhos.

Ao Cláudio Heleno, pelas impressões, pelas caminhadas e por manter a “mineiridade”.

À Ana Cristina, duas vezes, pela paciência e pela amizade.

Agradeço, igualmente, aos meus amigos de Belo Horizonte que me acompanharam nessa caminhada: Luana Moreira, Diego Andrade, Gustavo Moura, Jeferson Chaves, Ana Maria Lima, Ludmila Santos, Eva Aparecida, Mariana Lima, Katiuscia Faria e Narayani Costa. E, principalmente, à Daniela Silva, pelo apoio, oportunidade e pela paixão pelo Grupo Galpão.

Aos professores do Centro Universitário UNA, Onaldo Chaves e Juliana Melo, pelo incentivo e exemplo.

E, agradeço a Capes, pela bolsa de estudos a mim concedida durante a realização do Mestrado.

Agradeço aos meus familiares: meus pais (José Carlos Possas e Cátia Possas), meus irmãos (Laís Possas, Diana Possas e André Possas), meu sobrinho (Erick Possas), meu cunhado (Rafael Colares), minha amiga-irmã (Ivani Maria), minha avó (Geralda Possas), minhas primas (Talita Bustamante e Vanessa Castro) e meus padrinhos (Márcia Castro e Renato Castro).

Ao João Carlos Fernandes, todos os agradecimentos serão insuficientes, por se fazer presente, nos inúmeros momentos de solidão e angústia e, também, nos momentos de grande contentamento.

Aos membros do Grupo Galpão e Galpão Cine Horto, em especial: Vinicius Alves, Beto Franco, Simone Ordones, Teuda Bara, Fernando Lara, Júlio Maciel, Paulo André, Beatriz França, Lydia del Picchia, Francisco Pelúcio, Beatriz Radicchi, Helvécio Izabel, Rodrigo Marçal, Ana Amélia Arantes, Romulo Avelar, Gilma Oliveira, Fernanda Werneck, Wanilda D'Artagnan, Eduardo Moreira, Ana Carolina Diniz, Evandro Villela, Roberta Henriques, Andréia Oliveira, Edvânia Santos, Lê Guedes, William Teles, Antônio Edson, Arildo Barros, Fernanda Vianna, Inês Peixoto, Regina Souza, Luiz Rocha, Bárbara Ribeiro, Tiago Carneiro e Marcos Coleta.

Por fim, ao Prof. Dr. Rafael Alcadipani, pelas contribuições na banca de defesa e pelo estímulo oferecido por suas publicações.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram com a minha formação.

## A rã

Duas rãs caíram em um buraco muito fundo. Outras rãs e sapos se juntaram na beira do buraco. As rãs se esforçavam para conseguir sair, pulando diversas vezes. Mas os outros sapos e rãs diziam que era muito fundo, que não conseguiriam sair nunca. Nesse momento, começou a chover e os que estavam de fora do buraco tiveram uma ideia: Esperar a chuva encher o buraco para que as rãs saíssem nadando. Mesmo assim, as rãs que estavam dentro do buraco continuavam a saltar, na tentativa de vencer o obstáculo. Os que estavam fora começaram, então, a gritar: “Parem de pular!”, “Parem! Vocês nunca irão conseguir!”, “É muito difícil”, “Parem de pular”, “Ouçam-nos”. Uma das rãs parou e resolveu esperar pela chuva. A outra rã pulava, insistentemente, tentando sair do buraco. E eles continuavam gritando: “Você não pode fazer isso!”, “É muito fundo!”, “Não adianta tentar”, balançavam as mãos, se expressavam de forma muito incisiva, mas a rã lá embaixo continuava a saltar. Até que em um determinado momento saltou tão alto que conseguiu sair do buraco. Todos se surpreenderam. Ao recuperar o fôlego a rã se virou emocionada para os outros sapos e rãs e disse: “Obrigada por me encorajarem!”. Confusos, eles coçam a cabeça e ficam pensativos. Até que concluem: “Ela é surda!”. Via os movimentos, as mãos, percebia que estavam gritando, mas imaginava que eram mensagens de apoio e estímulo. Assim, todos se viram para a rã que ainda permanecia no buraco e gritam: “Vamos lá! Você consegue!”, “Vai! Pula!!!”, “Você consegue!”. A rã, então, prepara um salto caprichado e, também, consegue sair do buraco.

(Adaptado do vídeo: Motivacional – O Sapinho. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=DID\\_ojhCkjY&noredirect=1](https://www.youtube.com/watch?v=DID_ojhCkjY&noredirect=1))

## RESUMO

Nas últimas décadas, emerge nos estudos organizacionais uma nova perspectiva de análise das organizações. Nessa abordagem, Karl Weick (1969) ressalta a importância de se estudar os processos ao invés das estruturas organizacionais, e de entender a organização não como um substantivo, mas como um verbo (*organizing*). Assim, na tentativa de lançar esse olhar para as organizações, neste trabalho, analiso um grupo de teatro belo-horizontino, o Grupo Galpão, voltando à atenção para sua produção de sentido em uma perspectiva processual. Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa foi compreender como o Grupo Galpão se organiza como resultado de práticas e processos. Para isso, na primeira etapa da pesquisa, utilizei de fontes documentais (livros, teses, dissertações, revistas, recortes de jornais e filmagens que narram a trajetória do grupo, além de relatos pessoais das apresentações, ensaios, *workshops*). Na segunda etapa, utilizei a técnica de observação denominada *shadowing*, durante 35 dias, totalizando 185 horas. Durante esse tempo, acompanhei o grupo em seus ensaios, reuniões, apresentações, viagens e atividades administrativas. Também, acompanhei o grupo em uma viagem a Jacareí, incluindo o deslocamento para a cidade, hospedagem e apresentações. E, na terceira etapa, realizei 16 entrevistas individuais com integrantes do grupo. Ao analisar as ações e eventos que constituem a malha de práticas sociais do Grupo Galpão notei que há uma tentativa de formalização dos processos, centralização das funções, verticalização das decisões e expansão do grupo. No entanto, o constante organizar das práticas, faz com que a organização esteja sempre se modificando, assim, analisei quatro dicotomias presentes no constante organizar do Grupo Galpão: Informalidade X Formalidade, Fragmentação X Centralização, Horizontalidade X Verticalidade, Recolhimento X Expansão. A produção de sentido e seus processos estão, intimamente, relacionados à forma como se organizam, pois ao se organizarem, tentam, conjuntamente, atribuir sentido às suas ações, gerando um ciclo. Ou seja, a prática direciona a criação de sentido, que, conseqüentemente, guiam as próximas ações. Além disso, identifiquei três casos de *sensemaking*: a contratação de um gerente executivo, a busca pela nova sede e a montagem de um espetáculo: *Pocket*. E relacionei a ausência de regras com a opressão, o descaso e as desigualdades.

Palavras-chave: *Organizing*. *Sensemaking*. Práticas. *Shadowing*.

## **ABSTRACT**

In recent decades emerge in organizational studies a new perspective to Organizational Analysis. In this approach, Karl Weick highlights the importance of studying the processes instead of the organizational structures, and to understand the organization not as a noun but as a verb "organizing". So, in an attempt to spread this view for organizations, this dissertation analyzes a belo-horizontino theater group, Grupo Galpão, in order to understand it as a result of its practices, its phenomena, watching for their production of meaning and a procedural perspective. Thus, the objective of this research was: To understand how Grupo Galpão is organized as a result of its practices and processes. For this, on the first stage of the research, I used documentary sources, like books, theses, dissertations, journals, newspaper clippings and footage that narrate the history of the group, as well as personal accounts of performances, rehearsals, workshops. On the second stage, I used the observation technique known as shadowing, for 35 days, totaling 185 hours. During that time, I accompanied the group in its rehearsals, meetings, presentations, travels and administrative activities. Also, I accompanied the group on a trip to Jacareí, including the trip to the city, hosting and presentations. And, on the third phase, I realized 16 individual interviews with group members. Analysis of actions and events that constitute the web of social practices of Grupo Galpão, I observe that there is an attempt to formalize the processes, centralization the functions, verticalization of decisions and expansion of the group. However, the organizing practices makes the organization is always changing, so, I analyzed four dichotomies present in constant organization of Grupo Galpão practices: Informality X Formality, Fragmentation X Centralization, Horizontality X Verticality, Collection X Expansion. The production of meaning and its processes are, closely related to how they organize, therefore, to organize try, together, assign meaning to their actions, generating a cycle. In other words, the practice directs the creation of meaning, that, consequently, guide the next steps. In addition, I identified three cases of sensemaking: hiring an executive manager, conquest of a new space and a creation of a new show: Pocket. And, I related the absence of rules with oppression, neglect and inequality.

**Keywords:** Organizing. Sensemaking. Practices. Shadowing.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1	Três momentos do <i>Sensemaking</i>	31
FIGURA 1	Modelo Conceitual do <i>Sensemaking</i> Organizacional	31
QUADRO 2	Processos do <i>Sensemaking</i>	33
QUADRO 3	Etapas de aproximação com o material empírico	44
QUADRO 4	Entrevistados, cargos e tempo de duração das entrevistas	56
FIGURA 2	Organograma do Grupo Galpão	69
FOTOGRAFIA 1	Baú de ferramentas – “Negão”	78
FOTOGRAFIA 2	Automóvel Veraneio – “Esmeralda”	79
FIGURA 3	Projeto nova sede Grupo Galpão	99
FIGURA 4	Foto do espetáculo: “De tempo somos”	102

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CD	<i>Compact Disc</i> (Disco Compacto)
CPMT	Centro de Pesquisa e Memória em Teatro
DVD	<i>Digital Versatile Disc</i> (Disco Digital Versátil)
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
FAGEN	Faculdade de Gestão e Negócios
FGV	Faculdade Getúlio Vargas
FIT	Festival Internacional de Teatro
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PBH	Prefeitura de Belo Horizonte
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA	16
1.2. JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	17
1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	18
<b>2. ORGANIZAÇÕES COMO PROCESSOS E CRIAÇÃO DE SENTIDO</b>	<b>19</b>
2.1. ABORDAGENS TRADICIONAIS E SUAS LIMITAÇÕES	19
2.2. <i>ORGANIZING</i> : AS ORGANIZAÇÕES COMO PROCESSOS	21
2.3. <i>SENSEMAKING</i> : CRIAÇÃO DE SENTIDO	28
2.3.1. Relações com as narrativas	34
2.3.2. Críticas ao <i>sensemaking</i>	35
2.4. PESQUISAS	36
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b>	<b>41</b>
3.1. O GRUPO GALPÃO	43
3.2. FONTES	44
3.2.1. Documentos	44
3.2.2. <i>Shadowing</i>	46
3.2.3. Entrevistas	48
3.3. APROXIMAÇÃO INICIAL E ACESSO AO CAMPO	49
3.4. ELEMENTOS NORTEADORES DA OBSERVAÇÃO E DA ANÁLISE	52
3.5. ENTREVISTAS	55
3.6. SHADOWING	58
<b>4. <i>ORGANIZING</i> E <i>SENSEMAKING</i> NO GRUPO GALPÃO</b>	<b>68</b>
4.1. O DIA A DIA NO GRUPO GALPÃO	68
4.1.1. A sala de ensaio: quando as portas se fecham	71
4.1.2. Do outro lado da porta	72
4.2. TECENDO PRÁTICAS E ARRANJOS	74
4.3. INFORMALIDADE X FORMALIDADE	80
4.4. FRAGMENTAÇÃO X CENTRALIZAÇÃO	83
4.5. HORIZONTALIDADE X VERTICALIDADE	86
4.6. RECOLHIMENTO X EXPANSÃO	92
4.7. <i>SENSEMAKING</i>	96

4.7.1. A contratação do gerente executivo _____	96
4.7.2. A busca pela nova sede _____	98
4.7.3. <i>Pocket</i> _____	100
4.8. A AUSÊNCIA DE REGRAS QUE GERA OPRESSÃO _____	103
4.9. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS _____	106
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS _____	109
6. REFERÊNCIAS _____	111
7. ANEXOS _____	121

## 1. INTRODUÇÃO

Ao fazermos compras pela internet, em uma loja virtual, muitas vezes, não vem à nossa mente a forma pela qual essa organização acontece. Na tentativa de mentalizar esse processo, nos passa despercebido que esse *site* precisa ser mantido por uma pessoa, e, além disso, outra pessoa deve colocar suas compras no correio e você ou alguém deve receber essa encomenda. Logo, algumas questões emergem: É possível uma organização acontecer sem estar vinculada a um espaço físico? Para que as práticas que constituem a organização aconteçam é necessária uma estrutura fixa? A organização está “presa” a um determinado local e espaço físico? Se não existissem as pessoas, as organizações seriam possíveis?

Essas questões contradizem, de certa forma, o conhecimento que tem se acumulado nas teorias organizacionais tradicionais, nas quais a organização é entendida como um conjunto de pessoas que compartilham um objetivo em comum e usam a organização como um meio para atingi-lo (CZARNIAWSKA, 2013). Essa organização é composta por partes estruturais, das quais as pessoas são constituintes e devem contribuir para aumentar sua eficácia e eficiência (MORGAN, 2002). Ao focar no desempenho e na eficiência organizacional, entende-se que a organização é algo fixo, estável e concreto. Por isso, com o passar do tempo, a palavra organização ganhou tanta força que ela passou a ser entendida como uma entidade que pensa, que age e que toma decisões (PECI, 2003).

Com isso, reificamos as organizações e as desvinculamos das ações humanas. Assim sendo, as teorias tradicionais se distanciaram dos estudos que enfocam as pessoas e seus afazeres cotidianos (SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Por este motivo, ao passar em frente a um prédio durante a noite, com todas as luzes apagadas, sem que haja nenhuma pessoa trabalhando, somos capazes de denominar aquele prédio com o nome de alguma empresa ou organização, como, por exemplo: “Aquela é a Prefeitura”.

Uma abordagem emergente nos estudos organizacionais entende que a organização não é uma entidade fixa, controlável, estável e reificada, mas, ao contrário, se constitui de práticas e processos (WEICK, 1973). Logo, as organizações são constituídas pelas ações humanas e, conseqüentemente, um produto dessas ações. Possuindo assim, todas as características inerentes ao ser humano, como a mudança, as emoções, a imprevisibilidade, entre outros (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

Essa perspectiva retoma a realidade vivida pelos agentes organizacionais (SANTOS; ALCADIPANI, 2015), enfatizando que, sem as pessoas, as organizações não seriam possíveis.

Isso quer dizer que as organizações são resultados das interações entre as pessoas. Os arranjos materiais (SCHATZKI, 2005), em certa medida, e em conjunto com as pessoas, auxiliam no processo de se organizar. Porém, o contrário não é verdadeiro, pois, somente os objetos, separadamente, não constituem uma organização. Desse modo, quando modificamos a forma de pensar as organizações, elas passam a ser entendidas como resultado de nossas ações (SCHATZKI, 2005), ação de estudar, de rezar, de comer, de cantar, de se divertir, entre outras.

Consequentemente, a organização é um conjunto de ações das pessoas que as constitui. As organizações passam, então, a ser entendidas como processos (WEICK, 1973), são os processos continuamente executados que dão origem a organização. Por isso, a organização é uma construção constante dos atores (CZARNIAWSKA, 2008b; DUARTE; ALCADIPANI, 2013). Para exemplificar como essas ações se entrelaçam, podemos pensar em um restaurante: enquanto algumas pessoas estão fazendo suas refeições, outras estão cozinhando, outras limpando, outras recebendo o pagamento e assim por diante. Ainda, repetidas diariamente, com certa constância, essas ações nos passam a sensação de estabilidade, de ordem, de organização (TSOUKAS; CHIA, 2002).

As práticas são permeadas por materiais que coexistem com os humanos (TURETA; ALCADIPANI, 2009) e, em conjunto com as pessoas, auxiliam no processo de se organizar (SCHATZKI, 2005). Porém, somente os objetos, separadamente, não constituem uma organização, é a atividade humana que atribui sentido aos objetos.

Ademais, as organizações não possuem uma limitação física, como se houvesse algum tipo de barreira ou limite que delimitasse até onde elas podem ir ou quem faz ou não parte daquela organização. Nesse sentido, podemos pensar nas inúmeras organizações de que fazemos parte, pois somos parte da nossa escola, do nosso trabalho, do supermercado no qual fazemos compras, do espetáculo que assistimos, entre outras, pois, sem nossa existência, essas formas de se organizar não existiriam.

Assim, as organizações são constantemente performadas, por isso, deve-se abandonar a ideia de que elas sempre existiram (CZARNIAWSKA, 2006). Essas ações contínuas podem se manter ou se modificar, ou seja, as práticas não são estáveis (COOPER, 1992), desse modo, a mudança é condição inerente da organização (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Por isso, as organizações não são entidades fixas, estão sempre se modificando (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005) e não devem ser encaradas como algo estático (SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Assim, tendo como pressuposto que as organizações são resultado de práticas e processos (WEICK, 1973), a mudança é condição inerente e, por isso, a organização se encontra em constante transformação (TSOUKAS; CHIA, 2002), transformações essas que envolvem um complexo movimento em que os atores organizacionais criam sentido continuamente sobre suas ações (CZARNIAWSKA, 2006). Na tentativa de lançar esse olhar para as organizações e entender uma determinada organização na perspectiva do *organizing* (WEICK, 1973), neste trabalho, analiso um grupo de teatro, Grupo Galpão, com a finalidade de compreendê-lo como resultado de suas práticas e processos.

### 1.1. PROBLEMA E OBJETIVOS DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, coloco duas questões essenciais, no campo dos estudos organizacionais, como ponto de partida: a primeira é: “O que é a organização?”; e a segunda se refere ao modo de produção da organização: “como compreender as organizações na perspectiva do conceito de *organizing*?”. De fato, esses questionamentos não são inéditos no campo dos estudos organizacionais, porém, ao adotar uma perspectiva interpretativa, deixando de lado uma abordagem meramente descritiva das organizações, busco uma aproximação entre o teórico e o empírico para responder à questão identificada como orientadora para esta pesquisa: Como as organizações se constituem por meio de práticas e processos?

No intuito de ilustrar o trabalho, escolhi um grupo de teatro Belo-Horizontino, o Grupo Galpão. Então, para responder a essa questão, estabeleci como objetivo geral para esta pesquisa: compreender como o Grupo Galpão se organiza como resultado de práticas e processos. Nessa direção, tracei quatro objetivos específicos: (1) Identificar atores e práticas envolvidos no processo de organizar do Grupo Galpão; (2) Analisar as ações e eventos que constituem a malha de práticas sociais da organização em estudo; (3) Entender sua produção

de sentido e seus processos; (4) Analisar o processo de criação de sentido (*sensemaking*) do grupo.

## 1.2. JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta pesquisa justifica-se, em termos teóricos, por voltar seu olhar para um objeto de pesquisa ainda pouco estudado pela Administração, os grupos teatrais, mas de grande relevância sociocultural. Adicionado a isso, a pesquisa soma ao questionar as formas mais tradicionais de estudar organizações, ampliando, dessa forma, estudos brasileiros sobre a temática e contribuindo com o debate, principalmente, no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia, na linha de Organizações e Mudança, dentro da temática Cultura Organizacional. Ao enfatizarmos a natureza processual da organização, há uma mudança epistemológica na concepção do entendimento de organizações, pois elas deixam de ser entendidas como meios para atingir determinados fins e passam a ser um constante processo de atribuir sentido e organização ao fluxo dos acontecimentos. Além disso, os estudos teóricos e, principalmente, empíricos, sobre *organizing* são escassos no contexto brasileiro, bem como a utilização do *shadowing* como fonte de material empírico.

No contexto prático, o trabalho auxilia no entendimento de como as organizações são criadas e recriadas a partir das práticas constantes e do resultado de processos, contribuindo com o conhecimento sobre o modo como as organizações acontecem, e não como elas simplesmente são. A própria conformação da prática teatral possui muitas especificidades, por isso, quando, a essa forma de se organizar é lançado um olhar que rompe com os preceitos tradicionais da administração, é possível perceber como a organização emerge. O limite organizacional é constantemente questionado, seja pelas interações com os espectadores, seja pelas interações com os espaços de apresentação. A partir dessa compreensão de organização, que não é uma entidade, mas, sim, cotidianamente construída por seus agentes, conferem-se a ela características inerentes às interações sociais, como a mudança, emoção e imprevisibilidade.

Quanto à justificativa de natureza social, a contribuição desta pesquisa reside em entender a organização de um grupo teatral brasileiro de destaque internacional como um fluxo constante e ilimitado de práticas, focando sua natureza processual. Assim, o constante reorganizar das práticas teatrais permite que a própria organização se modifique, se reinvente, sem ficar presa a planejamentos fixos, permitindo que o cotidiano das interações sociais molde as

configurações organizacionais. Tendo em vista a importância das organizações na atualidade e o número expressivo de organizações culturais e artísticas, é possível perceber que as formas organizacionais, em suas interações com as pessoas, se modificam e, conseqüentemente, modificam as interações interpessoais.

### 1.3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O capítulo 1 consiste em uma introdução sobre o assunto, em que apresento o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas: teórica, prática e social. No capítulo 2, “Organizações como processos e criação de sentido”, realizo uma revisão da literatura sobre as organizações como processos e a criação de sentido, com o objetivo de oferecer um panorama geral sobre a produção científica dos dois temas norteadores dessa pesquisa, *organizing* e *sensemaking*, apresentando os principais autores e ideias centrais.

No capítulo 3, “Procedimentos Metodológicos da Pesquisa”, apresento os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa. Dessa forma, narro sobre o objeto escolhido; as fontes utilizadas; a técnica de análise; a aproximação inicial e o acesso ao campo; e os elementos norteadores da coleta e análise e teço comentários sobre as entrevistas e sobre o *shadowing*, ressaltando as dificuldades encontradas e a experiência vivenciada.

No capítulo 4, “*Organizing* e *Sensemaking* no Grupo Galpão”, analiso o constante organizar das práticas no Grupo Galpão, enfocando questões como o dia a dia do grupo, dentro e fora da sala de ensaio; os agentes, as práticas e as malhas; e as dicotomias presentes no constante organizar dessas práticas, são elas: informalidade X formalidade; fragmentação X centralização; horizontalidade X verticalidade; e recolhimento X expansão. Além disso, pontuo três casos de *sensemaking*; faço considerações sobre a ausência de regras e a opressão; e, por fim, reúno os pontos principais dos resultados. E, no capítulo 5, apresento as considerações finais da pesquisa, destacando as contribuições e limitações do trabalho, bem como a sugestão de uma agenda de pesquisas sobre o tema.

## 2. ORGANIZAÇÕES COMO PROCESSOS E CRIAÇÃO DE SENTIDO

O meu objetivo com este capítulo é oferecer um panorama geral sobre a produção científica dos dois temas norteadores desta pesquisa, *organizing* e *sensemaking*, apresentando os principais autores e ideias centrais. Para isso, inicialmente, exponho as limitações da abordagem tradicional no entendimento das organizações. Em seguida, apresento uma forma distinta do *mainstream* de entender as organizações, atentando para sua perspectiva processual e de constante fluxo e mudança. Logo depois, disserto sobre a criação de sentido nas organizações e o papel das narrativas nesse processo. E, por fim, apresento uma síntese das publicações recentemente realizadas, em âmbito nacional e internacional, que contemplam os dois temas.

### 2.1. ABORDAGENS TRADICIONAIS E SUAS LIMITAÇÕES

Segundo Czarniawska (2006, 2013), na década de 1960, houve uma transição da teoria da administração para teoria da organização, sendo essa mudança resultante de uma corrente, na época, emergente das ciências naturais, o behaviorismo. Essa corrente, marcadamente positivista, trouxe um legado das ciências naturais para o estudo das organizações, o que é possível perceber com o advento das duas abordagens que, ao longo das teorias organizacionais, exerceram certa predominância: abordagem mecânica e abordagem orgânica (MORGAN, 1980, 2002).

A primeira abordagem, visivelmente, trabalha com a ideia de que os membros de uma organização devem buscar atingir um objetivo específico comum, tendo em vista que máquinas são racionalmente concebidas para a realização de um trabalho anteriormente estipulado, e, por este motivo, atribui-se grande importância à parte estrutural. Teorias dessa abordagem têm orientado os estudos e as práticas administrativas desde a Revolução Industrial. Dessa forma, predominou a ideia de que as organizações devem funcionar como máquinas e, portanto, funcionariam de maneira rotineira, eficiente, confiável e previsível (MORGAN, 1980, 2002).

A segunda, a abordagem orgânica, entende a organização como partes interdependentes que se conectam na tentativa de sobreviver no ambiente, do qual recebe estímulos e ao qual deve se adaptar para garantir sua sobrevivência que, nesse caso, só pode ser atingida se houver uma relação apropriada entre as partes que as constituem. Essa abordagem dirigiu a atenção para

aspectos mais gerais de sobrevivência, para relações entre organização e ambiente, deixando metas, estruturas e eficiência em segundo plano, e apresentando preocupações de natureza mais biológicas (MORGAN, 1980, 2002).

Ambas as abordagens entendem a organização como um sistema composto de partes mecânicas ou orgânicas, e, conseqüentemente, focam seus estudos em sua estrutura, e nas partes que o compõem. Essa mudança fez com que a administração deixasse de ser vista como uma teoria da ação e passasse a ser entendida como uma teoria de algo que existe independentemente da ação humana (CZARNIAWSKA, 2013). Como consequência, as teorias organizacionais que enfatizam as estruturas reificaram de tal forma a organização, que ela é entendida como uma entidade passível de agir, pensar e reagir, completamente independente da ação humana (PECI, 2003; SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Ou seja, a palavra “organização” como um substantivo foi utilizada para caracterizar um conjunto de partes organizadas, como unidades autônomas. Logo, a atenção das teorias organizacionais se voltou para o desempenho e a eficiência dessa estrutura e sua adaptação aos estímulos do ambiente externo, descrito, geralmente, como estável e simples (CZARNIAWSKA, 2013). Convencionalmente, as organizações passaram, então, a ser vistas como algo fixo, durável e concreto (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005), o que gerou a ideia de estabilidade, rotina e ordem. Assim, nas abordagens tradicionais, a mudança é entendida como algo excepcional que deve ser evitado e corrigido (TSOUKAS; CHIA, 2002).

Essa forma de entender as organizações continua hegemônica nos estudos organizacionais e possui grande representatividade nas publicações internacionais e nacionais (VERGARA; CALDAS, 2005; DUBERLEY; JOHNSON; CASSELL, 2012). Apesar do predomínio da forma reificada de pensar as organizações, a partir dos anos 1970, principalmente nos estudos culturais, devido à influência de área do conhecimento como a antropologia e sociologia, as relações objetividade e subjetividade começaram a ser questionadas, ganhando espaço nas teorias organizacionais a subjetividade e a dimensão qualitativa (PECI, 2003; DUBERLEY; JOHNSON; CASSELL, 2012). Somado a isso, as abordagens tradicionais apresentaram certas limitações com o passar do tempo (HATCH, 2002; CZARNIAWSKA, 2013). Uma das maiores críticas atribuídas a essas abordagens foi o extremo objetivismo aliado a elas, pois, sendo as organizações entendidas como objetos tangíveis, concretos e objetivos, a ideia de organização torna-se extremamente funcionalista e limitante (VERGARA; CALDAS, 2005).

Igualmente, questionamentos sobre os limites organizacionais e a divisão entre a organização e seu ambiente começaram a aparecer, como, por exemplo, o argumento de que os ambientes externos a uma organização consistem em sua maior parte de outras organizações e que os problemas externos são, conseqüentemente, causados e criados por elas. Ao mesmo tempo, esses modelos tradicionais não conseguiram explicar a turbulência a que algumas organizações estavam submetidas, devido à demanda por inovação e a necessidade de rápidas mudanças. Por fim, outros estudos passaram a revelar que as estruturas eram resultados de processos (WEICK, 1973; CZARNIAWSKA, 2013).

Ainda que, os estudos, na área administrativa, se pautem, em sua maior parte, pela corrente positivista, voltando sua atenção para as partes estruturais e para o ambiente que circunda a organização, ambos entendidos como estáveis, previsíveis e passíveis de eficiência. Alguns estudos organizacionais atuais tem voltado seu foco para a perspectiva processual das organizações.

## 2.2. ORGANIZING: AS ORGANIZAÇÕES COMO PROCESSOS

Na década de 1970, as relações entre subjetividade e objetividade nos estudos organizacionais começam a ser questionadas. O modelo predominante, inspirado nas ciências naturais, recebe críticas e torna-se insuficiente, deixando de responder as demandas de uma parcelas das pesquisas organizacionais. Assim, principalmente, nos estudos culturais, alguns autores voltaram sua atenção para a perspectiva processual das organizações (WEICK, 1973; SCHATZKI, 2005; LATOUR, 2011; CZARNIAWSKA, 2013). Em 1969, Karl Weick publica o livro *The Social Psychology of Organizing*, no qual sugere que o termo organizações seja entendido como um verbo (*Organizing*), e não como um substantivo (*Organization*). Desse modo, com o intuito de enfatizar uma perspectiva processual, esse autor sugere o uso do termo *organizing* para se referir às formas de se organizar constantemente, tentando ordenar e reordenar o fluxo caótico das práticas (WEICK, 1973; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Czarniawska (2008b) enfatiza que, quando a utilização de um substantivo torna-se mais comum, passamos a atribuir mais atenção aos objetos e suas propriedades, o que é uma característica da forma de fazer da ciência natural. Desta maneira, deixamos de atribuir importância às ações e aos processos. E é nesse aspecto que reside a principal ideia de Weick, de que as organizações devem ser entendidas como processos que se criam, se conservam e se

dissolvem. Ou seja, ao invés de focar nas estruturas, estudar os processos resulta em um retrato mais fiel do fluxo contínuo de ações que compõem as práticas organizacionais (WEICK, 1973). Ver o mundo como um processo contínuo significa pensar as organizações como produto de processos, de atividades que existem anteriormente à organização, e que a tornam possível (BAKKEN; HERNES, 2006). Por isso, as práticas são anteriores à existência da organização, pois são os processos continuamente executados que dão origem às organizações. (WEICK, 1973).

Como consequência, o olhar do observador passa a perceber um constante organizar das práticas, que pode resultar em pontualizações relativamente estáveis no tempo e no espaço, mas que, na verdade, são constituídas de complexidade e heterogeneidade (COOPER, 1992). Nessa perspectiva, a organização deve ser entendida como uma construção constante dos atores, de suas práticas e de suas interpretações do que estão fazendo e, por isso, haverá divergências sobre o que é a organização. Essas divergências fazem com que a organização seja descrita de diversas formas, pois sua definição emerge das percepções sociais que se modificam (CZARNIAWSKA, 2008b).

É nesse aspecto que o *organizing* se diferencia da abordagem orgânica, teoria difundida na década de 1950, adaptada da biologia, em que as organizações são entendidas como unidades separadas, rodeadas por limites que as separam dos ambientes e que, através de seus estímulos, devem se modificar para adaptar e sobreviver (CZARNIAWSKA, 2013). A divergência principal se localiza na natureza do ser, ou seja, na ontologia, dessa forma, a organização não é entendida como possuidora de limites rígidos, não havendo distinção entre ambiente externo e interno, como na concepção distal ou de sistemas orgânicos (COOPER, 1992). Desse modo, as organizações se configuram mais como um conjunto de ações interrelacionadas, como um conjunto de práticas e arranjos materiais que se entrelaçam, sendo, então, a proposta de pesquisa orientada para capturar e descrever as práticas, identificando os atores e entendendo sua importância, a relevância de suas ações e das malhas criadas por eles (SCHATZKI, 2005).

Para Schatzki (2003, 2005), práticas são atividades humanas organizadas. Esse autor, em seus textos, cita como exemplos: práticas religiosas, práticas políticas, práticas econômicas, práticas de cozinhar, entre outras. As práticas são constituídas de uma série de ações humanas. Sempre que alguém age e, com isso, exerce uma prática, essa pessoa faz isso em um cenário que é composto por entidades materiais, desse modo, os arranjos materiais podem ser

compostos por quatro tipos de entidades: os seres humanos, os artefatos, outros organismos, e outros pertences.

Santos e Alcadipani (2015) enfatizam que, para Schatzki, uma prática se organiza por meio de três elementos: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas. Os entendimentos determinam as habilidades que devem ser empregadas na execução de determinada prática (SCHATZKI, 2005; SANTOS; ALCADIPANI, 2015). As regras são formulações normativas do que cabe ou não cabe àquela prática. E, as estruturas teleoafetivas, são o conjunto de finalidades, projetos, ações e emoções considerados como pertencentes a determinada prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Weick (1973) também fala sobre a ação humana quando escreve sobre comportamentos interligados, dizendo que são eles os elementos básicos constituintes de qualquer organização. As organizações são formadas por comportamentos repetitivos, recíprocos e contingentes, que se desenvolvem e são mantidos entre dois ou mais atores. Para Schatzki (2006), uma organização, bem como qualquer fenômeno social, é um conjunto de práticas e arranjos materiais, sendo preciso, para que a organização aconteça e se perpetue, a contínua *performance* dos atores, ou seja, o acontecimento das organizações é a *performance* das ações que as constituem.

Se a organização não é entendida como resultado de uma série de processos, ela é estudada como um ponto de partida, onde predomina a ideia de que um objetivo central e comum une as pessoas (WEICK, 1973; COOPER, 1992). Logo, a ideia de um objetivo geral anterior, que une as ações na busca de sua concretização, não se confirma na abordagem de Weick (1973), pois as práticas que constituem a organização são anteriores à própria organização e podem não estarem ligadas a um objetivo comum. A visão de que o consenso existe obscurece as diferenças, desta maneira, ações que precedem objetivos mostram um retrato mais fiel do que é a organização.

Segundo Czarniawska (2006), o trabalho de Weick se assemelha ao de Goffman, por trabalhar com a polissemia, porém confere menor teatralidade aos agentes, sendo a metáfora da dramaturgia utilizada de forma menos literal. Além disso, as duas teorias voltam a atenção para a organização das experiências cotidianas, enfatizando que os laços nunca se tornam totalmente estáveis, mas sim, podem ser diferentes todos os dias. Portanto, as organizações existem e se perpetuam pelo contínuo exercer das práticas, sendo resultado delas; as práticas

não são estáticas, mas podem se repetir ou se modificar, intencionalmente ou não (COOPER, 1992; SCHATZKI, 2005).

Logo, a organização é entendida como um fluxo que é constantemente ordenado e reordenado por atores agentes (CZARNIAWSKA, 2013) que precisam criar um sentido de ordem, na tentativa de tornar o mundo estável, previsível e seguro. Sendo o mundo em que vivemos caótico, sempre em fluxo e em transformação, o organizar envolve trazer ordem para o caos. É a atividade humana que forja a ordenação, gerando efeitos estáveis, reduzindo a complexidade. A organização é, portanto, resultado de uma estabilização artificial da incessante mudança, resultado do desejo de controlar, definir e estruturar. Para isso, é preciso que a complexidade seja diminuída, simplificada, fixando por um momento o que está em contínuo movimento (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

Desse modo, a organização não é uma entidade, se assemelhando mais a uma abstração que é apreendida momentaneamente no espaço e no tempo, como algo que só acontece em sua duração e no sentido de estar em fluxo. E, por isso, a noção de organização como algo estável gera uma falácia de que as organizações existem fora desse contínuo organizar das práticas, em uma configuração espacial e material concreta (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Estudar o *organizing* começa quando abandonamos essa ideia de que as organizações sempre existiram, independentemente, da ação humana, e aceitamos que é a ação que a torna possível (CZARNIAWSKA, 2008b).

E é nesse sentido que a obra de Karl Weick contribui para a teoria das organizações, por voltar seu olhar não para as estruturas, mas para os processos; para focar a importância para a vida cotidiana dos atores organizacionais, no intuito de entender as práticas, eventos e atividades que estão envolvidos (CZARNIAWSKA, 2006).

Essa nova forma de entender a realidade social e as organizações introduz uma série de pressupostos, segundo Chia (1997): (1) as atividades e os movimentos são privilegiados, ao invés das substâncias e das entidades; (2) há uma primazia do processo de se tornar (*becoming*), dessa forma, organização e seus supostos atributos são resultados de momentâneas percepções do que é, essencialmente, dinâmico; (3) a essência da natureza é a mudança, não a estabilidade; e (4) cada momento de duração absorve o momento que o precede, transformando-o e constituindo-o em um novo estado.

Diante disso, nessa perspectiva, ganham destaque: a mudança, o contínuo “vir a ser” (*becoming*), os espaços vazios, a imprevisibilidade, a ambiguidade, a improvisação, a emoção e o tempo. Para Tsoukas e Chia (2002), a mudança – e não a estabilidade – deve ser entendida como condição normal da vida organizacional. A mudança é condição inerente à ação humana e a organização é resultado do contínuo envolvimento dessas ações. Desse modo, a organização passa a ser entendida como resultado de um processo que tem duas direções: a primeira, de que a organização é uma tentativa de ordenar o fluxo contínuo das ações humanas. E, a segunda, de que a organização é um padrão que é constituído, conformado e emerge da mudança, ou melhor, da tentativa de evitá-la. Desse modo, a organização, no processo de tentar resistir à mudança, é gerada.

Logo, a organização está em contínua mudança e reformulação, e, apenas quando essa fluidez é “congelada”, em um dado momento, ela parece ser uma entidade (WEICK, 1973). Isso quer dizer que ela é fluida e se encontra em constante transformação, está sempre se transformando em outra coisa. Logo, por não serem entidades fixas e estarem sempre se modificando, as organizações estão em constante estado de *becoming*, ou seja, estão se tornando a ser. Organizações são abstrações que, devido às constantes modificações do organizar, estão sempre em um processo de se tornar, aliando, desse modo, uma parte da conformação anterior e, devido às mudanças das práticas e dos atores, apresentam, com o tempo, novas conformações (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). O constante processo de se organizar pressupõe a mudança contínua, porém a perspectiva processual entende que nem tudo muda o tempo todo, alguns eventos se modificam e outros se mantêm similares. Logo, os estudos são direcionados para o movimento entre continuidade e descontinuidade, entre constância e mudança, entre entidade e fluxo (BAKKEN; HERNES, 2006).

No movimento de tentar ordenar o caos, na alternância entre o caos e a ordem é que surgem os espaços vazios. Os espaços vazios são esses momentos entre o caos e a ordem, entre a desconstrução e a reconstrução, entre complexidade e simplificação. É nesse exato momento que o ato de organizar se encontra (HATCH, 1999, 2002; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Consequentemente, caos, desordem e barulho não são opostos à organização, mas, sim, são seus pré-requisitos, suas condições e, por isso, não tornam o sistema frágil.

Igualmente, nessa perspectiva, a imprevisibilidade é entendida como algo inerente. Convencionalmente, as organizações não são entendidas como processos fluidos, emoções e

imprevisibilidade, dificultando o entendimento do que é a organização. No *organizing*, muitos acontecimentos ocorrem enquanto a administração formal está ocupada esboçando outros planos. E, durante esse tempo, acontecem na organização eventos que sequer a administração imagina ser possível sem a sua direção (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Desse modo, a imprevisibilidade e a ambiguidade acontecem na constante reinterpretação e resignificação organizacional (HATCH, 1999, 2002).

Somado a imprevisibilidade, características como a ambiguidade, a incerteza e a equivocidade também são trabalhadas de forma diferente, pois elas não necessitam ser erradicadas e estabilizadas, como acontece em outras abordagens. Ao contrário, elas são parte do processo em que ordenar não consiste impor regras, mas em um complexo movimento de *sensemaking* (CZARNIAWSKA, 2006; SCHATZKI, 2005). Como características comuns ao processo (ambiguidade, incerteza e equivocidade), elas acontecem quando há presença de duas ou mais interpretações para o mesmo processo ou quando há ausência de clareza ou, até mesmo, falta de informação, gerando confusão, seja pela multiplicidade de significados, seja pela insuficiência de informações (WEICK, 1995). Desse modo, a organização é a tentativa de processar as informações com o intuito de reduzir a ambiguidade, para isso, é preciso que essa seja, inicialmente, registrada, para depois ser afastada, como em um ciclo. A redução da ambiguidade é, desta maneira, uma atividade coletiva, realizada por um conjunto de atores (WEICK, 1973).

A ambiguidade, também, acontece nos espaços vazios organizacionais. O que não é especificado – seja pela ausência de regras, pela discordância, incongruência ou constante mudança – gera ambiguidade, e, conseqüentemente, múltiplas interpretações, dessa forma, há espaço para a criatividade e para a inovação. Esse constante reconstruir se relaciona à configuração organizacional anterior, mas traz novos componentes, desta maneira, nota-se uma continuidade aliada a uma descontinuidade. Aqui ganha destaque a improvisação, pois são nos espaços vazios e na constante modificação que surgem oportunidades para improvisar (HATCH, 1999, 2002).

A improvisação é compreendida como uma mistura entre um arranjo existente e a espontaneidade criada a partir dele, é a forma como as ações organizacionais mesclam controle e inovação, possibilitando outros arranjos (WEICK, 1998). Isto é, a constante tentativa de ordenar o que está em desordem traz inovação e aprendizado para a organização,

sendo esse último resultado da constante reconstrução e desconstrução organizacional (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

A emoção – comumente rechaçada no ambiente organizacional, por ser vista como uma ameaça à racionalidade – ganha destaque nessa abordagem, pois ela é vista como própria das relações humanas e, por este motivo, indissociável da vida organizacional (HATCH, 1999, 2002; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; CORNELISSEN; MANTERE; VAARA, 2014). Nessa perspectiva, o entendimento da organização como algo estritamente racional e cognitivo é questionado, dando espaço para a imprevisibilidade, ansiedade e, acompanhado a elas, a emotividade (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

Além disso, outro aspecto importante, considerado um espaço vazio, é o tempo, a temporalidade ou, até mesmo, a condição temporária das conformações organizacionais. Sobre esse aspecto, Hatch (2002), utilizando a metáfora do *jazz*, ressalta a importância das relações entre o passado, o presente e o futuro organizacionais. A autora acredita que o final leva em consideração o início, isto é, o presente organizacional é impulsionado e referenciado pelo seu passado, bem como o futuro é parte da projeção e da expectativa. Nesse sentido, a *performance* organizacional é resultado da memória e da antecipação.

Sendo a organização uma tentativa de ordenar o fluxo das ações humanas, ela emerge da criação de sentido, e não o contrário, o que quer dizer que a organização não produz o sentido e nem existe anteriormente à criação de sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Por isso, *sensemaking* é visto como um processo central do *organizing* (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), porque ambos constituem um ao outro, ou seja, a criação de sentido, organiza e, ao organizar, cria sentido. Logo, focar no *sensemaking* é retratar *organizing*, é como ser lançado a um contínuo, irreconhecível e imprevisível fluxo de experiências em busca de respostas, na tentativa de criar sentido (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

*Sensemaking* consiste em entender como algo, dentro da organização, se torna um evento entre os membros organizacionais e qual o significado desse evento. Aliado às narrativas, o problema se torna, então: Qual é a história aqui? O *sensemaking* acontece quando as pessoas se perguntam o que devem fazer em seguida, quando têm dúvidas em relação à sua ação subsequente, e, principalmente, quando o estado corrente dos eventos acontecem de forma diferente do esperado (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Dessa forma, se a organização não é uma entidade fixa, é preciso que ela seja sentida, pois ela é uma atividade que acontece e que é performada, na qual podemos entrar, participar e viver. Isso implica que a organização acontece, sensorialmente (HATCH, 1999, 2002; SCHATZKI, 2005). Em vista disso, as conexões temporárias que são estabelecidas entre as pessoas, os contextos e os processos heterogêneos e complexos passam a ser o foco de pesquisa e, quando são estabilizadas em artefatos, representam o *sensemaking* (CZARNIAWSKA, 2006; SCHATZKI, 2005).

Estudar *sensemaking* é tentar descobrir como os agentes constroem o que eles constroem, porque e com quais efeitos; é estudar a construção de eventos sensíveis que nomeiam o desconhecido (WEICK, 1995). Assim, a criação de sentido é uma atividade subjetiva, que tem lugar nas microatividades de interação entre os membros de uma organização (ALLARD-POESI, 2005).

### 2.3. *SENSEMAKING*: CRIAÇÃO DE SENTIDO

Os estudos de *sensemaking* datam do início do século XX, porém sua primeira aparição, como tópico distinto, acontece somente na década de 1960. Nos estudos organizacionais, é mencionado pela primeira vez pelo psicólogo social Karl Weick, em 1969. Entre as décadas de 1960 e 1980, os estudos sobre o tema aumentam consideravelmente (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Em 1995, Weick publica o livro: *Sensemaking in Organization*, resumindo o estado da pesquisa sobre o tema e disserta, entre outros tópicos, sobre o conceito de *sensemaking* e suas sete propriedades (identidade, retrospectiva, ordenação, contato social, eventos contínuos, pistas e plausibilidade), propondo um modelo teórico para ilustrar os aspectos chave do *sensemaking* (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014).

Para Weick (1995, p.4), “*the concept of sensemaking is well named because, literally, it means the making of sense*”<sup>1</sup>. Logo, para o autor, *sensemaking* é, literalmente, a criação de sentido. É estruturar a partir do desconhecido, é fazer algo sensível. É tornar as circunstâncias em uma situação compreensível explicitada através da fala e que direciona a ação (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Para Weick (1995), *sensemaking* não é o mesmo que

---

<sup>1</sup> O conceito de “produzir sentido” (*sensemaking*) é bem nomeado porque ele significa, literalmente, criação de sentido (*making of sense*) (tradução da autora).

interpretar, pois interpretar faz parte do processo, logo, para o autor, *sensemaking* também é entender como o sentido é construído.

Weick (1995) explica as sete propriedades do *sensemaking*:

- a) Fundamentado na construção da identidade: A construção de sentido começa com uma pessoa, ou seja, o que está em jogo é sua identidade. As identidades são construídas a partir das interações sociais, portanto, modificar as interações significa modificar a identidade. Por isso, a identidade está em constante redefinição;
- b) Retrospectivo: Criar sentido é estar atento às situações que ocorreram, é analisar as experiências significantes vividas;
- c) Pressupõe ambientes sensíveis: A construção de sentido pressupõe que os ambientes não são estáveis, singulares e externos às pessoas, mas, sim, reagem às ações humanas. As pessoas são parte de seu ambiente, logo, os ambientes são sensíveis às suas ações, consequentemente, a realidade é socialmente construída;
- d) Social: A criação de sentido é um processo social, que pressupõe interações sociais e significados compartilhados. Conversas, discursos e falas ganham destaque, porque é como a maior parte dos contatos sociais é estabelecida;
- e) Contínuo: A criação de sentido é um processo contínuo, cíclico, não possui início nem final. As pessoas estão sempre no meio de um fluxo constante;
- f) Focado em e para extrair pistas: A criação de sentido acontece a partir da identificação de pistas. No fluxo contínuo dos acontecimentos, as pessoas notam, extraem e agrupam pistas;
- g) Impulsionado pela plausibilidade em vez da precisão: Criar sentido é sobre plausibilidade, coerência. É filtrar as pistas e separá-las do caos e, depois, ligar as pistas extraídas a uma ideia mais geral, a uma estrutura de referência.

Com o objetivo de fazer um balanço do conceito de *sensemaking* e ressaltar suas principais características, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) publicam um artigo listando as características distintivas do *sensemaking* que estão apresentadas a seguir:

- a) *Sensemaking* organiza o fluxo: O *sensemaking* tem sua gênese na ambiguidade perturbadora, logo, na tentativa de organizar o fluxo, se extrai pistas que chamam à atenção.

- b) *Sensemaking* começa com perceber e agrupar: Após notar essas pistas e tentar agrupá-las, há uma tentativa de interpretação, tentando ligar eventos que já ocorreram antes, que ainda não haviam chamado atenção. Notar e agrupar são os estados incipientes do *sensemaking* e, quando ocorrem, o mundo é simplificado.
- c) *Sensemaking* é sobre rotular: No intuito de estabilizar o fluxo de experiências se rotula e categoriza o que foi percebido e agrupado. Ao categorizar, o evento torna-se cognoscível, para isso, ignoram-se diferenças entre atores e impõem-se representações cognitivas capazes de gerar comportamentos recorrentes.
- d) *Sensemaking* é retrospectiva: Para isso, compara-se o presente com o passado no intuito de identificar o que se modificou e criar as categorias.
- e) *Sensemaking* é sobre previsão: Isso quer dizer que *sensemaking* está aliado à previsão, conectando o abstrato (fase inicial da criação de sentido) com o concreto (ação). As pistas identificadas guiarão futuras ações.
- f) *Sensemaking* é social e sistêmico: É influenciado por uma variedade de fatores sociais. Ele não acontece somente na mente de uma pessoa, há uma interação com as outras pessoas que ajudam na criação de sentido.
- g) *Sensemaking* é sobre ação: No *sensemaking*, ação e fala são tratados como ciclos ao invés de serem tratados como sequência linear. É levando a futura ação em conta que o processo de *sensemaking* acontece.
- h) *Sensemaking* é sobre organizar por meio da comunicação: Comunicação é um componente central do *sensemaking* e do *organizing*. A situação é trazida à existência por meio da fala (*talked into existence*). *Sensemaking* é uma atividade que, por meio da fala, traz a existência eventos e, conseqüentemente, organizações.

Para os autores Jeong e Brower (2008) o estudo do *sensemaking* organizacional é importante por nos fornecer achados sobre as maneiras com que os indivíduos nas organizações geram ativamente sua própria realidade organizacional. Assim, para esses autores *sensemaking* organizacional é a criação de sentido pelos indivíduos na organização. Nesse sentido, o trabalho de Jeong e Brower (2008) ressalta que o *sensemaking* organizacional é um processo prático, guiado por agentes e motivos pragmáticos, retirando, então, dos indivíduos a condição de meros expectadores. Ao contrário, eles se mostram agentes envolvidos de maneira prática nas situações, envolvidos em um fluxo de situações com as quais eles tem que lidar (JEONG; BROWER, 2008).

Alguns autores (JEONG; BROWER, 2008; MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012) realizaram pesquisas tomando como referência parte das características desenvolvidas por Weick (1995) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005). Jeong e Brower (2008), por exemplo, delineiam o processo de *sensemaking* em três momentos: notar, interpretar e agir, descritos no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Três momentos do *Sensemaking*:

Notar	Processo em que os atores, individualmente, destacam alguns estímulos diferentes e tomam esses estímulos como pistas para um processamento consciente das correntes da experiência nas situações que enfrentam.
Interpretar	Processo em que o ator compreende, efetivamente, o que ele notou, e as pistas notadas são conectadas a uma estrutura de referência. É o momento em que o indivíduo reafirma, revisa e elabora seu plano de ação.
Agir	Comportamento orientado para uma meta, baseado em uma previsão, expressa/externaliza uma decisão e gera processo de notar e interpretar.

Fonte: Adaptado de Jeong e Brower (2008)

Assim, o processo de *sensemaking*, para Jeong e Brower (2008), é cíclico, e a ação é, ao mesmo tempo, resultado de um processo e origem de outro processo. Após criar sentido (notar, interpretar e agir), a ação gera novamente um fluxo de práticas onde serão percebidos outros estímulos. Além disso, os autores mostram como o *sensemaking* pode ser entendido em três contextos separados: ambiental, institucional e sócio relacional. Por fim, fornecem um modelo conceitual (figura 1), onde inter-relacionam os três momentos do *sensemaking* com os três contextos, como mostro abaixo:

Figura 1: Modelo Conceitual do *Sensemaking* Organizacional



do contexto institucional, ambos estão sempre se reestruturando, como mostrado pelo item 2, na Figura 1.

- c) O processo de criação de sentido (*sensemaking*) acontece em um processo social. Os atores, individualmente, constroem significados para as experiências vivenciadas. Assim, criam-se múltiplas realidades, ou seja, as mesmas situações podem ter representações diferentes, para pessoas diferentes. A organização é uma rede social, onde os atores se encontram interligados, porém a organização não contém uma rede social, pelo contrário, a organização é o processo de interação social, não existe organização sem interações sociais. Assim, as organizações são, afinal, fenômenos de interação, como mostrado pelo item 3, na Figura 1.

Ao relacionar os três momentos com os três contextos os autores chegam a quatro premissas: o processo de criação de sentido é um contínuo ciclo de entradas e saídas; o aspecto ação e pensamento estão interligados, mas não são exclusivamente dependentes um do outro; os atores organizacionais aprendem como eles precisam criar sentido de situações que estão diante deles, através das interações sociais; e a criação de sentido é limitada e possibilitada pelas práticas institucionais pré-existentes (JEONG; BROWER, 2008).

Maclean, Harvey e Chia (2012) também trabalham com a ideia de três processos, quais sejam: localizar; fazer sentido; e vir a ser. Esses são identificados nas histórias constadas pelos entrevistados. No Quadro 2, a seguir, apresento, mais detalhadamente, os processos propostos:

Quadro 2 - Processos do *Sensemaking*

Localizar	Fixar a história no tempo e seu local na história.
Fazer sentido	Processo que culmina na expressão de uma opinião, crença ou uma lição para outros.
Vir a ser	Leva em consideração o passado e o presente para projetar o futuro.

Fonte: Adaptado de Maclean, Harvey e Chia (2012)

Nesse trabalho, os autores interrelacionam os processos de *sensemaking* com os processos de autolegitimação, ressaltando a importância das narrativas na criação de sentido.

No Brasil, o *sensemaking* foi foco de pesquisa de alguns autores (REIS; ANTONELLO, 2006; BORGES; GONÇALO, 2010; MARAVALHAS; ODELIUS, 2010; EBERLE; CASALI, 2012; MELLO; FONSECA; VIEIRA, 2012; PASCUCI; MEYER JR., 2013).

Borges e Gonçalo (2010) após analisar seis entrevistas semi estruturadas estabelecem relações entre os microprocessos de *sensemaking*, quais sejam: ambiguidade, experiência e interações; e os microprocessos de confiança: complexidade, familiaridade e comportamento social. Propõe, então, um modelo teórico relacionando as duas temáticas: microprocessos e *sensemaking*.

O trabalho de Maravalhas e Odelius (2010) teve como objetivo investigar a aprendizagem decorrente de mudanças geradas com a implementação de um novo modelo de atuação na auditoria interna de uma empresa do setor financeiro. Os autores concluíram que o sentido atribuído pelos entrevistados a essas mudanças é indicativo de como a aprendizagem organizacional ocorre no âmbito das práticas organizacionais diárias de trabalho.

Eberle e Casali (2012) analisam um processo de crise organizacional com um estudo de caso, em um contexto hospitalar público, onde são utilizadas entrevistas, grupos focais e análise documental, durante uma pandemia de influenza A. O trabalho contribui ao identificar como os processos de *sensemaking* influenciaram no modo como os funcionários agiram em um contexto de crise organizacional.

Apesar das diferentes definições, modelos e processos de *sensemaking*, é possível encontrar características recorrentes e em comum nos estudos sobre o tema (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), sendo elas: (1) a dinamicidade do processo e do fluxo que pretende abarcar; (2) as pistas como papel central na criação de sentido; (3) sua natureza social e coletiva; e (4) a orientação para a ação.

### **2.3.1. Relações com as narrativas**

O *sensemaking* também se relaciona às narrativas e ao *storytelling*. Sendo a questão principal do *sensemaking*: “Qual é a estória?”, a narrativa se torna, então, parte central do processo (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), e, assim, é possível perceber uma ligação entre os três campos conceituais, nos estudos organizacionais: *sensemaking*, *organizing* e *storytelling*, principalmente, na vertente Weickiana (COLVILLE; BROWN; PYE, 2009). Isso mostra a importância das narrativas para a busca de significados e explicações para os eventos, sendo as histórias o primeiro mecanismo para aliar significado às experiências (COLVILLE; BROWN; PYE, 2012).

Quando pessoas recontam suas experiências de vida, elas o fazem, frequentemente, por meio de histórias, de uma narrativa construída em torno de um eixo temporal e combinando eventos aleatórios (CZARNIAWSKA, 2008b). Narrativas são elementos vitais da cultura, pois criam e suportam, virtualmente, qualquer tipo de realidade que os atores sociais abraçam e, por isso, estão profundamente imbricados em todos os aspectos da vida organizacional (BROWN; GABRIEL; GHERARDI, 2009). As histórias escritas ou orais iniciam, constroem, reforçam, ameaçam e põem abaixo a vida organizacional em que vivem, dessa forma, organizações são vistas como sistemas de histórias contadas (PEIRANO-VEJO; STABLEIN, 2009).

As mudanças são constantes na vida social e na experiência humana, constituindo-se em um fato, diante disso, a onipresença da mudança a torna uma constante e não uma exceção (BROWN; GABRIEL; GHERARDI, 2009). As atividades e eventos cotidianos se apresentam de forma fragmentada – em ações aparentemente desarticuladas e conversas sem sentido particular aparente – mas, quando é solicitado que seja recontado um dado processo do *organizing*, as pessoas que estiveram envolvidas, comumente, estruturam os eventos e ações cronologicamente e contam uma história (CZARNIAWSKA, 2008b). As histórias estão relacionadas às mudanças e, por este motivo, intimamente relacionadas com o *becoming* (BROWN; GABRIEL; GHERARDI, 2009).

Sendo assim, o *sensemaking* é frequentemente acompanhado pelo *storytelling*, pois contar histórias é característica fundamental da vida social. Ou seja, a mudança organizacional é acompanhada da criação de sentido e do ato de contar histórias, seja para legitimar a mudança ou justificá-la. A prática de contar histórias não é resultado da mudança organizacional, mas, sim, faz parte do processo. Contar histórias é parte constitutiva da mudança (GEPHART JR., 1991).

As narrativas consideram experiências individuais como eventos históricos, e envolve pensar sobre esses eventos em uma sequência cronológica. Por isto, as atividades cotidianas, dentro das narrativas, são organizadas em começos, meios e fins, levando em consideração ainda projeções para futuros possíveis. Assim, histórias são cruciais para o *sensemaking* porque elas auxiliam na compreensão, fornecem ordem para os eventos, direcionam ações e comunicam valores compartilhados (HERRMANN, 2011).

### **2.3.2. Críticas ao *sensemaking***

Apesar das contribuições trazidas pelas teorias de Karl Weick e de seu papel central na formação da teoria organizacional nas décadas de 1980 e 1990 (CZARNIAWSKA, 2005), seu trabalho não ficou isento de questionamentos.

Uma das críticas dirigidas ao seu trabalho é que, suas teorias, mais especificamente, o *sensemaking*, parecem negligenciar, ou ao menos não levar em conta, o tempo e espaço social. Weber e Glynn (2006) argumentam como o contexto institucional é parte importante no processo da criação de sentido, salientando conexões até então inexploradas entre as duas perspectivas: institucional e *sensemaking*.

O trabalho de Karl Weick, também, foi problematizado por Munro e Huber (2012), que questionam três pontos centrais da teoria de *sensemaking*: a gênese da criação de sentido na ambiguidade perturbadora; a ideia de mapas cognitivos; e as histórias como criação de sentido. Para isso, os autores fazem um estudo da obra do escritor Franz Kafka, na tentativa de estabelecer pontos de conexão e divergência com as pesquisas e teorias do psicólogo social Karl Weick.

## 2.4. PESQUISAS

Nesta seção, apresento algumas pesquisas realizadas entre os anos 2003 e 2014, internacionais e nacionais, publicadas em periódicos, que apresentam casos empíricos e que contemplam os temas norteadores desta pesquisa.

Contrariando a ideia de que a organização é produzida por consensos e que as ações são guiadas por objetivos comuns, Brown, Stacey e Nandhakumar (2008) mostram como experiências em comum podem resultar em diferentes entendimentos, ressaltando as discrepâncias na criação de sentido dos membros de uma mesma equipe de projetos, ao entrevistar 26 pessoas. Os autores concluem ser importante reconhecer que muitos sentidos na organização não são compartilhados e que seria mais útil tentar entender como ações coordenadas emergem da ausência de consenso, da ambiguidade e do desacordo.

No sentido de elucidar a complexidade e dinamicidade do processo de criação de sentido e do *organizing*, Colville, Pye e Carter (2013) analisam um inquérito policial com o objetivo de entender como o *sensemaking* acontece em circunstâncias inesperadas. Os autores salientam alguns aspectos importantes do *sensemaking* que se mostram presentes no caso analisado,

entre eles, a equivocacidade, que é gerada quando há uma multiplicidade de possibilidades, e não na ausência de significados.

Partindo do pressuposto de que a mudança não é um evento específico dentro da organização, e sim, uma condição constante; e de que as histórias têm importante papel na tentativa de estabilidade organizacional, Peirano-Vejo e Stablein (2009) analisam um vídeo institucional e entrevistas, identificando dualidades presentes nas narrativas que criam tensões e indicando como antigas histórias são recontadas de novas formas para ajudar a lidar com a sensação de mudança.

Ao analisar uma grande organização, onde um chefe executivo deseja liderar uma mudança global, Pye (2005) desafia algumas suposições sobre liderança. Com o uso de entrevistas, a autora analisa a liderança como um processo de *sensemaking*, relacionando os dados encontrados com as propriedades do processo de criação de sentido. Browning e Mcnamee (2012), ao estudar lideranças temporárias, entrevistam 24 pessoas examinando o processo de *sensemaking*. Como resultado, descrevem cinco processos distintos que são compartilhados pelos 24 participantes e focam em como o processo de criação de sentido influencia as ações, moldando-as e, conseqüentemente, moldando o ambiente que é sensível.

Usando a teoria fundamentada, Baran e Scott (2010) investigam o fenômeno da liderança em contextos perigosos, ameaçadores e de alta ambigüidade. Para isso, ao estudar os bombeiros, identificam uma série de questões-chaves do *sensemaking*. A primeira é de que a liderança, em contextos perigosos, requer processos que incentivem o *sensemaking* coletivo e a redução da ambigüidade. Segundo, as lideranças e hierarquias formais atuam como recursos simbólicos e ajudam na redução da ambigüidade. Terceiro, os autores sugerem que tanto as políticas e diretrizes formais como padrões de comportamentos informais auxiliam no processo de liderança e na criação de sentido dos eventos que enfrentam. Além disso, as experiências passadas mostraram desempenhar um papel importante na criação de sentido.

Currie e Brown (2003) mostram como as narrativas fornecem *insights* sobre a criação de sentido (*sensemaking*) individual e coletiva, quando entrevistam 57 pessoas em um hospital, com o objetivo de entender como gestores criam sentido quando seus líderes introduzem uma série de procedimentos de intervenção. A pesquisa ilustra o papel das narrativas no processo de *sensemaking* coletivo, além de discutir sobre a importância delas para a construção de identidades compartilhadas e de seu papel legitimador e hegemônico.

Maclean, Harvey e Chia (2012) exploram o papel legitimador das narrativas quando recorrem à história de vida, entrevistando líderes de negócios, na tentativa de entender como esses criam sentido, narrando e legitimando suas carreiras. Então, com o objetivo de examinar a elite das carreiras de negócios sobre a lente do *sensemaking* e do *storytelling*, os autores contribuem ao explicar o *sensemaking* presente em histórias de vida e por examinar a *storytelling* como um veículo de auto legitimação, pois essas são utilizadas para justificar sua posição, para si mesmos e para outros.

Ao analisar um inquérito sobre um desastre causado por uma grande empresa nos Estados Unidos, Brown (2004) tem o objetivo de levantar questões sobre o texto como um mecanismo de poder e legitimação. Isto é, sendo o inquérito uma narrativa, o autor problematiza questões sobre poder, *sensemaking* e legitimação, atentando para a ideia de que um relatório é resultado de escolhas arbitrárias e questionáveis de seu autor e, conseqüentemente, a imposição de uma visão particular da realidade para seus leitores.

Cornelissen, Mantere e Vaara (2014) enfatizam a qualidade social do *sensemaking*, pois ele é produzido devido ao comportamento coletivo e às interações entre comunicação verbal, emoções e pistas materiais. Essas interações são responsáveis por delimitar as possibilidades de significados, excluindo interpretações alternativas ao estabilizar e reforçar a criação de sentido predominante. Para isso, os autores analisam dados de uma operação policial norte-americana anti-terrorista que atirou em um civil inocente.

Assim como no processo de *sensemaking*, a comunicação é entendida como processo central no *organizing*. Oliveira e Jungles (2011) enfatizam essa importância ao analisar uma reunião de planejamento operacional quando, durante a conversa, foi possível notar a centralidade da comunicação no organizar.

Ao estudar as narrativas utilizadas em um contexto de uma empresa familiar de jornais, O'Learn e Chia (2007) exploram como as gramáticas subjacentes à organização permitem que o processo de *sensemaking* seja realizado, sustentado e prolongado, e, ao mesmo tempo, legitimam e justificam ações gerenciais e tomadas de decisão.

Em um contexto hospitalar, ao analisar o processo de formação de estratégias, Pascucci e Meyer Jr. (2013) apontam como características centrais do *sensemaking* seu caráter social,

pois é um processo interativo; e sua íntima ligação com a *práxis*, ou seja, o *sensemaking* tem como resultado a ação, sendo essa inerente ao processo de criação de sentido.

Bird (2007), ao considerar um momento de mudança organizacional, explora a importância das narrativas como um instrumento de criação de sentido. Após observações, entrevistas e análises de documentos, mostra como as histórias são coletivamente construídas; como são usadas para lidar com a ambiguidade e a ansiedade; e para construir e regular a identidade.

Ao estudarem a produção de um desfile de uma escola de samba de São Paulo, Tureta e Araújo (2013), ressaltam questões relativas aos limites organizacionais, baseando sua pesquisa na literatura de práticas organizacionais e *organizing*. Os autores questionam as dicotomias e as formas tradicionais de entender a organização, defendendo a ideia de organizações sem fronteiras.

Bakke e Bean (2006) exploram as relações entre dois temas entendidos correntemente como contrários: o *sensemaking* e a influência dos objetos materiais no funcionamento organizacional. Após a análise de dois estudos de caso em organizações norueguesas, com a utilização de entrevistas e observações, concluem que as duas perspectivas estudadas em conjunto fornecem uma compreensão mais profunda dos processos organizacionais. Ainda, ao analisar as reações dos membros organizacionais às mudanças no ambiente de trabalho, os autores enfatizam como a perspectiva do *sensemaking* tem grande afinidade com os aspectos corporais e materiais, mesmo que seja sempre interpretado em termos cognitivos e mentais.

Com o objetivo de explorar como organizações do setor social estão construindo uma nova identidade organizacional, à dos empreendimentos sociais, Grimes (2010) analisa seis organizações e suas relações de financiamento, no intuito de enfatizar a medição do desempenho organizacional como um mecanismo desses empreendimentos sociais na criação de sentido e construção social de uma nova identidade organizacional para o setor social.

Após um estudo de três anos em um centro de artes sem fins lucrativos, Herrmann (2011), com a utilização de entrevistas e observações, analisa o papel das narrativas como um processo constituinte do *organizing* e do *sensemaking*. Dessa forma, conclui que as narrativas são responsáveis por organizar e reorganizar as práticas, aparentemente caóticas. Em seguida, ilustra como as identidades, tanto organizacionais como individuais, são construídas e desenvolvidas por meio das narrativas. Por fim, contribui para entender como as narrativas

ordenam e provocam uma estabilidade organizacional, além de criar valores compartilhados e aumentar identificação e o comprometimento individual com a organização.

Patriotta e Brown (2011) estudam a relação entre *sensemaking*, metáforas e avaliação de desempenho realizando uma etnografia com estudantes universitários italianos. Com esse estudo, concluem que as avaliações de desempenho representam situações ambivalentes, pois apresentam um caráter repetitivo e rotineiro, mas, ao mesmo tempo, o episódio traz em si um caráter único e ameaçador. Assim, as avaliações são geralmente associadas com a ansiedade, o medo do fracasso, gerando excitação e propiciando a criação de sentido. Como resultado da criação de sentido, os alunos criam metáforas na tentativa de convencionar a realidade, tornando fenômenos potencialmente perturbadores em comportamentos previsíveis.

As pesquisas mostram uma importante relação entre *sensemaking* e *organizing*, junto a isso, destacam a importância das narrativas para o processo da criação de sentido. Os aspectos centrais da criação de sentido são ressaltados, como, por exemplo, sua natureza social, seu processo contínuo e seu direcionamento visando uma ação. As pesquisas realizadas sobre as duas temáticas se utilizam de entrevistas, observações e documentos, mostrando a importância de um olhar holístico das formas de se organizar.

O meu objetivo com esse capítulo foi oferecer um panorama geral das publicações acadêmicas que versaram sobre os temas: *organizing* e *sensemaking*, explorando os principais conceitos e aspectos de cada temática. Com esse intuito, apresentei as abordagens tradicionais da administração e suas limitações, dissertei sobre *organizing*, *sensemaking* e a relação dos dois tópicos com as narrativas, e, por fim, explorei pesquisas recentes do campo. Exponho, a seguir, os procedimentos metodológicos que guiaram esta pesquisa.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Neste capítulo, o meu objetivo é apresentar os procedimentos metodológicos escolhidos para a pesquisa. Dessa forma, narro sobre o objeto escolhido, as fontes utilizadas, a técnica de análise, a aproximação inicial e o acesso ao campo. Ainda, exponho os elementos norteadores da coleta e análise do material empírico e teço comentários sobre as entrevistas e sobre o *shadowing*, ressaltando as dificuldades encontradas e a experiência vivenciada.

As pesquisas interpretativas assumem diversos pressupostos, entre eles: ser a realidade social um processo emergente, por isso, um objetivo comum aos diferentes posicionamentos da linha interpretativista é a compreensão e explicação do mundo social, tomando como ponto de vista central o dos indivíduos participantes, na tentativa de compreender suas experiências subjetivas (BURRELL; MORGAN, 1979; VERGARA; CALDAS, 2005).

A pesquisa qualitativa é entendida como uma posição interpretativa, de observação da vida social, na tentativa de construir relações entre pesquisadores e as pessoas estudadas. Dessa forma, métodos qualitativos são recursos que os pesquisadores utilizam ao observar e criar sentido de aspectos da vida social. Logo, os dois maiores objetivos da pesquisa qualitativa são: descrever e analisar, tanto o processo por meio do qual a realidade social é construída, como, descrever e analisar as relações sociais por meio das quais as pessoas estão conectadas umas as outras (MILLER; DINGWALL, 1997).

Na pesquisa qualitativa, a palavra ganha um destaque central, tanto no exercício das entrevistas e transcrições, como ao recorrer às anotações de campo geradas na prática do *shadowing*. Somado a isso, esse tipo de estudo tem como foco principal o ambiente e as pessoas em suas interações, o que proporciona um olhar holístico, e uma preocupação maior com os processos em detrimento dos resultados (STRAUSS; CORBIN, 2008). A pesquisa qualitativa se caracteriza ainda por ter como objeto de análise a fala, as relações afetivas, e as práticas cotidianas, trabalhando, então, com valores, representações, hábitos, crenças, no intuito de se aprofundar na complexidade dos fenômenos e processos que são específicos de um grupo (MINAYO; SANCHES, 1993).

Assim, a natureza do problema de pesquisa é um dos motivos que levam a escolha pela abordagem qualitativa, sendo essa ideal para estudar tópicos como as experiências de vida das pessoas, comportamentos, emoções, sentimentos e fenômenos culturais (STRAUSS;

CORBIN, 2008). Ainda, inclui questões teóricas sobre como a vida social é organizada, como as instituições operam, e sobre como indivíduos e grupos criam sentido para as experiências vividas (MILLER; DINGWALL, 1997).

Essa pesquisa teve como objetivo geral compreender como o Grupo Galpão se organiza como resultado de práticas e processos, desta maneira, a pesquisa qualitativa se mostrou apropriada, pois ela possibilita a compreensão do mundo social. A abordagem qualitativa, também, propiciou que os objetivos específicos fossem atendidos, tendo em vista que pretendi com esse trabalho entender a produção de sentido e analisar a criação de sentido dos agentes, a pesquisa qualitativa possibilitou descrever e analisar o processo de construção da realidade e a forma como a vida social é organizada, bem como, os indivíduos e grupos criam sentido para as experiências vivenciadas.

Igualmente, é recomendada para pesquisas que ensejem aprofundar na complexidade dos processos de um determinado grupo, proporcionando um olhar holístico com foco no ambiente, nas pessoas e nas interações, o que vem ao encontro do objetivo específico: identificar atores e práticas envolvidos no processo de organizar do Grupo Galpão. E, ainda mais, no que se refere ao objetivo específico: analisar as ações e eventos que constituem a malha de práticas sociais da organização, a pesquisa qualitativa auxiliou na descrição e análise das relações sociais, já que o foco são as práticas cotidianas e interações sociais.

Por isso, os dados devem consistir de entrevistas, de observações e documentos, na tentativa de obter maior detalhamento do que é observado (STRAUSS; CORBIN, 2008), com o intuito de observar os atores, questioná-los e aprender suas práticas (SCHATZKI, 2005). Para isso, é preciso ir até a organização e estar lá o máximo de tempo que for possível (CZARNIAWSKA, 2008a). Por conseguinte, quando o trabalho se caracteriza por sua natureza qualitativa e por sua perspectiva subjetiva, o *shadowing*, as entrevistas e os documentos são entendidos como um conjunto de fontes importantes para estudar as organizações através das interações cotidianas (MILLER; DINGWALL, 1997; CZARNIAWSKA, 2008a; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

Sendo a construção de interpretações acerca do ambiente uma necessidade básica dos indivíduos (DAFT; WEICK, 2005), neste trabalho, almejo uma perspectiva interpretativa e subjetiva. Interpretativa, no sentido de que, se a realidade é criada em alguma instância pelos indivíduos, consequentemente, ela não é externa a nós, e ao construí-la podemos traçar

interpretações dela. E é subjetiva, na medida em que tomo como análise as experiências humanas, tentando captar o ponto de vista dos participantes desta pesquisa.

### 3.1. O GRUPO GALPÃO

Como objeto de pesquisa, escolhi o Grupo Galpão, um grupo de teatro com sede em Belo Horizonte, fundado em 1982, contando com mais de 30 anos de experiência nas artes cênicas. O grupo tem projeção nacional e internacional, já produziu e apresentou cerca de 20 espetáculos em diversos países da Europa, América do Norte e América Latina, o que lhe confere grande relevância no cenário artístico (SOUZA; CARRIERI, 2011), já participou, ao longo de sua história, de mais de 40 festivais internacionais e cerca de 70 festivais nacionais, acumulando mais de 100 premiações brasileiras (GRUPO GALPÃO, 2014).

Dentre suas atividades, o grupo idealizou o Festival Internacional de Teatro Palco e Rua (FIT) na década de 1990, o qual, posteriormente, foi assumido pela Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Esse evento é responsável por consolidar diversos grupos teatrais e disseminar as artes cênicas nacional e internacionalmente (RAMOS, 2008). O evento é realizado anualmente em Belo Horizonte e completou 20 anos, no ano de 2014, com atrações nacionais e internacionais e apresentações em locais públicos (como praças e parques) e em palcos (FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO PALCO E RUA, 2014; PREFEITURA DE BELO HORIZONTE, 2014).

Já em seus primeiros anos, o Grupo Galpão almejava realizar outras atividades além da criação de espetáculos (RODRIGUES, 2008). Em 1998, o grupo fundou um centro cultural, com sede em um antigo cinema abandonado, onde mantém uma estrutura com mais de 40 funcionários, o Galpão Cine Horto. A apropriação desse espaço (antigo cinema) pelo Grupo significou a valorização da memória cultural e espacial da cidade de Belo Horizonte e fomentou eventos culturais e trocas de conhecimentos na tentativa de suprir uma lacuna existente na cidade. É um centro cultural especializado em teatro, mais especificamente, no “teatro de grupo”, forma teatral essa que é marcada pela constante pesquisa e investigação, por serem, essas últimas, determinantes para a criação artística, o centro de pesquisa é constantemente alimentado e alimentador (RAMOS, 2008).

O Cine Horto, ainda, abriga projetos concebidos pelo grupo, possibilitando: a formação e pesquisa teatral; o constante aperfeiçoamento de técnicas para atores; e o contato com outros

artistas, de outras nacionalidades (RODRIGUES, 2008). Nesse local, são oferecidas oficinas, cursos e projetos variados, ainda é possível encontrar um acervo bibliográfico e videográfico mantido pelo próprio Grupo Galpão, o Centro de Pesquisa e Memória do Teatro (CPMT), que conta com livros, jornais, revistas, entre outros documentos produzidos sobre a arte teatral (SOUZA; CARRIERI, 2011, 2013; RODRIGUES, 2008).

O Grupo Galpão se apresenta como um importante objeto de pesquisa devido a sua relevância no cenário artístico, pois é um grupo que se perpetua por mais de 30 anos com projeção nacional e internacional. Consequentemente, as práticas e processos que constituem o grupo são fomentadores da arte, da memória cultural e da troca de conhecimentos. Seus agentes e práticas se empenham em consolidar a prática teatral e disseminar as artes cênicas. Mais que isso, os grupos teatrais ainda são objetos pouco explorados pelos estudos organizacionais e pela administração, apesar de sua relevância sócio cultural e do número expressivo de organizações culturais e artísticas na atualidade. A identidade do grupo no trabalho foi mantida mediante autorização do gerente executivo e do diretor geral do Grupo Galpão (Anexo 4).

### 3.2. FONTES

Nesta pesquisa utilizei: a técnica do *shadowing*, fontes documentais e entrevistas individuais. Assim, o trabalho de aproximação com o material empírico se divide em três etapas ilustradas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Etapas de aproximação com o material empírico

Etapa 1	Documentação	Maio/2014 Setembro/2014
Etapa 2	<i>Shadowing</i>	Maio/2014 Agosto/2014 Setembro/2014 Outubro/2014
Etapa 3	Entrevistas	Outubro/2014

Fonte: Elaborado pela autora

#### 3.2.1. Documentos

A primeira etapa consistiu na utilização de fontes documentais disponíveis na internet e no Centro de Memória do Galpão Cine Horto, onde realizei visitas durante quatro semanas, no intuito de coletar informações iniciais para auxiliar na preparação para o *shadowing*. Essa fase

foi importante, pois o pesquisador ganha experiência sobre a organização que será seu objeto, contribuindo e influenciando no *design* da pesquisa (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

As fontes documentais possuem diversas funções, entre elas, o pesquisador pode utilizar os dados extraídos de documentos para a construção de um contexto; para construção de um roteiro de entrevistas; e para guiar a observação de fenômenos, de forma a complementar a investigação proposta (BOWEN, 2009). Documentos são produzidos em específicas circunstâncias sociais e históricas e podem fornecer acesso a eventos que não podem ser observados (MILLER; ALVARADO, 2005). A utilização de mais de uma fonte é comum em pesquisas de cunho qualitativo, logo, o uso de documentos quase sempre é combinado com a utilização de entrevistas e observações, na tentativa de conferir maior credibilidade (BOWEN, 2009).

A fase documental mostra-se importante frente ao objetivo central da pesquisa que foi compreender como o Grupo Galpão se organiza, pois foi através dos documentos que tive acesso aos eventos que não puderam ser observados, me possibilitando traçar uma perspectiva histórica. Assim, se um dos intuitos foi entender a produção de sentido do grupo, o passado organizacional e suas projeções para o futuro foram importantes dados adquiridos na análise documental. Afora isso, os documentos criados e divulgados pelo grupo trazem a perspectiva de seus participantes, trazem suas narrativas e a forma como descrevem a organização e o mundo, fornecendo assim, pistas sobre como o grupo descreve a si mesmo e sobre sua identidade.

O Centro de Pesquisa e Memória do Teatro (CPMT) foi fundado em dezembro de 2005, e possui um acervo voltado para a história e memória do teatro, e uma parte dedicada à história do Grupo Galpão. Contando, atualmente, com 6.000 exemplares, entre livros, vídeos, periódicos, teses, catálogos, fotos, entre outros (GALPÃO CINE HORTO, 2014), esse centro é responsável por registrar, organizar e preservar documentos, tendo em sua pauta a intenção de democratizar o acesso à cultura, a transmissão de conhecimentos e o compartilhamento de experiências (RAMOS, 2008), se tornando um centro de referência para fomento da pesquisa e criação teatral (RODRIGUES, 2008).

Dentre esse acervo, utilizei livros, teses, dissertações, revistas, recortes de jornais e filmagens que narram a trajetória do grupo e de seus integrantes nos seus 32 anos, além de diários de montagem e cadernos escritos pelos integrantes do grupo, como relatos pessoais das

apresentações, ensaios, *workshops*, entre outros. Adicionalmente aos materiais disponíveis no CPMT, utilizei informações disponíveis nos sites do Grupo Galpão e do Galpão Cine Horto e *folders*, cartazes e materiais informativos produzidos por eles, no intuito de analisar como o grupo se descreve, se constitui e cria sua identidade.

Após quatro semanas de pesquisa documental, que realizei em, aproximadamente, 100 horas de pesquisa, obtive um total de 110 páginas escritas à mão com excertos copiados desses materiais. Os materiais foram lidos, inicialmente, na ordem que me foram indicados pelos responsáveis pelo CPMT, ou seja, comecei pelos livros e DVD's que contavam a história do grupo. Logo depois, passei a buscar assuntos correlatos, por exemplo, se durante a leitura de um livro me chamava atenção um determinado assunto, buscava reportagens e outros materiais que se remetessem a esse determinado tópico. E, por fim, digitei na base de dados do Centro de Pesquisa o termo “Grupo Galpão”, o que resultou em 267 resultados, dos quais exclui o que já havia lido e os que faziam apenas uma pequena menção ao grupo (no próprio sistema já existe essa observação, exemplo: Periódico - “pequena nota com foto sobre Grupo Galpão”). Restaram, ao final, 26 documentos, que li e incluí na pesquisa.

### **3.2.2. Shadowing**

Na segunda etapa desta pesquisa, utilizei a técnica de observação denominada *shadowing*, que consiste em seguir uma pessoa continuamente durante o seu dia de trabalho (CZARNIAWSKA, 2008a), por um extenso período de tempo (MCDONALD, 2005), durante suas atividades diárias e interações, colhendo informações que resultam em um diário de campo e podendo utilizar como suporte gravações fílmicas, de áudio e fotografias (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012).

O *shadowing* tem sido utilizado em pesquisas organizacionais desde um estudo seminal de Mintzberg, em 1970, – em que ele acompanhou CEO's em suas rotinas diárias para estudo sobre o comportamento gerencial – até os dias de hoje, porém sua utilização não é frequente (MCDONALD, 2005). Alguns autores (CZARNIAWSKA, 2008a; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), atualmente, escrevem sobre o tema, na tentativa de resgatar e difundir a metodologia e suas particularidades. O *shadowing* foi utilizado ao longo do tempo com três finalidades: aprendizagem experimental, categorização de comportamentos, e como uma forma de entender papéis e perspectivas (MCDONALD, 2005).

Este estudo se localiza na terceira finalidade apontada pelo autor: o *shadowing* como uma forma de entender papéis e perspectivas, se utilizando de pesquisa qualitativa detalhada. Nesse sentido, o trabalho possui uma perspectiva subjetiva, por entender que o resultado das observações fornece informações sobre os processos e práticas gerenciais (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012), já que a metodologia foca nas interações cotidianas e nas relações interpessoais, na tentativa de estudar como os atores estabelecem as organizações (CZARNIAWSKA, 2008a; VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). Para isso, é preciso que o pesquisador esteja presente, que ele vá até a organização e permaneça o máximo de tempo que for possível (CZARNIAWSKA, 2008a), o que significa que o *shadowing* é entendido como uma metodologia adequada para estudar organizações nos quais há uma crescente simultaneidade de eventos.

Nesse trabalho, onde o objetivo central foi entender como as pessoas se organizam, o *shadowing* mostrou-se como método latente, por fornecer informações sobre processos e práticas gerenciais, onde o enfoque são as interações cotidianas e as relações interpessoais. Assim, como o objetivo dessa pesquisa teve como cerne identificar atores, práticas e sentidos, as observações que privilegiavam a natureza efêmera, fragmentada e múltipla do cotidiano organizacional, como o *shadowing*, trouxe à tona toda a complexidade da vida organizacional.

Realizei o *shadowing* durante 35 dias, totalizando 185 horas. Durante esse tempo, acompanhei o grupo em seus ensaios, reuniões, apresentações, viagens e atividades administrativas. Aqui o *shadowing* ganha uma variação: ao invés de acompanhar somente um integrante do grupo, como na maior parte dos estudos, acompanhei todo o elenco e produção do grupo teatral em suas atividades. Algumas delas aconteceram em galpões situados no bairro Sagrada Família em Belo Horizonte (Minas Gerais), como ensaios, reuniões e atividades administrativas; outras aconteceram em teatros e praças, como apresentações.

Também, acompanhei o grupo em uma viagem a Jacareí, incluindo o deslocamento para a cidade, hospedagem e apresentações. Assim, uma das características mais marcantes e distintivas do *shadowing* é mantida, que é sua qualidade de ser uma técnica dinâmica e itinerante (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a) produzindo material empírico pela observação direta e, por esse fato, considerada fonte primária.

Desse modo, além de abarcar toda a complexidade da vida organizacional, em uma tentativa de captar a natureza efêmera, fragmentada, interrompida e múltipla das práticas

organizacionais, que resulta em um diário de campo, com anotações diárias (MCDONALD, 2005), a técnica, também, é apropriada no sentido de conferir maior dinamicidade ao processo de observação, contrastando com a imobilidade de técnicas tradicionais, como a etnografia. Posteriormente, falarei sobre as observações e sobre o diário de campo, detalhando a forma pela qual foram feitas as anotações, bem como foram transcritas e analisadas.

### **3.2.3. Entrevistas**

Na terceira etapa, utilizei entrevistas em profundidade com integrantes do grupo, no intuito de compreender o objeto estudado com o olhar do entrevistado, de entender sua forma de olhar para aquela situação particular e de tentar obter a descrição detalhada daquele meio social em questão. As entrevistas, ainda, permitem explorar a diversidade de opiniões e representações sobre determinado assunto. Por serem as experiências resultado de processos sociais, as vivências relatadas pelos entrevistados, em certa medida, começarão a se repetir, atingindo a saturação. Somado a isso, e se atentando ao tamanho do *corpus* de pesquisa a ser analisado optou-se por utilizar 16 entrevistas (GASKELL, 2002).

A narrativa privilegia as experiências do narrador, sendo uma interpretação pessoal da realidade, sempre inserida em um contexto histórico, com local e tempo definidos (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Nesse sentido, aqui as narrativas ganham destaque central, como a forma pela qual os sujeitos comunicam suas histórias, lembrando acontecimentos e atribuindo a eles uma sequência, na tentativa de criar sentido e explicar os fenômenos (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002). Por isso, nos estudos de *sensemaking*, o ato de contar histórias é tão importante (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005), porque é através dele que se estabelecem o fazer sentido.

Contar histórias está intimamente relacionado com criar perspectivas de mundo, criar estruturas para pensamento e ações (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2002) e, por isso, precisamos buscar respostas para pergunta “qual é a história?”, pois estaremos imersos em um contexto onde o fluxo é contínuo e incognoscível (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005, p.410), na tentativa de traçar essas malhas e conexões.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra. Logo após a transcrição, foram submetidas à validação comunicativa ou interna, para isso, os dados e interpretações da entrevista foram disponibilizados ao entrevistado, para que ele pudesse endossá-los ou rejeitá-

los (FLICK, 2002), com o intuito de atribuir maior fidedignidade ao material. Ao realizar as entrevistas, todos os participantes assinaram um termo (Anexo 1) autorizando a gravação da voz e o uso para a pesquisa acadêmica. No tópico 3.5 detalharei os entrevistados, a duração das entrevistas, as transcrições e outras questões relacionadas a essa técnica.

### 3.3. APROXIMAÇÃO INICIAL E ACESSO AO CAMPO

Embora muitos pesquisadores relatem dificuldade com o acesso ao campo, a minha aproximação com o Grupo Galpão foi marcada por abertura e aceitação. Inicialmente, a minha temática era o Terceiro Setor, assim, para objeto da minha dissertação, eu deveria escolher uma iniciativa da sociedade civil. Tendo sido bailarina por mais de dez anos e residindo em Uberlândia para cursar o mestrado em Administração, optei por um grupo de dança com destaque na cidade para pesquisar, por se tratar de um campo de pesquisa que me é familiar e me oferecia oportunidade de compreender melhor. Depois de várias tentativas para contato com o grupo, durante um mês e meio, por meio de telefonemas, e-mails, redes sociais e visitas ao espaço de ensaio, não obtive êxito. Desta maneira, decidi por escolher um grupo que se destacasse na cidade de Belo Horizonte, localidade em que nasci e residi por vários anos. Além disso, Belo Horizonte, por ser a capital do estado de Minas Gerais, e, a exemplo de muitas capitais brasileiras, valoriza as manifestações artísticas e culturais, onde essas encontram espaço e terreno fértil para se desenvolverem.

A princípio, minhas escolhas ficaram entre um grupo de dança e um de teatro, diante disso, entrei em contato com os dois grupos para avaliar a possibilidade de fazer a pesquisa. O grupo de dança estava em turnê na Europa e retornaria para Belo Horizonte no segundo semestre. Ainda assim, entrei em contato por telefone, recebendo o endereço eletrônico, para o qual enviei uma mensagem. O grupo se mostrou aberto à pesquisa, porém as restrições colocadas pelo grupo em relação à parte metodológica, principalmente, no que tange à observação, influenciaram minha escolha.

Deixei a possibilidade em aberto e entrei em contato com o grupo de teatro, porém, de forma mais informal, em virtude da proximidade com um profissional que trabalhava na parte técnica do grupo. Entrei em contato com esse profissional e expliquei, de modo geral, sobre a minha pesquisa. Recebi da parte dele a sugestão de pesquisar o grupo de dança, já que ele conhecia os dois grupos e achava o outro mais organizado, estruturado, melhor administrado. Após seu desabafo sobre a “desorganização” do grupo, pedi a ele que me indicasse um

contato, uma pessoa responsável, para que eu pudesse conversar e formalizar a pesquisa. Naquele momento, senti que seria uma boa exemplificação para o tema que eu pretendia estudar, levando em conta que essa organização aparentava ser “desorganizada”, mas se mantém e se perpetua ao longo de 30 anos. Esse profissional, a quem contatei, me pediu alguns dias para pensar sobre quem me indicaria, pois o grupo tinha 12 sócios e responsáveis, o que me chamou bastante atenção, porque me pareceu não haver uma hierarquia rigidamente definida. Devido à minha ansiedade, entrei em contato com ele no dia seguinte, apenas para sondar, mas ele disse que já havia pensado e me passou o contato de um dos sócios que possuía o cargo de diretor geral e, inclusive, era o responsável pela sua contratação, há quatro anos.

Em seguida, liguei para o diretor geral do Grupo Galpão, Horácio, que me respondeu estar em uma reunião, solicitando que eu ligasse mais tarde. Atendendo ao seu pedido, retornei a ligação, explicando-lhe o meu projeto e a metodologia, ao que ele não se opôs e me sugeriu que começasse a pesquisa pelo Centro de Memória do Cine Horto Galpão, onde havia diversos trabalhos que tinham como foco de pesquisa o grupo. Senti-me bastante à vontade com a conversa. Posso apontar quatro motivos pelos quais escolhi o Grupo Galpão: Primeiro, por ser uma associação e, por este motivo, apresentar características distintivas de uma instituição empresarial. Segundo, pelo destaque e projeção nacional e internacional do grupo. Terceiro, pela disponibilidade e receptividade com minha pesquisa e metodologia; e, por último, porque, em relação ao grupo de dança, ganhava um fator de distanciamento, afinal, eu havia vivenciado os bastidores da dança, não do teatro.

Após agendar uma próxima viagem à Belo Horizonte e, frequentar o Centro de Memória, por duas semanas, entrei em contato com o diretor geral do grupo, Horácio, para iniciar minhas observações. Durante os contatos telefônicos, senti que ele estava um pouco resistente, pois me atendia com evasivas, me dizendo, ora que estava ocupado, ora que eu ligasse outro dia. O diretor marcou algumas vezes comigo e depois desmarcou, e, até que marcamos uma reunião para conversarmos sobre o trabalho e os aspectos metodológicos.

Expus a ele minha temática e minhas fontes de pesquisa, e, em um primeiro momento, ele disse que se o meu trabalho era sobre administração que eu devia focar na parte administrativa do grupo, conversar com as pessoas da gestão e financeiro, e não tinha necessidade de observar aos ensaios e a produção do espetáculo. Novamente, expliquei meu tema, com mais detalhamento, e manifestei minha intenção de, também, observar o elenco e a produção de

espetáculos, afinal, durante uma boa parte da trajetória do grupo, o elenco havia realizado toda a organização sem a ajuda de nenhuma outra pessoa que não atuasse também. Ele aceitou, porém teria que se reunir com o grupo para acertar os detalhes, mas que eu poderia assistir o ensaio naquele dia, porém, antes, perguntou a alguns integrantes se eu poderia assistir.

Logo depois, o diretor ligou para o gerente executivo do grupo, Laertes, que já estava se aproximando do local. Laertes entrou na sala e Horácio explicou a ele sobre o meu trabalho, me deixando a sós com Laertes para acertar os últimos detalhes. A reunião com Laertes apresentou um caráter bem mais formal, talvez pelo fato de ele ser recém-chegado no grupo, não era ator e ocupava o cargo de gerente executivo há pouco mais de um ano. Expliquei a ele meu trabalho, e ele me pediu que enviasse um e-mail com as minhas solicitações, pois passaria o pedido no conselho executivo do grupo e me daria a resposta.

Nesse mesmo dia, iniciei as observações do grupo, já com um caderno de campo em mãos, e, durante o fim de semana, enviei o e-mail requerido com todos os detalhes da pesquisa. Nesse e-mail, solicitei acompanhar e observar o grupo por 50 dias, corridos ou alternados, pelo tempo de 4 ou 5 horas diárias; e que, durante esse tempo, eu pudesse acompanhar reuniões, ensaios, apresentações, atividades administrativas e viagens; e que, além do elenco, eventualmente, poderia acompanhar o restante da equipe. As minhas solicitações foram baseadas na literatura sobre *shadowing*. E, as definições da quantidade de dias e horas a serem acompanhadas, ocorreram no intuito de conferir consistência na formação do *corpus* de pesquisa.

Na semana seguinte, continuei fazendo as observações, com autorização do Laertes, mas ainda sem a decisão formalizada do conselho executivo sobre a minha presença, o que só aconteceu no meio da semana. O retorno que recebi foi que todas as minhas solicitações haviam sido atendidas, com exceção do número de dias de observação (que diminuiu de 50 para 35) e com o comprometimento de que eu arcaria com as despesas de locomoção durante o *shadowing*. Não me foi relatado o porquê dessas decisões. A princípio senti que a redução de dias poderia afetar a qualidade do meu trabalho, por isso, com a intenção de manter o número de horas similar a uma observação com maior número de dias, decidi que me manteria no campo, durante os dias observados, por 5 horas diárias ou mais, para manter a qualidade da pesquisa e do *corpus* de material empírico. Sobre as despesas, eu aceitei arcar com todo o ônus, inclusive na viagem que fiz acompanhando o grupo. Para formalizar as

observações um termo de autorização foi assinado pelo conselho executivo do grupo (anexo 3).

### 3.4. ELEMENTOS NORTEADORES DA OBSERVAÇÃO E DA ANÁLISE

Para nortear minhas observações, me referenciei, inicialmente, pelo trabalho de Schatzki (2005, 2006), por esse trabalhar com a ideia de que a organização acontece. Sendo um fenômeno social como outro qualquer, a organização se constitui por práticas e arranjos materiais, dessa forma, elas ocorrem sem um espaço que lhes é inerente. O conjunto de práticas é entendido como uma rede, ele externaliza um contexto, que é onde a organização aparece. Dessa forma, seguindo as orientações de Czarniawska (2008a), de que é preciso estar lá para entender e observar as formas de se organizar, eu presenciei ensaios, apresentações, montagens, reuniões, atividades administrativas. Isso porque, pressupondo que a organização se constitui de processos continuamente executados, se queremos saber algo sobre ela, deveríamos buscar comportamentos e práticas que se entrelaçam e estão imersos em processos que se relacionam (WEICK, 1973). Nesse intuito, durante as observações, tentei identificar as ações performadas que constituem práticas; os atores responsáveis por elas; e identificar os contextos que emergem desse contínuo processo de se organizar (SCHATZKI, 2005, 2006).

Registrei todas as observações em um diário de campo e, seguindo as recomendações de Gill, Barbour e Dean (2014), dividi cada página em três colunas: na primeira, anotava o horário; na segunda, um resumo do que estava acontecendo; e, na terceira, questões ou notas que a experiência em campo fazia emergir. Além do diário, levei a campo: água, lanche, caneta, máquina fotográfica, gravador e muita disposição, tendo em vista que o *shadowing* é um trabalho cansativo e de grande desconforto físico (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014).

Durante as observações, eu interagia com as pessoas fazendo observações, comentários e perguntas (MCDONALD, 2005; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), o que, de certa forma, ajudou a me aproximar e fazê-los sentir mais confortáveis com a minha presença. No primeiro momento, inclusive, um dos acontecimentos que chamou minha atenção foi não haver esse estranhamento por parte dos observados, tendo em vista que, na literatura de *shadowing*, e de observação em geral, esse estranhamento é constantemente narrado pelos pesquisadores (MCDONALD, 2005). Após algumas reflexões, conclui que talvez isso não tenha ocorrido

devido à especificidade do meu objeto, afinal, por ser um grupo de teatro, o espectador está constantemente presente.

Infelizmente, essa ausência de estranhamento foi de curta duração. As constantes anotações no diário, creio eu, fizeram com que os participantes se sentissem intimidados com a minha presença, principalmente, por estarem em um processo criativo e por não haver clareza sobre o que eu estava pesquisando. Por este motivo, solicitei ao gerente executivo que, quando houvesse oportunidade, explicasse ao elenco e à equipe de produção sobre o meu trabalho e o conteúdo das minhas anotações, na tentativa de que esses se sentissem mais à vontade com a minha presença.

As anotações feitas no caderno foram posteriormente ampliadas em uma gravação, quando eu narrava mais detalhadamente o dia observado, no intuito de preservar mais informações sobre a observação, e, em contrapartida, me deparei com uma quantidade enorme de dados para manejar, o que é uma característica comum no *shadowing* (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a; QUINLAN, 2008; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). Logo depois, as gravações foram transcritas em documentos no Microsoft Word resultando um diário de 127 páginas.

Após as observações, entrevistas e transcrições, os dados foram analisados utilizando uma variação da teoria fundamentada de Glaser e Strauss (1967) e de Strauss e Corbin (2008). Assim, nesse trabalho, a técnica de análise escolhida para trabalhar o material empírico coletado durante a pesquisa, foi a *Grounded Theory* Construtivista (CHARMAZ, 2000; CHARMAZ, 2008; BRYANT; CHARMAZ, 2010; CHARMAZ; BELGRAVE, 2012). Segundo Charmaz (2008), a abordagem construtivista é uma variação da *grounded theory* que tem suposições e pressupostos diferentes, mas que não excluem por completo o trabalho da teoria fundamentada desenvolvido por Glaser e Strauss (1967) e por Strauss e Corbin (2008).

A *grounded theory* ou teoria fundamentada tem suas raízes na metade do século XX e seus teóricos objetivavam explicações e previsões generalizáveis a partir do estudo de um local específico de investigação. A teoria fundamentada auxiliou a pesquisa qualitativa a ganhar espaço e ser respeitada em um momento em que havia um predomínio da pesquisa quantitativa (CHARMAZ, 2008). O termo *grounded theory* se refere a um método sistemático de construção de análise teórica a partir dos dados, com estratégias analíticas explícitas e diretrizes implícitas de coleta de dados. O termo se refere tanto aos resultados do método

como nomeia a análise teórica em sua completude (CHARMAZ; BELGRAVE, 2012). Epistemologicamente, o método de Glaser e Strauss (1967) pressupõe que há uma única realidade e que esta pode ser descoberta, conhecida e explorada, desta maneira, os teóricos são entendidos como analistas neutros de uma realidade externa cognoscível (BRYANT; CHARMAZ, 2010; CHARMAZ; BELGRAVE, 2012).

Já a perspectiva construtivista da teoria fundamentada entende que as realidades são múltiplas e construídas (CHARMAZ, 2008) e, por esses motivos, essa abordagem fornece uma representação interpretativa do mundo estudado, e não um retrato exato da realidade (CHARMAZ; BELGRAVE, 2012). A abordagem construtivista da teoria fundamentada baseia-se na perspectiva teórica do interacionismo simbólico, por isso, tem como suposições básicas a ideia de que: (1) múltiplas realidades existem; (2) os dados refletem construções mútuas do pesquisador e dos participantes da pesquisa; e (3) o pesquisador entra, no entanto, incompletamente, no mundo dos participantes e é afetado por ele. Isto é, tanto os dados como as análises são resultados de interações e experiências compartilhadas entre o pesquisador e os participantes da pesquisa (CHARMAZ; BELGRAVE, 2012).

Além disso, essa abordagem entende que a realidade é múltipla, processual e construída; que o processo social emerge das interações; que o processo de pesquisa deve levar em consideração o posicionamento do pesquisador e dos participantes da pesquisa; bem como o pesquisador e pesquisados co-constroem os dados. Consequentemente, os dados são um produto do processo de pesquisa, não simplesmente objetos observados, pois o pesquisador faz parte da situação pesquisada, e, por este motivo, sua posição, sua perspectiva e sua interação no processo influenciam na pesquisa (CHARMAZ, 2008). Nesse sentido, a forma construtivista da teoria fundamentada, de forma consistente com a literatura sobre o construtivismo, entende que a realidade social é construída através das ações e interações humanas.

Os construtivistas entendem que o método é um meio e não um fim em si mesmo. Por isso, métodos não garantem conhecimento, eles simplesmente fornecem ferramentas mais ou menos úteis para o aprendizado. Desse modo, a intenção é compreender, quão mais próximo da experiência for possível, a forma como os participantes constroem significado e ações. Igualmente, a análise dos dados é entendida como uma construção localizada em um tempo, local, cultura e contexto que, consequentemente, reflete nosso posicionamento social e epistemológico (CHARMAZ; BELGRAVE, 2012).

A abordagem construtivista necessita de um relacionamento com os respondentes para que eles contem suas histórias em seus termos, o que significa ouvir estando aberto aos sentimentos e experiências. A forma como a entrevista é pensada e estruturada guia a forma e o conteúdo do que será coletado. Nesse sentido, a forma como uma questão é formulada, pode direcionar as respostas para conteúdos que enfatizem mais os sentimentos e a subjetividade ou para respostas mais objetivas. (CHARMAZ, 2000).

Na análise objetivista da teoria fundamentada, o pesquisador segue alguns passos, tais como: a codificação, as anotações e o desenvolvimento de categorias. Esse processo começa com a codificação (criação de códigos à medida que estudamos nossos dados, porque, ao interagir com os dados, criamos códigos); logo depois, as observações e entrevistas se transformam em anotações, que é um passo intermediário entre codificação e o primeiro rascunho da análise completa (ajuda a estabelecer ligações entre os dados, fazer ligações entre a interpretação analítica e a realidade empírica, permitindo comparações e estabelecimento de padrões); e, por fim, começamos a definir as categorias (CHARMAZ, 2000).

Na análise construtivista, o nível conceitual desses passos provavelmente se difere, pois o intuito é tornar as categorias mais representativas da experiência, mantendo a vida estudada em primeiro plano, objetivando compreender significados e não a verdade. Por isso, as categorias não são estabelecidas a partir do referencial ou anteriormente ao contato com o objeto estudado. Tornando a análise mais intuitiva, mais estética. E o processo de analisar torna-se mais fluído, contínuo e cíclico, pois é preciso que o pesquisador se debruce sobre os dados diversas vezes, interagindo com eles, codificando e recodificando, levantando novas questões para o material coletado, questionando os dados e voltando a coletá-los, se preciso. Desse modo, a análise se dá por meio de um processo contínuo de codificação e recodificação, adotando códigos para a análise e não categorias (CHARMAZ, 2000).

### 3.5. ENTREVISTAS

Uma das técnicas que utilizei, nessa pesquisa, foi a entrevista. Ao todo, realizei 16 entrevistas. No quadro abaixo (quadro 4), detalho os entrevistados, os cargos e o tempo de duração das entrevistas e, a seguir, relato os desafios encontrados na aplicação dessa técnica.

Com o intuito de garantir a confidencialidade dos agentes envolvidos na pesquisa, atribuí nomes fictícios aos entrevistados e outros agentes que aparecem nas anotações do Diário de

Campo. Para isso, utilizei nomes de personagens das obras de William Shakespeare, reconhecido dramaturgo. Ao final, totalizaram 36 substituições.

Quadro 4: Entrevistados, cargos e tempo de duração das entrevistas

Nome	Cargos	Tempo de Duração
Hércia	Coordenadora de Planejamento	30m 50s
Ofélia	Coordenadora de Comunicação	47m 37s
Horácio	Sócio, Ator e Diretor Geral	14m 30s
Catarina	Assistente de Produção	27m 03s
Cláudio	Sócio, Ator e Diretor de Projetos Especiais	20m 57s
Rosalina	Consultora Financeira de Projetos	12m 20s
Laertes	Gerente Executivo	10m 46s
Emília	Coordenadora de Produção	44m 00s
Iago	Cenotécnico	20m 13s
Edgar	Sócio e Ator	24m 52s
Cássio	Sócio e Ator	06m 43s
Oswaldo	Consultor de Planejamento	56m 10s
Bianca	Sócia e Atriz	13m 13s
Vênus	Sócia e Atriz	20m 04s
Ricardo	Técnico de Som	10m 42s
Macbeth	Coordenadora do Administrativo-Financeiro	05m 57s

Fonte: Elaborado pela autora

A soma de todas as entrevistas totalizaram 6 horas e 30 minutos, houve uma variação entre as durações, sendo a mais curta 05m57s, e a mais longa 56m10s. Transcrevi e revisei todas as entrevistas e, posteriormente, às levei impressas para os entrevistados junto a um termo de autorização (Anexo 2) para usá-las na pesquisa. Conjuntamente, as transcrições resultaram em um total de 100 páginas no Microsoft Word. Converti as gravações do formato .3ga para o formato .mp3 com um conversor *on line* gratuito, media.io. E, escutei as gravações no Windows Media Player. Com exceção desses programas citados (Microsoft Word, media.io e Windows Media Player) as entrevistas foram transcritas sem o auxílio de softwares.

Durante a realização das entrevistas, houve vários contratemplos que interferiram na qualidade e no tempo de duração das narrativas. Comentarei alguns deles. A princípio, quase em todas as entrevistas, foi difícil encontrar um local para realizá-las, assim, tive que entrevistá-los nos locais mais inusitados: uma foi feita no quintal, outras duas na cozinha, uma na rua e, houve até uma que fiz no quintal de uma casa vizinha, tocamos a campainha e pedimos a vizinha para usar o espaço. Realizei as outras entrevistas em salas emprestadas ou no camarim. A única entrevista em que houve maior tranquilidade foi uma que me foi concedida na casa da pessoa entrevistada, inclusive, foi a que teve a maior duração.

Um dos maiores obstáculos foi a interrupção da entrevista, o que aconteceu em nove das dezesseis e, em um terço dessas, as interrupções foram superiores a três vezes. Dentre as interrupções houve: celular tocando, pessoas entrando na sala e dando recados, troca do lugar de entrevista e, em uma das entrevistas que foi feita em uma espécie de corredor eu tive que interromper a entrevista sete vezes. Outro obstáculo foi a participação ou presença de outra pessoa no local onde a entrevista foi concedida, isso aconteceu em nove entrevistas. Dentre elas, nas duas entrevistas cedidas no camarim havia pessoas trocando de roupa, uma entrevista, inclusive, foi cedida enquanto a pessoa trocava de roupa. Outra entrevista foi cedida em uma sala emprestada, porém a pessoa responsável pela sala continuou dentro dela trabalhando, o entrevistado comenta: “[...] não tem espaço para crescer, não pode vir mais um assistente que não tem espaço, né? Não tem uma sala de reunião, nós estamos dando esta entrevista em uma sala emprestada, porque não tem uma saletinha de reunião” (Cláudio, em entrevista).

A questão dos horários foi outro complicador, muitas vezes eu não conseguia marcar as entrevistas devido ao cronograma apertado que eles têm, conseqüentemente, as entrevistas foram cedidas em intervalos entre uma reunião e um ensaio, ou a pessoa chegava mais cedo, para ser entrevistada antes do ensaio. A entrevista ao final dos ensaios e do expediente foi uma alternativa, mas sempre as pessoas estavam cansadas e com horário para ir embora. Ou seja, a maior parte das entrevistas me foi concedida com horários marcados para terminar.

Em uma das entrevistas, a entrevistada mostrou grande emotividade ao narrar um fato, mas no meio de seu raciocínio foi interrompida, pois seu superior hierárquico entrou na sala, e ela simplesmente mudou o foco da entrevista. Em uma das entrevistas, cedidas no galpão do meio, foi preciso interromper as atividades que estavam sendo realizadas para que fosse possível a gravação, ou seja, as atividades ficaram paradas enquanto a entrevista era concedida, em consequência disso, enquanto a gravação acontecia, o trabalho ficava interrompido e se atrasando.

Os atores, em particular, são entrevistados com frequência por programas de rádio, televisão e outros meios de comunicação. Em um dos dias que fui para entrevistar algumas pessoas, objetivava marcar uma entrevista com um dos integrantes do grupo, ele havia acabado de ser entrevistado e disse para as pessoas que estavam na secretaria (eu era uma delas): “não aguento mais ser entrevistado”, não tive coragem de convidá-lo para participar da pesquisa em nenhum dos outros dias. Houve outro ator que abordei e disse que gostaria de entrevistá-

lo, se podíamos marcar algum dia que fosse melhor para ele e ele me respondeu que poderia ser naquele exato momento, se eu tivesse disponibilidade, respondi que tinha e ele me perguntou qual a finalidade da entrevista, quando eu disse que era para uma pesquisa de mestrado ele me perguntou se havia urgência, pois estava um pouco cansado, se poderia ser outro dia.

Além das dezesseis pessoas entrevistadas, tive vontade de entrevistar mais pessoas, mas havia pedido autorização para entrevistar apenas quinze integrantes do grupo. Já que não podia entrevistar mais pessoas, me contive para não repetir algumas das entrevistas, porque o cronograma do grupo é muito apertado com ensaios e viagens e pensei que a pessoa se sentiria incomodada de ser entrevistada novamente.

Como todas as técnicas de pesquisa, a entrevista apresenta limitações. No caso específico desse trabalho, ao encontrar dificuldades em conseguir um local para realização das entrevistas, o ambiente propiciou a interrupção e, conseqüentes, mudanças de rumos nas narrativas, principalmente, devido à presença ou circulação de outras pessoas no local. Outra dificuldade foi a questão dos horários, assim, a entrevista esbarra na limitação do envolvimento do entrevistado. Assim, o participante deve atribuir valor a entrevista, separando um tempo em seus afazeres diários para cedê-la, caso contrário, a narrativa será curta, sucinta.

Outro obstáculo aparece ao utilizar uma técnica que é amplamente utilizada não só no meio acadêmico, mas, também, como recurso de meios de comunicação, ou seja, muitos atores cedem entrevistas com frequência para rádios, televisão, internet e outras mídias, assim, uma das limitações foi tentar diferenciar a entrevista acadêmica da entrevista publicitária. Pois algumas narrativas chegavam prontas, como se houvesse um texto decorado, para uma pergunta que já haviam respondido muitas vezes. Assim, a limitação esbarra na contação de histórias (*storytelling*) institucional, não o que o entrevistado quer narrar, mas o que a organização propaga.

### 3.6. *SHADOWING*

Nesta pesquisa, a técnica de observação que utilizei foi o *shadowing*. Nessa fase, eu acompanhei o Grupo Galpão durante suas atividades, sendo elas: ensaios, reuniões, viagens, apresentações em palco e rua, hotéis, cafés da manhã, almoços, lanches e jantares. Também,

acompanhei a parte administrativa e técnica. O tempo total de observação foi de 185 horas, divididas em 35 dias não consecutivos. Essa observação gerou um diário de campo de 127 páginas no Microsoft Word.

Como recomendado por Gill, Barbour e Dean (2014), houve conversas iniciais para que fosse acordado como e quando seriam as observações, com o intuito de balancear as agendas e os interesses dos observados e do observador. Após explicar um pouco sobre o meu trabalho, meus objetivos e metodologia, tive a seguinte impressão:

O Horácio que foi com quem eu tive o primeiro contato, chegou, aí nós conversamos, eu falei com ele sobre o meu trabalho, sobre os objetivos do meu trabalho. Inicialmente, ele falou assim comigo: não, então, já que você quer fazer sobre a parte administrativa do Galpão e tudo, então, você tem que ficar mais aqui em cima, vendo o financeiro, vendo os processos, mais com a Emília e tal, e, assim, essa já foi a minha primeira percepção de que eles achavam que a organização se dava somente dessa forma, mais administrativa mesmo (Diário de Campo – 15/05/2014).

Após conversarmos melhor, chegamos ao consenso que eu observaria todo o cotidiano do grupo, tanto atores, como a parte administrativa. Comecei as observações nesse mesmo dia e o primeiro dia foi uma experiência inesquecível, penso que as técnicas observacionais são de grande envolvimento do pesquisador e de grande expectativa. O pesquisador está exposto e entregue, de forma que narrei com muita emoção o momento em meu diário de campo:

Além disso, o que eu posso falar do meu primeiro dia é de que foi uma experiência, assim, realmente incrível [...] eu estava inebriada, como eu estava apaixonada com o que eu tinha visto, como eu tinha achado tudo maravilhoso, como eu tinha amado aquele ambiente ali, sabe? E isso foi a sensação do meu primeiro dia. Tanto que uma vez o Laertes entrou na sala me perguntando: “Está tudo bem? Você precisa de alguma coisa?”. E eu disse: “É disso que eu preciso, é disso que eu precisava” (Diário de Campo – 15/05/2014).

O *shadowing* não precisa ser, necessariamente, feito em dias consecutivos (MCDONALD, 2005), diante disso, fiz a primeira etapa no mês de maio e retornei em agosto para a segunda etapa. Quando voltei a observar muitos se manifestaram, como exemplo: “O Cássio perguntou se eu reprovei, se não foram suficientes os dados que eu havia coletado anteriormente” (Diário de Campo – 25/08/2014). E, “Caio brinca que ele acha que eu voltei a observar porque eu apresentei o trabalho para meus professores e os professores falaram: Não, não é possível. Isso não existe. Isso não funciona. Volta lá e faz de novo” (Diário de Campo – 27/08/2014).

O interesse pelo meu trabalho foi diversas vezes demonstrado pelas pessoas observadas, algumas vezes perguntavam sobre o tema ou sobre o andamento do trabalho:

Conversei com o Horácio e com a Bianca sobre o meu trabalho. O Horácio me perguntou em que pé estava o trabalho e eu falei da qualificação que já tinha a introdução, o referencial e a metodologia, e ele perguntou se já estava escrito. Disse que sim, porém que poderia mudar algumas coisas (Diário de Campo – 27/08/2014).

Depois o Horácio comentou sobre o trabalho de uma aluna das Ciências Sociais que ele acha que é parecido com o meu. Eu já havia visto esse trabalho e acho que ele fala sobre a gestão do espaço público (Diário de Campo – 27/08/2014).

Outros diziam querer lê-lo: “Nós queremos ler o seu trabalho. \_Rosalina” (Diário de Campo – 22/10/2014), “E não... tá todo mundo querendo saber o resultado, quer ler o seu trabalho final e tal. Isso aí é de lei” (Catarina, em entrevista). Em algumas ocasiões senti que falar sobre o que eu estava pesquisando deixava-os mais à vontade (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014). O interesse pelo meu trabalho, muitas vezes vinha acompanhado de uma percepção que eles tinham do próprio grupo, como um grupo desorganizado, ou como se fosse complexo entendê-lo:

Eu fui e perguntei para ele, o quê que eles estavam fazendo, ele falou que estava fazendo figurino, perguntou quem eu era, falei que eu era uma pesquisadora, uma estudante, e na hora que eu falei assim: “Ah... Eu vim aqui pra entender como vocês se organizam”, ele já disse assim: “ah... como a gente se desorganiza?” e riu, então eu falei: “ah.. então eu vou acompanhar os ensaios todos os dias e tal”, então ele disse: “nossa, que coragem!” e isso foi uma coisa recorrente (Diário de Campo – 15/05/2014).

Horácio me apresenta a Rosalina e pede para que eu fale sobre o meu trabalho. Ao explicar sobre o meu trabalho a Rosalina disse que eu ia descobrir a mágica que eles faziam. E o Cássio disse que eu ia ficar rica (Diário de Campo – 01/09/2014).

Caio vem conversar comigo, me oferece o que está comendo e me pergunta sobre o meu trabalho. Me pergunta em que área é, e eu respondo administração, digo que é mestrado. Ele diz que não há pós ou mestrado que me fará entender o que acontece aqui (Diário de Campo – 15/10/2014).

Em alguns momentos, me foi possível perceber que alguns queriam saber os resultados, ter *feedbacks* das minhas observações (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), o que me fez questionar diversas vezes sobre um texto da Czarniawska (2008b), quando ela questiona se é possível ser um consultor interpretativo. Muitas das vezes eu tinha a sensação de que não poderia ajudá-los: “Então, é... que bom poder tá falando essas coisas pra você assim, porque eu acho que essa sua dissertação vai ser fundamental, na verdade, para que o grupo pense mesmo” (Ofélia, em entrevista). Também registrei no diário de campo:

Eu me apresentei e, como sempre, eu disse aquilo: “que eu queria entender como ele se organizavam” e ele já riu e disse assim: “se você descobrir você nos conta?” (Diário de Campo – 15/05/2014).

Durante as observações percebi que há certo estranhamento e deslocamento do observador, ele não pertence àquele grupo, diversas vezes me senti como uma estranha ou como uma intrusa, deslocada daquele contexto, uma das vezes que cheguei atrasada no campo escrevi: “Cheguei atrasada, eles já haviam fechado às portas. Entrei muito sem graça e me sentei em um baú” (Diário de Campo – 07/10/2014). Ao me atrasar, não me senti à vontade, eu estava desrespeitando uma regra, que era o horário de início, e, ainda por cima, não era um deles.

Durante uma reunião relato: “Durante a reunião foi muito engraçado, como me sentei distante, e não na mesa de reunião, senti que ficou claro o distanciamento do pesquisador” (Diário de Campo – 30/09/2014). Nesse trecho mostro o distanciamento do observador, quando se reuniram, não me sentei com eles na mesa, fiquei afastada, sentada em um canto da sala. No mesmo canto que eu sempre fazia as observações:

Às 17:05, a minha cadeira que tinha sido colocada, eu não sei se o Laertes tinha colocado ela no início, mas ele falou assim: “Olha, você senta aqui no lado esquerdo”. Então, eu sentei e fiquei lá observando, só que depois do café, alguém tirou essa cadeira que o Laertes tinha pedido para eu sentar e eu fiquei sem lugar, fiquei bem deslocada, não tinha outra cadeira por perto (Diário de Campo – 15/05/2014).

Ficar sentada observando confere um lugar e uma função para o pesquisador, quando você fica de pé isso te expõe, as pessoas observadas percebem mais sua presença. Ademais, há momentos em que as pessoas não querem ser observadas ou não querem ser ouvidas: são momentos de privacidade. Aconteceu em vários momentos, um deles: “Pediram para que eu fechasse a porta para conversarem sobre algo que eu não podia ouvir” (Diário de Campo – 02/10/2014). O pesquisador está em um limite e esse limite é variável:

Caio pediu que eu e o Ricardo saíssemos. Apesar de não querer sair, me levantei e saí prontamente. Achei que esse momento me daria muito material para a dissertação, mas, enfim, não pude assisti-lo. Me confortou a ideia de que eu poderia recuperar algo quando voltasse ou durante as entrevistas (Diário de Campo – 29/08/2014).

E em alguns momentos o observador precisa manter a calma e tentar intervir menos. O *shadowing* pode ter uma característica mais parecida com um observador invisível ou com um observador bem envolvido (TURETA; ALCADIPANI, 2011; GILL; BARBOUR; DEAN, 2014), muitas vezes, eu tive que conter minha vontade de participar, pois nem sempre a observação mais participante é bem vinda:

Como eu havia combinado com o Iago mais cedo, já cheguei animada para costurar a cortina que ele havia me pedido, mas não me foi possível, ao subir na escada para alcançar o buraco, a Gertrudes me repreendeu, disse para que eu não subisse nas escadas, nem ficasse em cima do cenário. Concordei com ela e desci do cenário, no

momento em que desci ela disse que eu podia ficar, não precisava descer não. Como não entendi, achei muito confuso, subi de novo e desci logo depois, porém por trás, de forma que ela não pudesse ver que eu havia descido (Diário de Campo – 11/10/2014).

Caio mexe no baú e encontra a farinha da Emília, me ofereço para levar para ela e Gertrudes me repreende, diz que estão ensaiando agora e que isso atrapalharia. (Fico cada vez mais sem graça e acuada. Durante todo o restante do ensaio tenho dificuldade até de olhar para a Gertrudes e, algumas vezes, até de acompanhar o ensaio e cantar as músicas, como faço geralmente). Nesse momento, me lembro da questão da observação participante e não participante, das possíveis intervenções e dos acessos negociados e renegociados. Lembrei da questão de deixar as coisas acontecerem como se eu não estivesse aqui (Diário de Campo – 13/10/2014).

Ao sentir que a minha presença causou diversas repreensões fui me sentindo mais acuada e mais intrusa, em diversos momentos relatei esse sentimento no diário de campo: “Com as repreensões da Gertrudes me senti bastante acuada, tive vontade de ir ao banheiro durante o ensaio e não fui” (Diário de Campo – 13/10/2014). Uma ação cotidiana como ir ao banheiro, se tornou algo constrangedor, pois ao me levantar eu chamava atenção e poderia interromper o ensaio e receber outra repreensão. Relatei essa dificuldade três dias seguidos: “Estou super alérgica. Vou ao banheiro bem relutante. Cássio, Nerissa e Horácio me cumprimentam, o que me faz sentir melhor. Gertrudes também me cumprimenta e sorri. Torço para que o clima fique melhor” (Diário de Campo – 14/10/2014). E, “Vou ao banheiro. Ainda há certo constrangimento em ir ao banheiro. Como houve uma movimentação na cozinha, me senti mais à vontade” (Diário de Campo – 15/10/2014).

Ao me sentir menos à vontade, a relação com os observados se modifica: “Bianca diz que achou muito bonito olhando de fora. Antes eu olharia para ela, sorriria e concordaria, porém fiquei com a cabeça baixa anotando sem nenhuma expressão. Estava me sentindo uma intrusa.” (Diário de Campo – 13/10/2014). Apesar disso, o observador cria um envolvimento com o que está sendo feito (VÁSQUEZ; BRUMMANS; GROLEAU, 2012). É dificultoso e complexo você tentar ficar imparcial, como uma "mosca na parede" (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014):

Uma coisa, que me chamou atenção, era como que eu tinha vontade de participar do processo, eu tive várias ideias que eu queria falar, mas não falei, e como eu, sempre nessa minha característica, de ansiedade, de pró atividade, queria participar do processo deles, isso foi uma coisa que eu tive que trabalhar nessa primeira semana e eu imagino que mais pra frente eu vou ter que trabalhar, essa coisa de ficar como observadora, intervir menos, não participar tanto do processo (Diário de Campo – 20/05/2014).

Eu sou muito ansiosa, tenho que interferir menos. Cássio entrou em cena, perguntou sobre o microfone para o Ricardo e eu interfeiri, conversando com o Ricardo. Foi

meio ruim, devia ter deixado os dois resolverem sozinhos (Diário de Campo – 21/05/2014).

Em algum momento do ensaio eu intervi, sempre fico me controlando bastante para não intervir, me arrependi de dizer, questionei se seria preciso que eles mudassem de lugar o tempo todo e o Cássio me respondeu bem tranquilamente: “É bom” (Diário de Campo – 09/10/2014).

Em contrapartida, em alguns momentos, auxiliar as pessoas e participar do processo pode ser bem prazeroso, estreitando as relações com os observados e, em alguns momentos, deixando-os mais à vontade com a minha presença: “Ajudei o Edgar a dobrar as cortinas do espetáculo. Ele confessou que ficou feliz de ser eu que ajudaria, já que quase sempre é um homem que ajuda e homens não tem muito cuidado para dobrar tecidos” (Diário de Campo – 11/10/2014).

Pedro me pediu para ajudá-lo com as sobrinhas, me senti bem melhor ajudando. Também coloquei uns lacos no cenário. Além disso, também, recolhi o lixo das águas. Ajudei ao Lourenço a fazer café. Conversei com ele e com o Graciano enquanto fazíamos café (Diário de Campo – 11/10/2014).

As reações que os observados apresentaram mediante o fato de serem observados foram as mais variadas, uma que apareceu com bastante frequência foi a atribuição de apelidos: “Laertes passa dizendo: “A espiã”. Em outro momento Marina fala que sou da CIA” (Diário de Campo – 30/09/2014). “Isabela chega e brinca comigo como se assustasse quando me viu e apontou dizendo: Espiã” (Diário de Campo – 13/10/2014). “Emília se referindo a mim: Ela é fiscal” (Diário de Campo – 22/10/2014).

Outras reações à observação foram: se sentirem vigiados, falar sobre censuras e discutir sobre o tempo de observação, achando-o demasiado ou sacrificante. Um exemplo foi quando “Cássio conversou comigo sobre censura. Disse que antes de eu ir embora eu devia deixar o caderno, pois a censura arrancaria algumas páginas” (Diário de Campo – 21/05/2014). A sensação de que eu estava fiscalizando algo aparece no seguinte trecho: “Macbeth pergunta sobre mim para Laertes e Laertes explica sobre mim e sobre o meu trabalho para ela. Depois brinca que eu sou uma espiã. Ela respondeu: Depois que você observar tudo vai perceber que está tudo ok!” (Diário de Campo – 01/10/2014).

Depois que acompanhei diversos dias os atores ensaiando as mesmas músicas, várias vezes: “O Caio disse para mim: “Não dá para entender, a pessoa não é obrigada a se submeter a isso” e faz sinal de loucura” (Diário de Campo – 25/08/2014). “Edgar me perguntou: Como que você aguenta? E eu respondi: Vou observar vocês por 35 dias. E ele: Nossa, não deve aguentar mais ouvir” (Diário de Campo – 27/08/2014). Quando perguntada sobre como foi ser

observada, uma das entrevistadas responde: “Você é muito legal, que a gente adorou te ter aqui esses dias todos! [...] Nossa... não, tranquilíssimo, você é muito gente boa, energia ótima, a gente nem esquentou a cabeça” (Catarina, em entrevista).

Durante as observações passamos muito tempo com as pessoas, no meu caso, até viajei com eles, me hospedei no mesmo hotel, fiz as refeições nos mesmos restaurantes e horários. Com alguns, fiquei até de madrugada acompanhando o trabalho. Assim, segundo Vásquez, Brummans e Grouleau (2012), juntos, observador e observados desenvolvem relações mais ou menos íntimas, complexas e, com frequência, produtivas. Em vários momentos relatei sobre isso no diário de campo. Um dos dias que cheguei e me sentei em um baú: “Cássio veio até mim e me ofereceu uma cadeira. Aos poucos foram me vendo e me cumprimentando de longe” (Diário de Campo – 07/10/2014). Outro dia, no horário do lanche: “Lanchei com eles. Comentei com o Edgar que gostava de deixá-los mais à vontade no horário do lanche. E ele disse para que eu ficasse à vontade, pois eles já estavam à vontade” (Diário de Campo – 26/08/2014).

Mostrando como é tênue a linha entre observado e observador, um dos dias que fui observar: “Bianca percebendo as cores das blusas diz: Só eu que não vim de preto. As 3 vieram de preto (apontando para Isabela, Nerissa e Gertrudes). A Gertrudes corrige: As quatro (apontando para mim)” (Diário de Campo – 03/10/2014). Com o tempo é de se esperar que as relações entre os observados e o observador se estreitem (QUINLAN, 2008). Quando souberam que eu iria viajar com eles isso se intensificou, se expressaram mais. Surgiram algumas manifestações de eu substituí-los em alguma coisa, nesse momento, mesmo que os comentários tenham um tom de brincadeira, foi possível perceber que a barreira entre observador e observado diminuía: “Cássio brinca de eu fazer o Batalha pra ele, já que eu vou viajar com eles, fazer seu personagem na peça” (Diário de Campo – 08/10/2014). Outros dois exemplos:

Fui até a cozinha conversei com Gertrudes, Bianca e Edgar, disse que eu estava adorando e a Bianca disse que de todos eu era a que mais estava gostando. O Edgar disse que se precisasse de alguém para substituir eu podia entrar e perguntaram se eu cantava, se eu tocava e eu brinquei que entraria como cenário e que eu tocava campainha (Diário de Campo – 03/09/2014).

Conversam sobre a viagem para Jacareí e eu falo que também vou nessa viagem. Quando eu disse isso a Nerissa falou: “Ah... Então você vai ficar na boutique...”. Eu ri e disse que ficava, apesar de não saber o que era. Depois descobri que era na vendinha. Achei bacana, ainda mais que ela falou: “é uma pessoa que a gente confia” (Diário de Campo – 03/10/2014).

Durante a viagem houve uma grande aproximação entre mim e a parte técnica do grupo, pois acompanhei a descarga do caminhão, a montagem (do cenário, luz e som), a desmontagem e a carga do caminhão, ficando, por este motivo, mais próxima à equipe responsável por essas funções:

Chegamos em Jacaré por volta das 15h. Almoçamos no hotel mesmo. Fiquei em dúvida se me hospedava no mesmo hotel que eles estavam hospedados, porque era um pouco mais caro, mas acabei ficando nele mesmo, achei que seria menos trabalhoso, para acompanhá-los e, também, para fazer as refeições e, principalmente, para voltar à noite, após a desmontagem (Diário de Campo – 10/10/2014).

Fiquei até o final da desmontagem. Os atores foram embora por volta das 23h/24h. Me perguntaram se eu queria ir, mas eu preferi ficar. O Lourenço dispensou a van, pois o motorista estava a nossa disposição desde às 8h da manhã. E nos levaria no dia seguinte de manhã de volta ao aeroporto de São Paulo. Dessa forma, fomos para o hotel de táxi. A montagem só foi finalizada às 01h da manhã. Ao chegarmos ao hotel, pizzas nos esperavam. Estava uma delícia, comemos juntos, rimos e fomos dormir. Todos estavam muito cansados, inclusive eu (Diário de Campo – 11/10/2014).

Depois da primeira negociação e permissão para o acesso ao campo (GILL; BARBOUR; DEAN, 2014) o acesso não é liberado por completo, são necessários diversos momentos de negociação e renegociação (MCDONALD, 2005; CZARNIAWSKA, 2008a). O interessante é que nem sempre as renegociações aconteciam com a mesma pessoa: “Conversei com o Horácio sobre continuar as observações na semana que vem e ele autorizou. Tanto o Horácio, como o Edgar, comentaram sobre ‘como você aguenta?’, ‘se você aguentar...’” (Diário de Campo – 28/08/2014). Em um dos dias “Espero Gertrudes chegar para me autorizar a continuar as observações. Gertrudes chega e autoriza: Claro. Estamos contando com você” (Diário de Campo – 13/10/2014). Em outro momento: “Conversei com o Horácio e com a Emília sobre as observações na parte administrativa, os dois me autorizaram, dessa forma, findo meu cronograma na semana que vem” (Diário de Campo – 15/10/2014).

Não somente renegocie datas e horários, como me foi preciso negociar momentos específicos, como assistir reuniões e acompanhá-los na viagem: “Pergunto ao Laertes se posso assistir à reunião, Laertes permitiu, eu fiquei na porta da sala, porém do lado de fora. Caso eles não quisessem que eu escutasse algo, eles poderiam fechar a porta de correr” (Diário de Campo – 02/10/2014).

Laertes conversa comigo, falo sobre as passagens para a viagem, agradeço por ter me deixado assistir a reunião de ontem, conversamos sobre a possibilidade de assistir uma reunião do conselho executivo, falo sobre autorização que vou trazer para as observações (Diário de Campo – 03/10/2014).

Segundo Gill, Barbour e Dean (2014) e Czarniawska (2008a) é comum sentir sono e cansaço durante o *shadowing*, principalmente, quando os períodos de observação são extensos. Diversas vezes me senti cansada e algumas vezes até cochilei. A primeira vez que senti sono foi durante as observações na parte administrativa, registrei: “Agora entendi os artigos que falavam sobre sono e cochilar no *shadowing*. Quando as atividades são silenciosas e individualizadas o observador se sente mais cansado. Menos participativo” (Diário de Campo – 30/09/2014).

Quando viajei com o grupo, tive que acordar cedo para começar as observações, assim: “Pedi diversas vezes para ajudar, somente observar estava me causando extremo sono, pois havia dormido tarde e acordado cedo. E há certa monotonia em ser observador” (Diário de Campo – 11/10/2014). Depois da viagem, observei mais uma semana, sem pausa para descanso, assim, me senti sonolenta durante toda a semana: “O Horácio me ofereceu um café, disse que eu estava sonolenta. Acho que eu devo ter “pescado” algumas vezes durante o ensaio” (Diário de Campo – 13/10/2014).

Faz três dias que eu tenho cochilado nos ensaios. Bocejo muito e “pesco”. O Horácio dessa vez me ofereceu para deitar lá em cima e tirar um cochilo. Agradei e sorri. O Edgar também veio conversar comigo, disse para que eu não tivesse vergonha, podia deitar que eles estavam percebendo que eu estava resistindo. Agradei novamente e ri da situação, mas não aceitei. O Horácio insistiu, deite que isso aqui não vai mudar, se referindo ao ensaio (Diário de Campo – 15/10/2014).

A situação do sono foi bem inusitada. Lembrei que os autores de *shadowing* haviam escrito sobre isso. Não sei porque esses dias tenho tido mais sono nos ensaios, talvez pelo fato de que estou na terceira semana consecutiva de observação e duas semanas sem interrupção devido à viagem. O fato de eles estarem com o círculo mais fechado e mais distante, também, diminuiu a interação deles comigo. Além da sequência de músicas que tem aumentado, diminuindo cada vez mais as conversas entre eles e, conseqüentemente, minhas anotações. O fato de ficarem sentados a maior parte do tempo, também, influencia, pois antes se movimentavam mais, chamando mais atenção (Diário de Campo – 15/10/2014).

Afora o cansaço Gill, Barbour e Dean (2014) falam da importância de se fazer intervalos para ir ao banheiro e para lanche. Diversas vezes lanchei com os atores, me convidavam e me ofereciam lanche e café com frequência, acabei criando uma rotina: “Me convidam para lanche. Fazem brincadeiras dizendo que eu vou escrever no meu trabalho que não pude concluir por ter sido maltratada (pois hoje lancharam mais tarde que de costume)” (Diário de Campo – 25/08/2014).

Quando fui observar a parte administrativa me senti menos à vontade para fazer os horários de lanche e para ir ao banheiro, pois elas não tinham um horário pré-estabelecido para o intervalo:

A Miranda me ofereceu um café. Aceitei. Disse que mora em Santa Luzia e Helena disse que mora em Venda Nova. Aqui eu terei mais dificuldade de conciliar o lanche e o banheiro, pois além de me faltar liberdade, elas não tem um horário de lanche definido, cada um lancha em um momento (Diário de Campo – 30/09/2014).

Por causa dessa individualidade do lanche, nenhum dos dias levantei e fui até a mesa lanche, o que gerou comentários: “Emília me oferece morangos e diz: Míriam, nunca vi você tomar um café, comer nada!” (Diário de Campo – 21/10/2014). Este foi um ponto que me chamou atenção, quando o observador chega ao campo os observados já possuem sua rotina, seus costumes e hábitos bem estabelecidos. Assim, tem que haver um esforço da parte do observador em se adaptar à rotina dos observados. Algumas situações chegam a causar estranhamento como, por exemplo, a forma de cumprimentar e as trocas de roupa: “Cássio chegou e me chamou para entrar, aí eu cumprimentei bem sem graça o Adônis e o Edgar, porque eles, assim, eles beijam, eles abraçam, isso, inicialmente, foi um estranhamento” (Diário de Campo – 20/05/2014).

Adônis troca de calça na frente de todo mundo, isso, também, foi uma coisa que me chamou muito a atenção, porque eles trocam de roupa na frente de todo mundo, eles ficam sem roupa, assim, de cueca, de calcinha, eles ficam sem roupa um na frente do outro e ficaram na minha frente sem problema nenhum (Diário de Campo – 20/05/2014).

Portanto, há sempre um movimento que varia entre aproximação e distanciamento, no que se refere ao observado e ao observador. Há sempre um limite até onde podemos chegar, tanto na aproximação como no afastamento. Assim, este capítulo teve como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, além das experiências vivenciadas no campo. A seguir, no próximo capítulo, analiso o material encontrado durante a pesquisa.

#### 4. ORGANIZING E SENSEMAKING NO GRUPO GALPÃO

Este capítulo tem como objetivo analisar o constante organizar das práticas no Grupo Galpão. Ele se divide em nove partes, listadas a seguir: (1) Narro o dia a dia do grupo, dentro e fora da sala de ensaio; (2) identifico os agentes, as práticas e as malhas; analiso quatro dicotomias presentes no constante organizar dessas práticas, são elas: (3) Informalidade X Formalidade, (4) Fragmentação X Centralização, (5) Horizontalidade X Verticalidade, (6) Recolhimento X Expansão; (7) identifico três casos de *sensemaking*; (8) faço considerações sobre a ausência de regras e a opressão; e, por fim, (9) reúno os pontos principais da análise de resultados.

##### 4.1. O DIA A DIA NO GRUPO GALPÃO

Desde que iniciei minha pesquisa, algumas pessoas me sugeriam que eu devia conversar com o Oswaldo, pois, segundo essas, ele sempre estivera envolvido com a questão da gestão de Grupo Galpão. Assim, quando fui fazer minha primeira etapa da pesquisa, a parte documental, um dos funcionários do Centro de Pesquisa me indicou alguns livros e anotei no diário de campo: “Conversei com Thomas, ele me indicou começar por um livro que conta a história dos primeiros 15 anos do Grupo Galpão. Também me indicou conversar com o Oswaldo que, segundo ele, foi a pessoa que alavancou o grupo nessa parte da gestão” (Diário de Campo – 05/05/2014).

Além dele, outras pessoas comentaram sobre o Oswaldo durante as entrevistas, reuniões e conversas. Em uma das entrevistas quando falo que o meu mestrado é na área de Administração:

Emília: Seu curso é?

Míriam: Administração. Mestrado em Administração.

Emília: Ah tá... Você já entrevistou o Oswaldo? [...] O Oswaldinho é a pessoa que você deveria entrevistar. Você já leu o livro do Oswaldo?

Míriam: Que é o avesso da cena?

Emília: Isso.

Míriam: Ainda não.

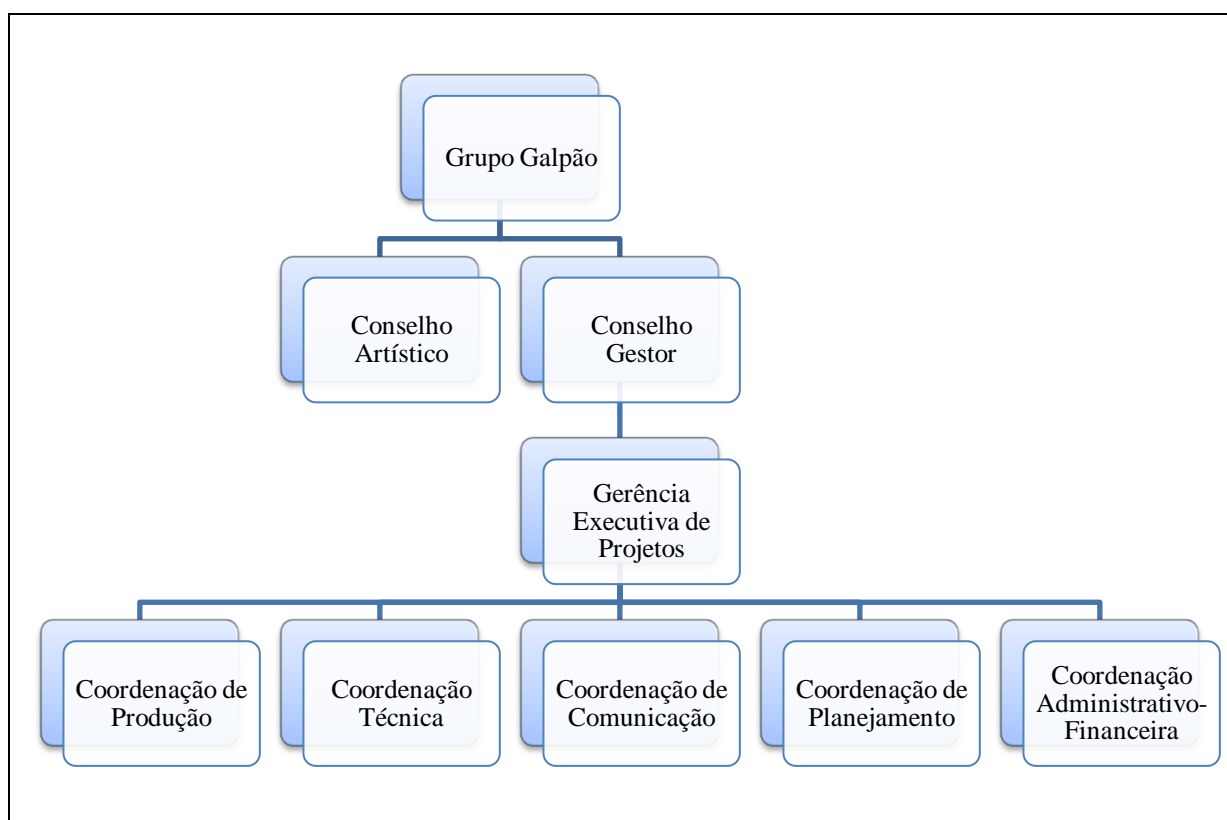
Emília: Esse também é um livro que eu acho que você tem que ler. E aí o Oswaldo ele é um consultor [...] ele tem uma bagagem interessante e depois ele se formou em administração e ele faz plano de negócios culturais, estrutura grupos, da consultoria para a estruturação de grupos, inclusive faz dinâmicas de trabalho e tal e assim conhece profundamente essa história do Galpão. Ele é uma figura que eu acho que vai te acrescentar demais.

Míriam: E ele trabalha atualmente como consultor do Grupo Galpão?

Emília: É... [...] hoje, ele é um consultor de planejamento, mas ele já está escrevendo o segundo livro, junto com o Cláudio agora que fala da história do Galpão de novo, esse livro tem um olhar mais de gestão e aí eu acho que o Oswaldo assim uma pessoa essencial para você entrevistar.

O Oswaldo foi a última pessoa que eu entrevistei, pois tive que me deslocar até a casa dele para fazer a entrevista. A visita foi muito agradável, ele foi super-receptivo e um dos documentos que ele fez questão de me mostrar foi o organograma do Grupo Galpão, que reproduzo aqui abaixo (figura 2). Como o organograma é feito conjuntamente com o do Cine Horto, reproduzo apenas o que se refere ao Grupo Galpão. Além disso, omiti três *staffs* que falarei deles mais adiante:

Figura 2: Organograma do Grupo Galpão:



Fonte: Elaborado pela autora

E é a partir daqui que começo a falar de como as pessoas se organizam no dia a dia do grupo. Antes de entrevistar o Oswaldo, não sabia da existência de um organograma, nem de hierarquias tão formalizadas, e ele mesmo se assustou de eu não ter tido contato com algumas informações mais formais sobre o grupo, como, por exemplo, as avaliações de desempenho que são realizadas anualmente com os atores.

Na verdade, o organograma organizado dessa maneira foi até uma surpresa para mim, já que há sempre comentários de que as decisões no Galpão são feitas de forma bem horizontal e todas as decisões são tomadas conjuntamente, como mostra a fala de uma das funcionárias: “Todos participam das decisões. A reunião de G12 é bem democrática” (Diário de Campo –

02/10/2014). E nas entrevistas isso apareceu com bastante força: “Aqui se pensa tudo de uma forma horizontal [...] Mas é por isso mesmo que eu amo tá aqui por isso, por essa horizontalidade, assim. Enquanto tiver horizontalidade eu acho saudável” (Ofélia, em entrevista). Em outra entrevista: “o grupo sempre foi uma coisa muito horizontal e de decisões colegiadas, esse é um traço do Grupo Galpão que é muito importante [...], então eles sempre tiveram essa preocupação com a horizontalidade nas decisões” (Oswaldo, em entrevista).

Mas, após os 35 dias de observação, narrarei como eles agem em seu cotidiano para depois tecer, nos próximos tópicos, as análises sobre as dicotomias e o *sensemaking*. A sede atual do Grupo Galpão se localiza na Rua Pitangui, no Bairro Sagrada Família, na cidade de Belo Horizonte. Atualmente, o Grupo Galpão, juntamente ao Galpão Cine Horto, ocupam quatro espaços nessa mesma rua:

- a) O Galpão Cine Horto: onde acontecem cursos de teatro, apresentações teatrais, entre outras atividades;
- b) O galpão do meio: onde ficam armazenados os cenários, estruturas metálicas, entre outros objetos;
- c) A Casa Rosada: onde funcionam as atividades financeiras; e
- d) O Grupo Galpão: onde acontecem os ensaios e uma parte das atividades administrativas, bem como as atividades de comunicação, produção e planejamento.

Minhas observações se concentraram no último espaço listado (O Grupo Galpão), mas, como a técnica que eu utilizo para coletar os dados, *shadowing*, possui grande mobilidade, tive momentos de observação nos quatro locais. Diante disso, quando não me referir a um local específico, estarei me referindo a esse último local.

Após o primeiro dia, que narrei anteriormente na metodologia, e decorrido certo tempo de observação, é possível notar que alguns eventos se repetem e as observações atingem certo grau de saturação no que se refere aos hábitos e rotinas. Geralmente, as atividades do grupo se desenvolvem na parte da tarde. Alguns poucos funcionários da parte administrativa trabalham pela manhã, já que o grupo trabalha com o sistema de banco de horas, mas a maior parte das atividades se concentra entre às 13h00 e às 19h00. Por causa disso, mantive minhas observações, na maioria dos dias entre esses horários.

#### **4.1.1. A sala de ensaio: quando as portas se fecham**

Geralmente, os atores chegam ao local de ensaio por volta das 13h50, 14h00, quando o ensaio está marcado para às 14h00, o que aconteceu na maior parte das vezes. Nos casos em que o ensaio estava marcado às 14h30, os atores chegavam próximos a esse horário. Uma parte dos atores, ao chegar, se encaminha diretamente para a sala de ensaio. Outra parte dos atores, em geral os que possuem funções, também, na parte administrativa, se movimenta pelos outros ambientes do imóvel, muitas vezes assinando papéis, marcando reuniões e discutindo algumas pautas. Quando o horário marcado está se aproximando, todos entram para a sala de ensaio.

Na maior parte das vezes, ao entrarem, os atores trocam de roupa, ensaiam seus instrumentos de forma mais individual, até que definam o que será feito conjuntamente. Algumas vezes, optam por um alongamento corporal ou por um aquecimento vocal, outras vezes por passar textos ou músicas conjuntamente ou em pequenos grupos e, com menos frequência, optam por continuar fazendo exercícios de forma individual. Algumas vezes discutem em conjunto o que farão, mas, na maioria das vezes, alguém já chega com uma ideia pronta. Demorei um tempo para identificar quando o ensaio realmente começava ou, pelo menos, quando começava para eles, pois, nem sempre, optavam por fazer atividades com todos os atores juntos e a expressão “Vamos começar?” era uma coisa muito rotineira, não só ao chegarem, mas, também, após o intervalo, do qual falarei mais adiante.

Com o tempo descobri que um marco para “dar a entender” que o ensaio começou era quando fechavam as portas da sala de ensaio. O fechar das portas era um indicativo para os atores e para as pessoas que trabalhavam fora da sala de ensaio de que o ensaio havia começado e, por isso, eles estavam se concentrando, ensaiando e não deviam ser interrompidos. Mas, fechar as portas era realmente só um indício, pois nem sempre indicava que o ensaio havia começado efetivamente e esse limite é muito tênue, como vou exemplificar com um dos dias:

Ao chegar conversei com Miranda (que trabalha na secretaria) e ela me disse que estavam começando. [...] Às 14:00 o ensaio ainda não havia começado oficialmente. [...] foi difícil delimitar quando o ensaio começava realmente porque eles chegam, pegam os instrumentos e já vão ensaiando individualmente [...] Às 14:10 o Cássio me chamou para entrar na sala de ensaio. [...] Às 14:20 alguns trocam de roupa, outros ensaiam instrumentos, alguns estão chegando. [...] Horácio fala: “Vamos começar?” E tudo continua igual [...] aos poucos um começa a cantar, outra a tocar e vão se aproximando do centro da sala. [...] Às 14:35 Bianca diz: “Vamos começar em cinco minutos? Me senti confusa, pois achei que já havia começado. As portas são fechadas. Edgar sai da sala para ensaiar lá fora. [...] Às 14:45 Adônis, que estava ensaiando aqui dentro, sai da sala para chamar o Edgar: “vamos começar? Apesar de

que os dois estavam ensaiando, o ensaio ainda não havia começado (Diário de Campo - 20/05/2014).

Geralmente, o intervalo ocorria entre às 17h00 e às 18h00. Não havia um horário pré-definido, mas o intervalo aconteceu em todos os ensaios que eu compareci. Durante esse intervalo eles abrem as portas da sala de ensaio, indicando que, agora sim, poderiam ser interrompidos. Trazem pão e café novo e lancham na cozinha que fica dentro da sala de ensaio. Nos intervalos é comum continuarem conversando sobre o que estão fazendo e, alguns, continuam até ensaiando. Muitas vezes fica combinado que o intervalo terá a duração de 15 minutos. Durante o tempo que observei não fizeram nenhum intervalo com 15 minutos ou menos, sempre o intervalo se estendia e, se levamos em consideração que não fica muito claro quando eles voltam a ensaiar, fica mais difícil delimitar quanto tempo esse intervalo levou. Mas, da mesma forma que no início, após o intervalo eles voltam a fechar as portas da sala. Costumam abri-las novamente por volta das 19h00 que é o horário fixado para que o ensaio termine, e, próximo a esse horário é possível perceber que eles se dispersam, vão trocando de roupa e alguns vão embora, mas nos 35 dias de observação, somente uma vez que fiquei até as 20h00 vi todos os integrantes irem embora. Em todos os outros dias eu ia embora e alguns continuavam ensaiando ou discutindo sobre os espetáculos.

#### **4.1.2. Do outro lado da porta**

Excetuando os atores, nesse mesmo local, trabalham onze pessoas, porém fora da sala de ensaio. A única que transita entre as salas com maior frequência e tem um “passe livre” é a Helena, que é a pessoa encarregada da limpeza e do café. Com exceção dela, ao se fecharem as portas, há um isolamento, uma divisão. As pessoas que ficaram do lado de fora tem outras atividades e outra rotina. As funções desempenhadas por elas são entendidas como atividades de apoio, de suporte, como aparece em uma entrevista: “toda a área administrativa, produção, comunicação, que dá suporte a atividade artística, que, então, não é a área de fim do Galpão, que é produzir teatro, mas é a área meio que estabelece todas as condições para que o teatro seja produzido” (Laertes, em entrevista). Por este motivo, nesse trabalho me refiro a essas pessoas como: equipe de apoio ou equipe de suporte.

Quando cheguei para observar a rotina dessa equipe, na maior parte dos dias, as pessoas já estavam lá e, quando chega meu horário de ir embora, muitas delas continuam lá. Existe uma carga horária muito extensa a ser cumprida e cada um controla o seu próprio horário. Suas funções e cargas horárias são, até certo ponto, definidas, mas como o trabalho pode ser feito

de forma mais individualizada, cada um tem sua rotina. Como disse anteriormente, a maior parte das atividades se concentra na parte da tarde, mas há pessoas que preferem trabalhar de manhã durante alguns dias e outras que chegam de manhã e só se vão à noite.

Ao contrário dos atores, a equipe de apoio não tem um horário de lanche pré-definido, cada um faz o seu lanche individualmente. Durante todos os dias, o lanche (café, bolo, biscoito, pão) esteve lá, mas poucas foram as vezes que vi a equipe lanchar, pois ficam muito entretidos com o trabalho. A maior parte desse trabalho é feito nos computadores e com o uso do telefone. Chegam, ligam seus computadores, respondem e-mails, preenchem planilhas, mexem com peças gráficas, catalogam produtos (DVD's, CD's, livros), conversam no telefone e o barulho dos teclados é incessante. Quando os atores abrem as portas da sala de ensaio, alguns integrantes da equipe de apoio entram para pegar assinaturas, tirar dúvidas, entregar ou informar algo e, depois, voltam aos seus trabalhos. Dentre as atividades executadas pela equipe de apoio estão as funções de produção, comunicação, planejamento e rotinas administrativas. Adicionado a isso, há reuniões que acontecem semanalmente, quando as coordenações dessas áreas se reúnem. Os atores não participam, somente as coordenações junto ao gerente executivo. Em outra reunião, em que alguns atores participam, que é o conselho executivo (três atores, o gerente executivo e a coordenadora de produção), o gerente executivo leva pautas que não foram resolvidas na reunião de coordenação. Salvo essas duas, acontece, ainda, uma reunião com os doze atores, o gerente executivo e a coordenadora de produção, conhecida como G12.

Por fim, voltando ao organograma, o primeiro nível hierárquico é ocupado pelo Grupo Galpão (representado pelos doze atores). O segundo nível é ocupado pelo Conselho Artístico (aberto para os atores que quiserem participar) e pelo Conselho Gestor (três atores, o gerente executivo e a coordenadora de produção). O terceiro nível é a gerência executiva de projetos (somente uma pessoa ocupa esse nível, o gerente executivo). E, por fim, o quarto nível é composto por cinco coordenações (cada uma dessas ocupada por seus respectivos coordenadores e funcionários subordinados). Ao todo, a equipe é composta por 12 atores e 19 funcionários. Além desses, o grupo possui atores convidados, e, durante o tempo que eu observei, esses totalizaram quatro. O organograma é ainda composto por três *staffs*: consultoria de planejamento no segundo nível e consultoria jurídica e gestão financeira de projetos no terceiro nível.

## 4.2. TECENDO PRÁTICAS E ARRANJOS

Durante as entrevistas, foi possível perceber as práticas nas quais os agentes estão envolvidos. Para Schatzki (2003, 2005), práticas são atividades humanas organizadas, constituídas por uma série de ações humanas. Ao praticar uma ação essa pessoa estabelece uma conexão com entidades materiais, temos assim, um conjunto de práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2006).

Santos e Alcadipani (2015) enfatizam que para Schatzki, uma prática se organiza por meio de três elementos: entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas<sup>2</sup>. No trecho a seguir, é possível identificar quais as ações são entendidas como pertencentes à determinada prática: “Eu falei que era mais planejamento, que era exatamente essa coisa da busca do recurso, do planejamento do grupo, da relação com as empresas, da relação com o poder público” (Oswaldo, em entrevista).

“Buscar recursos”, cuidar do “planejamento do grupo” e se relacionar com as empresas e com o poder público são entendidas como práticas da área de planejamento. Bem como, “elaborar projetos”, “fazer planilhas” e “orçamentos”: “mas nessa coisa de planejamento, então de projetos, desde o começo lá das leis de incentivo, eu fui a pessoa que mais trabalhou com isso. No começo, eu mesmo elaborava projetos, fazia as planilhas, fazia orçamentos” (Horácio, em entrevista).

Mesmo que o cargo ainda não tenha o nome e as funções pré-definidas há um entendimento de que aquelas ações são pertencentes a determinada prática e devem ser desempenhadas por aqueles indivíduos:

Aí, eu fiquei aqui fazendo essa produção executiva e pós-produção. Poucos meses depois, a Regiane falou: você vai assumir o meu lugar, como coordenadora de produção. Assim, na época num chamava assim, o crédito não era esse, mas a função era mais ou menos essa. [...] E aí ela saiu, eu assumi essa função de produtora mesmo deles, e aí eu assumi as funções de prospecção, de venda de espetáculos, de envio de condições, da própria logística (Emília, em entrevista).

Com o passar do tempo, houve uma maior divisão das funções no grupo, o que é ilustrado no trecho a seguir. Mas as próprias pessoas foram trabalhando para que essa divisão acontecesse, para entender o que cabia a determinada pessoa ou não, ou seja, criando um entendimento de quais ações pertencem a determinada prática e mostrando que as regras delimitam, direcionam

---

<sup>2</sup> Conjunto de finalidades, projetos, ações e emoções considerados como pertencentes a determinada prática.

e censuram o que deve ou não ser feito por determinada pessoa (SCHATZKI, 2005; SANTOS; ALCADIPANI, 2015):

Então, o quê que acontece, todas as pessoas de todos os setores faziam qualquer coisa, porque era só um pedido que vinha ali, nós trabalhamos pra eles, aí a gente foi criando isso, eu fui criando isso dentro da produção, quando te pedir uma coisa você fala isso não é meu, isso é do fulano, pede para o fulano [...] E aí os departamentos foram confundidos uns com os outros, não é que era desestruturado, mas não tinha assim, o próprio elenco tem uma dificuldade ainda hoje [...] de pedir coisa pra pessoa certa, pede pra mim uma coisa de comunicação que, na realidade, deveria estar sendo pedido para a Ofélia ou pra Marina e assim vai. Eles tem essa dificuldade, mas isso melhorou muito, então hoje você tem clareza do quê que a comunicação tem que fazer, o quê que a produção tem que fazer, o quê que o planejamento tem que fazer, entendeu? (Emília, em entrevista).

Muitas vezes, os entrevistados se lembram das ações que são executadas para depois nomear quais seriam os nomes do cargo ou do departamento. Lembram-se primeiro das práticas que constituem “lidar com o pessoal” e pergunta: “como é que chama isso?” e se lembra de terminado departamento ou cargo, como é o caso desse depoimento:

lidar com o pessoal também, os funcionários. No final das contas essa coisa da... da..., como é que chama isso? Do RH, das relações humanas, assim, do Galpão, acabou passando um pouco por mim também, essa coisa de contratar funcionário, eu que participo das entrevistas, despedir funcionário também, acaba caindo na minha mão, todos esses relacionamentos assim, as confusões que dão, eu que tenho que apagar o fogo (Horácio, em entrevista).

Em todas as práticas observadas no grupo, os arranjos materiais estavam presentes, pois sempre que alguém age, a ação se dá em um ambiente composto de entidades materiais (SCHATZKI, 2005). Quando Adriana, do planejamento, conversa com Hércia, também do planejamento, eu anoto no diário de campo: “Respondem e-mail, preenchem formulários. Discutem sobre planilhas e Adriana fala: tô curtindo esse salic novo” (Diário de Campo – 30/09/2014).

O tempo todo há uma interação com o computador e seus sistemas, inclusive o sistema responsável por fazer os lançamentos que cabem ao planejamento: o Salic. Os *layouts*, a forma como os objetos estão organizados igualmente interferem nas convivências e nas práticas (SCHATZKI, 2005):

Então, é... é muito interessante porque os núcleos aqui, por mais que eles trabalhem independentemente, que eles tenham, cada um tem suas atribuições, eles dialogam muito entre si, o tempo inteiro, é... como o espaço aqui é pequeno, é... né? Principalmente do escritório, é... o corpo a corpo é o tempo todo, a gente manda e-mail, faz os registros, mas, assim, a troca é intensa, o tempo inteiro, então, é um ambiente, às vezes, até um pouco ruidoso, desconcentrado, em função do tipo de atividade, do espaço, a gente tem pouco espaço mesmo, assim, né? [...] que eu acho que, às vezes, falta um pouco, assim, acho um pouco desconcentrado. A gente

mesmo, pela nossa... interrompe o outro: aí tô precisando, você me ajuda nisso e tal (Ofélia, em entrevista).

As interações de práticas e arranjos são, muitas vezes, mediadas por conexões tecnológicas (SCHATZKI, 2005) e essas interações são modificáveis, podendo ser rearranjadas, como é o caso de inovações tecnológicas, por exemplo, relações antes que envolviam o fax hoje não envolvem mais:

Então você tem uma velocidade de informação, você tem... a gente tem aqui pedido de fax, é muito engraçado, a gente esperava dar o horário pro cara lá dos EUA mandar um fax pra gente. Hoje, você manda um e-mail, o cara te responde na mesma hora, porque ele tava com um iPhone na festa (Catarina, em entrevista).

Além disso, os atores interagem a todo o momento com os instrumentos, baús, ar condicionado, cadeiras, entre outros. Segundo Schatzki (2003, 2005), os arranjos materiais podem ser compostos por quatro tipos de entidades: os seres humanos, os artefatos, outros organismos e outros pertences. A prática teatral está intimamente ligada com diversos objetos como: instrumentos musicais, figurinos, o próprio galpão no qual ensaiam e tudo que está em seu interior. As interações são constantes:

Até que a Gertrudes pediu para eu sentar em um baú, aí eu pensei: em um baú? Que é o local onde eles guardam vários instrumentos, eu fiquei meio assim, mas fui e sentei, e depois eu fui perceber que é uma coisa que eles fazem com grande frequência, inclusive, uma das vezes que eu estava lá, mais pra frente, eles estavam conversando com o Iago de que iam montar a arquibancada em cima dos baús, em cima do baú eles colocariam as cadeiras (Diário de Campo – 15/05/2014).

Tudo que há dentro do galpão é manejável. A cada dia que eu observava, os objetos e mobiliário estavam em um lugar diferente, pois quando uma prática é realizada, toda a conformação do espaço é modificada de forma que torne o espaço propício para aquela determinada prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015):

Uma coisa que me chamou a atenção foi a questão da maior parte das coisas que estão dentro do galpão serem desmontáveis ou manejáveis, por exemplo, os bancos desmontam e tem uma alça para levar, os baús (alguns) tem rodinhas, maletas, apoios para instrumento (Diário de Campo – 27/08/2014).

O que significa que toda a conformação da sala é alterada dependendo do que irão fazer naquele espaço, dependendo das ações que irão desempenhar: “O galpão está bem vazio, sem instrumentos, sem baús. As marcações no chão estão diferentes, provavelmente, devido à apresentação. Há uma mesa com cadeiras no centro esperando a reunião” (Diário de Campo – 30/09/2014). Sempre que realizam reuniões colocam a mesa no centro da sala de ensaio:

“Havia uma mesa enorme no centro com cadeiras, como se houvesse acontecido uma reunião. Alguns integrantes já haviam chegado” (Diário de Campo – 26/08/2014).

Nesses casos, devido à reunião que iria acontecer, os atores colocaram uma mesa e cadeiras no centro e, quando começa o ensaio, desmontam a mesa e as cadeiras e montam o que for preciso para ensaiar: “Modificam todo o espaço mudando os objetos e mobiliários de lugar para construir a conformação da peça” (Diário de Campo – 04/09/2014).

Já, quando se preparam para as turnês e viagens, colocam instrumentos, figurinos, dentro dos baús para carregar o caminhão: “Precisam guardar os instrumentos, pois haverá a carga para Jacaré, assim, tem que colocar tudo nos baús, para carregar o caminhão mais tarde, pois o caminhão para Jacaré sai hoje” (Diário de Campo – 08/10/2014). E, quando retornam, voltam com tudo outra vez: “Ao entrar no galpão percebo que os baús voltaram, foram colocados no galpão novamente. Bianca, Edgar e Horácio tiram instrumentos dos baús” (Diário de Campo – 03/10/2014).

Quando algum instrumento está danificado, a prática de atuar fica comprometida: “Em um momento do ensaio a alça do acordeom que Adônis estava tocando arrebenta. Gertrudes pega outro acordeom em um baú. Discutem sobre levar os acordeons para consertar” (Diário de Campo – 22/05/2014).

E quando os instrumentos não estarão disponíveis, muitas vezes, o ensaio é desmarcado: “Como a carga vai direto de São Paulo para Palmas, discutem se vale a pena ensaiar sem os instrumentos” (Diário de Campo – 27/08/2014). Para não precisarem desmarcar: “Já que muitos instrumentos não estarão no galpão amanhã, pois vão estar no caminhão, combinam de trazer alguns de casa” (Diário de Campo – 08/10/2014).

Muitos dos materiais são antigos e reutilizados nas apresentações. Muitos objetos estão com eles durante anos: “isso também me chamou atenção porque o galpão em si, a estrutura é muito precária, o mobiliário é antigo, os objetos são usados, são velhos, reaproveitados, não tem luxo. É tudo antigo, reaproveitado” (Diário de Campo – 15/05/2014). E, por isso, pude perceber que há, inclusive, um relacionamento afetivo com esses materiais. Ao longo do tempo, foram criados laços, pois muitos objetos estão com eles durante todo o percurso do grupo, a relação dos materiais com a história é identificada nesse depoimento de um dos integrantes:

Hora de fazer as malas. Baús são carregados com os figurinos, os objetos de cena e as tralhas necessárias para se montar as estantes da ‘Sala de Milagres’. A quantidade de material supera em muito o de ‘Romeu e Julieta’. Parece que a vida do Galpão vai se complicando cada vez mais a cada novo espetáculo. É como se carregássemos o peso da nossa própria história e do reconhecimento obtido nesses 12 anos de labuta (MOREIRA, 2003).

Um dos diretores convidados pelo grupo percebeu isso e usou muito essa ideia e esses objetos na peça, e depois deu um depoimento relacionando essas duas entidades:

Quer dizer, esse material que aparece com uma força impressionante de viagem de um grupo que está em movimento, quer dizer, as malas no espetáculo que falamos. O material pessoal dos atores que cada mala encerra e eu agradeço muito por ter me dado a oportunidade de conhecer caminhos \_Júlio César (LOPES; AMPARO, 2005).

Alguns ganham até nomes ou apelidos, como no caso de um baú que acompanha a equipe técnica em todas as viagens (fotografia 1): “Ao se referirem ao ‘Negão’: onde está o Negão? Onde coloco o Negão? Eu pergunto quem é? E eles me respondem que é um baú. Um baú todo preto onde ficam várias ferramentas” (Diário de Campo – 11/10/2014).

FOTOGRAFIA 1: Baú de ferramentas – “Negão”



Fonte: Fotografado pela autora

E, de um carro (veraneio) que acompanhou os atores durante a peça “Romeu e Julieta”, da qual se tornou palco, sobre esse carro é encenada toda a peça (fotografia 2): “a Esmeralda, velha veraneio que se tornou nacionalmente conhecida na futura montagem de ‘Romeu e Julieta’, cinco anos depois” (BRANDÃO, 2002).

FOTOGRAFIA 2: Automóvel Veraneio – “Esmeralda”



Fonte: ARAÚJO (2012)

A organização é composta por um conjunto de práticas e arranjos materiais, por este motivo, as pessoas interagem com os objetos em suas ações cotidianas, e a forma como esses objetos são arranjados e rearranjados se relacionam com as práticas executadas. Na tentativa de se ordenar o mundo, os objetos ganham funções estabelecidas, assim como as pessoas. Organizar é, também, atribuir sentido ao mundo, as pessoas, às relações e aos objetos.

#### 4.3. INFORMALIDADE X FORMALIDADE

A primeira dicotomia que abordo neste trabalho são as questões relacionadas à informalidade e a formalidade organizacional. As relações humanas, em sua forma mais cotidiana, são marcadas pela informalidade das ações e dizeres, sendo o cotidiano constantemente reorganizado. Em contrapartida, à medida que essas práticas vão sendo cristalizadas e repetidas, a formalidade começa a ser requerida em certos ambientes e laços.

Com isso, na tentativa de ordenar o fluxo contínuo das ações humanas e no desejo de controlar, definir e estruturar (TSOUKAS; CHIA, 2002; CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005), certas formalizações surgem. Além disso, a mudança organizacional é impulsionada e referenciada pelo passado da organização (HATCH, 2002). No Grupo Galpão, uma busca pela formalidade é percebida desde o seu início:

Um dia antes de iniciarem a montagem de ‘E a noiva não quer casar’, Adônis, Cordélia, Vênus e Jorge reúnem-se em torno da mesa de um bar e decidem organizar-se jurídica e estruturalmente como um grupo, para desenvolver um trabalho de longo prazo [...] (BRANDÃO, 2002).

Vê-se que, na tentativa de manter um trabalho em longo prazo, os atores buscaram se organizar juridicamente e estruturalmente. Ou seja, as práticas de atuação já existiam anteriormente à organização (WEICK, 1973), mas, cotidianamente executadas, foram se cristalizando e buscando consolidação na formalidade. Embora as práticas existissem, ainda não possuíam um espaço físico fixo onde o grupo pudesse manter sua rotina, mostrando que a organização não possui um vínculo espacial tão grande, pois é possível que ela exista sem um local fixo, somente como um conjunto de ações interrelacionadas (SCHATZKI, 2005), como uma construção constante dos agentes (CZARNIAWSKA, 2008b):

Na verdade, o Galpão se formou antes daquela ata de fundação – naturalmente [...] sem um local próprio para ensaiar – [...] Mais do que um espaço físico, posteriormente adquirido na rua Pitangui, o Galpão é uma disposição de ânimo, um estado de alma, uma coragem e uma utopia ávida de se fazer realidade (BRANDÃO, 2002).

Mesmo assim, os ensaios se realizavam e a organização acontecia, mostrando que sua existência está intimamente associada à performatividade dos agentes. Sendo a organização a *performance* das ações que às constituem, como, por exemplo: as reuniões, os ensaios e a produção. Dessa forma, para que a organização aconteça e se perpetue, é necessário a contínua *performance* das ações:

não tínhamos sede, não tínhamos nada, a gente tinha, onde a gente reunia, podia ser um bar, podia ser uma sala lá da FAFICH, podia ser onde... uma praça, podia ser uma casa da gente. Que se num... não tinha, às vezes, uma oportunidade na casa de uma pessoa [...] a gente ia muito pra casa de Adônis, lá na minha casa já foi, na casa de Caio, na casa da Cordelinha, principalmente, que ela morava sozinha [...], ela morava numa república [...] E assim, a gente reunia, assim, como dava. E fazia as coisas assim, nessa época a gente fazia de tudo mesmo, produção era feita com fichinha de telefone [...] Nos orelhões [...] E... e era assim, achava, vamos escolher a sala aonde nós vamos ensaiar ia alguém ficava responsável de olhar essa sala. [...] Alguém responsável de achar o local do ensaio. É... às vezes, a gente ensaiava na FAFICH, às vezes ensaiava na arquitetura, às vezes na sala de dança, no Transforma, numa outra escola que também deixava a gente ensaiar. [...] a gente ensaiava também muito e onde o Galpão começa mesmo é na..., na... antes chamava, é ali na escola de Medicina, tinha ali um lugar que era um alojamento dos estudantes [...] (Vênus, em entrevista).

Ao longo do tempo, essa forma de se organizar, menos padronizada, menos formal, é entendida pelos atores como insuficiente, amadora e um equívoco. Passam, então, a buscar o controle, o “profissionalismo”, ao narrar sobre a história do Grupo Galpão, Brandão (2002, p.51) diz: “abandona-se definitivamente a ideia de direção coletiva e desenvolve-se um sentimento de profissionalismo, competência e eficácia fundamentais para um grupo que pretendia reanimar-se e elevar-se acima dos equívocos e amadorismos dominantes no teatro mineiro naquela época”

Tendo, o Grupo Galpão, percebido a informalidade e atribuído a essa informalidade as falhas, a insegurança, buscou, ao longo de sua existência, criar padrões e estruturas. No processo de resistir à mudança (TSOUKAS; CHIA, 2002) e na tentativa de estruturar e estabilizar a incessante mudança (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005), a organização emerge:

A gente tinha uma organização Míriam, que era muito é... muito informal, muito familiar assim, sabe? As pessoas eram muito... eram muito... eu entrei aqui e descobri isso, assim, que era muito casa da mãe Joana mesmo, eu acho que isso, em alguns momentos, não é legal para a empresa (Catarina, em entrevista).

Estando a organização sempre em um processo de “se tornar”, de “vir a ser” (CHIA, 1997), ao tentar buscar a formalização e padronização, o grupo se modifica, mas não em sua completude, se encontrando sempre no movimento entre continuidade e descontinuidade, entre constância e mudança (BAKKEN; HERNES, 2006). Isto é, busca-se a formalidade, mas sem perder a informalidade totalmente:

Então, o Galpão sempre foi muito informal, isso é muito bom, isso faz bem para a criação, mas essa informalidade do ponto de vista da gestão, as vezes era uma loucura porque não tinha padrão de funcionamento para nada. Então é tudo muito solto, muito informal, então, hoje há uma tentativa de formalização, por exemplo, de contratos, de carteiras, isso já vem de alguns anos, de assinar a carteira das pessoas, mas era um grau de informalidade, assim, falta de contrato, falta disso, então, hoje, o papel do Laertes... O Laertes tem alguns papéis fundamentais, dentro do Galpão, que

é de reduzir esse grau de informalidade, mas também sem perdê-la totalmente (Oswaldo, em entrevista).

A mudança, também, passa a ser exigida pelos vínculos que o Grupo Galpão estabelece com outras organizações, como, por exemplo, com o poder público. Mostrando que a organização não é uma entidade isolada, seus limites são fluidos (COOPER, 1992) e a mudança é contínua (CHIA, 1997), pois as práticas se modificam e as malhas criadas entre agentes de organizações diferentes podem modificar ambas as organizações:

eu acho que a informalidade na nossa área ainda existe, mas ela diminuiu gritantemente, exemplo, já tinha comentado com você. Chegava o.., o pessoal chegava com a veraneio, apresentava no meio da rua, hoje você precisa de 300 liberações, aval do corpo de bombeiro, um engenheiro que fale que o seu cenário tá ok, equipamento de segurança pros técnicos, isso tudo tá em lei. É responsabilidade civil que o Galpão tem, antes ninguém, ninguém... isso não fazia parte do nosso dia a dia, agora faz (Catarina, em entrevista).

Atividades que antes não eram exercidas passam, agora, a fazer parte do cotidiano dessa organização. Assim, atuando conjuntamente, as organizações modificam-se umas às outras, as práticas de uma organização se ligam às práticas de outras organizações, formando malhas e, ao longo do tempo, modificando-se mutuamente:

E aí foram duas coisas paralelas que aconteceram, primeiro, o Minc teve uma gestão do Juca Ferreira que melhorou pra caramba, a gestão do Gilberto Gil que criaram, distribuíram melhor lá dentro as funções, criaram, revogaram tudo que é instrução normativa que tinha às vezes incoerentes entre elas [...] Então tinha milhares de instruções normativas e às vezes incoerentes [...] E aí ele revogou, fez outra, uma só, contemplando tudo que tinha nas outras e achando as incoerências e conversando com a gente, a gente participou de várias rodadas aqui, de visitas do Minc e que a gente colocava para eles: olha, não vai funcionar, por causa disso, disso e disso (Hérmia, em entrevista).

Por fim, à medida que as práticas vão sendo repetidas e cristalizadas e, na tentativa de controlar e estruturar, surgem as formalizações. Adicionado a isso, quando a informalidade é entendida como insuficiente e ligada à ideia de falhas, causando insegurança, o grupo passa a buscar formalidade. Mesmo sem que haja um local fixo para ensaiar, é possível perceber que a organização é mantida pelo constante performar de suas práticas, assim, oscilando entre formalidade e informalidade e, no intuito de estabilizar a mudança, a organização acontece, e, conjuntamente com outras organizações, vai se modificando.

#### 4.4. FRAGMENTAÇÃO X CENTRALIZAÇÃO

Juntamente à busca de uma maior formalidade, foi possível perceber que o Grupo Galpão buscou se departamentalizar e setorizar. Para isso, cria funções definidas e especificadas, centralizando as atividades que anteriormente se encontravam fragmentadas. Dessa forma, oscila entre uma fragmentação de tarefas, uma organização onde todos fazem um pouco de tudo, e uma organização onde as tarefas são anteriormente definidas. A seguir, um trecho que ilustra o pensamento anterior sobre a organização:

Uma das coisas extremamente positivas no Galpão, e que sempre impressiona as pessoas por onde passamos, é o fato de sermos um grupo em que os atores fazem de tudo, desde pregar um prego e carregar cenário, até costurar uma roupa e sair para comprar um café na esquina ou pegar uma liberação da peça na SBAT. Isso é um tesouro difícil de ser encontrado, em um mundo onde as funções estão divididas e separadas (MOREIRA, 2003).

Aqui, a fragmentação das atividades é entendida como um "tesouro" e há uma negação à forma como o mundo se organiza que, segundo ele, possui funções divididas e separadas. Nas entrevistas, uma das atrizes descreve como se organizavam anteriormente: “E aí como nessa época e tal da fundação a gente fazia, não tinha muito funções definidas, definidas assim, todo mundo fazia de tudo, dava palpite em tudo, reunia-se pra tudo” (Vênus, em entrevista). Outro ator também relembra:

Então, não era amador nesse sentido, mas ainda não tinha essa, essa necessidade financeira de ter quadro de função. Quando eu entrei não tinha nenhum funcionário que eu me lembre, eram só as próprias pessoas do grupo que faziam a limpeza do espaço, né? Que divulgavam, que produziam, né? [...] Mas, nesse início, era uma coisa bem, não era amador no sentido que eu ia falar, era bem doméstico. Era... tudo era muito doméstico, as pessoas do próprio grupo é que faziam tudo, né? (Edgar, em entrevista).

Hoje, nas falas dos entrevistados, é perceptível uma busca por maior centralidade, em que cada pessoa deve possuir suas funções bem delimitadas:

Então isso aí, agora hoje isso tá bem mais claro, a gente ainda não tem um descritivo de funções, de atribuições e funções assim no papel, a gente não conseguiu chegar nisso, eu acho que a gente vai conseguir chegar nisso, eu quero, eu tenho esperança, mas, entendeu? Por isso que eu falo pra você que é melhor assim, é mais claro, é mais claro assim: o quê que a comunicação tem que fazer, o quê que tá na mão do planejamento, quem que faz o quê, entendeu? E é mais fácil da gente cobrar e se der errado, rever a coisa, né assim, às vezes não foi um erro só de um setor, foi colaborativo com os outros, entendeu? Então isso daí eu acho que, nó hoje é um paraíso nesse sentido (Emília, em entrevista).

Para isso, a organização se espelhou em uma gestão empresarial, contudo, busca-se, junto a isso, manter um pouco da essência do grupo ou, como apareceu nas entrevistas, alguns

integrantes da organização chegam à conclusão de que a essência não pode ser modificada. Logo, organizando e reorganizando-se, tende-se a modificar práticas e estruturas, sem, no entanto, modificar toda a conformação, pois trabalha-se com a estrutura pré existente (HATCH, 1999, 2002):

Difícil dizer, porque o Galpão é uma associação, mas tem toda uma estrutura e um formato de uma empresa comum mesmo. Eu não sei, dentro do Galpão eu não consigo diferenciar muito não. [...] Eu vejo a estrutura do Galpão como uma empresa mesmo, com todos os elementos que teria. Eu não sei o quê que define (Ricardo, em entrevista).

pela própria natureza do Galpão, eu acho que, planejamento é uma coisa aqui que sempre vai faltar, pela própria natureza da instituição, eu acho que a gente nunca vai chegar numa, acho que ninguém nunca chega, mas, assim, a gente especialmente vai ter sempre uma coisa meio barroca até no processo, é... nos procedimentos desses departamentos assim, no fluxo dessas informações eu acho que vai ter sempre essa coisa meio suja, meio... meio... vira-lata, do brasileiro. Eu acho que isso a gente não vai perder nunca pela, por ser uma associação cultural, pela natureza mais... mais... menos empresarial mesmo (Ofélia, em entrevista).

Essas características são consideradas como uma marca do grupo, pois relacionam essa forma de se organizar com a própria concepção de arte e de artístico:

Porque tá ligado a criação e a criação não é algo, às vezes, necessariamente palpável e pragmático é... a criação ela tem uma outra lógica, né, assim, de acontecer [...] Então, eu acho que, eu acho que eles refletem um pouco essa desorganização criativa pro lado de lá e eu acho que a gente, também, reflete um pouco pro lado de cá, puxando e tudo (Ofélia, em entrevista).

E, essa postura mais assertiva, eu entendo que ela é conseguida com a profissionalização, com gerenciamento, com... com... é... com uma postura que difere da origem do grupo. Só que se por um lado você precisa dessa nova postura para alcançar os objetivos, manter o cerne essa postura é... acessível, essa postura é... tem gente que fala que é mineirês, minerês, nem sei se é... mas enfim, isso é muito legal, importante. Eu acho que isso é o que, o que motiva os meninos, então eles mantêm isso dentro do que é possível, a gente tenta manter isso nas relações com os produtores, com os festivais, que aquela história assim, de ser sempre muito acessível, sempre ouvir o que eles tem a dizer, de levar informação para um conselho, é... mas tendo uma postura mais... um pouquinho mais mercadológica mesmo (Catarina, em entrevista).

Mesmo assim, a setorização é entendida como uma condição para o bom funcionamento da organização, sendo, inclusive, essa divisão uma característica que marca o que é ou não uma organização. Assim, fica visível que essa centralização de funções, em determinado cargo ou pessoa, aconteceu com o passar do tempo, em uma contínua tentativa de ordenar, de criar ordem (CLEGG, KORNBERGER; RHODES, 2005):

eu acho que a setorização, eu tinha até comentado com você, acho que tem que setorizar mesmo, não tem jeito, é... a Emília não tem condição de vender espetáculo para todos os festivais, se ela tiver que sentar no computador e ficar montando condição, não é isso, ela tem que gerenciar mesmo, delegar, falar: Oh Catarina, você

tem que fazer isso pra mim, faz esse contrato. Eu acho, que tem que setorizar mesmo, macro e micro, né, assim, os setores e as áreas e dentro de cada área, cada um tem uma função, eu acho que isso é organização (Catarina, em entrevista).

Mesmo que esse movimento de centralizar as funções gere uma sensação de simplificação, as práticas são constituídas de complexidade e heterogeneidade (COOPER, 1992). Deste modo, os depoimentos mostram que o Grupo Galpão é uma construção constante dos agentes, de suas práticas e de suas interpretações do que estão fazendo (CZARNIAWSKA, 2008b). No entanto, com o passar do tempo, as funções vão se reorganizando e se redividindo, mostrando que essa imobilidade é uma falácia (CLEGG, KORNBERGER; RHODES, 2005), que as práticas não são estáticas e podem ou não se repetir (SCHATZKI, 2005):

e... até então também dos produtos é... paralelos aos espetáculos que são os DVD's, os CD's, enfim... É... eu falo até então, porque de um ano pra cá, essa função passou a ser exercida pela comunicação juntamente com o Laertes, então eu já não tenho uma função tão direta junto a produção desses produtos (Catarina, em entrevista).

Também há uma oscilação nessa dicotomia, busca-se uma centralização das atividades, uma departamentalização, características que, segundo eles, são similares às de uma empresa. Contudo, entendem que uma associação se difere de uma organização empresarial:

É... então, eu acho que é uma fusão assim, essa coisa meio híbrida de ser uma associação mas com, não vou dizer com anseios de uma empresa, mas que tem características também de uma empresa, que tem algumas hierarquias, mas que são hierarquias só para que haja uma organização, não porque aqui se pense de uma forma é... é... de uma forma vertical, né? (Ofélia, em entrevista).

Assim, para os integrantes, gerenciar uma associação é diferente de uma empresa, como fica nítido em um dos depoimentos: “Desde lá do começo do Galpão eu fui aprendendo a administrar uma companhia de teatro, que é diferente de qualquer outro tipo de administração, assim, de empresas e tal. Tem toda uma série de peculiaridades” (Horácio, em entrevista).

Ao conversar com uma das integrantes do grupo registro: “Converso com Catarina, ela me diz, ao falar sobre o Grupo Galpão: A gente não conseguiu chegar num nível de excelência” (Diário de Campo – 17/10/2014). Isto é, busca-se essa excelência dentro do grupo.

Enfim, ao buscar a setorização e a criação de departamentos, cargos e funções pré-estabelecidas, os agentes se reorganizam, mudando a configuração das relações e das práticas, com o intento de distanciar da forma anterior à qual se organizavam. No entanto, não pretendem perder a essência do grupo, pois é uma de suas características, estando fortemente arraigada a ideia de que a fragmentação está relacionada à criação e ao artístico. Nesse

sentido, tentam criar padrões, ordenar as práticas, gerando uma sensação de estabilidade, quando, na verdade, reside complexidade e movimento.

#### 4.5. HORIZONTALIDADE X VERTICALIDADE

A terceira dicotomia que analiso é a horizontalidade *versus* a verticalidade. Desde o meu primeiro contato com o grupo, ao conversar com um dos funcionários, que era meu conhecido, sobre a possibilidade de pesquisar o Grupo Galpão, ele me alertou sobre a horizontalidade do grupo, me dizendo que eram 12 sócios e atores que decidiam e que pensaria com qual deles era melhor eu fazer o contato. Pude perceber que isso não aconteceu somente comigo: “No Galpão as decisões são tomadas coletivamente, por isso, Cícero avisou que não poderia responder pelos outros integrantes” (BRAVO!, 2009).

Isto é, a ideia de um grupo onde os 12 atores têm voz ativa é algo propagado não somente dentro da organização, mas, igualmente, para as pessoas que buscam contato com o grupo. Em uma das conversas informais que tive com uma das funcionárias, ela disse:

Todos participam das decisões, a reunião de G12 é bem democrática. Perguntei a ela se ela participava, ela disse que não. Então, perguntei como ela sabia, ela respondeu que já havia ouvido a Gertrudes falar sobre isso em uma visita guiada com estudantes (Diário de Campo – 02/10/2014).

Ou seja, a horizontalidade, a tomada de decisão de forma coletiva, é entendida como uma característica marcante do grupo:

o grupo sempre foi uma coisa muito horizontal e de decisões colegiadas, esse é um traço do Grupo Galpão que é muito importante. [...] Então, o Galpão decide as coisas coletivamente, que é o que eles chamam hoje do G12. São os doze atores, as decisões são coletivas e por isso mais consistentes. É claro que isso, depois eu falo um pouco sobre o organograma, como resolver essa questão da agilização de coisas que eram muito lentas dentro do grupo, que foi necessário promover uma mudança na própria estrutura, mas as grandes decisões continuam sendo do G12, mesmo que algumas pessoas já mastiguem um pouco a decisão para levar. Mas há decisões que são tomadas com o respaldo do G12, mesmo que algumas pessoas que tem o perfil de liderança discutam inicialmente e levem uma proposta. Isso ajuda a agilizar, mas a decisão é ancorada no G12 (Oswaldo, em entrevista).

Nessa entrevista, já é possível perceber uma mudança ocorrida, quando o entrevistado fala sobre o organograma e sobre “uma mudança na própria estrutura”. Essa mudança foi a contratação de um gerente executivo que ocorreu há um ano e, conseqüentemente, o estabelecimento de conselhos e reuniões. No tópico de *sensemaking* falarei mais sobre a contratação do gerente executivo, nesse momento quero me ater à mudança conformacional, “mudança na própria estrutura”. Segundo Clegg, Kornberger e Rhodes (2005) é a atividade

humana que forja a ordenação, sendo assim, a organização, em sua incessante mudança, apresenta modificações em sua configuração.

O Grupo Galpão surgiu em uma iniciativa de quatro pessoas e, com o passar do tempo, foi crescendo e se modificando. Durante esse período, foram se estabelecendo tarefas, dividindo funções e criando cargos, como discutido no tópico anterior. A criação de cargos acontece na tentativa de criar um sentido de ordem, tentando tornar o mundo estável, previsível e seguro (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005), ou seja, gerando uma estabilização das práticas, saberei a quem me reportar e quem é responsável pelo quê.

Apesar da suposta horizontalidade, vários indícios mostram que há uma verticalidade no grupo, que há lideranças estabelecidas e que o nível de participação nas decisões é um indicativo de sua posição nessa linha hierárquica. Embora os doze atores sejam sócios, na reunião do conselho executivo somente três atores participam, além do gerente executivo e da coordenadora de produção. Quando perguntei sobre como foram escolhidos as pessoas que participariam dessa reunião, obtive a seguinte resposta:

Foi muito espontânea. [...] O conselho artístico, por exemplo, se alguém quiser participar da reunião, alguns dos atores, a hora que quiser. O conselho executivo são aquelas pessoas ali, mas tem a reunião do G12 também, então tem uma dinâmica de reuniões com a própria equipe, coisas que não existiam até pouco tempo e a gente se ressentia demais disso, mas demais mesmo (Oswaldo, em entrevista).

O “conselho executivo são aquelas pessoas ali”: essa fala transparece um sentimento que existe na maior parte dos participantes da organização, entende-se que eles são os responsáveis, “os cabeças” e, por este motivo, devem estar ali, sem que seja necessário nenhuma explicação adicional. Aparece no meu diário de campo, em uma conversa informal com uma funcionária:

Ela fala da entrada do Laertes, como uma peça nova, que estabeleceu reuniões para que as informações fluam, organizando as coordenações. Fala sobre as reuniões do conselho artístico, que cuida do planejamento, do direcionamento da criação. Fala sobre as reuniões do conselho executivo, que define e resolve problemas. Chama de alta cúpula. Diz que são os cabeças. Diz que antes não existia isso (Diário de Campo – 02/10/2014).

Aparece, igualmente, em uma das entrevistas: “E... nessa época, né, tinha as pessoas que trabalhavam diretamente com a produção, como até hoje Horácio, Cláudio, Adônis que eram as cabeças do grupo, assim, nessa... nesse lado de produção, de manutenção do grupo e tudo” (Edgar, em entrevista). O conselho executivo é entendido como a “alta cúpula”, responsável por definir e resolver problemas. Logo, há uma inversão no organograma, o conselho

executivo discute, delibera e, se preciso, levam a discussão para o G12, que é a reunião composta pelos doze atores.

além dessa função de coordenadora de produção, eu tenho uma função no conselho executivo, que somos eu, Laertes, Horácio, Adônis e Cláudio. É um conselho executivo que tipo delibera vários assuntos, discute e tal, vários assuntos e quando a gente não consegue tomar as decisões no próprio conselho executivo, a gente leva para o conselho maior que é o G12. E aí vai para a discussão da mesa, com todo mundo. Quer dizer, são os 12 atores, eu e o Laertes (Emília, em entrevista).

Afora essas duas reuniões, há uma reunião de coordenadores, da qual não participa nenhum ator, composta pelas cinco coordenações e o gerente executivo. E há um número de funcionários que não participa de nenhuma reunião, não tendo ou tendo apenas uma pequena parcela de participação nas decisões do grupo: “porque eu não participo das reuniões de conselho, nem das reuniões de coordenação e, às vezes, eu acho que não dá tempo de me passar tudo, talvez, essas questões já estejam sendo levadas” (Catarina, em entrevista).

Ou seja, no Grupo Galpão, o envolvimento com a participação nas decisões é um marco hierárquico. Mesmo que a horizontalidade seja uma característica que eles tentem alimentar, ao manterem o G12 e algumas decisões colegiadas, é possível perceber que há hierarquias silenciosas: “Disse que há uma tentativa de ser democrático, mas há sempre alguns que são mais persuasivos, que sempre existem as hierarquias silenciosas, por exemplo, o Adônis, é uma voz que todo mundo escuta, segundo ela” (Diário de Campo – 02/10/2014).

Sendo a organização um fluxo contínuo de práticas, as lideranças, igualmente, são resultado de processos que se criam, se conservam e se dissolvem (CZARNIAWSKA, 2008b). A prática de se reunir e de tomar decisões é entendida como uma característica que atribui hierarquia. A criação de cargos que atribuem responsabilidade às pessoas, também, confere um entendimento de pertencimento de poder.

o Adônis é que deu essa definição há um tempo atrás, que é a coordenação dos projetos especiais do Galpão; ele assina a direção artística, o Horácio a direção administrativa e eu assinaria a direção de projetos especiais do Galpão, então eu acabo ficando um pouco por conta desses outros projetos filmes, os livros, apesar de que o Adônis escreveu, escreve assim, mas eu me envolvo também na viabilização disso (Cláudio, em entrevista).

Então, nessas duas áreas, administrativa e de planejamento, apesar de não ter [...] funções mais executivas assim, continuo sendo a pessoa, a referência, assim como o Cláudio, por exemplo, é para a coisa da produção, para projetos futuros, o Adônis mais na área artística e tal. Eu fico mais nessa área de planejamento e administração (Horácio, em entrevista).

No Grupo Galpão, mesmo que os atores não cuidem mais da parte executiva, os funcionários que cuidam disso se reportam a eles. As decisões continuam passando pelos atores, principalmente, os três atores que participam do Conselho Executivo.

mas essa parte administrativa eu sempre cuidei e, até hoje, assim, de uma certa maneira, eu sou um supervisor dessa área [...] E, durante muitos anos, também, eu fiz isso na prática mesmo, assim, toda a parte contábil, de contabilidade, a parte administrativa [...] não ponho a mão na massa mais em nada, mas todos os projetos, por exemplo, antes de serem enviados eu leio, todos os projetos, faço todas as observações que tem que ser feitas, quer dizer, tudo isso da parte de planejamento também passa por mim (Horácio, em entrevista).

Desse modo, no constante organizar das práticas, o grupo busca manter a horizontalidade, mas, em alguns momentos, tende à verticalidade, sempre oscilando entre os dois polos. Na sala de ensaio, há uma mudança, existem lideranças, mas elas são alternadas. Apesar de haver um clima onde todos têm a liberdade de propor e opinar, algumas decisões prevalecem em relação a outras. Durante o tempo que eu observei, os atores estavam dedicando a um projeto que denominavam de “*Pocket*” e que depois veio a receber o nome: “De tempo somos”. Esse trabalho (falarei mais adiante sobre ele) foi desenvolvido sob a direção de Bianca e Gertrudes, duas integrantes do grupo. Além das duas, Edmundo, um dos atores convidados, responde pela direção musical do espetáculo e Adônis, pela dramaturgia

Quando conversei com a Bianca sobre a escolha dela e da Gertrudes para diretora, registrei em meu diário de campo:

Conversei com a Bianca ela disse que a Gertrudes e ela que estão dirigindo o espetáculo. Foi escolhido em uma reunião. O Cláudio sugeriu e os outros atores apoiaram. Ela disse que o texto é responsabilidade da Gertrudes e do Adônis. A direção musical é do Edmundo. Disse que sente que ela dá as ideias e depois a Gertrudes lapida. Acha importante modificar as músicas. Planeja que no final do mês que vem o espetáculo já esteja concluído. A estreia é em dezembro (Diário de Campo – 26/08/2014).

Depois, durante o café, registro: “A Bianca também comentou com a Gertrudes sobre a minha pergunta de como elas foram escolhidas para dirigir e disseram que elas foram atiradas/lançadas” (Diário de Campo - 26/08/2014). Isto é, ficou estabelecido, durante uma reunião, que os responsáveis pela direção do novo espetáculo seriam a Bianca e a Gertrudes, em conjunto com o Edmundo, na parte musical, e com o Adônis, na parte de dramaturgia. Durante os ensaios, foi possível perceber certo predomínio da palavra e das ações; a Gertrudes e o Edmundo monopolizavam as correções e as dinâmicas. Diversas vezes anotei no meu diário de campo essa percepção: “Quem opina mais nesses momentos é o Edmundo, a Gertrudes e o Adônis, o restante fica mais em silêncio” (Diário de Campo – 06/10/2014). Em

outro momento: “Gertrudes tomou uma posição mais decisiva frente aos questionamentos. Disse estar cedo para mudar. Disse que a ordem e os textos não mudarão. Que é preciso amadurecer para decidir” (Diário de Campo – 28/08/2014). E, de forma bem incisiva: “Edmundo disse que Horácio precisava das partituras, Horácio tentou argumentar, mas Edmundo o interrompeu dizendo que precisava mesmo. Assim, Horácio levanta para ir buscar” (Diário de Campo – 03/09/2014).

As dúvidas e sugestões são sempre direcionadas aos dois. Até mesmo a Bianca, que seria uma das responsáveis, se reporta ao Edmundo e à Gertrudes: “Bianca pergunta para Edmundo se fazem o intervalo” (Diário de Campo – 06/10/2014), “Bianca pergunta para Edmundo o que irão fazer. Edmundo fala de passar do início” (Diário de Campo – 07/10/2014), “Caio avisa para Gertrudes que precisará de um tempo para almoçar” (Diário de Campo – 06/10/2014).

Com o passar do tempo, Bianca sente-se “atropelada” e reúne com os atores para conversar sobre o que está sentindo. Reproduzo a seguir minhas anotações no diário de campo, sobre essa reunião:

Bianca relembra o ano, diz que foi um ano de desafios, lembra os workshops, os monólogos. Diz que o formato sugerido pelo Edmundo foi bem vindo por causa das ausências que podem acontecer, quando atores forem convidados para filmes ou novelas. Diz: “Cláudio sugeriu que eu e a Gertrudes dirigíssemos e todos concordaram”. E Gertrudes responde: “Claro que todos concordaram, não eram eles”. Bianca diz que ficou feliz e que acredita ser capaz de dirigir. Ao se referir à Gertrudes diz que ela é mais racional, mais objetiva. E se autodenomina como mais boazinha. [...] Bianca desabafa estar se sentindo atropelada por um grupo que se formou (Gertrudes, Edmundo e Edgar). Diz que gosta de tomar um rumo da fantasia, do erro, e que isso vai demorar um pouco, porém por outro caminho diz não conseguir ajudar como diretora, só como atriz. Enfatiza: “Eu acredito no projeto”, diz ter dedicação, fazer por amor e ser mais emoção do que razão. Disse ter percebido que Adônis estava com raiva dela e que sente uma tendência a achar que: “Não fizemos nada nesse ensaio, porque a Gertrudes não estava aqui”. Cássio disse não ver essa ruptura, achou que as duas ideias estavam caminhando junto. Bianca diz que não, e que acha que falta confiança. Gertrudes fala para Bianca: “Eu sigo suas orientações”, “você é a boazinha, eu sou a general” e conta o caso da boneca, que parece ser um caso de sua infância, quando sua prima dizia que ela [a prima] tinha que defender a boneca para ela e para a Gertrudes, pois ela não falava por si, dessa forma, como ela diz: “eu tomei frente”. Gertrudes diz para Bianca: “Você vai fazer falta”, “eu entendo suas dificuldades, suas inseguranças”. Gertrudes diz que no dia em que foi definido que as duas seriam diretoras Bianca disse: “Só topo se você topar” (Diário de Campo – 29/08/2014).

Não pude terminar de assistir à reunião, pois Caio me pediu para sair da sala. Fui liberada para voltar a observar uma hora depois. Ao voltar para a sala de ensaio, não consegui perceber, inicialmente, o que havia sido definido, com o passar do tempo, percebi que Bianca se decidira a continuar na direção, porém, durante os outros dias de observação a situação

continuou bem similar ao que era antes, as pessoas se referenciavam e se reportavam à Gertrudes e ao Edmundo.

Além desse conflito, que foi mais pontual, pude perceber diversos mecanismos velados, criados pelas pessoas na tentativa de estabelecer hierarquias silenciosas e boicotar, como, por exemplo, enquanto uma pessoa fala fingir não estar escutando: “Caio falou algo e Edmundo continuou tocando e ensaiando como se não ouvisse” (Diário de Campo – 07/10/2014). Travar uma conversa paralela, também, foi um mecanismo utilizado: “Gertrudes pede silêncio e para prestar atenção, pois as pessoas continuam a tocar e a conversar em paralelo” (Diário de Campo – 08/10/2014). E, por fim, se levantar e fazer outras atividades: “O Edgar não dá muita abertura para eles falarem. Faz seus apontamentos que estão escrito em um caderno e depois fala: “Gente, é isso!”. E se levanta. Os outros opinam, mas ele não está presente para ouvir” (Diário de Campo – 21/05/2014).

Já, Cássio, para ser ouvido, criou um mecanismo próprio: quando quer sugerir algo ou criticar, ele se utiliza do humor:

Percebi que Cássio utiliza da ironia, do humor, da brincadeira, para poder colocar suas sugestões, opiniões etc. Um exemplo foi nesse dia, pois ele faz uma coisa brincando, talvez, esperando que as pessoas falassem que ficou bom e que era para fazer assim, como ninguém falou nada ele disse que achava que tinha ficado bom aquilo, mas sugeriu inicialmente na forma de brincadeira (Diário de Campo – 09/10/2014).

Caio levanta questionamento sobre a mudança das notas. Bianca diz que isso é uma herança de Gabriel Villela, que gostava dessa coisa da seresta e por isso esse canto arrastado [...] Cássio brinca com a música fazendo gritando, colocando em evidência o que estão questionando (Diário de Campo – 15/10/2014).

Dirigir um espetáculo foi apontado por dois dos entrevistados como o maior desafio encontrado em sua trajetória no grupo. E, nessa função de dirigir, foi apontando como principal dificultador a questão das hierarquias e da horizontalidade:

Acho que o maior desafio sem dúvida foi dirigir o “Till”, dentro do grupo, né? Porque quando você dirige dentro do grupo é... é bem mais complicado, né? As meninas sofrem isso hoje, né? Eu sofri, o Adônis já sofreu, o Cláudio já sofreu, porque é como se um dos irmãos saísse e falasse, não, agora eu sou o pai e eu mando e é uma relação assim, o grupo é muito forte, todas as pessoas do grupo são muito fortes, opinam muito e tudo, então segurar a rédea de uma direção quando você faz parte do grupo, né? É muito estressante assim, é um desafio muito grande (Edgar, em entrevista).

Dirigir um grupo de “iguais” é considerado um desafio. Isto é, ser hierarquia onde se pressupõe que haja a horizontalidade é um esforço constante de “convencimento”, de “argumentar” e “se impor”:

É a direção porque meu principal desafio ele... ele... agora tá sendo na direção porque somos todos colegas, né? Somos colegas e, então, somos iguais, somos atores e, de repente, ser a diretora é uma coisa meio, é um desafio mesmo assim de impor, de convencer os colegas da sua... da ideia, né? De como convencer e, principalmente, essa... dirigir coletivamente, né? Eu e Gertrudes somos muito diferentes, né? Gertrudes mais organizada, tudo mais certinho e tudo, então tem essa, tem essa diferença [...] Uma que é dirigir os colegas, né? Somos todos iguais, é... e... de repente você coordenar as ideias convencer os colegas, ter argumentos, então isso tá sendo um grande desafio porque até então é... eu sou bem assim atriz que bem, concordava, assim, bem tranquila, nunca fui uma pessoa de liderança como a Gertrudes sempre foi, né? Então esse é um desafio e, principalmente, nós somos as duas diretoras que a Gertrudes já foi assistente de direção, já é a terceira vez que ela, ela foi assistente três vezes já, e... então essa é a primeira vez. Então, dividir, como que a gente tem espaço, eu cavo meu espaço dentro desse espetáculo, né? Da direção (Bianca, em entrevista).

Bianca ainda tem que lidar com a questão da direção coletiva, ou seja, ela divide a hierarquia com outra integrante, por este motivo, ela considera mais desafiador, pois diz: “nunca fui uma pessoa de liderança como a Gertrudes sempre foi”, conseqüentemente, a liderança é considerada como uma qualidade pessoal ou como algo que se conquista: “eu cavo meu espaço”.

Assim, as lideranças são definidas no constante reorganizar das práticas, pois, ao se atribuírem cargos e funções a determinadas pessoas, retiro-lhes ou lhes confiro participação nas decisões. Assim, quanto maior a participação nas decisões, maior o posicionamento na hierarquia. Além disso, para burlar as intervenções, as pessoas criam diversos mecanismos velados, na tentativa de se esquivar dos questionamentos ou das ordens recebidas. Criando um constante pêndulo entre horizontalidade e verticalidade, tentando manter a característica de participação do grupo, mas, inevitavelmente, hierarquizando as relações humanas.

#### 4.6. RECOLHIMENTO X EXPANSÃO

Outro claro movimento organizacional presente no Grupo Galpão é seu constante recolhimento e expansão. Nesse sentido, os limites organizacionais são questionados, pois há uma variedade de pessoas que participam do processo organizacional, direta ou indiretamente.

Durante seu histórico, o Grupo Galpão escolhe, às vezes, trabalhar com um elenco menor e uma direção interna, e outras vezes, com atores e diretores convidados. Hoje, o Grupo, também, opta por manter funcionários para as partes administrativas e, por trabalhar com

consultores em determinadas áreas, quando em alguns momentos optou por uma organização que os próprios atores fizessem, inclusive, as funções administrativas. Além disso, diversas outras organizações estão atreladas às práticas cotidianas do grupo, formando uma infinidade de práticas interligadas. Como exemplo, Hérnia fala sobre suas funções: “Diz que sua responsabilidade é fazer a interlocução com o Ministério da Cultura, Órgãos Oficiais de Cultura e parceiros. Além da elaboração de projetos e captação de novos patrocinadores e financiamentos” (Diário de Campo – 01/10/2014). Mostrando a conexão do Grupo Galpão com outras organizações.

Outro exemplo reside nas funções de Ofélia: “Fala sobre a interface com os fornecedores, fotógrafos, *videomakers*, matérias de rádio e TV, divulgação, produções locais, como vender a imagem do grupo e preocupações com como divulgar” (Diário de Campo – 02/10/2014). Ilustrando a ligação do grupo com diversos outros agentes, como é o caso da aquisição e manutenção de patrocínios:

Não. Não é que eu consegui financiamento para o grupo, eu estou mantendo, fazendo uma manutenção. Porque por exemplo, o grupo é que tem um relacionamento de 15 anos com a Petrobras [...] Eles vão lá negociam com a Petrobras e fecham, só que depois que eles conversaram, toda parte prática de papel, de formulário, de documento, tudo eu que faço (Hérnia, em entrevista).

Nesse intercâmbio entre se expandir e se recolher, há diversas características, por exemplo, a expansão se torna onerosa:

E, aí depois o grupo foi crescendo, acho que as necessidades foram crescendo, a gente começou a cada vez ter mais funcionários, né? A gente conseguiu patrocínio, primeiro do Credireal, foi o primeiro patrocínio que a gente teve, então assim, é... as coisas foram mudando muito rapidamente, né? Então, o que era um grupo muito doméstico, onde a gente resolvia tudo não tinha uma demanda de trabalho tão grande, também, passou a ser essa empresa hoje com tantos funcionários e tudo e que não deixa a gente viver sem o patrocínio, né? Hoje é impossível, naquela época a gente poderia viver assim de espetáculos, hoje é impossível, né? (Edgar, em entrevista).

Ao se expandir, o grupo precisa de mais subsídio para arcar com seus custos. Somente a venda de espetáculos inviabiliza a manutenção dos funcionários atuais. Consequentemente, se tornam reféns da busca de recursos externos, sendo, então, necessário que se criem cada vez mais malhas, com outras organizações, no sentido de manter o funcionamento do grupo, sendo este seu principal desafio:

Assim o nosso maior desafio, um dos nossos maiores desafios é manter essa estrutura, porque ela é muito cara. Você pensar que tem que sustentar quantos funcionários e quanto atores e se o dinheiro do patrocínio não vem, se você

depende de venda de espetáculo, você morre de fome, porque não paga a estrutura que tem aqui, entendeu? (Emília, em entrevista).

Em contrapartida, o recolhimento gera conflitos. Ao longo da trajetória do Grupo Galpão diversas vezes tentaram manter um grupo menor, coeso. Algumas vezes o recolhimento foi uma alternativa, outras um recurso para sobreviver, pois, no início, vários integrantes, frente a um fracasso, saíam do grupo:

Lançaram-se em um processo de sucessivas improvisações, precariamente coordenado por Adônis. Tal aventura, fruto da excessiva auto-suficiência que o grupo imaginava ter adquirido [...] não fica impune. [...] Além das dificuldades desse processo, o grupo sofria com aquelas oriundas da falta de estrutura financeira, do cansaço físico e dos conflitos intermináveis entre seus componentes quanto ao caminho a ser tomado pela trupe. [...] Arlequim, apesar do fracasso de bilheteria, havia sido importante por ter revelado as deficiências estruturais da organização do Galpão, e apontando os limites e precariedades de uma direção interna e insuficientemente preparada (BRANDÃO, 2002).

Apesar de o grupo frequentemente se descrever como composto por doze atores, o número de pessoas que participa da organização é incontável e oscilante. Isto é, com a constante mudança dos agentes que participam da organização, a organização está sempre se reconfigurando (HATCH, 1999, 2002; SCHATZKI, 2005).

Formado por 12 atores que trabalham com diferentes diretores convidados, como Fernando Linares, Paulinho Polika, Eid Ribeiro, Gabriel Villela, Cacá Carvalho, Paulo José, Paulo de Moraes, Yara de Novaes e Jurij Alschitz, além dos próprios componentes – Adônis, Cláudio, Edgar, Gertrudes e Bianca –, que também já dirigiram espetáculos do grupo, o Galpão forjou sua linguagem artística a partir desses encontros diversos, criando um teatro que dialoga com o popular e o erudito, a tradição e a contemporaneidade, o teatro de rua e de palco, o universal e o regional brasileiro (GRUPO GALPÃO, 2015).

uma das características mais sublinhadas do grupo é a de sermos um coletivo de atores, sem um diretor fixo. Isso traz como consequência uma natureza cambiante, heterogênea e bastante suscetível às transformações e à variedade [...] O grupo vive uma dialética permanente entre recolher-se e expandir-se (MOREIRA, 2013).

Com a constante mudança, os laços nunca se tornam estáveis, podendo ser diferentes todos os dias (SCHATZKI, 2005), como ocorre no cotidiano do Grupo Galpão. E o fluxo é constantemente ordenado e reordenado (CZARNIAWSKA, 2013), o que pode ser ilustrado pela substituição de atrizes, como descrito no diário de campo:

Perguntei de duas atrizes, que eu ainda não tinha visto, a Isabela e a Vênus, e elas estavam fazendo a novela na época, que é a novela “Pedacinho de Chão”, elas tinham sido convidadas para essa novela da Globo e, em contrapartida, eles tinham alguns atores convidados que depois eu fui saber os nomes, a Jéssica e [...] o Edmundo. Mas acho que eles trabalham com outros atores convidados, como eu pude perceber no último dia de apresentação (Diário de Campo – 15/05/2014).

Dessa forma, a organização é o resultado de uma estabilização artificial da incessante mudança (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Aliando uma parte da conformação anterior e, devido às mudanças das práticas e dos agentes, apresentam com o tempo novas conformações (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Essa constante mudança, dos agentes que integram a organização, salienta a condição temporária das conformações organizacionais (HATCH, 2002). Um exemplo é o patrocínio realizado pela Petrobras, o trecho a seguir mostra que não há uma segurança, uma estabilidade:

A Petrobras em um determinado momento se viu impossibilitada de patrocinar pelo incentivo fiscal então resolveu contribuir com recursos diretos para não interromper. Há uma renegociação anual, porém não há garantia de renovação, assim, ela comenta que quando você cresce, o risco cresce junto, ainda mais quando há mudança de pessoal, por exemplo, em mudança de governo, sempre tem que haver renegociação, pedem para cortar custos, exigem documentação e algumas vezes o patrocínio só cai no meio do ano. Comenta que não há muitas empresas com esse porte para patrocinar, que os custos de transporte de material/cargas são elevados e o volume de apresentações é grande (Diário de Campo – 01/10/2014).

Então, sob uma série de aspectos, a busca de recursos é cruel também para um grupo com 32 anos de existência, como se ele tivesse começando hoje, então a instabilidade é muito grande, é impressionante a instabilidade, é uma loucura você estar no mês de junho e não ter o dinheiro para fechar o ano (Oswaldo, em entrevista).

Porém, as mesmas práticas repetidas diariamente, com certa constância, passam a sensação de estabilidade, de ordem (TSOUKAS; CHIA, 2002), gerando uma ideia de grupo e de estabilidade. Como fica claro no exemplo a seguir: “Coletivamente a gente é mais forte. \_Bianca” (LOPES; AMPARO, 2005). A sensação de que existe um grupo, e que ele é mais forte que as individualidades, causa em seus integrantes a sensação de segurança e estabilidade: “Era uma coisa assim de grupo, em que o que valia sempre era o grupo, você só existe enquanto membro de um grupo. \_Adônis” (LOPES; AMPARO, 2005). Outro exemplo: “A manutenção de um grupo fixo, outra importante decisão, representou a possibilidade de um porto seguro: todos se ajudaram e discutiram alternativas de sobrevivência” (PEREIRA, 2011).

nessa época eu era um ator convidado, durante alguns anos eu fiquei como ator convidado, acho que até depois do “Romeu e Julieta” eu passei a fazer parte do grupo, como um dos sócios assim [...] Eu acho, num sei, eu acho que a minha história é muito bonita, eu acho que assim, eu tenho um orgulho enorme de fazer parte do Galpão (Edgar, em entrevista).

Assim, a organização é permeada por diversos agentes que constroem conjuntamente esse cotidiano de práticas. A configuração da organização se torna, então, sempre cambiante.

Porém, as práticas repetidas cotidianamente e ganhando certa constância estabilizam a mudança gerando a ideia de um grupo conciso e fechado.

#### 4.7. *SENSEMAKING*

A criação de sentido nas organizações é um processo central no movimento de organizar as ações e práticas. Na tentativa de trazer ordem ao caos em que as práticas estão imersas, gera-se um duplo movimento: criam sentido sobre as práticas tentando organizá-las e ao organizar criam novos sentidos, gerando um ciclo que preconiza a constante mudança.

Durante as observações do Grupo Galpão, foi possível identificar as propriedades do *sensemaking*. Tomarei, como exemplo, três acontecimentos: a contratação do gerente executivo; a busca pela nova sede; e o *Pocket*.

##### 4.7.1. A contratação do gerente executivo

A história do Grupo Galpão é marcada por sucessivas consultorias administrativas, sempre em busca de uma maior formalidade, estruturação e eficiência. Em janeiro de 2011, o Grupo Galpão, após uma consultoria, decide contratar um gerente executivo. O cargo nunca existiu dentro do grupo, ou seja, o cargo foi criado recentemente e nunca foi ocupado por outra pessoa, com exceção da pessoa que o ocupa atualmente.

##### ***Sensemaking organiza o fluxo; percebe e agrupa; e rotula:***

O grupo se considera desorganizado, os membros questionam a ausência de padrões, de rotinas, procuram uma maior formalidade em suas práticas. Ao agrupar essas características, esses chegam à conclusão de que falta formalidade.

Então, o Galpão sempre foi muito informal [...] essa informalidade do ponto de vista da gestão, as vezes era uma loucura porque não tinha padrão de funcionamento para nada. Então, é tudo muito solto, muito informal, então hoje há uma tentativa de formalização, por exemplo, de contratos, de carteiras, isso já vem de alguns anos, de assinar a carteira das pessoas, mas era um grau de informalidade, assim, falta de contrato, falta disso (Oswaldo, em entrevista).

##### ***Sensemaking leva em consideração o passado, é retrospectivo:***

No passado, os erros eram atribuídos à ausência de formalidade. A formalidade passa, então, a ser buscada pelos membros organizacionais, ao dividirem as funções percebem uma melhora: “Reconhecia não somente as limitações artísticas e a inexperiência de cada um, como também

a falta de planejamento de atividades e a precariedade da própria organização do grupo” (BRANDÃO, 2002), “avalia ser necessário planejar melhor as atividades do grupo e providenciar uma organização interna menos improvisada e aleatória [...] passa, então, a dividir tarefas, a estabelecer níveis de dedicação e comprometimentos claros” (BRANDÃO, 2002).

### ***Sensemaking* está aliado à previsão e guiam futuras ações:**

Na tentativa de manter o grupo funcionando, de buscar a sobrevivência do grupo, de torná-lo mais eficiente e buscar a excelência, a formalidade e a divisão das funções continua como uma meta do grupo:

A partir dessa montagem, vislumbra-se a real possibilidade de se sobreviver de teatro e busca-se uma estruturação mais sólida e permanente do grupo. Passa-se a pensar não apenas em torno da demanda exigida por uma montagem específica, mas em função de projetos de médio e longo prazo, com atividades e responsabilidades mais definidas e objetivas (BRANDÃO, 2002)

### ***Sensemaking* é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:**

O grupo se reúne para avaliar medidas a serem tomadas e realizam consultorias, fazem avaliações buscando brechas a serem preenchidas: “foi determinante essa, esse reconhecimento de que eles eram limitados em alguns pontos e que eles precisariam de competências específicas que eles teriam que buscar fora. Seja contratando pessoas ou então buscando consultorias, consultores temporários” (Oswaldo, em entrevista).

E esse processo social e sistêmico que identifica a ausência e necessidade de um gerente executivo: “então a consultoria que apontou a necessidade da criação do cargo de gerência executiva disse exatamente isso: olha, muitas coisas não são implementadas porque os esforços andam e param, andam e param” (Laertes, em entrevista).

### ***Sensemaking* objetiva a ação:**

Com o intuito de diminuir a informalidade, minimizando os erros que dela provem e buscando a sobrevivência do grupo em longo prazo, o objetivo do grupo passa a ser a contratação de um gerente executivo.

O Laertes tem alguns papéis fundamentais, dentro do Galpão, que é de reduzir esse grau de informalidade [...] Então, tem que ter uma medida das coisas, antes do Laertes entrar a gente tinha problemas muito sérios, a gente não conseguia fazer reuniões, não tinha uma rotina adequada de reuniões, então o grupo viajava a turma

aqui ficava acéfala, cada um trabalhando do seu jeito [...] então, o Laertes assumiu um papel muito importante essa foi uma mudança importantíssima essa mudança estrutural. A criação do cargo do gerente foi fundamental para melhorar a comunicação interna, os setores trabalhavam de maneira muito autônoma e conversavam entre si e claro que é tudo muito próximo ali, mas muito pouco. (Oswaldo, em entrevista).

A turma que “ficava acéfala”, agora, tem um gerente executivo: “tô no Galpão desde primeiro de janeiro do ano passado, vai completar dois anos agora. E a minha função no Galpão é de gerente executivo. Que é um cargo que foi criado em primeiro de janeiro do ano passado, eu sou a primeira pessoa que ocupa esse cargo” (Laertes, em entrevista).

O cargo de gerência executiva foi criado na tentativa de suprir uma lacuna identificada por uma consultoria, porém a criação de sentido dos membros organizacionais foi necessária. Inicialmente, para a busca de consultorias e, posteriormente, para a contratação de Laertes. Nesse meio tempo, o grupo recorre a sua identidade, “desorganizado” e “informal”, percebe e rotula essas características, depois de atribuir o equívoco e as falhas a essas propriedades, com a finalidade de manutenção do grupo, busca-se resolver esse problema na efetivação da contratação.

#### **4.7.2. A busca pela nova sede**

O Grupo Galpão, atualmente, funciona em quatro espaços na rua Pitangui, no bairro Sagrada Família, em Belo Horizonte. Mesmo ocupando quatro imóveis, uma parte dos integrantes almeja uma nova sede, por considerar que a estrutura atual é pequena e não supre as demandas do grupo.

#### ***Sensemaking organiza o fluxo; percebe e agrupa; e rotula:***

O grupo percebe que, com a estrutura atual, há uma ausência de espaço para crescer.

eu avalio que as condições físicas tanto aqui do Grupo Galpão, quanto da do Cine Horto são condições físicas precárias, que a gente precisa de melhores condições físicas, não só para criar, mas como para administrar também [...] você vê o tanto que não tem espaço para crescer, não pode vir mais um assistente que não tem espaço (Cláudio, em entrevista).

#### ***Sensemaking leva em consideração o passado, é retrospectivo:***

No passado, o grupo existiu por 8 anos sem possuir uma sede própria. Buscou-se por muito tempo a aquisição desse espaço e atribuíram a este fato diversas conquistas:

Este festival só está sendo possível hoje por um fato que aconteceu este ano para o grupo: a conquista de um espaço. Nós nestes oito anos, sempre vivemos uma situação de extrema precariedade... Esse ano, sem apoio de nenhuma entidade, por esforço próprio nosso, conseguimos comprar um espaço: ninguém tira. E esse fato foi determinante este ano para nossa organização e para nosso desenvolvimento. É um espaço em que fazemos o que quisermos (BRANDÃO, 2002).

### ***Sensemaking* está aliado à previsão e guiam futuras ações:**

Alguns membros acreditam que uma nova sede perpetuará o teatro e o Grupo Galpão:

Por outro lado dentro do próprio grupo tem uma aposta violenta no futuro que é a tentativa de construir uma nova sede que vai unificar o Galpão e o Cine Horto. Isso é uma tremenda aposta no futuro, essa parte do Galpão está dizendo que: sim, nós continuaremos existindo no futuro (Oswaldo, em entrevista).

que também na minha avaliação, pode ser um legado de fato concreto que o grupo pode deixar para Belo Horizonte, esse espaço que lá dentro abrigar uma ética, uma filosofia, um jeito de trabalhar, uma forma de se relacionar com as pessoas, uma forma de se relacionar com o teatro, que é própria do Galpão (Cláudio, em entrevista).

### ***Sensemaking* é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:**

O grupo discute sobre a aquisição de uma nova sede e seus benefícios.

Não que a gente não consiga trabalhar, eu acho que a gente faz até muita coisa com pouco espaço e com poucas pessoas, eu acho que é... é um, essa nova sede, se ela realmente vir a acontecer, vai ser incrível porque aí a gente vai ter espaço para trabalhar (Ofélia, em entrevista).

### ***Sensemaking* objetiva a ação:**

Há um projeto para a nova sede (figura 3) e alguns integrantes do grupo têm buscado recursos com frequência, o terreno já foi cedido pelo governo estadual: “e eu hoje carrego um pouco [...] esse projeto que é viabilizar a construção de uma nova sede” (Cláudio, em entrevista). A construção da nova sede integra, hoje, um dos objetivos do grupo: “As próximas etapas estão ancoradas na construção de uma nova sede, integrada a um complexo artístico e cultural [...] O terreno foi cedido pelo governo estadual, em abril de 2011” (SANTOS, 2012).

Figura 3: Projeto nova sede Grupo Galpão



Fonte: AGÊNCIA MINAS (2015)

A estrutura atual do Grupo Galpão é considerada, por alguns dos integrantes, pequena e insuficiente para suprir as demandas do grupo. Logo que o grupo percebe a ausência de espaço para crescer, liga esse fato a um acontecimento passado, a compra da sede própria, e, por atribuir a este espaço diversas conquistas, acreditam que uma nova sede perpetuará o teatro e o Grupo Galpão. Assim, discutem sobre os benefícios de uma nova sede e busca-se a ação, materializada atualmente em um projeto para a nova sede e na busca de recursos.

#### **4.7.3. *Pocket***

Após 32 anos de existência o Grupo Galpão acumulou, além de prêmios e viagens, uma experiência musical adquirida com o passar do tempo e devido às diversas peças em que a música esteve presente. O grupo alimentou, por todos esses anos, a vontade de montar um espetáculo musical, no ano de 2014 realizam esse desejo.

#### ***Sensemaking* organiza o fluxo; percebe e agrupa; e rotula:**

O grupo possui 32 anos de experiência e um conhecimento em música e decide utilizá-lo, mesmo que fora do planejamento:

ou às vezes, inesperadamente, como você tá vendo o *pocket* aí, que não tava nada programado. Eu fico brava com eles, porque o processo assim, ele começa todo truncado, você primeiro teria que tá vendo direito autoral de uma coisa, agora você

não tem nem direito autoral da coisa, porque você nem sabe ainda que coisa que vai ser, sabe assim, essa coisa atropelada, mas que eu acho que faz parte do artístico (Emília, em entrevista).

### ***Sensemaking* leva em consideração o passado, é retrospectivo:**

O grupo alimenta o sonho de montar um musical, um espetáculo que agrupe músicas de diversos espetáculos: “A música vinha muito nisso, e estudar música e estudar instrumentos e a tocar a gente ainda tem o sonho de montar uma trupe musical mesmo. \_Gregório” (LOPES; AMPARO, 2005). Já tentaram outras vezes, porém os espetáculos acabaram se transformando: “O Trem Chamado Desejo era um *Pocket*. \_Cláudio” (Diário de Campo – 23/10/2014).

### ***Sensemaking* está aliado à previsão e guiam futuras ações:**

Existem receios de não dar certo, pois o *Pocket* foge a estrutura que o grupo está acostumado a fazer: “Esse *pocket* tá meio um filho bastardo [...] não me convence, não é um espetáculo, nem um exercício [...] Pode haver demanda ou pode ser sofrível, está num limbo. \_Cláudio” (Diário de Campo – 23/10/2014). Integrantes do grupo discutem durante uma reunião:

Ofélia: “Eu fico em dúvida se isso é um espetáculo”. (Há uma preocupação com a forma de divulgar isso). Ofélia: “Ensaio aberto? Vai ser um ensaio aberto?” [...] Emília diz que ela conhece as estreias do Galpão e que, geralmente, é “gente estapeando na porta” e que “não nos preparamos para isso”, diz que “o público vai para ver o Grupo Galpão”, independentemente, se é um musical ou espetáculo ou o que for e diz que “não estou preparada”, o “Cine Horto não tem estrutura para receber” uma estreia do Galpão. E finaliza com “Surreal!” (Diário de Campo – 02/10/2014).

### ***Sensemaking* é social e sistêmico, pressupõe interações entre as pessoas:**

Discutem sobre o *Pocket*, sobre sua repercussão, sobre sua concepção: “O *pocket* é um dos assuntos de pauta [...] Discutem bastante sobre o tema e a insegurança de estar a estreia tão perto e ainda faltam definições [...]” (Diário de Campo – 02/10/2014).

### ***Sensemaking* objetiva a ação:**

Montam um *Pocket* que foi estreado como o nome “De tempo somos” (figura 4), em dezembro de 2014.

Fiel ao propósito de experimentação, o Galpão se lança em projeto inédito, que propõe a revisitação de músicas de seus espetáculos, acompanhadas de textos de diferentes autores. Com direção de Gertrudes e Bianca, o trabalho foge ao rótulo de espetáculo, recontextualiza momentos da trajetória do grupo e lança aos atores o

desafio da renovação artística e de novo olhar na relação com o público (SOU BH, 2015).

Figura 4: Foto do espetáculo: “De tempo somos”



Fonte: FARIA (2015)

Devido a experiência musical acumulada com o passar do tempo, o Grupo Galpão alimentou a vontade de montar um espetáculo musical. O processo de criação de sentido começa quando percebem que o grupo possui experiência e conhecimento musical e podem usá-lo para montar um espetáculo. Para isso, levam em consideração o passado e o futuro do grupo, receando que o *Pocket* não dê certo, pois foge a estrutura que o grupo está acostumado. Tornam esse processo social quando discutem sobre o *Pocket*, sobre sua repercussão e sobre sua concepção. E tornam esse esforço uma ação quando estreiam o espetáculo musical, com o nome “De tempo somos”, em dezembro de 2014.

No constante organizar e reorganizar das práticas organizacionais a criação de sentido emerge como um processo central. Com o objetivo de ordenar o fluxo caótico das práticas os agentes criam sentido sobre suas ações. Ao observar o Grupo Galpão pude perceber e pontuar três acontecimentos de criação de sentido. Mas, ressalto que o processo de criação de sentido é cíclico e contínuo, sendo assim, esses três momentos apreendidos no tempo e espaço são apenas exemplificações de uma constante criação de sentido pelos membros organizacionais.

#### 4.8. A AUSÊNCIA DE REGRAS QUE GERA OPRESSÃO

Nesse tópico, faço considerações acerca da ausência de regras e da opressão. Weick (1995) ressalta que a ambiguidade, a incerteza e a equivocacidade são características comuns e inerentes ao processo de organizar. Estão presentes quando há duas ou mais interpretações ou, até mesmo quando há ausência de clareza ou de informação, o que gera confusão. Para Hatch (1999, 2002), o que não é especificado, seja pela ausência de regras, pela discordância, incongruência ou constante mudança – gera ambiguidade e, conseqüentemente, múltiplas interpretações.

Assim, da mesma forma que essas múltiplas interpretações geram aprendizado e inovação para as organizações (HATCH, 1999, 2002), foi possível perceber, no Grupo Galpão, que quando não existem tarefas definidas e regras estipuladas, abre-se um espaço para que haja opressão, sobrecarga, dominação e desigualdade. Um dos exemplos percebidos foi a questão de não haver horários estipulados para chegada e saída dos funcionários e a demanda de trabalho ser muito grande:

Então é muito engraçado isso assim, que por um lado as pessoas podem achar isso bom, eu, no meu caso, isso sempre foi muito mais pesado do que bom, eu preferiria ter um horário rígido e normas rígidas do que ter que fazer isso, porque assim, a sensação que eu tinha é que eu sempre tava devendo horários e funções porque não tinha ninguém para me cobrar, entendeu? Na verdade eu sinto isso até hoje, sabe? [...] Porque essa coisa informal quando você vê, você saiu daqui ontem sete horas, né? Nós, eu normalmente tô saindo daqui nove horas da noite, a Ofélia também, entendeu? Porque você fica, porque você sabe que amanhã você tem outras coisas pra fazer e não tem nenhuma... olha, tem que bater o ponto tal hora e você fica porque a sua responsabilidade é pra ficar assim, mentalmente, que eu digo. Então isso eu estranhei muito quando eu cheguei aqui, sabe? Você vai acostumando porque é assim né? (Emília, em entrevista).

A entrevistada considera a ausência de regras: “muito mais pesado do que bom”, preferindo, segundo ela, normas mais rígidas, pois a ausência das regras gera uma sobrecarga de trabalho. Mesmo que a carga horária esteja estipulada, como a demanda de trabalho é grande e os horários são flexíveis, o acúmulo de trabalho é favorecido:

Aí era assim, inviável porque, obviamente, eu não ficava aqui quatro horas, nunca fiquei aqui quatro horas, aliás, eu não fico nem seis porque, na verdade, meu horário hoje são seis horas, eu fico muito mais do que seis horas, é... tem dia que eu faço nove horas, dez horas, depende, agora que eu passei seis, seis meses, é... é... que eu ensaiei o espetáculo, aí eu fiquei só seis horas mesmo por dia, mas assim, normalmente eu fico muito mais. E aí isso vai variar de época pra época, assim, mas normalmente eu fico muito mais do que é.. eu deveria ficar (Ofélia, em entrevista).

Conversei com Marina sobre horário de trabalho, pois sempre chego e ela já está aqui. Ela disse que cada um tem um horário e é responsável por controlá-lo. Devido

a demanda sempre tem que chegar mais cedo e sair mais tarde, o que acontece com bastante frequência, segundo ela (Diário de Campo – 22/10/2014).

O cumprimento de uma carga horária maior do que a estipulada fica evidente, “fico muito mais do que eu deveria ficar” e, devido à demanda “sempre tem que chegar mais cedo e sair mais tarde”. Dessa forma, a quantidade de trabalho é expressa muitas vezes como uma necessidade de rever funções ou como uma característica cultural do grupo: “Hérnia comenta com Ofélia que a cultura do Galpão é de fazer mais do que deve ser feito” (Diário de Campo – 22/10/2014). Nesse depoimento, a ideia de que se deve fazer mais do que é necessário é reforçada pelos membros organizacionais.

Outra entrevistada fala da necessidade de rever funções: “E... no caso da produção, eu sinto um pouco de falta de rever funções. Talvez, seja uma questão minha, talvez, o Lourenço e a Emília não tenham esse problema, mas eu acho que precisa rever algumas coisas” (Catarina, em entrevista). Em outra entrevista a sobrecarga é aparente: “sou eu na coordenação de comunicação e tem uma analista de comunicação que é a Marina, então somos só duas pessoas pra dar conta de toda comunicação do Galpão” (Ofélia, em entrevista).

A montagem de espetáculos é uma maratona, no dia em que eu observei, durou 17 horas. Chegamos às 8h da manhã no local e saímos às 1h da manhã do outro dia, com um intervalo para almoço. Se houver consecutivas apresentações, em cidades diferentes, essa rotina é intercalada com viagens.

Questões de segurança que ainda faltam algumas coisas que precisam ser melhoradas [...] ainda não está completamente enquadrado dentro dos ideais e coisas que poderiam simplificar nossa rotina de trabalho, nossa rotina de trabalho é muito pesada, a gente trabalha 18, 20h seguidas, no clima, no tempo que for sol, chuva e algumas coisas poderiam ser mais fáceis, não tão pesadas pra gente. Não sei (Ricardo, em entrevista).

Outra queixa foi a ausência de autonomia. Em um processo no qual a verticalidade e a horizontalidade estão se alternando, a autonomia, muitas vezes é colocada em xeque, frente a uma suposta horizontalidade e decisão coletiva:

Outra coisa, é... da comunicação, é... eu acho que é... talvez, seja um objetivo meu, assim, mais pessoal mesmo, que é conseguir conquistar mais essa autonomia aqui dentro que é um processo muito difícil, assim, por ser uma casa em que as pessoas, muitas delas estão há muito tempo ou porque tem personalidades muito diferentes e porque se tem muita liberdade para se fazer as coisas do jeito que se quer ou deseja, as coisas, também, não tem tantos procedimentos e os limites [...] não são institucionalizados, então, as relações também elas vão é se definir muito também pelas questões afetivas, pela... nesse ponto, a gente não é profissional, isso por um lado é muito bom, mas por outro é muito difícil, por um lado trabalhar numa empresa fria é muito chato também, mas, às vezes, facilita muito as coisas, porque

você, é... não precisa, né, assim, definir espaço, você não precisa se colocar o tempo inteiro, porque o seu espaço já existe, já tá. Ah, você, o seu cargo é esse, então todo mundo sabe que é você que faz, as pessoas te respeitam, você está lá, então isso eu ainda sinto aqui (Ofélia, em entrevista).

Nesse trecho a ausência de regras é salientada: “não tem tantos procedimentos e os limites [...] não são institucionalizados”, mostrando, também, que onde as regras não existem abre-se margem para que o grupo se auto-organize: “as relações também elas vão é se definir muito também pelas questões afetivas”. O que quer dizer que, se não há uma definição anterior, o constante organizar das práticas vai, com o tempo, definindo as hierarquias e as regras.

Há uma divisão clara entre o elenco e as funções administrativas e técnicas. E, cada vez mais, esse afastamento é aumentado, um dos exemplos foi com a contratação do gerente executivo, Laertes, sendo ele agora um mediador entre os atores e os funcionários:

Agora com a coisa do Laertes acho que organizou mais essa história e essas supervisões que eu fazia agora já quase nem faço mais, porque a minha função atualmente é participando dessa reunião executiva que você viu aquele dia ali, a gente decidir tudo ali, ou quer dizer, encaminhar tudo ali, o Laertes pega com os coordenadores e manda fazer, quer dizer, então eu já nem lido diretamente com a Macbeth ou com a Hérnia (Horácio, em entrevista).

O gerente executivo é uma ruptura com a ponte que havia entre os atores e a equipe de apoio. Agora, esse intercâmbio fica menor, o gerente executivo tem a função de agrupar as decisões do conselho e encaminhá-las aos coordenadores das áreas.

E, por fim, a forma pela qual a velhice é tratada dentro do grupo. Quando entrevistados, muitos falam da vontade de atuar até que atinjam a ancianidade: “Eu acho que eu não saio mais não, acho que eu vou até ficar velhinho aqui dentro” (Edgar, em entrevista).

Expectativa pro futuro é que a gente consiga sempre, até o último tempo, né? Como Sarah Bernhardt (risos) [...] até no último momento, como mulher, de morrer em cena, esse que é assim, (risos) da gente nunca parar de fazer teatro, né? Eu acho que nós todos somos muito apaixonados com o teatro, então esse... esse poderia ser um projeto, assim, da gente, na medida do possível, mesmo que sejam todos sentadinhos, fazer teatro, né? Daqui pra frente que os obstáculos, as dificuldades vão aumentando, né? Por uma questão de saúde mesmo, precisamos sempre ter um fisioterapeuta acompanhando a gente, né? Mas é... da gente continuar fazendo teatro, sempre (Bianca, em entrevista).

No entanto, os atores que já atingiram uma idade mais avançada vão simplesmente se afastando do grupo, e o restante do grupo aguarda que haja esse afastamento de forma natural, sem que ocorra um suporte:

E outra é o próprio envelhecimento do grupo, né? Da... da... Dos nossos atores, da gente já não ter o mesmo pique físico, né? Já... Umas pessoas... Cícero já não tá

fazendo mais parte dos novos espetáculos por causa mesmo, acho que ele já tá querendo aposentar, então tem uma coisa da... de um envelhecer do grupo que, eu acho, que isso é uma coisa que já tá bem... bem... notório assim (Bianca, em entrevista).

Por conseguinte, como não existe uma regra no grupo de como lidar com a situação de aposentadoria ou de afastamento, o cotidiano vai se auto organizando:

Emília levanta pauta sobre Vênus, sobre as dificuldades durante as viagens. Horácio fala: “Tá virando uma situação... Ela não faz mais o aquecimento”, “Não consegue andar um quarteirão”. [...] Cláudio diz: “A médio prazo...”. Laertes ressalta: “Acho que o médio prazo chegou”. Emília: “Qual a expectativa dela? Porque a gente conversa sobre ela, mas ela nem sabe”. Mudam de assunto e não definem nada sobre a Vênus (Diário de Campo – 23/10/2014).

Alguns membros organizacionais acreditam que a questão deve ser discutida e, por isso, levam esse tema para as reuniões, no entanto, esperam da Vênus um posicionamento: “Qual a expectativa dela?”. Quando pergunto para Vênus sobre suas atuais atividades no grupo, ela responde:

Hoje eu já não tô quase fazendo nada gatinha [...] porque eu tô com artrose nos dois joelhos então não aguento ficar andando muito, hoje, às vezes, eu conserto alguma roupa que eles me pedem, alguma coisa assim, mas..., eu levei até minha roupa pra casa, pra costurar agora. É... mas hoje eu ensaio e estou mais dada ao espetáculo mesmo.

Míriam: Mais a parte artística?

Vênus: Mais a parte artística porque... é... eu não tenho mais fôlego, sabe? Pra... Pra essas coisas não...

Míriam: Pra carregar baú não? (risos)

Vênus: Não... Eles tão quase me carregando... (risos) (Vênus, em entrevista).

Por fim, sendo a organização o resultado de nossas ações (SCHATZKI, 2005) e uma construção constante dos agentes, através de suas práticas (CZARNIAWSKA, 2008b) e, ainda mais, sendo a organização fruto das relações pessoais, ou seja, um fenômeno social, ela traz em si todas as potencialidades que existem nas interações sociais, inclusive, a desigualdade, opressão e descaso, entre outras.

#### 4.9. DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Depois de passados oito meses de pesquisa sobre o Grupo Galpão (seja em *sites*, livros, observações *in loco*, vídeos, transcrições de entrevistas), todo o *corpus* de material empírico que tive acesso acabou por criar uma fotografia. Todas as vezes que li e reli o material resultante da pesquisa, eu me transportava para essa fotografia, esse recorte no tempo.

O envolvimento com o Grupo Galpão não se restringiu somente aos momentos de pesquisa, eu vivi o grupo, cantava suas músicas no banho, fazia alongamentos em casa que havia observado durante os ensaios do grupo, o grupo era assunto de minhas conversas, até divulguei espetáculos e lançamentos para meus conhecidos. Por estes motivos, fiquei imersa em um universo que antes era desconhecido.

Ao me distanciar para escrever as análises percebo que toda e qualquer forma de explicar e didatizar as práticas organizacionais já trazem em si reduções e limitações, pois abarcar toda a complexidade organizacional não é possível e ao trazer para o papel a fração vivenciada, também, reduzo as experiências vividas em temáticas e eventos reincidentes.

Assim, ressalto os principais pontos da análise de resultados tendo em vista que estes pontos são uma pequena parcela da experiência vivenciada que corresponde a uma parte menor ainda das práticas organizacionais, ou seja, se reduz a uma fotografia. Sendo assim, descrevo essa fotografia enfocando o que nela pude tornar reconhecível.

Organizar é criar e atribuir sentido às ações, as pessoas e aos objetos. Uma organização só é possível quando os agentes atribuem sentido às suas práticas e se relacionam com outros agentes e, conjuntamente, interagem atribuindo significado ao mundo, as pessoas e aos objetos. Assim, pensar a organização é pensar seus processos, seus agentes e suas interações.

No constante organizar das práticas, o grupo se configura e reconfigura. Durante a pesquisa, me ative a quatro dicotomias que se relacionam entre si: informalidade X formalidade; fragmentação X centralização; horizontalidade X verticalidade; e recolhimento X expansão. Assim, a organização oscila entre essas dicotomias, mas, faz tudo isso, conjuntamente e ao mesmo tempo, pois busca a formalização dos processos, bem como a centralização das funções ao mesmo tempo que tenta manter certo grau de informalidade e fragmentação, consideradas características marcantes do grupo.

O grupo tenta manter a horizontalidade e as decisões colegiadas, mesmo que as consultorias realizadas identifiquem a ausência de hierarquias e a necessidade da contratação de um gestor executivo que acaba por verticalizar a organização. Somado a todos estes acontecimentos e movimentos organizacionais, a criação de sentido acontece de forma contínua, guiando pautas de reuniões, conversas durante o café e todas as outras ações organizacionais. Voltei minha atenção para três processos de *sensemaking*, mas saliento que a criação de sentido é um processo cíclico e contínuo dos agentes organizacionais em atribuir sentidos as experiências vivenciadas.

Formado pela constante organização e reorganização das interações humanas, o Grupo Galpão é fruto das relações pessoais, ou seja, um fenômeno social. Devido a isso o grupo traz em si todas as potencialidades que existem nas interações sociais, como as emoções, a imprevisibilidade e, inclusive, as desigualdades, a opressão e o descaso.

Termino esse tópico com um trecho de uma entrevista que ilustra bem o constante organizar das interações humanas:

É uma coisa muito particular, acho que, por isso, vai ser muito interessante esse trabalho porque é... é... é uma coisa muito diferente e que consegue de alguma forma se estruturar e acontecer, isso que eu acho mais, nesse caos a gente tem uma organização, tem uma coisa que se estabelece, às vezes, com, sem procedimentos, que se estabelecem porque tem que se estabelecer porque as coisas elas também se estabelecem naturalmente, tem as lideranças, é... que se estabelecem, também, naturalmente, eu acho que isso, como que as pessoas vão se organizando também num lugar que não tem procedimentos prévios, que não começou a partir de procedimentos, mas que começou e aí foi vendo a necessidade deles existirem, né? Isso eu acho muito legal aqui, né? (Ofélia, em entrevista)

Nele fica claro que “no caos” as pessoas vão se estruturando, se organizando, e nesse constante organizar vão se criando e estabelecendo as lideranças e os procedimentos. A organização é, então, algo “que consegue de alguma forma se estruturar e acontecer”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que me orientou na realização desta pesquisa foi: compreender como o Grupo Galpão se organiza como resultado de práticas e processos. Para isso, identifiquei os atores e práticas envolvidos no processo de organizar do Grupo Galpão, sendo os agentes organizacionais: os atores, a equipe de apoio e diversas pessoas que se conectam a esses agentes criando uma malha de práticas, entre elas, atuar, planejar e comunicar.

Ao analisar as ações e eventos que constituem a malha de práticas sociais do Grupo Galpão notei que há uma tentativa de formalização dos processos, centralização das funções, verticalização das decisões e expansão do grupo. No entanto, o constante organizar das práticas, faz com que a organização esteja sempre se modificando, assim, analisei quatro dicotomias presentes no constante organizar do Grupo Galpão: Informalidade X Formalidade, Fragmentação X Centralização, Horizontalidade X Verticalidade, Recolhimento X Expansão. Essas dicotomias são evidenciadas no cotidiano organizacional e refletem uma tentativa de atribuir ordem ao caos das práticas e de tornar o mundo estável, previsível e seguro.

A produção de sentido e seus processos estão, intimamente, relacionados à forma como se organizam, pois ao se organizarem, tentam, conjuntamente, atribuir sentido às suas ações, gerando um ciclo. Assim, os integrantes, em seus afazeres diários (prática), entendem que é preciso formalizar os processos (produção de sentido), e, assim, guiam suas ações buscando mais formalizações (prática). Ou seja, a prática direciona a criação de sentido, que, consequentemente, guiam as próximas ações.

O processo de *sensemaking* do grupo guia pautas de reuniões, conversas durante o café e, uma série de outras ações dos agentes organizacionais. Assim, identifiquei três casos de *sensemaking*: a contratação de um gerente executivo, a busca pela nova sede e a montagem de um espetáculo: *Pocket*. Apesar de ter me debruçado sobre esses três momentos, acentuo que, uma das principais características da criação de sentido, é ser cíclico e contínuo.

No constante organizar das práticas, também, me foi possível perceber que a ausência de regras no Grupo Galpão está relacionada à opressão, ao descaso e as desigualdades. Assim, como, também, pude perceber outras características organizacionais, como as emoções, apesar de não terem sido exploradas nesse trabalho.

As principais contribuições desse trabalho residem em focar em um objeto de pesquisa ainda pouco explorado pela administração, mas de grande relevância sociocultural: os grupos teatrais. E, de questionar as formas mais tradicionais de estudar organizações, contribuindo com o debate e ampliando os estudos sobre *organizing* e *sensemaking*, que ainda são escassos no contexto brasileiro. Bem como, a utilização do *shadowing* como técnica de pesquisa, tendo em vista sua parca utilização nos estudos brasileiros. Esse trabalho ainda contribui no sentido de auxiliar o entendimento de como as organizações são criadas e recriadas a partir de práticas constantes cotidianamente construídas por seus agentes.

As principais limitações desse trabalho são: ter se debruçado apenas sobre o cotidiano de um grupo teatral; as entrevistas como técnica de pesquisa terem apresentado dificuldades e obstáculos capazes de interferir na qualidade e duração das narrativas; a quantidade de material empírico coletado pelo *shadowing*, tornando-se difícil a manipulação destes e abarcar, nas análises todos os eventos percebidos; e a infinidade de documentos que o Grupo Galpão possui, pois se preocupou ao longo dos 32 anos em manter um grande acervo e memória, sendo assim, necessário que fosse realizado um recorte nos materiais pesquisados.

Com exceção de poucos estudos (entre eles: REIS; ANTONELLO, 2006; BORGES; GONÇALO, 2010; MARAVALHAS; ODELIUS, 2010; EBERLE; CASALI, 2012; MELLO; FONSECA; VIEIRA, 2012; DUARTE; ALCADIPANI, 2013; PASCUCCI; MEYER JR., 2013; SANTOS; ALCADIPANI, 2015) os trabalhos sobre *organizing* e *sensemaking* ainda são muito incipientes na academia brasileira. Sugiro, então, voltar a atenção para as práticas e processos que constituem as organizações e para o processo de criação de sentido dos atores organizacionais. Somado a isso, focar em organizações que não são, constantemente, objeto de análise dos estudos organizacionais, como, por exemplo, organizações culturais e artísticas, hospitais, escolas, igrejas e organizações militares. Estudos que se preocupem em entender como algumas características organizacionais emergem das práticas, das experiências, como, por exemplo, lideranças, poder e hierarquias.

Outro tema relevante são as emoções, em que medida elas determinam as malhas organizacionais e os arranjos, inclusive, as relações afetivas que se estabelecem com objetos materiais. Além disso, utilizar múltiplas fontes de pesquisas e explorar o *shadowing* como técnica observacional, favorece investigar outra temática, pouco estudada, que é a mobilidade organizacional, no que se refere à organização multissituada, que acontece em diversos locais, sem que haja vínculo espacial fixo e temporal.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA MINAS. Disponível em: <https://psdbmg.wordpress.com/2011/04/19/governo-anastasia-autoriza-uso-de-terreno-do-servas-para-sede-do-grupo-galpao/>. Acessado em: 06/02/2015.

ALLARD-POESI, Florence. The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 169-196, 2005.

ARAÚJO, Alex. **Galpão faz 30 anos com reestreia de ‘Romeu e Julieta’ em Londres.**

Foto: Guto Muniz. Disponível em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2012/05/galpao-faz-30-anos-com-reestreia-de-romeu-e-julieta-em-londres.html>. Acessado em: 05/02/2015.

BAKKE, John; BEAN, Cynthia. The materiality of sensemaking. **Tamara Journal for Critical Organization Inquiry**, v. 5, n. 5.3, p. 51-69, 2006.

BAKKEN, Tore; HERNES, Tor. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.

BARAN, Benjamin; SCOTT, Cliff. Organizing Ambiguity: A Grounded Theory of Leadership and Sensemaking Within Dangerous Contexts. **Military psychology**, v. 22, supl. 1, p. 42 – 69, 2010.

BIRD, Shelley. Sensemaking and Identity: The Interconnection of Storytelling and Networking in a Women’s Group of a Large Corporation. **Journal of Business Communication**, v. 44, n. 4, p. 311-339, 2007.

BORGES, Maria de Lourdes; GONÇALO, Cláudio Reis. Aprendizagem promovida por *sensemaking* e confiança: um estudo em um ambiente de eventos inesperados. **Cadernos EBAPE.BR**, v.8, n.2, paper 5, 2010.

BOWEN, Glenn A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, vol. 9, no. 2, p. 27-40, 2009.

BRANDÃO, Carlos Antônio Leite. **Grupo Galpão: uma história de risco e rito.** Belo Horizonte, 2002. 168 p. Coordenação e supervisão Eduardo Moreira.

BRAVO! São Paulo: Editora Abril. Ano 11, n. 143, 2009.

BROWN, Andrew. Authoritative Sensemaking in a Public Inquiry Report. **Organization Studies**, v. 25, n.1, p. 95–112, 2004.

BROWN, Andrew; GABRIEL, Yiannis; GHERARDI, Silvia. Storytelling and Change: An Unfolding Story. **Organization**, vol. 16, n. 3, p. 323-333, 2009.

BROWN, Andrew; STACEY, Patrick; NANDHAKUMAR, Joe. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relation**, v.61, n.8, p.1035-1062, 2008.

BROWNING, Blair; MCNAMME, Lacy. Considering the temporary leader in temporary work arrangements: Sensemaking processes of internal interim leaders. **Human Relations**, v. 65, n. 6, p. 729-752, 2012.

BRYANT, Antony e CHARMAZ, Kathy. Grounded Theory in Historical Perspective: An Epistemological Account. In: BRYANT, Antony e CHARMAZ, Kathy. **The SAGE Handbook of Grounded Theory**: Paperback Edition. SAGE, 2010.

BURRELL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**: Elements of the sociology of corporate life, Ashgate, 1979.

CHARMAZ, Kathy. Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvonna. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, 2000.

CHARMAZ, Kathy. Construcionism and the Grounded Theory Method. In: HOLSTEIN, James A. e GUBRIUM, Jaber F.. **Handbook of Constructionist Research**. Guilford Press, 2008.

CHARMAZ, Kathy e BELGRAVE, Linda Liska. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In: GUBRIUM, Jaber F.. **The SAGE Handbook of Interview Research**: The Complexity of the Craft. SAGE, 2012.

CHIA, Robert. Essai: Thirty Years On: From Organizational Structures to the Organization of Thought. **Organization Studies**, v. 18, n. 4, p. 685-707, 1997.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Ma rtin; RHODES, Carl. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-167, 2005.

COOPER, Robert. Systems and Organizations: Distal and Proximal Thinking. **Systems Practice**, Vol. 5, No. 4, 1992.

COLVILLE, Ian; BROWN, Andrew; PYE, Annie. Human Relations special issue call for papers: Sensemaking, organising and storytelling. **Human Relations**, v. 62, n. 10, p. 1581-1583, 2009.

COLVILLE, Ian; BROWN, Andrew; PYE, Annie. Simplicity: Sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human Relation**, v. 65, n.1, p. 5-15, 2012.

COLVILLE, Ian; PYE, Annie; CARTER, Mike. Organizing to counter terrorism: Sensemaking amidst dynamic complexity. **Human Relation**, v. 66, n.9, p. 1201-1223, 2013.

CORNELISSEN, Joep; MANTERE, Saku e VAARA, Eero. The Contraction of Meaning: The Combined Effect of Communication, Emotions, and Materiality on Sensemaking in the Stockwell Shooting. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 5, p. 699-736, 2014.

CURRIE, Graeme; BROWN, Andrew. A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. **Human Relation**, v. 56, n.5, p. 563-586, 2003.

CZARNIAWSKA, Barbara. Karl Weick: Concepts, style and reflection. **The sociological review**, v. 53, , supl. 1, p. 267 – 278, 2005.

CZARNIAWSKA, Barbara. A Golden Braid: Allport, Goffman, Weick. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1661–1674, 2006.

CZARNIAWSKA, Barbara. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, Vol. 3 n. 1, p. 4-20, 2008a.

CZARNIAWSKA, Barbara. **A theory of organizing**. Edward Elgar, 2008b.

CZARNIAWSKA, Barbara. Organizations as Obstacles to Organizing. In: ROBICHAUD, Daniel; COOREN, François. **Organization and Organizing: Materiality, Agency and Discourse**. Routledge, 2013.

DAFT, Richard; WEICK, Karl. Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo. **RAE**, v. 45, n. 4, p. 73-85, 2005.

DUARTE, Márcia de Freitas; ALCADIPANI, Rafael. Contribuições do Organizar (*Organizing*) para os Estudos Organizacionais. In: EnANPAD, 2013. São Paulo. Anais do EnANPAD, 2013.

DUBERLEY, Joanne; JOHNSON, Phil; CASSELL, Catherine. Philosophies Underpinning Qualitative Research. In: SYMON, Gillian e CASSELL, Catherine. **Qualitative Organizational Research: core methods and current challenges**. SAGE, 2012.

EBERLE, André Davi; CASALI, Adriana Machado. Crise organizacional e *sensemaking*: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de *influenza* A (H1N1). **Cadernos EBAPE.BR**, v.10, n. 4, artigo 3, 2012.

FARIA, Diogo. Disponível em: <https://www.behance.net/diogofaria>. Acessado em: 06/02/2015.

FESTIVAL INTERNACIONAL DE TEATRO PALCO E RUA DE BELO HORIZONTE. Disponível em: <http://www.belo Horizonte.mg.gov.br/pracuritiba-bh/fit>. Acessado em: 15/05/2014.

FLICK, Uwe. Entrevista Episódica. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GALPÃO CINE HORTO. Disponível em: <http://galpaocinehorto.com.br/>. Acessado em: 12/04/2014.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GEPHART JR., Robert. Succession Sensemaking and Organizational Change: A Story of a Deviant College President. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n. 3, p. 35-44, 1991.

GILL, Rebecca; BARBOUR, Joshua; DEAN, Marleah. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing fieldwork practice. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 9. n. 1, p. 69-89, 2014.

GLASER, Barney; STRAUSS, Anselm. **The discovery of Grounded Theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter, 1967.

GRIMES, Matt. Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.763-783, 2010.

GRUPO GALPÃO. Disponível em: <http://www.grupogalpao.com.br/port/home/>. Acessado em: 30/07/2014.

GRUPO GALPÃO. Disponível em: [http://www.grupogalpao.com.br/?page\\_id=68](http://www.grupogalpao.com.br/?page_id=68). Acessado em: 23/01/2015.

HATCH, Mary Jo. Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. **Organization Studies**, v. 20, n. 1, p. 75-100, 1999.

HATCH, Mary Jo. Explorando os espaços vazios: Jazz e estrutura organizacional. **RAE: Revista de Administração de Empresa**, v. 42, n. 3, p. 19-35, 2002.

HERRMANN, Andrew. Narrative as an organizing process: identity and story in a new nonprofit. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 6, n. 3, p. 246-264, 2011.

JEONG, Hong-Sang; BROWER, Ralph. Extending the Present Understanding of Organizational Sensemaking: Three Stages and Three Contexts. **Administration & Society**, v. 40, n.3, p. 223-252, 2008.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista Narrativa. In.: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LATOUR, Bruno. "What's the story?" Organizing as a mode of existence. In: PASSOTH, Jan-Hendrik, PEUKER, Birgit; SCHILLMEIER, Michael. **Agency without Actors?: New Approaches to Collective Action**. London: Routledge, 2011.

LOPES, Kika; AMPARO, André. **Grupo Galpão**: a história de um dos mais importantes grupos de teatro do Brasil. Documentário Grupo Galpão (2h32min), Extras (42min). Produção Executiva: Paulo José, 2005

MACLEAN, Mairi; HARVEY, Charles; CHIA, Robert. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012.

MAITLIS, Sally; CHRISTIANSON, Marlys. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 57-125, 2014.

MARAVALHAS, Eleonora; ODELIUS, Catarina Cecília. Aprendizagem e *sensemaking* em práticas de auditoria interna. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 13, n. 3, p. 17 – 37, 2010.

MCDONALD, Seonaidh. Studying actions in context: a qualitative shadowing method for organizational research. **Qualitative Research**, v. 5, n. 4, p. 455-473, 2005.

MELLO, Sergio Carvalho Benício de; FONSECA, Francisco Ricardo Bezerra; VIEIRA, Ricardo Sérgio Gomes. *Sensemaking* e o desenvolvimento de redes de relacionamentos de negócios no contexto das empresas de base tecnológica. **O&S**, v.19, n. 61, p.253 – 275, 2012.

MILLER, Gale; DINGWALL, Robert. **Context and Method in Qualitative Research**. SAGE, 1997.

MILLER, Fiona A.; ALVARADO, Kim. Incorporating Documents Into Qualitative Nursing Research, **Journal of Nursing Scholarship**, v. 37, n.4, p. 348-353, 2005.

MINAYO, Maria Cecília e SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade?. **Cad. Saúde Públ.**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.

MOREIRA, Eduardo da Luz. **Grupo Galpão**: diário de montagem. Belo Horizonte: UFMG, 2003. (A rua da amargura).

\_\_\_\_\_. Teatro, Crise e Renovação. **Revista Subtexto**, Ano X, Dez 13 nº 10 p. 117-128, 2013.

MORGAN, Gareth. Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.4, 1980.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNRO, Iain; HUBER, Christian. Kafka's mythology: Organization, bureaucracy and the limits of sensemaking. **Human Relations**, v. 65, n. 4, p. 523-544, 2012.

O'LEARNY, Majella; CHIA, Robert. 'Epistemes' and Structures of sense-making in Organisational Life. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 4, p. 392-406, 2007.

OLIVEIRA, Ricardo Rocha de; JUNGLES, Antônio Edésio. A Relação da Comunicação e Gestão de Obras como um Processo de Transformação Conversações/Textos. **RAC**, v. 15, n. 3, art.6, p. 476-497, 2011.

PASCUCCI, Lucilaine; MEYER JR, Victor. Estratégia em Contextos Complexos e Pluralísticos. **RAC**, v. 17, n. 5, art. 2, p. 536-555, 2013.

PATRIOTTA, Gerardo; BROWN, Andrew. Sensemaking, metaphors and performance evaluation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 27, n.1, p. 34-43, 2011.

PECI, Alketa. Estrutura e ação nas organizações: Algumas perspectivas sociológicas. **RAE**, v. 43, n. 1, p. 24-35, 2003.

PEIRANO-VEJO, Maria Elisa; STABLEIN, Ralph. Constituting Change and Stability: Sense-making Stories in a Farming Organization. **Organization**, vol. 16, n. 3, p. 443-462, 2009.

PEREIRA, Wilson Renato. Galpão, 30 anos. Revista Brasileiros. São Paulo: Brasileiros Editora, n.53, dez 2011.

PYE, Annie. Leadership and Organizing: Sensemaking in Action. **Leadership**, v. 1, n. 1, p. 31-49, 2005.

PREFEITURA DE BELO HORIZONTE. Disponível em: [http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=24505&lang=pt\\_BR&pg=5520&taxp=0](http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=24505&lang=pt_BR&pg=5520&taxp=0). Acessado em: 15/07/2014.

QUINLAN, Elizabeth. Conspicuous Invisibility: Shadowing as a Data Collection Strategy. **Qualitative Inquiry**, v.14, n. 8, p. 1480-1499, 2008.

RAMOS, Luciene Borges. **Centros de cultura, espaços de informação:** um estudo sobre a ação do Galpão Cine Horto. Belo Horizonte: Argvmentvm, 2008.

REIS, Daniel Gomes dos; ANTONELLO, Claudia Simone. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa. **Gestão.Org**, v.4, n.2, 2006.

RODRIGUES, Éder Sumariva. Cine Horto Galpão: um projeto artístico pedagógico. **Urdimento:** Revista de Estudos em Artes Cênicas, v.1, n. 11, 2008.

SANTOS, Valmir. Aos 30 anos, Grupo Galpão prepara nova sede e complexo cultural em MG. **Valor Econômico**, 2012. Disponível em: <http://www2.valor.com.br/cultura/2752136/aos-30-anos-grupo-galpao-prepara-nova-sede-e-complexo-cultural-em-mg>. Acessado em: 24/01/2015.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALCADIPANI, Rafael. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **O&S**, v.22, n. 72, p.79-98, 2015.

SCHATZKI, Theodore. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

SCHATZKI, Theodore R. Peripheral Vision The Sites of Organizations. **Organization Studies**, v.26, n. 3, p.465-484, 2005.

SCHATZKI, Theodore. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863–1873, 2006.

SOU BH. Disponível em: <http://www.soubh.com.br/arte-e-teatro/teatro/de-tempos-somos-grupo-galpao/>. Acessado em: 24/01/2015.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Racionalidades no fazer artístico: estudando a perspectiva de um grupo de teatro. **RAE: Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n.4. p. 382-395, 2011.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. A arte de (sobre)viver coletivamente: estudando a identidade do Grupo Galpão. **Revista de Administração**, São Paulo, v.48, n.1, p.07-20, 2013.

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

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, 2002.

TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. **CADERNOS EBAPE. BR**, v. 7, n. 1, artigo 4, Rio de Janeiro, Mar. 2009.

TURETA, César; ALCADIPANI, Rafael. Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo. **RAC: Revista de Administração Contemporânea** (Impresso), v. 15, n. 2, art. 3, p. 209-227, Mar./Abr. 2011.

TURETA, César; ARAÚJO, Bruno Félix Von Borell de. Escolas de Samba: Trajetória, Contradições e Contribuições para os Estudos Organizacionais. **O&S**, v. 20, n. 64, p. 111-129, 2013.

VÁSQUEZ, Consuelo, BRUMMANS, Boris H. J. M. e GROLEAU, Carole. “Notes from the field on organizational shadowing as framing”. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 7, n. 2, p. 144-165, 2012.

VERGARA, Sylvia; CALDAS, Miguel. Paradigma Interpretacionista: A busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

WEBER, Klaus; GLYNN, Mary Ann. Making sense with institutions: Context, Thought and Action in Karl Weick’s Theory. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1639-1660, 2006.

WEICK, Karl. **A psicologia social da organização**. Editora Edgard Blucher Ltda., 1973.

WEICK, Karl. **Sensemaking in Organizations**. Foundations for Organizational Science: A Sage Publications Series, 1995.

WEICK, Karl. Introductory essay: Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n.5, p. 543-555, 1998.

WEICK, Karl; SUTCLIFFE, Kathleen; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

## ANEXO 1

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA GRAVAÇÃO DE VOZ

Eu, \_\_\_\_\_, depois de entender os objetivos da pesquisa intitulada “Nas sombras do Grupo Galpão” e, entender os métodos que serão usados para a coleta de dados, assim como, estar ciente da necessidade da gravação de minha entrevista, **AUTORIZO**, por meio deste termo, à pesquisadora Míriam de Castro Possas a realizar a gravação de minha entrevista de forma voluntária e sem custos financeiros a nenhuma parte.

Esta **AUTORIZAÇÃO** foi concedida mediante o compromisso da pesquisadora acima citada em garantir-me os seguintes direitos:

1. Poderei ler a transcrição de minha gravação;
2. Os dados coletados serão usados exclusivamente para gerar informações para a pesquisa aqui relatada e outras publicações dela decorrentes, quais sejam: revistas científicas, congressos e jornais;
3. Caso seja da minha vontade, minha identificação não será revelada em nenhuma das vias de publicação das informações geradas;
4. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante minha autorização;
5. Os dados coletados serão guardados por 5 anos, sob a responsabilidade da pesquisadora e, após esse período, serão destruídos;
6. Serei livre para interromper minha participação na pesquisa a qualquer momento e/ou solicitar a posse da gravação e transcrição de minha entrevista.
7. Qualquer dúvida referente à pesquisa poderá ser esclarecida por meio do telefone: (34) 9234-2324 ou do e-mail: [miriampossas@gmail.com](mailto:miriampossas@gmail.com); e
8. Receberei uma cópia dessa autorização assinada.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 2014.

---

**Participante da pesquisa**

---

**Míriam Possas**

## **ANEXO 2**

### **NOTA EXPLICATIVA**

Em anexo, encaminho a transcrição da entrevista que me foi concedida para fins de pesquisa acadêmica. Recomendo que a transcrição seja lida, para possíveis correções de equívocos que possam ter ocorrido durante a transcrição, desse modo, caso queira ter acesso ao áudio ele será encaminhado para o seu endereço de e-mail. Saliento que o uso da transcrição é para uso em publicações científicas e que qualquer outra utilização só ocorrerá mediante a sua autorização. Agradeço mais uma vez pela participação!

### **AUTORIZAÇÃO PARA USO DA TRANSCRIÇÃO**

Após a leitura:

☐ Autorizo a utilização da transcrição da minha entrevista da forma como foi me apresentada.

☐ Autorizo a utilização da transcrição da minha entrevista desde que acatadas as correções/alterações feitas nesse arquivo/documento.

☐ Desejo interromper a minha participação nessa pesquisa.

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_.

---

Participante da Pesquisa

### ANEXO 3

#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA OBSERVAÇÕES

Após entendermos os objetivos da pesquisa intitulada “Nas sombras do Grupo Galpão”, e entendermos os métodos que serão usados para a coleta de dados, esse conselho **AUTORIZA**, por meio deste termo, à pesquisadora Míriam de Castro Possas realizar observações do Grupo Galpão, desde que seguidos os seguintes critérios:

1. A observação do grupo terá a duração máxima de 35 dias, corridos ou não;
2. Esse tempo poderá contemplar ensaios, reuniões, apresentações em palco e/ou locais públicos e outras atividades desempenhadas pelos atores;
3. Caso o elenco não estiver presente, o acompanhamento poderá ser feito em outras atividades;
4. O acompanhamento do grupo em viagens de ônibus/van e/ou avião poderá acontecer desde que a pesquisadora se comprometa a arcar com todos os custos;
5. As observações podem ser registradas em um caderno de campo desde que, a qualquer momento, possa ser solicitado à pesquisadora que se retire do local e/ou a leitura de suas anotações.
6. Além das observações, esse conselho autoriza a escolha de 15 pessoas para serem entrevistadas. Nesse caso, cada participante deverá assinar um termo específico, autorizando a gravação de voz.
7. Todas as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente em trabalhos acadêmicos, tendo como resultado uma dissertação de mestrado e outras publicações decorrentes desta, como artigos em revistas científicas, apresentações em congresso, entre outros;
8. Qualquer outra forma de utilização dessas informações somente poderá ser feita mediante autorização deste conselho;
9. Qualquer dúvida referente à pesquisa poderá ser esclarecida por meio do telefone: (34) 9234-2324 ou do e-mail: [miriampossas@gmail.com](mailto:miriampossas@gmail.com);
10. Uma cópia da dissertação, em fase final, será encaminhada para este conselho, possibilitando a leitura e avaliação deste; e
11. Receberemos uma cópia dessa autorização assinada.

Observação: Caso seja de interesse do conselho, o anonimato do grupo e dos integrantes poderá ser mantido, com a utilização de um nome fictício.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 2014.

---

Míriam de Castro Possas

---

Participante do Conselho 1

---

Participante do Conselho 2

---

Participante do Conselho 3

---

Participante do Conselho 4

---

Participante do Conselho 5

## ANEXO 4

### TERMO DE IDENTIFICAÇÃO

Após nos reunirmos, chegamos à conclusão de que:

- ☐ O grupo opta pelo anonimato. Assim, ao grupo será atribuído, pela pesquisadora, um nome fictício e características que não lhe dizem respeito (exemplos: endereço fictício, nome dos espetáculos, entre outros) no trabalho final e em todas as publicações científicas subsequentes.
- ☐ O grupo opta por manter a identidade do grupo. Assim, será utilizado o nome verdadeiro e as características que lhe dizem respeito (exemplos: endereço real, nome verídico dos espetáculos, entre outros) no trabalho final e em todas as publicações científicas subsequentes.

Belo Horizonte, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 2015.

---

Míriam de Castro Possas

---

Diretor Geral

---

Gerente Executivo