

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Maria Tereza Flores-Pereira

**CULTURA ORGANIZACIONAL, CORPO ARTEFATO E *EMBODIMENT*:**  
etnografia em uma livraria de *shopping center*

Porto Alegre

2007

Maria Tereza Flores-Pereira

**CULTURA ORGANIZACIONAL, CORPO ARTEFATO E *EMBODIMENT*:**  
**etnografia em uma livraria de *shopping center***

Tese de Doutorado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
UFRGS como requisito parcial para obtenção  
do título de Doutora em Administração  
Orientadora: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon

Porto Alegre

2007

Ainda lembro do cheiro da sua comida, das aulas de bordado e costura, de você abanando na porta de casa quando partíamos. A você vó Eva, que com tanto amor me cuidou, dedico este bordado de palavras e papel.

## Agradecimentos

---

Teses têm apenas um autor. Uma pena, pois quem escreve sabe o quanto precisou de uma rede de apoio que vai desde as bases da sua educação, passa pela orientação e pelo carinho daqueles que acompanharam o processo, pelo essencial apoio institucional para um trabalho desse porte e termina com o dia em que todos celebram o fim desta etapa. Para essas pessoas e instituições gostaria de agradecer.

Primeiramente, a meus pais, Urânia e Waldir, e a minha (boa) madastra Thereza que me criaram e me amaram. Hoje, vejo um pouco de cada um de vocês em mim mesma.

Cláudia, Lawrence, Walter, Paula e Júlia, sempre que lembro ter tantos irmãos é felicidade a emoção que sinto. A vida fica mais leve com vocês em volta.

Nicolas, meu sobrinho apaixonado por futebol, que se agrega a esse grupo familiar com sua gostosa alegria infantil.

Zeca, amor da minha vida. Seu carinho, parceria e alegria, estão neste trabalho. São quatro anos de uma feliz relação, os mesmo quatro anos que duraram este doutorado.

Edite querida, sempre estarás no meu coração. Sei o quanto gostas de mim e queria que soubesse o quanto esse sentimento é recíproco.

Neusa, minha orientadora amiga. Nunca esquecerei do teu acolhimento quando perguntei se querias ser minha orientadora, do teu carinho no decorrer do processo e da tua orientação sempre inteligente e criativa. Seguiremos parceiras após este trabalho.

Davel, meu amigo querido. Queria que estivesse aqui para me assistir em banca e poder compartilhar um trabalho que tanto ajudaste a construir. Sinto saudades de você, da sua alegria, energia, felicidade. Quando voltas para o Brasil?

Meus informantes da Livraria Cultura, por terem me recebido ora com desconfiança, ora com muita alegria e parceria. Espero que este trabalho faça jus ao tanto que os admiro.

Meus colegas, mais do que isso, meus amigos de doutorado Bianca, Doriana, Duarte, Kalb e Vinícius. Tantas coisas compartilhamos nesses quatro anos: prazos, e-mails, dúvidas, angústias, alegrias, churrascos, cigarros, cervejas, risadas, muitas risadas. Tive muita sorte em tê-los como colegas.

Junto a essa turma, a constante Jú Lacerda. Agradeço por ter agüentado toda nossa ladainha de doutorandos. Agora é a tua vez amiga.

Professoras Ceres Víctora, Daniela Knauth e Maria Eunice Maciel, pelo acolhimento nas disciplinas que cursei no PPGAS. Em especial à professora Ceres Víctora, por escutar a idéia inicial deste projeto e por ter ativamente participado de todos os grandes marcos de minha jornada de doutorado.

Professor Roberto Fachin, agradeço por ter também participado de todas as principais fases desta tese: do ensaio teórico à defesa final. Assim como também agradeço às professoras Cláudia Antonello e Sylvia Vergara que também participam dessa etapa conclusiva.

Meus amigos de Santa Maria, Cícero, Gustavo, Patrícia e Salo, os quais, cada um a seu modo, são referência atualizada de uma adolescência que (ainda bem) não terminou.

Minhas amigas Cláudia e Flávia, as quais conheci no PPGA, mas cuja amizade se estendeu para além do tempo e do espaço institucional. Agora terei mais tempo (espero) para os cafés da tarde, para as conversas sobre variedades e, por que não, para algumas idas ao *shopping*.

Meus colegas de orientadora, cujas discussões teóricas foram muito enriquecedoras. Especialmente à Deise, Fabiana e J.R. pelas preciosas críticas e análises que foram incorporadas a este texto.

Professores do PPGA, em especial à professora Carmem Grisci, que participou de meu ensaio teórico. Agradeço também às professoras Edi Fracasso, Marina Nakayama, Rosinha Carrion, Valmíria Piccinini e ao professor Roberto Ruas pelos ensinamentos que obtive nas suas disciplinas.

Funcionários da Escola de Administração e PPGA, que mantém a casa funcionando para que o trabalho de ensino e de pesquisa continue. Em especial à Gabriela, por sua disponibilidade e simpatia com a qual sempre me recebeu.

Direção e corporativo da Livraria Cultura por terem me possibilitado conviver com um instigante campo de pesquisa.

Agradeço, por fim, ao CNPq que, através de seu financiamento tanto aqui no Brasil quanto no Canadá, me proporcionou os tão importantes meios financeiros para a elaboração deste trabalho.

## Resumo

---

O tema da cultura organizacional tem sido visivelmente aprofundado a partir de mudanças na sua base epistemológica (de um paradigma funcionalista para um interpretativista) e na utilização de diferentes perspectivas conceituais (de uma abordagem gerencial para uma simbólica) e metodológicas (de pesquisas quantitativas para qualitativas). Todavia, a despeito de todos esses avanços, o tema não tem acompanhado o desenvolvimento alcançado pelos estudos antropológicos que enfocam o corpo como modo de repensar a problemática cultural. É meu objetivo nesta tese, portanto, desvelar de que modo um enfoque no corpo humano propicia um melhor entendimento da noção de cultura organizacional, a partir de dois eixos teóricos que trabalham com a relação corpo-cultura: o ‘corpo artefato’ (corpo sócio-histórico-cultural) e o ‘*embodiment*’ (experiência cultural incorporada). Para realizar ambas as análises, parto de observações oriundas de uma etnografia organizacional junto a uma grande livraria de *shopping center*, a Livraria Cultura de Porto Alegre. O grupo de informantes privilegiado nessas análises foi a equipe de vendedores. Com base nesse material empírico e, primeiramente, com base em estudos da Antropologia do Corpo (capítulo 2), na primeira parte deste trabalho, analisei o corpo do trabalhador como um artefato organizacional que se singulariza por seu caráter dinâmico, sua hierarquização e sua dimensão política. A partir dessas análises, foi possível repensar o caráter de objeto inanimado e a pouca atenção que é oferecida para questões como classificação, hierarquização e dimensão política dos artefatos organizacionais. Na segunda parte (capítulo 3), aponto para a relação cultural pré-objetiva (pré-reflexiva) que trabalhadores estabelecem com as organizações e com os produtos que comercializam, ou seja, como a cultura organizacional é experienciada e incorporada. Para isso, parto de estudos da Filosofia e de Ciências Sociais e Humanas para buscar compreender como os estudos de *embodiment* possibilitam um novo modo de se conduzir metodologicamente as pesquisas de cultura organizacional e como incrementam sua conceituação. Levantei que o foco no *embodiment* desvela o papel ativo que o corpo tem na vida organizacional e permite uma melhor compreensão da dinâmica do conceito de cultura.

**Palavras-chave:** cultura organizacional, corpo artefato, *embodiment*, artefatos organizacionais, rituais organizacionais, etnografia, livraria, *shopping center*.

## Abstract

---

The theme of organizational culture has been visibly deepened – changing its epistemological base (from a Functionalist paradigm to an interpretative one) generating different conceptual (from a managerial to a symbolic approach) and methodological perspectives (from quantitative to qualitative researches). However, in spite of all these advances, the theme has not been following the development reached by anthropological studies, which focus the body as a form of representing the culture. Therefore, it is my aim in this thesis to unveil in what way the focus on the human body propitiates a better understanding of the notion of organizational culture, starting from two theoretical orientations which work with the relation body-culture: the ‘body artifact’ (socio-historic-cultural body) and the ‘embodiment’. In order to perform both analyses, I begin with observations resulting from an organizational ethnography in a great bookstore of shopping center, Livraria Cultura de Porto Alegre. The group of informers who have been privileged to participate in these analyses was the team of shop assistants. Based on this empirical material and, firstly, on studies of The Anthropology of Body (chapter two), I analyzed the body of the worker as an organizational artifact which is singularized by their dynamic feature, hierarchization, and political dimension. Based on these analyses, it was possible to reconsider the feature of inanimate object and the little attention that is offered to questions like classification, hierarchization, and political dimension of organizational artifacts. In the second part (chapter three), I indicate the pre-objective cultural relation (pre-reflexive) that the workers establish with the organizations and the products they commercialize, that is, the embodiment of organizational culture. Hence, I start from studies of Philosophy, Social, and Human Sciences to understand how studies of embodiment enable a new form of conducting methodologically researches about organizational culture and how they develop their conceptualization. I indicate that the focus on embodiment unveil the active role the body has in the organizational life and allows a better understanding of the dynamics of cultural concept.

**Key words:** organizational culture, body artifact, embodiment, organizational artifacts, organizational rituals, ethnography, book shop, shopping center.

## Lista de Figuras

---

Figura 01 – Bob Marley e seus cabelos com dreadlocks .....	27
Figura 02 – Piercing alargador de orelha.....	27
Figura 03 – Pintura corporal kusiwa.....	48
Figura 04 – Três dimensões, separadas e complementares, dos artefatos organizacionais.....	51
Figura 05 – Ficar em pé .....	72
Figura 06 – Lanche na copa da livraria.....	86
Figura 07 – Idéia de tatuagem Cristian: índio norte-americano .....	90
Figura 08 – Idéia de tatuagem Ismael: clave de sol e partitura.....	90
Figura 09 – Idéia de tatuagem Ismael: flor de lotus .....	90
Figura 10 – Idéia de tatuagem Breno: cachorro Nipper escutando gramofone.....	91
Figura 11 – Piercing transversal da vendedora Clarissa .....	101
Figura 12 – Quatro dimensões dos artefatos organizacionais e seus entrelaçamentos.....	129
Figura 13 – O colorido da loja.....	161
Figura 14 – As “estampas” dos vendedores .....	161



## Lista de Quadros

---

<b>Quadro 01 – Entrevistas vendedores e comprador: nome, data, local e método de registro .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 02 – Entrevistas diretores e encarregado RH: nome, data, local e método de registro .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro 03 – Tratando as informações: as categorias de análise.....</b>	<b>43</b>
<b>Quadro 04 – Significados e hierarquia dos corpos na Livraria Cultura .....</b>	<b>128</b>
<b>Quadro 05 – Diferentes perspectivas de estudo das organizações a partir do corpo.....</b>	<b>193</b>

## Lista de Siglas

---

CD – compact disc

CPP – central de prevenção de perdas

DJ – *disc jockey*

DVD – *digital versatile disc*

LP – *long play*, disco de vinil ou apenas vinil

RH – recursos humanos

RU – restaurante universitário

TI – tecnologia da informação

TPM – tensão pré-menstrual

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## Sumário

---

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1 O CAMPO DE PESQUISA: ETNOGRAFIA EM UMA LIVRARIA DE SHOPPING CENTER.....</b>	<b>22</b>
1.1 A LIVRARIA .....	23
1.2 O CORPO DO VENDEDOR .....	26
1.3 O CORPO DA PESQUISADORA.....	31
1.4 A ENTRADA EM CAMPO .....	33
1.5 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	35
1.6 AS ENTREVISTAS .....	37
1.7 REGISTRO, TRATAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....	39
<b>2 O CORPO COMO UM ARTEFATO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>44</b>
2.1 SOBRE ARTEFATOS .....	44
2.2 SOBRE ARTEFATOS ORGANIZACIONAIS .....	49
2.3 O CORPO COMO UM ARTEFATO: TEORIZAÇÕES DA ANTROPOLOGIA DO CORPO.....	53
<b>2.3.1 O corpo como um artefato dinâmico .....</b>	<b>56</b>
<b>2.3.2 O corpo como um artefato hierarquizado.....</b>	<b>59</b>
2.4 O CORPO COMO UM ARTEFATO ORGANIZACIONAL: O CAMPO LIVRARIA CULTURA .....	66
<b>2.4.1 O corpo dinâmico do vendedor .....</b>	<b>66</b>
2.4.1.1 Ficar em pé .....	67
2.4.1.2 Correr pela loja .....	72
2.4.1.3 Trabalhar doente .....	75
2.4.1.4 Comer e engordar .....	79
2.4.1.5 Ornamentar o corpo .....	88
<b>2.4.2 Classificando e hierarquizando os corpos na Livraria Cultura.....</b>	<b>97</b>
2.4.2.1 Ornamentação do corpo.....	97
2.4.2.2 Volume do corpo .....	103
2.4.2.3 Cor do corpo .....	108
2.4.2.4 Deficiência do corpo.....	114
2.4.2.5 Orientação sexual do corpo .....	119

2.5	REPENSANDO OS ESTUDOS DE ARTEFATOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DO CORPO .....	125
<b>3</b>	<b>A ORGANIZAÇÃO COMO EXPERIÊNCIA CULTURAL INCORPORADA....</b>	<b>131</b>
3.1	O CORPO E O <i>EMBODIMENT</i> NOS ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL .....	132
3.2	CORPO E <i>EMBODIMENT</i> : INVERTENDO O COGITO CARTESIANO .....	136
3.2.1	Invertendo o cogito cartesiano: ‘existo, logo penso’ .....	137
3.2.2	A cultura como experiência incorporada .....	144
3.3	INCORPORANDO A LIVRARIA CULTURA: O <i>EMBODIMENT</i> DENTRO E FORA DO TERRITÓRIO ORGANIZACIONAL .....	151
3.3.1	Experiências organizacionais incorporadas: o cotidiano na Livraria Cultura 152	
3.3.1.1	Incorporando a agilidade .....	153
3.3.1.2	Incorporando a criatividade e a cultura <i>cult</i> -intelectual-erudita.....	157
3.3.2	O <i>embodiment</i> em um ritual profano: a cerveja após o trabalho.....	164
3.4	REPENSANDO OS ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO <i>EMBODIMENT</i> .....	180
<b>4</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>185</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>196</b>
	<b>ANEXO A – CARTA À DIREÇÃO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA</b>	<b>206</b>
	<b>ANEXO B – LISTA DAS ATIVIDADES DE CAMPO .....</b>	<b>208</b>
	<b>ANEXO C – CARTA À EQUIPE: APRESENTAÇÃO ENTRADA EM CAMPO.....</b>	<b>209</b>
	<b>ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ATENDIMENTO: PARTE 1.....</b>	<b>210</b>
	<b>ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ATENDIMENTO: PARTE 2.....</b>	<b>211</b>
	<b>ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO CORPORATIVO .....</b>	<b>212</b>
	<b>ANEXO G – CARTA DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM.....</b>	<b>213</b>
	<b>ANEXO H – FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM.....</b>	<b>215</b>

## INTRODUÇÃO

---

O tema da cultura organizacional tem sido visivelmente aprofundado a partir de mudanças na sua base epistemológica (de um paradigma funcionalista para um interpretativista), na criação de diferentes perspectivas conceituais (de uma abordagem gerencial para uma simbólica) e no uso de diferentes práticas metodológicas (de pesquisas quantitativas para qualitativas). Saímos de uma idéia de que a cultura é gerenciável, homogênea e quantificável, para uma perspectiva em que é tratada como simbólica, heterogênea e interpretativa, compreensiva (CAVEDON, 2004). Todavia, a despeito de todos esses avanços, o tema não tem acompanhado o desenvolvimento alcançado pelos estudos antropológicos que enfocam o corpo como modo de repensar a problemática cultural.

É a partir do trabalho ‘As técnicas do corpo’ de Marcel Mauss (2003), primeiramente publicado em 1935 no *Journal de Psychologie*, que a temática corpo e cultura começa a se constituir como disciplina antropológica. Nesse trabalho, o autor trata as técnicas do corpo como algo a ser exposto e descrito, para que possa elaborar uma teoria que vise a entender as maneiras pelas quais os indivíduos, de sociedade a sociedade, se servem de seu corpo. Chamando a atenção para a mutabilidade das técnicas corporais como um processo de adaptação ao grupo cultural de convivência, Mauss (2003: 323) escreve:

Tocamos em tais pontos da fisiologia e dos fenômenos da vida do corpo que, entre esta e o social, a camada da consciência individual parece ser muito estreita: risos, lágrimas, lamentações funerárias, ejaculações rituais, são tanto reações fisiológicas quanto gestos e signos obrigatórios, sentimentos obrigatórios ou necessários, sugestionados ou empregados pelas coletividades com um objetivo preciso, em vista de uma espécie de descarga física e moral de suas expectativas, físicas e morais elas também.

É com essa idéia que Mauss (2003) inspira todo um grupo de antropólogos, formado por representantes da Antropologia Social, Estruturalista e Simbólica, os quais tomam o corpo humano como um símbolo que permite pensar as relações entre natureza, sociedade e cultura (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987). Nessa perspectiva de estudo, se crê que a imagem da sociedade é marcada nos indivíduos através de inscrições físicas, estéticas e comportamentais (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000), tornando o corpo um símbolo da sociedade humana, ou seja, uma miniatura da estrutura social (DOUGLAS, 1966). O corpo, mais do que objeto biológico, é matéria simbólica que representa a sociedade na qual se vive.

Assim, se forma uma área específica de estudo da cultura a partir do corpo, denominada Antropologia do Corpo. Uma das tendências dessa área de estudo é considerar que a cultura se inscreve na dinâmica das práticas (medicação, repouso, ornamentação, movimento, cuidados, consumo, sexualidade, gestualidade, expressão dos sentimentos, etc.); dos produtos (sangue, sêmem, suor, lágrimas, urina, fezes, etc.); dos processos (menstruação, ereção, gravidez, nascimento, morte, etc.) e dos sentidos (visão, olfato, paladar, audição, tato) corporais, sendo possível, a partir daí, ser desvelada.

É, também, uma preocupação dessa área de estudos desenvolver a idéia de que os grupos culturais atribuem uma ordem hierárquica social para os corpos de seus sujeitos sociais. Esse tipo de estudo tem permitido o reconhecimento de hierarquias sociais, desigualdades étnicas, orientações sexuais, relações de poder, oferecendo, junto com esse reconhecimento, um espaço de politização dessas relações entre sujeitos sociais. É a idéia de problematizar a legitimação do social pelo biológico, a partir do levantamento das formas pelas quais os corpos – seja pela sua cor de pele, sua dimensão estética, sua ornamentação, seu sexo e gênero – têm sido utilizados na prescrição de papéis sociais.

É, portanto, preocupação constante dos estudos dessa área o desvendamento e a politização das formas como cada grupo cultural representa e utiliza os corpos de seus sujeitos sociais. Refere-se a um resgate do caráter de objeto histórico do corpo, pois neste se encontra, mais do que pele, carne, sangue e ossos; inscrições da sociedade e da cultura na qual habita o indivíduo. Nesta tese, adotarei a terminologia ‘corpo artefato’ para falar de tal perspectiva de estudo, que ora se preocupa com a dimensão simbólica de suas dinâmicas, ‘corpo artefato dinâmico’; ora com o processo cultural que os classifica e hierarquiza, ‘corpo artefato hierarquizado’.

O estudo da cultura a partir do corpo humano, entretanto, não para por aí. É, principalmente, na filosofia fenomenológica que a Antropologia vem buscando o referencial necessário para repensar a tradicional separação que se articula, nas diversas correntes antropológicas, entre o campo das representações e das práticas. Nessa separação, dizem Alves e Rabelo (1998), a representação supera a prática, sendo a segunda tratada como consequência da primeira.

Ao escolher a representação como instância organizadora das relações corpo-cultura, os estudos de corpo artefato também trabalham com as teorias da linguagem e da cognição, o que significa dizer que a Antropologia do Corpo segue estudando o corpo a partir de um modelo racional-mental. Os estudos estruturalistas e simbólicos da Antropologia do Corpo,

portanto, questionam o caráter exclusivamente biológico que a Ciência Moderna tradicionalmente atribuiu ao corpo humano, mas prosseguem pensando este tal qual um objeto, agora também um objeto sócio-histórico-cultural.

Tirar o corpo da condição de objeto é o esforço principal de Merleau-Ponty (2005) em sua obra ‘Fenomenologia da percepção’. Para o filósofo, a experiência da percepção é o ponto de partida no mundo, sendo que é o corpo que oferece a possibilidade – através de sua capacidade de ver, ouvir, cheirar, provar, falar, sentir, tocar, explorar, desejar – de estar entre outras pessoas e objetos. Nessa perspectiva filosófica, estar (corporalmente) em meio à presença de outros (pessoas, objetos) é anterior a qualquer processo reflexivo, esse sim o responsável pela criação do mundo de objetos (no qual os corpos podem se tornar um deles) e da cultura como um sistema de representações.

Na perspectiva fenomenológica, é a partir dessa existência (corporal) imediata que se tem com o mundo que os indivíduos se constituem como pessoa humana, um mundo que é histórica e culturalmente anterior. Fala-se de uma existência pré-objetiva<sup>1</sup> (ou pré-reflexiva), porém não de uma existência pré-cultural, já que não há uma dimensão que possa ser assim chamada, pois, desde sempre, a percepção, que é ao mesmo tempo corporal e compreensiva, se forma e se desenvolve culturalmente.

Para essa relação fundamental e entrelaçada que se cria entre corpo e mundo sócio-histórico-cultural, utilizarei, prioritariamente, a nomenclatura ‘*embodiment*’ (CSORDAS, 1988, 1994a; WEISS e HABER, 1999; DALE, 2001). Esta escolha deve-se ao fato de ainda não termos um consenso em relação à adaptação dessa terminologia à língua portuguesa. Em trabalhos brasileiros, por exemplo, ora usa-se à terminologia ‘corporeidade’ (ALVES e RABELO, 1998), ora ‘experiência cultural incorporada’ (VÍCTORA, 1999), ora ‘filosofia da encarnação’ (RABELO e ALVES, 2001). Inspirada pelo trabalho de Víctora (1999), o qual também privilegia a nomenclatura *embodiment*, utilizarei como apoio às construções frasais deste texto o verbo ‘incorporar’ que, mesmo não traduzindo com perfeição o fenômeno que busco explicar – o *embodiment* –, evita o uso de conjugações de um verbo da língua inglesa – *embody* – no decorrer da explanação.

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, privilegiarei o termo ‘pré-objetivo’ para falar da experiência perceptual (corporal) que é anterior à construção reflexiva do mundo de objetos e representações. Merleau-Ponty (2005: 77) resume essa idéia ao dizer: “Nossa percepção termina nos objetos e o objeto, uma vez constituído, aparece como o motivo para todas as experiências que tivemos ou que poderíamos ter”(minha tradução). No original: “*Our perception ends in objects, and the object once constituted appears as the reason for all the experiences of it which we have had or could have*”.

De maneira geral, são nomenclaturas que falam de uma filosofia da carne, de uma consciência encarnada, de uma compreensão incorporada, enfim, de uma ontologia na qual o sujeito não é aquele que se encontra dentro de um corpo (uma mente, uma razão, uma subjetividade). Ele 'é' o próprio corpo, um corpo-sujeito que vive primeiramente em um mundo da prática e não da abstração.

Os estudos antropológicos começam a se apropriar da filosofia do *embodiment* para estudar a cultura não mais a partir de sua dimensão representacional mas, sim, de sua perspectiva vivida e incorporada. A cultura, nessa perspectiva, não é lida 'através' de um corpo permeado por símbolos e significados, pois é a própria experiência corporal que passa a ser condição de possibilidade<sup>2</sup> para a formação de um sujeito histórico-cultural e, conseqüentemente, de todas as representações pelas quais este sujeito se compreende e se relaciona com os outros entes.

Resgatar a dimensão incorporada da cultura significa, portanto, apresentar um nível mais profundo de importância do corpo no processo cultural. Fala-se de um corpo-sujeito engajado na vida prática e que, simultaneamente, vivencia e produz cultura. Estudar a cultura a partir de sua perspectiva fenomenológica significa conhecê-la tendo em vista o seu ponto de partida, o momento no qual ela é vivida.

Todo esse desenvolvimento teórico realizado pela Filosofia e pela Antropologia, entretanto, encontra-se muito à margem dos estudos de cultura organizacional. No capítulo 3, mais especificamente na seção 'o corpo e o *embodiment* nos estudos de cultura organizacional', será visto que o corpo, quando presente nos estudos dessa temática, aparece de modo discreto, prioritariamente vinculado à sua perspectiva de artefato (TRICE e BEYER, 1984; SCHEIN, 1992; MARTIN, 2002a), ou como um componente simbólico de rituais e cerimônias (LATOUCHE, 1983). A relação entre *embodiment* e cultura organizacional praticamente não é trabalhada.

A pouca quantidade de pesquisas sobre corpo artefato e *embodiment*, entretanto, não é exclusividade dos estudos de cultura organizacional. Essa ausência é recorrente na área da Administração como um todo. Para o *mainstream* dessa área do conhecimento, o corpo que predomina é aquele normalizado e universal, um objeto pronto para ser adaptado a um sistema maior de produção (DALE, 2001). É também de um corpo biológico de que se fala o qual

---

<sup>2</sup> A expressão 'condição de possibilidade' indica que é a experiência perceptual (corporal) que possibilita tanto a existência de uma cultura quanto o próprio processo reflexivo. Nas palavras de Merleau-Ponty (2005: xi): "Quando eu começo a refletir, minha reflexão relaciona-se com uma experiência não reflexiva" (minha tradução). No original: "When I begin to reflect my reflection bears upon an unreflective experience".



deve ser devidamente cuidado pelas Ciências Médicas, de modo a manter-se saudável e produtivo para o sistema.

As razões pelas quais o corpo humano se mantém como uma “presença ausente”<sup>3</sup> (DALE, 2001) nos estudos organizacionais, entre eles os de cultura, possuem raízes mais profundas do que a história da Administração pode contar. Na realidade, seria possível retornar ao dualismo platônico ou ao cogito cartesiano para falar de um processo histórico de construção de uma ontologia em que se divide a existência humana em duas instâncias: o corpo e a interioridade, esta analisada numa perspectiva de ‘alma’ por Platão e de ‘mente’ por Descartes. Ser humano, nessa perspectiva ontológica, consiste no ‘pensar’. O corpo, diferentemente, é tratado como matéria separada em relação ao sujeito que o “detém”, um objeto a ser instrumentalizado, medido e calculado.

A Administração, como um campo de estudos inserido nessa tradição filosófica, com muita facilidade apropria-se desse modo de pensar o humano. Esse modelo instrumental de corpo, por exemplo, passa a nortear as teorias administrativas, a começar pela obra inaugural ‘*Principles of scientific management*’ de Frederick Winslow Taylor (TAYLOR, 1995). Era preocupação desse prático e teórico do campo administrativo a obtenção de índices cada vez mais elevados de produtividade sendo que, para isso, ele trabalhou o conceito de eficiência industrial através do aperfeiçoamento dos métodos de trabalho, reduzindo cada ofício a uma seqüência de movimentos elementares que pudessem ser cronometrados, descritos e ensinados a qualquer pessoa.

É a partir do sucesso obtido por Taylor (1995) que atividades como o estudo dos tempos e dos movimentos, a retirada dos movimentos supérfluos e a separação entre o trabalho do corpo e o trabalho da mente tornam-se recorrentes nos estudos de produção. Assim como nas filosofias de Platão e Descartes, essa divisão taylorista atribuiu um valor diferente ao trabalho do corpo e ao trabalho da mente. Ao trabalho do corpo foi (ainda é na realidade) atribuída uma caracterização de trabalho mecânico, o corpo como apêndice da máquina e, a partir daí, temos o corpo ocupando a base do organograma empresarial e percebendo os menores salários. O trabalho da mente, por outro lado, passa a ser executado por uma elite que ocupa tanto postos de comando quanto cargos técnicos especializados. De um modo ou de outro, ocupam posições de maior poder e remuneração.

---

<sup>3</sup> Minha tradução. No original: “*absent presence*”.

Na realidade, um dos aspectos trazido por esta tese, principalmente no capítulo do *embodiment*, é que não existe tal distinção entre corpo e mente e, portanto, não há distinção entre trabalho do corpo e trabalho da mente. Essa é uma distinção historicamente datada, com conseqüências profundas no modo como o sócio-cultural é construído e, conseqüentemente, também as organizações. Resgatar o corpo e o *embodiment* para os estudos organizacionais, neste caso através dos estudos de cultura, significa também fornecer subsídios para a construção de uma nova teorização e de uma nova prática organizacional.

Alguns estudos organizacionais, todavia, mostram-se sensíveis a temáticas que envolvem dimensões não biológicas e que não buscam a normalização do corpo humano. São exemplo os estudos de gênero (MILLS, 1988; ALVESSON e BILLING, 1992; GHERARDI, 1994; KERFOOT e KNIGHTS, 1996; GUERRIER e ADIB, 2004), de sexo (BURRELL, 1984; HEARN e PARKIN, 1987; BURRELL e HEARN, 1989; BREWIS e GREY, 1994; WILLIAMS, GIUFFRE e KIRSTEN, 1999), de emoção (FINEMAN, 1996; DOMAGALSKI, 1999; STYHRE *et al.*, 2002) e as pesquisas sobre estética<sup>4</sup> (STRATI, 1992, 2000; GAGLIARDI, 2001; MARTIN, 2002b; WITZ, WARHURST e NICKSON, 2003). Na maioria dessas pesquisas, o corpo aparece de maneira indireta, sendo utilizada uma perspectiva cognitiva para o estudo. Uma exceção são os estudos de estética que consideram a experiência corporal dos sujeitos em relação aos processos organizacionais.

O corpo, portanto, se apresenta indireta e cognitivamente nos estudos de cultura organizacional, assim como nos de gênero, de sexo e de emoção. Menos freqüentes são estudos que adotam a dimensão incorporada da cultura organizacional, sendo os estudos de estética organizacional aqueles que se encontram mais próximos da temática do *embodiment*. É possível dizer, desse modo, que pouco se sabe sobre a relação cultura organizacional, corpo artefato e *embodiment* sendo que é a partir desse espaço, ainda não preenchido na teoria organizacional, que construo minha questão de pesquisa, quer seja: **de que maneira os estudos de corpo artefato e de *embodiment* da Antropologia ajudam a repensar os estudos de cultura organizacional?**

Para responder essa questão, oriento minha tese a partir do objetivo geral de **repensar os estudos de cultura organizacional a partir da análise simbólica e fenomenológica dos corpos dos vendedores de uma livraria de *shopping center***. Para chegar nesse objetivo geral, alguns caminhos específicos foram percorridos. A saber:

---

<sup>4</sup> A estética como uma teoria geral da sensibilidade (GAGLIARDI, 1990).

- a) demonstrar o caráter de artefato do corpo do vendedor, repensando, a partir daí, os estudos de artefatos organizacionais;
- b) estudar a cultura organizacional como experiência incorporada para, a partir daí, repensar os estudos de cultura organizacional;
- c) inserir o corpo e a dimensão incorporada (inclusive do pesquisador) como parte essencial do processo de pesquisa em cultura organizacional; e
- d) propor uma nova concepção de corpo humano para os estudos e para a prática organizacional.

Para cumprir tais objetivos, parto de um estudo etnográfico realizado principalmente durante o ano de 2005, num período acumulado de aproximadamente seis meses. É uma etnografia de uma livraria de *shopping center*, a Livraria Cultura de Porto Alegre, que tinha como grupo informante principal sua equipe de vendedores. A observação-participante ocorreu de modo direcionado para uma compreensão da relação corpo do vendedor e cultura organizacional, principalmente pela via dos estudos de corpo artefato. Para estudar o corpo do vendedor, suas representações e suas práticas, acompanhei esses trabalhadores não apenas no espaço da loja, como também em suas atividades de almoço, de lanches e em algumas atividades de lazer (*happy-hours*, festas e um *show* de *rock*).

Cabe destacar que minha pesquisa de campo foi norteada por um projeto de tese que não previa a utilização da perspectiva do *embodiment*. A visualização dessa possibilidade ocorreu num momento posterior, a partir de um gradativo processo de amadurecimento teórico acerca desse novo paradigma<sup>5</sup> de estudo da cultura. Quando foi o momento de analisar o *embodiment* em meu campo de pesquisa, tornou-se essencial uma releitura do material, buscando, dessa vez, encontrar informações que me levassem a compreender a interação corpo-cultura não mais a partir de sua perspectiva representacional mas, sim, a partir de sua dimensão vivida, seja por mim própria, seja por meus “colegas” vendedores.

Para apresentar essas análises teóricas e empíricas, esta tese está dividida em quatro capítulos. A organização aqui proposta se distingue da tradicional configuração dos trabalhos acadêmicos do campo da Administração, composta por referencial teórico, método, base empírica, discussão e conclusões. Optei por, primeiramente, apresentar o método em um

---

<sup>5</sup> Assim como Csordas (1988), utilizarei algumas vezes a expressão paradigma para referenciar os estudos de *embodiment*. Assim como o autor, tomarei por paradigma uma perspectiva metodológica consistente que encoraja a re-análise de informações já existentes sugerindo, dessa maneira, novas questões para a pesquisa empírica.

capítulo denominado como ‘o campo de pesquisa: etnografia em uma livraria de *shopping center*’. Nesse capítulo, discorro sobre a livraria, os vendedores, os seus corpos e suas experiências culturais incorporadas (incluindo uma análise do meu corpo e de minhas experiências incorporadas no campo), o processo de negociação e a minha entrada em campo, a observação participante propriamente dita, as entrevistas e o tratamento e análise das informações.

Por estar trabalhando com perspectivas teóricas e modos de analisar as informações de campo que partem de tão diferentes ontologias, considere adequado criar dois grandes capítulos divididos, a partir de sua temática, nas seções: teoria, campo e discussão dos resultados. O capítulo dois, portanto, se refere às análises teóricas e empíricas do corpo artefato, e o capítulo três trabalha essas mesmas questões a partir da perspectiva do *embodiment*.

Especificamente sobre o capítulo dois – o corpo como um artefato organizacional –, realizo uma revisão teórica focada nos estudos da Antropologia que tratam do tema do corpo como um artefato, a fim de pensar como esses colaborariam com a pesquisa de cultura organizacional, principalmente pela via dos artefatos. Dessa revisão teórica, foi possível desvendar duas categorias de estudo, já mencionadas anteriormente, do corpo artefato: artefato dinâmico e artefato hierarquizado. Essas categorias prosseguem na análise do campo Livraria Cultura permitindo, a partir disso, trazer essas teorizações antropológicas para o campo da Administração e, ainda, propondo algumas novas idéias para se pensar a temática dos artefatos organizacionais.

O capítulo três desta tese – a organização como experiência cultural incorporada–encarrega-se, em um primeiro momento, de uma revisão dos estudos de *embodiment*, para averiguar como esses contribuiriam para a temática da cultura organizacional. Dessa revisão, percebi a importância de se estudar a dimensão incorporada da cultura, para aprofundar ainda mais o papel do corpo humano no processo cultural. Na análise do campo, trabalho com maior profundidade a perspectiva fenomenológica das organizações, à medida que descrevo a relação pré-objetiva (porém não pré-cultural) que os vendedores estabelecem com a empresa e com produtos comercializados. Essa relação, analisada a partir do cotidiano desses sujeitos organizacionais e do ritual informal de beber cerveja após o trabalho, refere-se a uma condição de possibilidade para a posterior construção da cultura organizacional como sistema de representações. Na seção referente à discussão dos resultados, entre outros pontos, levanto

que o foco no *embodiment* desvela o papel ativo que o corpo tem na vida organizacional permitindo, dessa maneira, uma melhor compreensão da dinâmica do conceito de cultura.

Por fim, um capítulo de conclusões é apresentado. Esse capítulo retoma as discussões anteriormente travadas nos capítulos de corpo artefato e do *embodiment*, organizando, de modo contínuo, as principais conclusões desenvolvidas nesta tese. Além disso, visa a apresentar as limitações da análise que aqui desenvolvo, assim como os novos caminhos de pesquisa nos estudos organizacionais que se abrem.

## 1 O CAMPO DE PESQUISA: ETNOGRAFIA EM UMA LIVRARIA DE *SHOPPING CENTER*

---

“Imagine-se o leitor sozinho, rodeado apenas por seu equipamento, numa praia tropical próxima a uma aldeia nativa, vendo a lancha ou o barco que o trouxe afastar-se no mar até desaparecer de vista” (MALINOWSKI, 1978: 19). É assim que Bronislaw Malinowski<sup>6</sup> inicia seu campo junto aos nativos das Ilhas Trobriand na Nova-Guiné e eleva à categoria de método científico uma nova maneira de compreender o indivíduo e seu comportamento, o método etnográfico. Observando e participando da vida desses nativos Malinowski acaba por criar a observação participante como uma técnica de pesquisa desse método chamando a si, e à Antropologia, a incumbência de reconstruir e transmitir uma experiência de vida diversa da do homem das sociedades complexas.

A observação participante, a partir daí, torna-se um dos procedimentos de pesquisa freqüente nos estudos antropológicos ou, mais do que isso, se transforma no principal responsável pela caracterização do trabalho de campo da área (OLIVEIRA, 1998). É o trabalho ‘*Argonautas do Pacífico Ocidental*’ (MALINOWSKI, 1978) que demarca mais fortemente o início dessa tendência, que prossegue, bem mais tarde, nos estudos antropológicos de segmentos urbanos da sociedade a qual pertence o próprio antropólogo. Oliveira (1998) diz que é um procedimento de pesquisa caracterizado por atos de olhar e ouvir muito peculiares, pois devem permitir ao pesquisador a interpretação da sociedade e da cultura do outro em sua verdadeira interioridade<sup>7</sup>.

Além da observação participante o método etnográfico tem uma segunda “idéia-valor” que marca sua construção de conhecimento: a relativização (OLIVEIRA, 1998). Relativizar, segundo Oliveira (1998), é uma atitude eminentemente antropológica, através da qual o pesquisador busca escapar de um pensamento, uma atitude etnocêntrica. Por etnocentrismo compreenda-se a forma habitual do leigo ver o mundo que o circunda na qual ‘o outro’ é

---

<sup>6</sup> Malinowski nasceu na Polônia em 1884, mas transfere-se para a Inglaterra em 1910 onde desenvolve sua carreira de antropólogo. Junto com Radcliffe-Brown, torna-se um expoente de uma nova geração de antropólogos, didaticamente classificados como Escola Inglesa.

<sup>7</sup> Uma vez que neste trabalho também busco desvendar a cultura a partir de sua dimensão corpóreo-fenomenológica considero, assim como Cavedon (2004) já havia levantado, essencial incluir o sentir, o cheirar, o provar, o se emocionar nesta sentença de Oliveira (1998).

conhecido, sentido, descrito e interpretado a partir das categorias (e experiências) do pesquisador, ou seja, do ético. A relativização é, portanto, a importante capacidade de contextualizar os conceitos em relação ao tempo e ao espaço em que eles são criados e aceitos tornando possível a compreensão dos diferentes significados que um mesmo evento – casamento, morte, amizade, fases de vida, etc. – apresenta para diferentes grupos culturais.

Mesmo seguindo o método de Malinowski (1978), meu campo de pesquisa não se encontra a uma distância geográfica e cultural tão grande em relação ao meu cotidiano de classe média ocidental. Meu campo é urbano, sendo que o esforço nesse caso não é mais tornar familiar o estranho, mas estranhar o familiar (VELHO, 1978). Descrever as escolhas e meu processo em campo é o objetivo deste capítulo.

## 1.1 A LIVRARIA

O campo pesquisado é uma livraria de *shopping center*, ambiente este que já conhecia como cliente. Para chegar à livraria não se fazia necessário o uso de lanchas ou barcos, saindo de minha casa em no máximo trinta minutos de locomoção rodoviária eu estava lá. Para que minha comunicação com o grupo ocorresse, tampouco se mostrou importante intermediação de negociantes ou missionários, pois a língua que se falava era a mesma, assim como alguns códigos e experiências culturais.

A livraria da qual falo localiza-se no Bourbon Country, um *shopping center* que atende camadas médias e altas da cidade de Porto Alegre (RS). Seu nome é Livraria Cultura. Além da loja de Porto Alegre, a Livraria Cultura tem a matriz e duas filiais na cidade de São Paulo, uma filial em Recife e outra em Brasília. Atualmente possui uma equipe de aproximadamente 650 funcionários e um acervo de livros, revistas, CDs e DVDs na faixa de 700 mil itens (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004).

Eva Herz é o nome da fundadora da empresa. Nasceu em Berlim em 1911 e emigrou para o Brasil em 1938 quando a discriminação em relação aos judeus havia se tornado “mais que perigosa”. No Brasil casou, teve filhos e começou seu negócio alugando livros alemães para uma comunidade que não tinha acesso às obras. Foi Eva quem iniciou o negócio de venda de livros em uma loja da Rua Augusta, em 1954, e encaminhou a posterior

transferência deste, em 1969, para aquela que vem a se tornar a principal avenida da capital paulistana, a Paulista. Na década de 1970 passou o comando dos negócios para o filho Peter<sup>8</sup> Herz. Atualmente a empresa é administrada por Peter e por seus dois filhos, Sebastião e Fernando Herz (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004).

As diretrizes que orientam a atuação da empresa no mercado estão formalizadas em quatro idéias que se complementam: a filosofia, a visão, a missão e o valor fundamental. A filosofia da empresa fala de seu próprio nome fantasia, ou seja, a busca por “disseminar a cultura” (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004). É importante observar a utilização que a empresa faz do artigo ‘a’ no singular para falar de cultura. Isso demonstra que tanto o nome como a filosofia empresarial não estão utilizando os conceitos antropológicos desta terminologia. Aproximam-se, diferentemente, do senso comum de que cultura é algo que se “detém” a partir da convivência do sujeito com um *ethos* específico que, a partir de minha experiência de campo, denominarei como cultura *cult*-intelectual-erudita.

Com a finalidade de seguir sua filosofia a Livraria Cultura tem como estratégia de negócio a diversificação de seus produtos e serviços. Não é objetivo da livraria, por exemplo, focar seu negócio na venda de livros *best sellers* ou, no caso da música, nos CDs mais tocados nas FMs. Diferentemente, a empresa orgulha-se de ter o maior acervo de livros do Brasil, de promover eventos culturais na própria livraria e de deter uma ampla seção de música clássica. O material institucional Bem-vindo à Livraria Cultura (2004) diz que essa sistemática de trabalho não atende apenas uma visão comercial, mas sim propiciar acesso ao que “existe de melhor em todas as áreas do conhecimento”.

É nesse sentido também que a Livraria Cultura seleciona e desenvolve sua equipe, de modo que principalmente os vendedores mantenham-se atentos aos eventos culturais, mais especificamente, àqueles relacionados a livros e música. Um exemplo de uma ação institucional que possibilita a esses funcionários acessar tal *ethos* é o empréstimo de livros. Outros modos formais e informais de simbolizar e vivenciar essa cultura *cult*-intelectual-erudita serão apresentados no decorrer deste trabalho.

Ainda sobre as diretrizes, a Livraria Cultura tem como visão: “Ser a melhor loja de informação e entretenimento, destacando-se pela qualidade dos produtos e serviços, buscando a excelência no relacionamento com clientes, colaboradores e fornecedores”. Para chegar nesta visão tem como missão: “Encantar sempre o cliente, fazendo com que o seu acesso aos

---

<sup>8</sup> Os nomes dos diretores e funcionários foram mudados.



nossos produtos e serviços seja uma experiência prazerosa, a partir de um atendimento competente, criativo e ágil”. Focando ainda mais no cliente a livraria tem como valor fundamental: “Jamais perder clientes” (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004).

Para atingir essas diretrizes a Livraria Cultura realizou grandes investimentos em tecnologia de informação (TI), gestão estratégica de pessoas e num novo conceito de loja. A empresa leva tão a sério a questão da TI que optou, após algumas tentativas de terceirização, pela elaboração de seu sistema de informática a partir de uma equipe própria de analistas e programadores. O resultado obtido foi um sistema simultaneamente robusto e flexível o qual processa e controla praticamente todas as operações da empresa, além de permitir a rápida adaptação de rotinas de trabalho para situações excepcionais de atendimento que se façam necessárias.

Em termos de gestão de pessoas, a empresa incorporou técnicas contemporâneas como o recrutamento *on-line*, a seleção com avaliação psicológica, gestão por competências, avaliação de performance tipo 360 graus e remuneração variável. A remuneração variável, ao contrário das demais técnicas, é utilizada especificamente para a equipe de vendedores os quais recebem uma comissão sobre o total de vendas da loja. Cabe destacar que o cálculo desta comissão é coletivo, ou seja, os vendedores da loja Porto Alegre percebem salários praticamente iguais independente da quantidade de vendas individual.

A Livraria Cultura também investiu na abertura de lojas em *shopping centers* em bairros de camadas médias e altas de capitais brasileiras. A empresa tem como uma de suas estratégias atuais ser uma, ou a única, loja âncora do *shopping center* no qual se localiza ocupando, desse modo, grande área física. Apenas a matriz da Paulista não segue essa tendência.

Especificamente sobre a loja de Porto Alegre, os livros estão distribuídos pelos setores: Técnicos, Idiomas, Esotéricos, Humanas, Artes, Literatura brasileira, estrangeira e infanto-juvenil. Os CDs e DVDs estão separados principalmente entre os setores *Pop/rock* e Clássicos, sendo uma quantidade menor alocada no setor de literatura infanto-juvenil. Revistas e jornais são vendidos num setor denominado Revistaria e, próximo a esta, encontra-se o café que vende bebidas variadas e disponibiliza mesas e cadeiras para seus clientes. A Livraria Cultura conta também com um pequeno auditório, área para autógrafos de livros, área lúdica para crianças, central de escuta de CDs e DVDs (emicamente conhecida como Escuta), cadeiras e poltronas distribuídas por toda a loja para facilitar a leitura e o manuseio dos produtos por parte dos clientes. Esse grande investimento que a direção fez e segue

fazendo nos seus pontos de venda, demonstra a importância que atribui ao caráter presencial da venda ao cliente.

A loja de Porto Alegre funciona todos os dias da semana, inclusive nos finais de semana e feriados. Fecha suas portas apenas quatro dias ao ano: Natal, Confraternização Universal (dia 1º de janeiro) e uma vez a cada semestre para realizar contagem de estoque. Apenas nas duas primeiras datas a equipe tem folga coletiva. O horário de atendimento de segunda a sábado é das 10h às 22h, nos domingos e feriados das 13h às 21h<sup>9</sup>. A carga horária de grande parte da equipe é de 44 horas semanais, distribuídas em seis dias de sete horas e vinte minutos. Sobre os vendedores os turnos de trabalho são dois, a turma da manhã-tarde (das 10h às 18h 20min) e a da tarde-noite (das 13h 40min às 22h). Algumas equipes, como a dos pacotes e telefonia, possuem uma carga horária inferior à da maioria da equipe, perfazendo um total de 36 horas semanais.

A equipe Livraria Cultura de Porto Alegre estava composta por aproximadamente 37 vendedores, 11 caixas, 10 seguranças, 7 compradores e auxiliares de compra, 7 coordenadores (atendimento, caixas, segurança, informática, manutenção), 5 encarregados da recepção e expedição de produtos, 3 encarregados pelos pedidos via Internet, 2 encarregados pelo setor de escuta, 2 encarregadas pelos pacotes, 2 encarregadas pela central de reservas, 2 telefonistas. No período em que estive em campo a equipe de manutenção e limpeza era terceirizada.

## 1.2 O CORPO DO VENDEDOR

Conforme já comentado, meu contato com a Livraria Cultura é anterior a esta pesquisa, ou seja, eu já conhecia a livraria na forma de cliente. Em uma das minhas visitas, já com a idéia de que meu projeto de tese circularia pela temática do corpo, mas sem definição do campo, me chamou a atenção um vendedor do setor de CDs. Ele ornamentava seu corpo com um visual alternativo em relação ao padrão *shopping center*/Porto Alegre/Brasil. Suas tatuagens eram muitas e aparentes, seus cabelos eram compridos com *dreadlock* (ver figura 1)

---

<sup>9</sup> Na data em que escrevo esta tese o horário de funcionamento dos domingos e feriados havia mudado tanto na abertura quanto no fechamento, sendo o novo horário das 14h às 20h.

e cada lóbulo de sua orelha continha um alargador (ver figura 2). Sendo atendida por ele, percebi que seu comportamento de vendedor não condizia com o estereótipo normalmente atribuído a pessoas com tal conjunto de ornamentos, o de uma atitude de irreverência. Ao contrário disso, em seu atendimento ele apresentou uma fala tranqüila e atitudes de um funcionário disciplinado.



**Figura 01 – Bob Marley e seus cabelos com *dreadlocks***

Fonte: <[http://djcanabs.palcomp3.cifraclub.terra.com.br/fotos.php?id\\_foto=19858](http://djcanabs.palcomp3.cifraclub.terra.com.br/fotos.php?id_foto=19858)>, acesso em 13/06/2007.



**Figura 02 – *Piercing* alargador de orelha**

Fonte: <<http://www.happynews.com/living/bodyart/ear-piercing-stretching.htm>>, acesso em 13/06/2007.

Logo após o atendimento, resolvi circular pela loja, imaginando encontrar uma repetição desses ornamentos em outros vendedores. Percebi que outros tipos físicos também

estavam presentes entre os vendedores como, por exemplo, as socialmente aceitas ‘loiras de cabelos longos e apenas um par de brincos nas orelhas’. Esse contexto de diferentes ornamentações em pessoas da mesma equipe se diferencia da média das empresas que fazem uso de regras bastante restritas de ornamentação, incluindo nessas o uso de uniformes, postura essa que destaca a idéia da homogeneidade tal qual um valor da modernidade, perpassando diversos campos teórico-práticos, dentre os quais as organizações certamente estão incluídas.

A constatação da possível perversão desse importante valor moderno me deixou curiosa sobre a Livraria Cultura. Comecei a me questionar se haveria uma relação entre esses corpos e a cultura dessa organização e, caso houvesse, que valores seriam esses que levavam essa empresa a escolher tais corpos, e esses corpos a escolherem tal empresa. É, portanto, a partir dessa experiência inicial que comecei a considerar o corpo do vendedor como *locus* privilegiado para se desvelar a cultura dessa organização e, a partir disso, averiguar de que modo os estudos de corpo-cultura poderiam colaborar com as pesquisas sobre cultura organizacional.

Sob o ponto de vista teórico, o estudo de Rodrigues (2000) também me incentivou a escolher os vendedores como equipe privilegiada na minha etnografia. Para a autora, o ato de compra e venda é um ritual que confere valor às mercadorias sendo o vendedor quem assume o principal papel de agente ritual, pois incorpora, através de suas vestes, gestos e fala, os valores que a empresa almeja vender e que os clientes desejam comprar (RODRIGUES, 2000). É nesse contexto que elegi os vendedores da Livraria Cultura como trabalhadores-chave para o estudo da relação cultura organizacional, corpo artefato e *embodiment*.

É importante ressaltar, entretanto, que a escolha dessa categoria profissional como foco para o estudo da cultura organizacional não possibilita uma análise completa desta temática. Ao contrário, escolher um segmento de trabalhadores significa levantar informações acerca de apenas uma parte desse fenômeno, permitindo, ao mesmo tempo, a realização de interpretações mais amplas e análises mais abstratas<sup>10</sup>, a partir de um conhecimento muito extensivo de assuntos muito pequenos (GEERTZ, 1989). O assunto pequeno no caso desta pesquisa é o corpo e as experiências culturais incorporadas dos vendedores da Livraria Cultura; as análises mais amplas e abstratas são a cultura dessa organização.

---

<sup>10</sup> Como este trabalho inclui a perspectiva fenomenológica para estudo da cultura, devo incluir nesta noção de Geertz (1989) a idéia de que o esforço não é o de “apenas” apurar a perspectiva abstrata da cultura (representacional, portanto cognitiva), mas também o de apurar os processos de vivência prática dessa.

Os trabalhos de Oliveira (1998) e Silva (2000) também oferecem pistas em relação a esse recorte de pesquisa ao comentar a distinção existente entre as monografias clássicas e as modernas. Por se tratar do estudo de sociedades simples, era possível às monografias clássicas estudarem o grupo social como um todo, pois por serem poucas as opções de rumos a serem seguidos pelos sujeitos pertencentes a esse agrupamento social, menor era a divergência de comportamento de seus membros. A maior complexidade das sociedades urbanas inviabilizaria essa postura de pesquisa holística, uma vez que a elevada diferenciação das funções sociais gera uma diversidade de carreiras e, portanto, de indivíduos (ELIAS, 1994). Essa realidade pressiona as monografias modernas a adotarem uma visão holística a partir da escolha de um tema e de um grupo. Não pretende, assim, retratar a totalidade de uma cultura, mas “somente ter em conta que a cultura, sendo totalizadora, mesmo que parcialmente descrita, sempre deve ser tomada por referência” (OLIVEIRA, 1998: 29).

Além disso, minha escolha pela equipe de vendedores visa a corroborar com os estudos de cultura organizacional que a compreendem partir de sua heterogeneidade (GREGORY, 1983; CAVEDON, 1988; MELO, 1991; BRESLER, 1997; MARTIN e FROST, 2001; CAVEDON e FACHIN, 2002). Diferentemente dos estudos sobre cultura organizacional homogênea e corporativa (SCHEIN, 1984; TRICE e BEYER, 1984; FLEURY, 1991), acredito na importância de se incluir os funcionários nos estudos culturais das organizações, uma vez que exercem influência sobre o processo organizacional a partir da forma como representam, experienciam e dinamizam os valores corporativos.

Essa é a idéia proposta por Gregory (1983), a de que usar o ponto de vista do nativo pode levar a uma compreensão mais completa acerca dos fenômenos organizacionais, desvendando, assim, as inconsistências entre as posturas estabelecidas e os comportamentos usuais, entre as políticas formais e as práticas informais, entre a história oficial e a forma como a mesma é representada (assim como experienciada e dinamizada) pelos sujeitos organizacionais (MARTIN e FROST, 2001). Ao escolher os vendedores, portanto, busco compreender a cultura ao nível da ação organizacional, que é quando a cultura é aprendida, vivida e modificada.

Especificamente sobre os vendedores da Livraria Cultura cabem alguns esclarecimentos em relação a traços gerais desse grupo. Primeiramente, sobre o modo de distribuição dos 37 vendedores nos diversos setores: tem-se a quantidade de 6 vendedores no setor Técnicos, 2 no Idiomas, 3 nas Humanas, 6 na Literatura, 2 nos Esotéricos, 4 na Literatura Infanto-juvenil, 5 nas Artes, 1 na Revistaria, 2 nos Clássicos, 4 no *Pop/rock*, 2 nos

DVDs. Sobre a questão da idade, foi possível registrar que a média desses trabalhadores era de 26 anos, sendo a vendedora mais nova com 18 anos e a mais velha com 36 anos. A idade mais recorrente (a moda) foi 27 anos, havendo um grupo de 7 vendedores nessa idade. Esses números demonstram o caráter jovem da equipe. É uma equipe predominantemente do sexo masculino, tendo um total de 12 (32%) mulheres e 25 (68%) homens. Com relação à escolaridade, 15 (41%) estavam cursando algum curso superior ou haviam trancado um curso superior anteriormente iniciado, 14 (38%) já eram formados e apenas 8 (22%) não estavam (pelo menos ainda) vinculados a uma instituição de ensino superior. Deter um título acadêmico, ou estar cursando ensino superior, era um valor para esse grupo.

Devido a data de abertura da loja em Porto Alegre ser recente – início de 2003 –, a equipe de vendedores é bastante nova na empresa. O tempo de empresa mais recorrente era menos de um ano; 15 (41%) vendedores haviam entrado na empresa no próprio ano em que eu fazia o campo (2005). Depois desses, havia um grupo de 8 (22%) vendedores que trabalhavam na loja desde sua fundação, perfazendo um total de quase três anos. Eram 6 (16%) os vendedores que entraram no ano de 2004, variando sua permanência entre um e dois anos. Cinco (14%) vendedores entraram em 2003, porém não desde a abertura da loja. Sua permanência na empresa variava de dois a três anos. Apenas 1 (3%) vendedor, que veio transferido de São Paulo, tinha mais tempo de empresa que aquele referente à abertura da loja Porto Alegre. Ele entrou na Livraria Cultura de São Paulo em 2001, tinha aproximadamente 4 anos de empresa<sup>11</sup>.

Além do fato da loja ser recente, um outro fator colaborava para o baixo tempo de permanência desses trabalhadores na Livraria Cultura: o grande volume de demissões e pedidos de demissão, ou seja, a elevada taxa de rotatividade da empresa. Uma exposição dos números de demissões e admissões e, portanto, o cálculo de uma taxa de rotatividade, assim como uma análise dos motivos de valores tão elevados será realizado na seção 2.4.1.

---

<sup>11</sup> Não foi possível obter essa informação de 3 (8%) vendedores.

### 1.3 O CORPO DA PESQUISADORA

Não foi apenas o corpo dos vendedores e de outros funcionários da Livraria Cultura que ocuparam espaço nas minhas análises de campo. Eu, um corpo-sujeito, também fui considerada. Foi ainda na fase de campo que comecei a observar o quanto eu estava incorporando o *ethos* oficial e não oficial da Livraria Cultura. Por oficial, considero o modo de (corporalmente) se comportar principalmente dentro do ambiente de loja e, por não oficial, quero trazer minha participação nos momentos de lazer de um grupo específico de vendedores, o Lado-B<sup>12</sup>.

Minha ida a campo tinha como propósito inicial desvendar os aspectos representacionais da cultura da instituição que eu pesquisava. No caso, buscava desvelar a cultura da Livraria Cultura, a partir da análise simbólica do corpo de seus vendedores. Anotava em meu diário de campo a roupa que eu havia escolhido para ir “trabalhar”, as roupas que eu havia comprado no decorrer do trabalho de campo, as minhas escolhas alimentares, os meus movimentos, as minhas posturas. Enfim, eu estava principalmente inspirada na leitura de trabalhos acerca do corpo simbólico.

Nessa época percebi, por exemplo, que eu não usava mais nenhum sapato com salto e que acabei comprando um tênis All Star vermelho para ir “trabalhar”. Mais do que buscar conforto, analiso a escolha dessa marca e essa cor de tênis como uma demonstração de que eu estava adquirindo um símbolo de pertença ao grupo que observava. Outra coisa que me chamou a atenção em relação a essa perspectiva simbólica foi o fato de ter parado de fazer luzes<sup>13</sup> nos cabelos e de ter reduzido minha frequência semanal à manicure. Essas decisões também faziam parte de um contexto de um campo no qual esses modos de embelezamento

---

<sup>12</sup> O termo Lado-B se refere a um dos dois lados dos antigos LPs. Também alude aos tipos de músicas que eram normalmente gravadas nesse lado, músicas alternativas que não se tornariam os sucessos das rádios. Neste campo, Lado-B se refere a como os componentes de um grupo de funcionários denominavam a si mesmos, ou seja, é uma categoria êmica (do informante). Para fazer parte desse grupo eram importantes alguns elementos como a detenção de um capital erudito, ter um papel de liderança frente aos demais colegas, ser (ou se achar ser) próximo à diretoria da Livraria Cultura, apresentar um gosto classe média-alta, aceitar a diferença na orientação sexual, participar das festas dos demais membros do grupo e dos rituais da cerveja após o trabalho. Essa caracterização não foi dada por eles próprios, faz parte de meu trabalho de interpretação do campo etnográfico. Em minha vivência com esse grupo, também foi possível perceber que sua composição não era estática, sofria variações a partir da admissão de novos funcionários com “potencial” para se tornar Lado-B, da demissão e possível afastamento de colegas Lado-B ou, ainda, por processos cotidianos de negociação sobre quem é Lado-B ou Lado-A.

<sup>13</sup> Técnica que pinta pequenas mechas do cabelo se referindo, geralmente, ao uso da tonalidade loira.

eram menos valorizados, seja pelo seu elevado custo, seja pela significação simbólica que produzem<sup>14</sup>.

Com o passar do tempo, entretanto, comecei a realizar algumas anotações sobre questões corporais próprias que pareciam extrapolar essa dimensão simbólica. A aquisição do hábito de correr pela loja para atender clientes, a participação ativa nas festas e rituais informais de meus “colegas”, o fato de eu ter voltado a fumar quando estava em campo, a mudança de meus hábitos alimentares, enfim, mudanças mais profundas que percebi estarem ocorrendo a partir de minha convivência com este campo de pesquisa. A partir de um processo de amadurecimento teórico, comecei a intuir que essas informações poderiam ser analisadas a partir de outra perspectiva de estudo da relação corpo-cultura, no caso, a *embodiment* e cultura.

A relação estabelecida entre “meu” corpo como pesquisadora e a cultura da Livraria Cultura – seja pela dimensão simbólica ou pela perspectiva do *embodiment* – foi incluída na minha agenda de pesquisa. Essa opção metodológica será claramente percebida nas seções referentes à análise do campo (2.4 e 3.3) nas quais me apresento (corporalmente) de maneira recorrente. Na realidade, destacar a importância de se trazer o corpo do pesquisador para o processo de formação de conhecimento em Administração já havia sido levantado por Martin (2002b) em seu trabalho sobre a questão estética das organizações. A área da cultura organizacional, entretanto, não tem oferecido a devida atenção a esta questão.

Ao adotar essa postura de analisar meu próprio processo corpóreo de inserção em campo, acabo por me aproximar de uma premissa importante do método fenomenológico: a inclusão da historicidade do próprio investigador no processo de pesquisa. Esse é um método que se foca em uma análise qualitativa do objeto, ou seja, cuja preocupação não está em medir, dissecar e calcular o objeto mas, sim, em compreendê-lo. Mais do que isso, é um método no qual não se separa tão claramente o sujeito pesquisador do objeto pesquisado. Fala-se, diferentemente, de um tripé científico – sujeito, objeto e método –, visto que esse método está diretamente relacionado às próprias peculiaridades do sujeito (no caso um corpo-sujeito) e do objeto a serem considerados. Ao optar por um referencial teórico que se ampara na Fenomenologia para estudar a relação corpo-cultura do campo em questão (capítulo 3) acabo por também escolher esse método de análise.

---

<sup>14</sup> Nas seções 2.4.1.5 (ornamentar o corpo) e 2.4.2.1 (ornamentação do corpo) farei uma análise mais detalhada sobre a temática da ornamentação dos corpos na Livraria Cultura.



#### 1.4 A ENTRADA EM CAMPO

Em novembro de 2004, fiz meu primeiro contato oficial com a Livraria Cultura. Conversei com uma das coordenadoras de atendimento, a Luciana, entreguei a carta de apresentação (ver Anexo A) e, sem muitas perguntas e explicações, fui liberada para fazer a pesquisa. No dia 17 daquele mês, fiz minha primeira visita como etnógrafa: bloco de notas, caneta na mão e um frio na barriga. Fui encaminhada pela Luciana para o setor de CDs e DVDs, onde ela me apresentou apenas para o comprador. Depois vim a descobrir que ele exerce algumas funções de chefia no setor. A equipe parecia ora curiosa, ora desconfiada com minha presença. Às vezes vinham me falar alguma coisa de bom sobre trabalhar na Livraria Cultura e, nessas horas, lembrei de uma idéia do livro de Víctora, Knauth e Hassen (2000: 56-57): “Há uma tendência natural do pesquisado de oferecer respostas ao pesquisador que ele creia serem do interesse do último e assim apresentar uma falsa imagem de si, com o intuito de agradar ou valorizar-se”. Nesse primeiro dia, fiz observações num pequeno bloco, anotei algumas falas marcantes e conversei com alguns funcionários. Essas notas resultaram em nove páginas no meu diário de campo. Senti-me mais confiante.

No dia 19 de novembro, retornei já vestindo roupas apropriadas para o campo, ou seja, roupas confortáveis e que imitavam os “nativos” com os quais tentava me relacionar, no caso: tênis, calça jeans e camiseta. Fui para o setor de CDs e DVDs e, pouco tempo depois de minha chegada, Luciana apareceu para dizer que meu acesso à empresa estava restrito à observação e que eu não poderia conversar com a equipe. Ela solicitou que eu trouxesse a relação de perguntas que faria aos funcionários, pois ela enviaria esse material para que a direção em São Paulo analisasse. Conversamos e decidimos que eu enviaria um resumo de meu projeto e que só retornaria à livraria quando tudo tivesse sido aprovado.

Dia 1º de dezembro, retornei à loja com o projeto resumido, uma lista de atividades de pesquisa e, novamente, com a carta de apresentação (ver Anexos A e B). No dia 20, fiz uma nova visita para verificar se já havia alguma resposta, mas não havia. Foi apenas no final de janeiro de 2005 que fiquei sabendo, a partir de uma visita à loja e de uma conversa com Luciana, que o Sebastião Herz (diretor) estivera em Porto Alegre na semana anterior e que gostaria de conversar comigo. Sugeri a ela que marcássemos uma conversa telefônica, ela ficou de organizar.

Foi no início de fevereiro de 2005, que consegui falar pela primeira vez com Sebastião. Ele parecia receoso em relação à pesquisa, sendo bastante direto nas suas perguntas: “Mas o que você quer?!?” (notas de campo, fevereiro 2005). Tentei responder de forma teórica e expliquei o método de pesquisa. Não foi suficiente. Ele pediu para eu mandar um modelo do questionário que eu utilizaria com os vendedores e disse que não seria possível eu fazer observação participante, pois o trabalho já estava totalmente distribuído entre a equipe.

Em março, tive minha segunda conversa telefônica com o Sebastião e, ao contrário de minhas expectativas negativas, ele havia aceitado que eu fizesse a pesquisa na livraria com a ressalva de que eu só poderia observar, não participando da rotina das tarefas. Finalmente, a negociação estava fechada. No entanto, o longo período de duração das negociações me fez lembrar do depoimento da antropóloga Rita Amaral para o livro de Silva (2000: 43):

Coisas maravilhosas que qualquer iniciante deve saber quando vai ao campo: Ele deve saber que quando ele ligar para um pai-de-santo para marcar uma entrevista, vão fazer você ligar cinquenta vezes para marcar. Por que o pai-de-santo vai estar ocupado, matando, sacrificando, atendendo, ele não pode falar com você por que ele está descansando, ele quer saber quem você é, de onde você é. Você fica falando com um assistente durante quinze dias. Depois de quinze dias ele defere uma entrevista para você... Aí você vai lá e espera quatro horas sentado na parte de fora da casa. (O que eles não sabem é que a gente fica observando a clientela enquanto isso). Nada se perde numa tese, como diz Umberto Eco; até o tempo da sala de espera serve...

Combinamos, eu e Sebastião, um encontro na loja de Porto Alegre para nos conhecermos e combinarmos alguns detalhes. Uma das coisas que negocie com ele nesse encontro foi iniciar o campo no semestre seguinte, pois eu ainda tinha algumas etapas teóricas de meu doutorado a cumprir. Apesar disso, ainda no mês de março de 2005, participei de um treinamento para novos funcionários Ali, realizei entrevistas com cinco vendedores e com um comprador e fui convidada por um dos entrevistados para ir até o “fumódromo”<sup>15</sup> onde conversei com alguns membros da equipe. O propósito de fazer essas entrevistas antes de iniciar a observação era o de criar vínculo com alguns informantes e, ainda, o de me inspirar para o detalhamento do projeto de tese que escreveria nos próximos meses.

Com o intuito de marcar essas entrevistas, pedi ao outro coordenador de atendimento, o Celso, para colocar um recado no correio eletrônico me apresentando e convidando vendedores para a realização de uma entrevista de cunho acadêmico. Duas pessoas

---

<sup>15</sup> A expressão ‘fumódromo’ é um neologismo para falar de lugares que foram criados ou adaptados para fumar cigarros. Tanto os ambientes quanto a expressão surgiram a partir de meados da década de 1990 quando se instaurou uma política (quase mundial) de combate ao fumo, tornando necessário separar, com maior ênfase, os fumantes dos não-fumantes.

responderam: Nadir e Cristian. Terminada a entrevista, pedi para ambos que me recomendassem para um ou dois colegas de trabalho. Nadir me recomendou para Thomas e Andréia, e o Cristian para Ismael. Além desses, a participação no treinamento de novos funcionários me colocou em contato com Flávio. Após longa conversa, perguntei se ele gostaria de ser entrevistado, ele aceitou.

Realmente, essas cinco entrevistas foram muito importantes no posterior processo de aculturação com o grupo. Algumas dessas entrevistas foram bastante intensas em termos de declarações sobre a vida do entrevistado ou sobre a relação deste com a empresa; outras nem tanto. De um modo ou de outro, eram seis pessoas que eu conhecia e que me conheciam de uma maneira mais intensa e informal. A todos, expliquei minha pesquisa e o fato de que voltaria, no segundo semestre, para fazer a observação participante. Durante o tempo que fiquei afastada, visitava a loja e fazia questão de procurar todos os entrevistados para dizer que, em algum momento, eu retornaria. Numa dessas visitas, Nadir disse: “Não vai nos abandonar!”.

## 1.5 A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

É no início de agosto de 2005 que retorno para o campo, ficando lá até dezembro. Em janeiro e fevereiro de 2006, também vou à livraria, porém, mais dedicada à realização de entrevistas. Enviei uma carta semelhante àquela que eu havia escrito em fevereiro de 2005, para novamente me apresentar à equipe da Livraria Cultura de Porto Alegre e falar um pouco mais da minha pesquisa (ver anexo C). Desta vez, me senti mais aceita pelo corporativo, pois recebi um crachá, escrito ‘visitante’, um armário para guardar meus pertences, acesso à copa, aos banheiros e a outros espaços exclusivos aos funcionários.

Com o passar do tempo, talvez por estar portando um crachá semelhante aos dos vendedores, comecei a ser solicitada por clientes para indicar livros ou, simplesmente, para mostrar a localização de outras seções da livraria. Além disso, comecei a oferecer ajuda aos meus “colegas” vendedores para realizar tarefas como, por exemplo, a organização de prateleiras e a busca de livros “desaparecidos”. Demonstrar interesse por ajudar e efetivamente “botar a mão nos livros” ajudou na aceitação de minha presença por parte dos

funcionários, além de facilitar a observação e a vivência dos imponderáveis da vida desses vendedores de *shopping center*.

A impossibilidade de cumprir uma jornada de trabalho tão longa quanto à deles, por outro lado, trouxe certo afastamento em relação à realidade de vida desses trabalhadores. Conforme previamente comentado, a jornada de trabalho dos vendedores é de 44 horas em seis dias por semana, ou seja, há apenas uma folga semanal que nunca ocorre aos sábados e ocorre apenas uma vez ao mês aos domingos. Como não foi possível acompanhar essa demanda organizacional, muitas vezes escutei falas como “Tava sumida!” e “Quanto tempo!?!” (notas de campo, diversas datas), sendo que eu havia ficado apenas um ou dois dias sem ir a campo. Para compensar, diversifiquei meus horários, participando tanto da rotina da manhã quanto da noite, tanto dos dias de semana quanto dos sábados, domingos e feriados.

Com o intuito de melhor conhecer algumas dinâmicas corporais dos funcionários da livraria, almocei e lanchei por diversas vezes com alguns membros da equipe, nos diferentes lugares por eles eleitos como adequados: copa da empresa, praça de alimentação e restaurante vizinho ao *shopping*. Além disso, conforme já comentado, participei de atividades de lazer, principalmente aquelas referentes a um grupo específico de funcionários, o Lado-B.

A programação de lazer desse grupo era vinculada a eventos noturnos como longos e intensos *happy hours*, uma festa na casa do informante-chave, uma festa de bar na qual o informante-chave era DJ, uma festa de aniversário de um dos membros do grupo, ocorrida em uma tradicional casa noturna da cidade, e um *show* de *rock*. Nesse último, acompanhei, principalmente, alguns membros da equipe dos CDs. O grupo de funcionários pertencentes ao Lado-B é o que mais me acolhe e com o qual mais me identifico durante minha permanência em campo.

Por fim, conforme já havia mencionado, minha primeira participação em um evento corporativo foi em um treinamento para novos funcionários. Além deste, me foi permitido observar um processo de seleção de vendedores, três reuniões com a direção da empresa e, ainda, participar da festa oficial de Natal. Resumidamente, posso dizer que observar essas duas dimensões da vida desses vendedores – a partir de ambientes formais e informais – me ajudou na compreensão da problemática desta tese, que se refere à análise da relação existente entre cultura organizacional, corpo e *embodiment*.

## 1.6 AS ENTREVISTAS

Partindo do pressuposto de que o olhar por si só não é suficiente para perceber a natureza das relações sociais mantidas entre as pessoas (OLIVEIRA, 1998), me vali do recurso da entrevista para a obtenção de outros tipos de informações sobre os vendedores da Livraria Cultura. Realizei entrevistas com doze vendedores, um comprador, os três diretores e o encarregado dos recursos humanos (RH).

As entrevistas com os vendedores e o comprador eram semi-estruturadas e foram realizadas em dois encontros. No primeiro, o objetivo era aprofundar o conhecimento da rotina corporal que esses sujeitos estabeleciam tanto nos dias de trabalho quanto nos de folga. A questão que eu colocava para o entrevistado era: “Descreva com o máximo de detalhes um dia de trabalho e outro de folga, desde o momento em que tu acordas até quando tu vais dormir”. O objetivo era conhecer, pela fala do entrevistado, partes da rotina que não eram possíveis alcançar na observação participante, mas que poderiam ser importantes para compreender um pouco mais da relação corpo-organização. Para direcionar à temática do corpo, durante a fala do entrevistado, sugeria que ele aprofundasse alguns itens como alimentação, ornamentos, saúde, medicação, sono, entre outros (ver Anexo D).

No segundo encontro, a intenção era conhecer a história de vida do entrevistado, suas experiências anteriores e como ele havia chegado à Livraria Cultura: “Fale um pouco sobre sua trajetória de vida até sua chegada na Livraria Cultura”. A partir daí, algumas perguntas se direcionavam para as mudanças que o entrevistado acreditava ter ocorrido na sua vida e no seu corpo a partir da entrada na livraria – “Tu acreditas ter mudado, inclusive em termos corporais, após a entrada na Livraria Cultura?” – e outras se direcionavam para a temática dos atributos de entrada e permanência tanto na Livraria Cultura quanto no setor em que atuava: “Quais os atributos que tu tens, inclusive corporais, que facilitaram tua seleção e permanência na Livraria Cultura e, mais especificamente, tua alocação no setor X?”. Quando o tempo permitia, incrementava o questionário perguntando sobre o que é ser vendedor na Livraria Cultura, sobre o que é o corpo do vendedor e sobre os planos futuros do entrevistado (ver Anexo E).

As entrevistas foram realizadas tanto dentro quanto fora da empresa. Essa variação ocorria a partir de uma preferência do entrevistado ou, em alguns casos, de um pedido

específico por mim realizado devido à dificuldade de negociar horários de entrevista com a empresa. Com exceção das cinco entrevistas realizadas antes do campo, em março de 2005, as demais foram obtidas no final de minha permanência na empresa entre novembro de 2005 e fevereiro de 2006.

Não foi possível fazer a segunda fase da entrevista com dois dos doze funcionários entrevistados. Um deles por ter pedido demissão e outro por não ter mostrado interesse em continuar. O método de registro das entrevistas também mudou. Se nas primeiras optei apenas por anotar, pois os entrevistados pouco me conheciam e considerei que o gravador poderia inibi-los, nas demais optei por gravar, acreditando que a convivência com eles minimizaria seus medos e os vieses.

Buscando ter um contato com a diversidade da Livraria Cultura Porto Alegre, escolhi os outros oito entrevistados a partir de dois critérios de organização da equipe: um corporativo e outro informal. O critério corporativo foi a organização por setores, ou seja, busquei pessoas dos diversos setores nos quais produtos e pessoas estão distribuídos. O critério informal foi o de buscar pessoas de ambas as categorias êmicas: o Lado-A e o Lado-B. Abaixo segue um quadro com o nome dos entrevistados, as datas das entrevistas, o método de registro e o local de realização (na livraria ou fora dela).

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>1ª Entrevista</b>	<b>2ª Entrevista</b>
André	Vendedor	Novembro 2005; Na livraria, gravada.	Novembro 2005; Fora da livraria, gravada.
Andréia	Vendedora	Março 2005; Na livraria, anotada.	Janeiro 2006; Fora da livraria, gravada.
Ângela	Vendedora	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.
Cristian	Comprador	Março 2005; Na livraria, anotada.	Dezembro 2005; Na livraria, gravada.
Cláudia	Vendedora	Novembro 2005; Na livraria, gravada.	Fevereiro 2006; Fora da livraria, gravada.
Flávio	Vendedor	Março 2005; Na livraria, anotada.	Não ocorreu, pediu demissão.
Fernanda	Vendedora	Novembro 2005; Na livraria, gravada.	Novembro 2005; Fora da livraria, gravada.
Ismael	Vendedor	Março 2005; Na livraria, anotada.	Janeiro 2006; Na livraria, gravada.
Marcelo	Vendedor	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>1ª Entrevista</b>	<b>2ª Entrevista</b>
Maurício	Vendedor	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.
Nadir	Vendedora	Março 2005; Na livraria, anotada.	Não ocorreu, não demonstrou interesse.
Thomas	Vendedor	Março 2005; Na livraria, anotada.	Fevereiro 2006; Fora da livraria, gravada.
Vinícius	Vendedor	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.	Fevereiro 2006; Na livraria, gravada.

**Quadro 01 – Entrevistas vendedores e comprador: nome, data, local e método de registro**

Tive apenas um encontro, em separado, para realizar a entrevista com cada um dos três diretores e com o encarregado do RH. Era uma entrevista semi-estruturada com o objetivo de conhecer algumas expectativas do grupo estratégico da livraria em relação à equipe de vendedores: “Qual é a expectativa, inclusive em termos corporais, que a direção tem em relação aos vendedores da Livraria Cultura?” (ver Anexo F). As entrevistas com o corporativo variaram em termos de período e de método de registro das informações, a duração das entrevistas foi de aproximadamente uma hora. Sobre o local de realização das entrevistas, com exceção da entrevista do encarregado do RH que foi realizada em São Paulo, as demais foram feitas na própria loja de Porto Alegre (ver quadro 2).

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>	<b>Local e Método</b>	<b>2ª Entrevista</b>
Fernando Herz	Diretor (filho)	Na livraria, anotada.	Outubro 2005
Peter Herz	Diretor (pai)	Na livraria, gravada.	Dezembro 2005
Sebastião Herz	Diretor (filho)	Na livraria, anotada.	Novembro 2005
Patrick	Encarregado do RH	Na sede (São Paulo), gravada.	Janeiro 2006

**Quadro 02 – Entrevistas diretores e encarregado RH: nome, data, local e método de registro**

## 1.7 REGISTRO, TRATAMENTO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Conforme brevemente comentado, durante a observação participante eu utilizava um bloco para anotar palavras-chave, falas ou breves observações que serviriam de base para o diário de campo. O bloco de notas era pequeno, de modo que coubesse no bolso de minha calça. Não carregar nada na mão era importante no meu campo, uma vez que este demandava

muita flexibilidade e movimentação. Quando surgia uma cena interessante ou uma fala que representava uma categoria êmica, eu retirava o bloco de meu bolso, pegava a caneta que estava presa no cordão do crachá e fazia a anotação. Por muitas vezes, escutei meus “colegas” demonstrarem desconforto ou curiosidade quanto ao que eu anotava: “me sinto uma cobaia” (notas de campo, outubro 2005) disse Carina sobre eu estar anotando e “o que tu tem nesse caderno?” me perguntou Marcelo (notas de campo, novembro 2005). Nessas situações, eu tinha por hábito abrir meu bloco e mostrar a anotação, atitude esta que era bem vista pela equipe.

Seguindo os ensinamentos de Malinowski (1997), as anotações de meu bloco viraram um diário de campo que registrava com o máximo de detalhes a rotina, os imponderáveis, os sentimentos meus e de meus “colegas”. Como meu foco era a temática do corpo, muitas vezes utilizei desenhos para registrar posturas, roupas, ornamentos e, além disso, registrava o máximo possível das informações que me suscitavam algo sobre a relação corpo-organização. Buscava escrever o diário de campo em ambientes abertos ou perto de janelas, em uma atmosfera totalmente diferente daquela que comecei a considerar ‘o claustrofóbico espaço de *shopping center*’. Posteriormente, este material de campo foi transcrito para o editor de texto Word.

As entrevistas foram, conforme comentado, algumas vezes anotadas e, na maioria das vezes, gravadas. Tanto as anotadas quanto as gravadas foram posteriormente transcritas para um editor de texto. Eu mesma realizei este trabalho.

O material empírico das observações e das entrevistas foi transposto para o NVivo 2.0 que é um software de análise qualitativa. O material foi todo lido e simultaneamente organizado nas categorias teóricas, a partir das quais o tema da cultura organizacional foi repensado nesta tese: o corpo artefato e o *embodiment*. Cada uma dessas categorias, que aqui denominarei como ‘categorias mãe’, se bifurcava em ‘categorias filhas’, que nada mais são do que partes complementares da idéia proposta pela categoria original. Cabe ressaltar que, por muitas vezes, uma mesma informação dizia respeito tanto ao corpo artefato quanto ao *embodiment*, demonstrando que uma mesma vivência corpo-organização pode ser analisada, com os devidos cuidados, a partir de ambas as categorias teóricas.

Também foi criada uma ‘categoria mãe’ denominada como ‘rituais’ e outra denominada ‘cultura organizacional’. Além da abundante quantidade de material, os rituais organizacionais e as informações sobre a cultura da Livraria Cultura serviram de apoio para a compreensão e a problematização da relação cultura organizacional, corpo e *embodiment*. Por



fim, uma série de categorias, que aqui serão chamadas de ‘livres’, foram criadas para alocar informações de campo que não se referiam, diretamente, à problemática desta pesquisa. O quadro 3 apresenta o nome que foi dado a todas as categorias e uma breve explicação do conteúdo de cada uma delas.

<b>Nomes das Categorias</b>	<b>Informações de campo e das entrevistas sobre:</b>
<b>1. Corpo Artefato</b>	
➤ Artefato dinâmico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O simbolismo da dinâmica dos corpos.</li> </ul>
• Práticas	
○ Medicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoecimentos, o trabalhar doente, as formas de medicação utilizadas.</li> </ul>
○ Posturas e movimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As posturas e movimentos privilegiados no campo.</li> </ul>
○ Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comida, bebida, cigarros e os rituais nos quais esses produtos são consumidos.</li> </ul>
○ Cuidados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os cuidados físico-estéticos dos “nativos”.</li> </ul>
○ Ornamentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A vestimenta e as práticas de ornamentação (<i>piercings</i>, tatuagens, pintura de cabelos, etc.).</li> </ul>
○ Gestualidade e expressão dos sentimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As formas de cumprimento, os gestos, as demonstrações de afeto, alegria, tristeza, raiva, etc.</li> </ul>
○ Sexualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As paqueras.</li> </ul>
• Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos do corpo (lágrimas, cheiros).</li> </ul>
• Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos do corpo (cansaço, dores, fome, vontade de urinar, engordar, enraivecer).</li> </ul>
➤ Artefato hierarquizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O processo de hierarquização sócio-organizacional que ocorre a partir do corpo.</li> </ul>
• Volume do corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os corpos gordos, sua significação e tratamento.</li> </ul>
• Cor do corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os brancos, os negros e o corpo não bronzeado.</li> </ul>
• Orientação sexual do corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A homossexualidade e a bissexualidade na Livraria Cultura.</li> </ul>
• Ornamentação do corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os ornamentos e seus significados.</li> </ul>
• Deficiência do corpo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As pessoas com deficiência na Livraria Cultura.</li> </ul>
<b>2. Embodiment</b>	
O <i>embodiment</i> dentro da Livraria Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>embodiment</i> no espaço institucional.</li> </ul>
O <i>embodiment</i> nos rituais informais de lazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O <i>embodiment</i> fora do espaço institucional.</li> </ul>
<b>3. Cultura da Cultura</b>	
“Aproveitar ao máximo o colaborador”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O alto nível de exigência da Livraria Cultura para com seus funcionários.</li> </ul>
“Aqui não tem hierarquia!”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O discurso institucional da liberdade e a contradição em relação ao cotidiano de trabalho.</li> </ul>
“Aqui não tem preconceito!”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O discurso institucional da diversidade cultural e de corpos, suas consistências e inconsistências.</li> </ul>
“Jamais perder clientes”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A assimilação, por parte da equipe, do valor corporativo “jamais perder clientes”.</li> </ul>

Nomes das Categorias	Informações de campo e das entrevistas sobre:
“Atendimento ágil e competente”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A demanda corporativa e a efetiva realização de um atendimento ágil e competente.</li> </ul>
“Big-Brother”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As câmeras, o sistema informático e a cultura de vigilância total sobre os funcionários.</li> </ul>
“Disseminar a cultura”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O produto <i>cult</i>-intelectual-erudito que comercializam.</li> </ul>
“Nunca é bom o suficiente”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A constante insatisfação corporativa em relação ao trabalho da equipe.</li> </ul>
<b>4. Rituais</b>	
“Fumódromo”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As saídas para fumar um cigarro e conversar com colegas.</li> </ul>
Festas e <i>show</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma festa na casa do informante-chave, outra em um bar no qual o informante-chave era DJ, outra de aniversário ocorrida em uma casa noturna da cidade e um <i>show</i> de <i>rock</i>.</li> </ul>
Reuniões corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniões com direção e equipe.</li> </ul>
Ritual “Mosca Frita”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os almoços em um restaurante localizado nos fundos do <i>shopping</i> Bourbon.</li> </ul>
Ritual copa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os almoços e lanches realizados na copa da empresa.</li> </ul>
Ritual da cerveja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O ritual de beber cerveja após o trabalho.</li> </ul>
Ritual Lado-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os rituais de lazer do Lado-A.</li> </ul>
Ritual praça de alimentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As refeições realizadas nas praças de alimentação dos <i>shoppings</i>.</li> </ul>
<b>5. Livres</b>	
Amando a Livraria Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O gostar de trabalhar na Livraria Cultura.</li> </ul>
Amizades e romances	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os fortes laços de amizade e os romances existentes a partir da convivência na empresa.</li> </ul>
Corpo do vendedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A idéia que os entrevistados têm sobre o corpo do vendedor da Livraria Cultura.</li> </ul>
Cultura popular	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamentos e valores populares, não eruditos.</li> </ul>
Glamour e labuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A contradição entre o glamour de trabalhar com um produto de cultura <i>cult</i>-intelectual-erudita e o cansativo trabalho do comércio.</li> </ul>
Lado-A e Lado-B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A diferença em ser Lado-A ou Lado-B.</li> </ul>
Método etnográfico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A experiência etnográfica. As atividades, os comentários dos “nativos” sobre a pesquisa, as percepções sobre o processo de aculturação.</li> </ul>
Paulistas X Gaúchos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A dificuldade do corporativo de compreender aquilo que eles denominam como o ‘jeito gaúcho de trabalhar’.</li> </ul>
Reciprocidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os empréstimos, compartilhamentos e presentes trocados entre colegas.</li> </ul>
Reestruturação produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O mercado de trabalho e do medo de ser demitido.</li> </ul>
Sociedade de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O elevado nível de consumo dos “nativos”.</li> </ul>
Tem um mundo lá fora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A forte separação entre o dentro e o fora e a dificuldade de viver a vida “lá fora” devido a grande demanda exercida pela empresa.</li> </ul>
<i>Turnover</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As demissões, os pedidos de demissão e a alta rotação da equipe.</li> </ul>

Nomes das Categorias	Informações de campo e das entrevistas sobre:
Vendedor Livraria Cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="900 271 1449 324">• A idéia que os entrevistados têm sobre o ‘vendedor da Livraria Cultura’.</li> </ul>

### Quadro 03 – Tratando as informações: as categorias de análise

Cabe destacar que, mesmo com essa grande quantidade de ‘categorias filhas’, muitas delas não foram utilizadas de maneira direta no processo de interpretação do campo. Algumas pelo simples fato de se distanciarem da problemática proposta por esta tese; outras por apresentarem pouca quantidade de informação acumulada. As categorias privilegiadas na análise desta tese, portanto, se referem àquelas que mais se aproximam da temática estudada e as que obtiveram maior abundância de informações de campo.

Por fim, cabe adicionar que, além das informações advindas do diário de campo e das entrevistas, me vali de mais dois materiais de apoio: algumas fotos que tirei da equipe no ambiente de loja e o manual de ingresso de novos funcionários – o Bem-vindo à Livraria Cultura. Foi necessário fazer um pedido para a direção da loja para tirar as fotos, uma vez que é norma da empresa não permitir que sejam feitas fotografias dentro da loja. Recebi autorização de Sebastião com a ressalva de eu pedir consentimento de uso da imagem por parte da equipe (ver Anexos G e H). Algumas dessas fotos foram utilizadas para ilustrar contextos de campo discutidos nesta tese.

Vali-me também do material institucional Bem-vindo à Livraria Cultura para obter algumas informações mais gerais sobre a empresa e como fonte para a breve descrição histórica da empresa (ver seção 1.1, ‘a livraria’). Além disso, utilizei seu material explicativo acerca da filosofia e das diretrizes organizacionais (visão, missão e valor essencial). Sobre esses últimos, optei por inserir as informações no programa NVivo, a fim de facilitar a respectiva análise.

Os dois capítulos que seguem – ‘o corpo como um artefato organizacional’ e ‘a organização como experiência cultural incorporada’ – exploram as informações oferecidas pelo campo à luz das teorias de Antropologia do Corpo e dos estudos antropológicos sobre o *embodiment*, de modo a descobrir se o corpo é um artefato organizacional e se a cultura organizacional é incorporada pelos trabalhadores.

## 2 O CORPO COMO UM ARTEFATO ORGANIZACIONAL

---

Nesta seção, quero apresentar de maneira completa a tese de que o corpo do trabalhador pode ser pensado como um artefato organizacional, entendendo por ‘completa’ uma apresentação simultânea da pesquisa teórica e empírica que proporcionaram tal análise. Para isso, dividi este capítulo em cinco grandes seções: as três primeiras estão encarregadas da revisão teórica, a quarta da análise do campo Livraria Cultura e a última da discussão sobre a inovação que tais análises trazem para os estudos de cultura organizacional.

As seções teóricas visam a, primeiramente, compreender o que são os artefatos e como têm sido estudados tanto nas Ciências Humanas e Sociais (2.1 sobre artefatos), quanto na Administração (2.2 sobre artefatos organizacionais). Posteriormente, construí a seção 2.3, ‘o corpo como um artefato organizacional’, com o intuito de apresentar o caráter de objeto sócio-histórico-cultural que a área da Antropologia do Corpo tem atribuído ao corpo humano. Depois disso, busco no campo Livraria Cultura “achados” que permitam a compreensão desse caráter de artefato do corpo do trabalhador para, a partir daí, desvendar as redes simbólicas que orientam tal organização e tais sujeitos sociais (2.4 O corpo como um artefato organizacional: o campo Livraria Cultura). Por fim, discuto na seção 2.5 a colaboração que esse estudo do corpo como um artefato oferece para os estudos de cultura organizacional.

### 2.1 SOBRE ARTEFATOS

O estudo dos artefatos está tradicionalmente incluído no campo da cultura material que, por sua vez, tem como primeira disciplina acadêmica a Arqueologia (KERN, 1991; GASPAR, 2000). Por cultura material, Meneses (1983: 112) entende “o meio físico que é socialmente apropriado pelo homem”, ou seja, a intervenção que os indivíduos fazem no seu meio físico a partir de propósitos e normas culturais. Pode-se incluir nos estudos de cultura material os artefatos, as estruturas, as modificações de paisagens, os restos mortais e coisas animadas como, por exemplo, o corpo humano vivo (MENESES, 1983; GASPAR, 2000).

Meneses (1983) diz que, especificamente os artefatos, fornecem informações para aqueles que os estudam tanto através de sua materialidade (matéria-prima e seu processamento, tecnologia, morfologia e funções, etc.), quanto através da produção de elementos de natureza relacional, ou seja, seus significados estão sempre atrelados às formas de organização do grupo que o produziu e consumiu. Alguns autores apontam a necessidade das pesquisas arqueológicas se voltarem em defesa dessa segunda perspectiva de estudo dos artefatos (MENESES, 1983; KERN e DIAS, 1990; KERN, 1991). Kern e Dias (1990), por exemplo, defendem a idéia de a Arqueologia resgate, analise e decodifique esses códigos simbólicos dos artefatos, a fim de compreender sua funcionalidade social para, a partir daí, pensar sobre o humano e suas culturas. Explicam ainda que isso se torna possível de ser realizado, na medida em que os artefatos têm um conteúdo, uma função social, pois carregam valores simbólicos próprios da sociedade na qual se integram.

A Arqueologia pré-histórica, por exemplo, dedica-se à reconstituição do passado, a partir da classificação de materiais recuperados. Gaspar (2000), entretanto, analisa que poucas são as vezes que esses estudos se direcionam para a cultura. Ao contrário, eles se detêm em esmiuçar detalhes técnicos sobre o processo de manufatura dos artefatos obtendo, a partir daí, uma ordenação cronológica o mais apurada possível<sup>16</sup>, porém com pouco poder explicativo sobre a sociedade que o criou e consumiu. Essa tendência de parte da comunidade arqueológica, de ainda considerar os artefatos como entidades isoladas em si próprias, também havia sido anteriormente apresentada por Meneses (1983) e Kern e Dias (1990).

Uma outra análise sobre o mau aproveitamento da cultura material é realizada por Meneses (1983). Ele critica o sistemático desmerecimento da História que ora exclui totalmente a cultura material dos seus estudos, ora a utiliza apenas como fonte secundária. Nessa segunda opção, a cultura material por algumas vezes cumpre o papel de “iluminadora” do texto – esse sim, tratado como objeto legítimo e prioritário para a construção da história –, mas não da sociedade que ela documenta. A cultura material também aparece como meio didático para ilustrar aquilo que o texto já estabeleceu, pouco aparecendo como fonte principal das interpretações históricas (MENESES, 1983).

Essa exclusão dos artefatos (cultura material) em relação à construção do texto histórico acarreta em uma série de lacunas como, por exemplo, a impossibilidade de reconstrução dos aspectos anônimos e banais do social (KERN e DIAS, 1990) ou do universo

---

<sup>16</sup> Gaspar (2000) diz que os sistemas atuais de datação dos artefatos sempre apresentam margem de erro que podem ultrapassar 400 anos.

quotidiano “impossível de recuperar e analisar sem a intervenção das coisas materiais” (MENESES, 1983: 112). Um outro exemplo de lacuna seria, como bem lembra Kern (1991), a perda de um arsenal histórico relativo aos grupos ágrafos e iletrados das sociedades humanas.

As críticas sobre o uso das coisas materiais pela História ou Arqueologia pautam-se, respectivamente, ora por seu nenhum ou pouco uso, ora por seu estudo detalhado e isolado. Entretanto, cabe nesse momento a ressalva de que, mais importante do que discutir a ausência ou a pequena “parcela” que a cultura material ocupa no estudo dos fenômenos histórico-culturais, é preciso debater sobre a cisão que se articula entre cultura material e cultura. Meneses (1983), por exemplo, ressalta que ao se discutir o caráter “parcial” dos fenômenos materiais está se operando, na realidade, um discurso que organiza os aspectos materiais e não materiais da história e da cultura de modo separado.

O estudo realizado pelo antropólogo Marshall Sahlins (1976) vai por uma via diferente desta cisão. Ao estudar o vestuário, ele não o toma como dimensão acessória do texto, mas como fonte principal de interpretação dos sistemas sociais de comunicação e classificação (grupos etários, classes sociais, gênero, público e privado, campo e cidade, centro e bairro, sagrado e profano). De modo semelhante, o arquiteto Rybczynski (1994) analisa a gradual constituição das casas urbanas burguesas simultaneamente com o processo de individuação que ocorre a partir do século XVI. O material, nesse caso a casa, aparece em destaque para compreender o nascimento de uma nova configuração social que privilegia um senso de intimidade, contrariando seu anterior desconhecimento e, conseqüentemente, sua necessidade. O autor falava a partir das mutações das casas urbanas burguesas, do gradual processo de emergência do homem moderno em detrimento do medieval. Ao apresentar o sócio-cultural a partir da cultura material, ambos os autores acabam por entrelaçar as duas temáticas: cultura material e cultura.

Especificamente sobre o estudo do corpo como parte da cultura material, existe um campo tradicional da Arqueologia, principalmente da Arqueologia pré-histórica, que estuda o corpo morto. Através da análise dos contextos funerários, busca-se compreender, seja pelos restos corporais ou pelas técnicas de enterro destes corpos, diferenças sociais e econômicas (MENESES, 1983). Sendo o corpo humano vivo, é possível o pensar como parte da cultura material, seja pelas modificações nele realizadas ou pelos arranjos especiais pelos quais eles se organizam (ou são organizados) (MENESES, 1983; GASPAR, 2000).

Um trabalho que parte do corpo, especificamente sobre os grafismos corporais como forma de compreender a materialização de idéias e significados culturais de determinada sociedade, é o de Silva (2006). O corpo, na realidade, é tratado pelo autor como um dos suportes – outros seriam a cerâmica, a arte rupestre, os tecidos, os cestos e as armas – para a colocação de uma arte gráfica que representa as idéias de um grupo cultural específico, no caso, os índios Kaingang. O autor fala da retomada que o povo Kaingang fez, desde a década de 1990, da pintura gráfica corporal. Essas pinturas contemporâneas são realizadas para suas performances rituais que visam a afirmar sua etnicidade. São usadas “para mostrar que são Kaingang” (SILVA, 2006: 136). Segundo o autor, essas pinturas são muito semelhante aos grafismos pré-históricos, observados nos materiais arqueológicos recuperados desse povo. O interessante é que esses artefatos nunca foram mostrados ao grupo, ao menos pelo autor, de modo que não foram esses os elementos inspiradores das pinturas.

Esse contexto, analisa Silva (2006), demonstra o caráter cultural desses grafismos, uma vez que essa mesma linguagem visual – diferentes suportes, passado e presente – demonstra uma mensagem de unidade cultural, de “significados culturais importantes que marcam essa condição de entender as estruturas de pensamento desse grupo ou daquela sociedade” (SILVA, 2006: 126). Ao estudar a linguagem visual da cultura material e dos grafismos dos Kaingang, o autor compreendia, portanto, a cosmologia desse povo.

A unidade na temática dos grafismos em relação à diferentes suportes também é tema do trabalho de Gallois (2000). Nesse caso, o estudo se refere aos índios Waiãpi. Especificamente sobre pintura corporal, uma das conclusões da autora é que ela não informa sexo nem idade, tampouco é utilizada para diferenciar os momentos cotidianos dos rituais. A autora observa, por exemplo, nunca ter escutado algum comentário sobre a inadequação de um certo padrão de desenho para determinada pessoa ou circunstância.

Assim como nos Kaingang, superfícies variadas (cerâmica, cabaças, o papel e o corpo) ou técnicas diferentes (desenho, pintura, incisão e o trançado) são utilizadas a partir de um mesmo conceito, no caso, o *kusiwa* que se refere a motivos abstratos decorativos os quais são, muitas vezes, representações estilizadas de animais (ver figura 3). Os motivos *kusiwa* falam da cosmologia desse povo, se referindo diretamente ao mundo dos “outros” – o mundo dos mortos principalmente – e demonstrando que a pintura corporal, ou a decoração de cestos, por exemplo, estaria mais ligada a significados religiosos do que sociológicos. As figuras *kusiwa*, portanto, tem o potencial de aproximar ou afastar o mundo sobrenatural. Sobre as cestas, Gallois (2000: 227) fala: “os Waiãpi consideram extremamente perigoso sentar uma criança

em um cesto *panakari*: despertaria o interesse de *iane raiwer* (“nossos mortos”), habitantes do céu que viriam buscá-la”. Sobre o corpo a autora complementa a idéia (GALLOIS, 2000: 227):

As transformações efetuadas no corpo pelas diferentes modalidades de revestimento – pintura, escarificação e odor – tem por objetivo alterar a posição do indivíduo em face de seus vizinhos e, sobretudo, em face do mundo sobrenatural. Em ambos os casos – aproximando ou separando – entre o homem e o mundo dos outros, sejam eles indivíduos rivais ou entidades sobrenaturais.



**Figura 03 – Pintura corporal kusiwa**

Fonte: <[http://www.socioambiental.org/pib/epi/waiapi/f\\_capa.htm](http://www.socioambiental.org/pib/epi/waiapi/f_capa.htm)>, acesso em 13/06/2007.

O estudo da apropriação cultural dos meios físicos como modo de compreensão de idéias, valores e significados do grupo em questão demonstra ser uma unanimidade no material teórico levantado para a construção desta seção. Silva (2006: 125) melhor explica a riqueza desse material cultural na seguinte análise:

[...] a medida que uma sociedade fabrica artefatos, fabrica sua cultura material palpável, ela está se enxergando, está se vendo e, cada vez que ela observa este material, ela está refletindo sobre si própria, e estes materiais, estes grafismos e estas manifestações estética [...] estão refletindo identidades sociais e culturais importantes.



## 2.2 SOBRE ARTEFATOS ORGANIZACIONAIS

São poucos os trabalhos que exploram a temática dos artefatos nos estudos de cultura organizacional, mesmo que já tenham sido citados em estudos iniciais como parte do sistema simbólico das organizações (DANDRIDGE, MITROFF e JOYCE, 1980; SCHEIN, 1984; TRICE e BEYER, 1984). Dandridge, Mitroff e Joyce (1980) não utilizam a expressão artefato, mas ‘símbolos materiais’ e enumeram alguns exemplos como os símbolos de *status*, os produtos de empresa, o logo, os prêmios, os crachás, os broches e as bandeiras. Poucos anos depois, Trice e Beyer (1984) e Schein (1984) já utilizavam a palavra ‘artefato’, sendo que, para os primeiros autores, os artefatos são conceituados como objetos manufaturados pelas pessoas e que facilitam a expressão de atividades culturais.

Schein (1984) fala dos artefatos como um dos níveis pelos quais a cultura organizacional poderá ser analisada e insere nessa categoria a arquitetura, a tecnologia, o *layout*, os modos de vestir, os comportamentos padrões (visíveis e audíveis), os documentos públicos, o material de orientação aos funcionários e as estórias. O autor considera os artefatos como fáceis de ver e difíceis de interpretar, pois, através deles, seria possível descrever ‘como’ um grupo constrói seu ambiente e ‘quais’ são seus padrões de comportamento. No entanto, pouco freqüente seria a possibilidade de se desvendar a lógica subjacente, ou seja, ‘o porquê’ do grupo se comportar daquele modo.

Gagliardi (1990) considera essa análise seminal de Schein (1984) como uma das responsáveis pela pouca quantidade de estudos sobre artefatos organizacionais. Não deixa de levar em conta, porém, que a pouca atenção que teóricos e práticos das organizações dedicam ao tema pode ser contextualizada a partir da primazia do pensamento racional na formação do conhecimento ocidental, do qual a Administração é seguidora contumaz. O que passa a ser privilegiado, portanto, é o caráter instrumental, econômico e material dos objetos organizacionais em detrimento, por exemplo, de suas dimensões simbólicas e estéticas.

Gagliardi (2001) atenta ainda para a impossibilidade de, mesmo nos mais práticos objetos, separar sua função instrumental e seu significado simbólico, pois o autor considera que “o ‘poder’ do objeto deriva de sua capacidade – como símbolo – de despertar sensações, sentimentos e razões para a ação” (GAGLIARDI, 2001: 134). Essa idéia do autor corrobora a anterior análise do antropólogo Marshall Sahlins (1976) de que a dicotomia simbolismo-

instrumentalidade – sendo a instrumentalidade o lado mais valorizado desse binário – é resultado do esforço do materialismo histórico e da sociedade burguesa em esconder o sistema significativo e em valorizar a explicação do sistema pela lógica da razão prática. Segundo Sahlins (1976), essa atitude visa a aumentar a alienação das pessoas de modo que não questionassem as propriedades concretas que governam a “utilidade” das coisas. Nas palavras de Sahlins (1976:189): “Nenhum objeto, nenhuma coisa é ou tem movimento na sociedade humana, exceto pela significação que os homens lhe atribuem”.

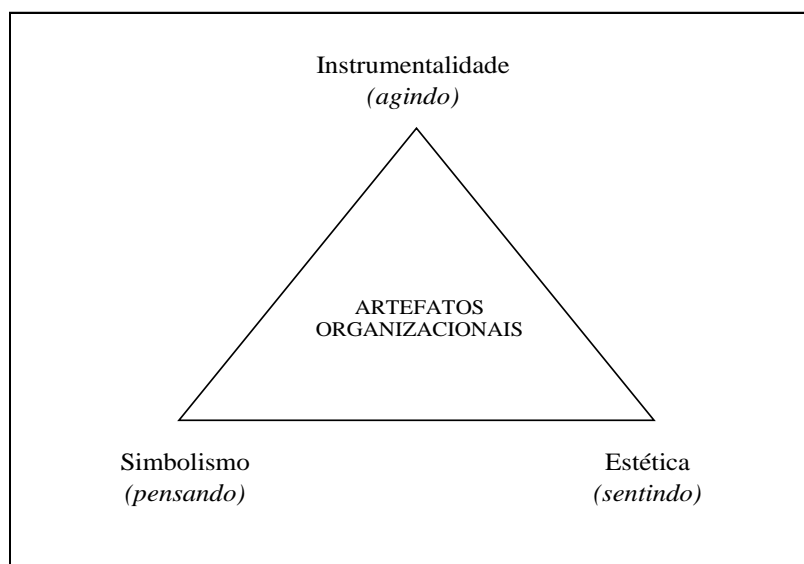
A partir dessa crítica, Gagliardi (1990) opta por trabalhar com o conceito de artefato como: (a) um ‘produto’ da ação humana que existe independentemente de seu criador; (b) algo ‘intencional’ que visa a resolver um problema ou satisfazer uma necessidade; (c) algo dotado de materialidade própria que é ‘percebido pelos sentidos’. O autor privilegia, portanto, o caráter concreto (físico) dos artefatos com o objetivo de destacar o poder desses em canalizar, guiar e refletir a ação organizacional. Além disso, ao destacar a idéia de que os artefatos são percebidos pelos sentidos, Gagliardi (1990) propõe aos estudos de cultura organizacional uma perspectiva não cognitiva de pesquisa, a dimensão estética desta. Segundo o autor (GAGLIARDI, 2001: 132):

[...] se alguém estiver preocupado com o simbolismo organizacional, este alguém não deve se esquecer que os símbolos são concretizações dos sentidos e as coisas constituem seu domicílio mais usual e natural. Na extensão em que [...] a realidade material é o veículo por meio do qual o conhecimento inefável ou tácito – que geralmente escapa do controle da mente – é comunicado, o estudo das coisas nos habilita a objetivar diretamente o cerne de uma cultura, aquilo que os sujeitos não desejam e, acima de tudo, não conseguem – comunicar, ao menos em palavras.

O levantamento dessa relação entre artefatos e experiência estética acaba por impulsionar os estudos da temática de estética (STRATI, 1992, 1996, 1999; LINSTEAD e HÖPFL, 2000; MARTIN, 2002b; WITZ, WARHURST e NICKSON, 2003), porém nem tanto os estudos de artefatos e cultura organizacional (RAFAELI e PRATT, 2006). Rafaeli e Pratt (2006) participam da crítica a Schein (1984) sobre a superficialidade dos artefatos e organizam um livro com o objetivo de minimizar o contexto de negligência em relação ao estudo dessa temática. Segundo os autores, os artefatos influenciam profundamente a compreensão sobre a realidade organizacional. Para demonstrar essa idéia, os capítulos do livro ilustram os artefatos a partir dos mais variados objetos – decoração dos escritórios, os produtos, as edificações, os quadrinhos colocados nas portas de escritórios, os logotipos impressos nos cartões de visita, os contratos – e de diferentes performances organizacionais – os empregados, a linguagem, o nome fantasia.

Além da variedade dos objetos e diferentes performances, o livro organizado por Rafaeli e Pratt (2006) tem como preocupação central encorajar a utilização de três dimensões para o estudo dos artefatos organizacionais: a simbólica, a estética e a instrumental. O capítulo de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) aprofunda teoricamente essa idéia ao tratar essas dimensões como perspectivas separadas, mas complementares para o estudo dos artefatos organizacionais.

De acordo com Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006: 12) a dimensão da instrumentalidade busca pensar o potencial que o artefato tem de colaborar ou de impedir a performance das tarefas ou o alcance de metas: “Instrumentalidade é o impacto de um artefato em tarefas ou metas de pessoas, grupos ou organizações”<sup>17</sup>. A dimensão da estética busca conhecer a experiência sensorial extraída de um artefato, enquanto que a dimensão do simbolismo desvenda os significados e as associações que o artefato suscita. Os autores acreditam que, ao utilizar essas três dimensões na análise dos artefatos, se torna possível a integração dos aspectos comportamentais, sensoriais e cognitivos que, respectivamente, representam as ações do agir (instrumentalidade), do sentir (estética) e do pensar (simbolismo). A figura 4 esquematiza essa nova perspectiva de estudo que visa a incrementar as pesquisas de artefatos organizacionais prevenindo, desse modo, aquilo que os autores denominam como ‘miopia’ sobre os artefatos.



**Figura 04 – Três dimensões, separadas e complementares, dos artefatos organizacionais**

Fonte: adaptado de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006).

<sup>17</sup> Minha tradução. No original: “Instrumentality is the impact of an artifact on the tasks or goals of people, groups, or organizations”.

Cabe ressaltar, entretanto, dois pontos sobre a produção teórica de artefatos organizacionais que aqui apresento. Primeiro, é o contraste entre a proposta de integração das dimensões realizada por Gagliardi (2001) – a idéia anteriormente vista de que é difícil, se não impossível, separarmos a função instrumental e o significado simbólico dos artefatos – e a separação que Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) realizam com seu tríplice modelo de artefato – dimensões instrumental, simbólica e estética. No entender desta tese, que em muito se inspira na produção teórica da Antropologia sobre o corpo humano, essa distinção funciona apenas para fins didáticos, uma vez que, durante a ação social, essas três categorias se apresentam de forma imbricada. Segundo, é a unanimidade dos trabalhos de Gagliardi (1990; 2001), Rafaeli e Pratt (2006) e Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) em não levantar a hipótese do corpo humano ser estudado como um artefato organizacional. Pelo contrário, tanto Gagliardi (2001) quanto Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) chegam a considerar a idéia de ‘artefatos físicos’ como sinônimo de ‘objeto inanimado’: “artefatos organizacionais [...] são objetos inanimados inseridos nas organizações por seus membros”<sup>18</sup> (VILNAI-YAVETZ e RAFAELI, 2006: 10). O corpo humano, a partir dessa classificação, ficaria excluído de qualquer possibilidade de estudo tal qual um artefato organizacional.

Como é um dos propósitos desta tese defender a idéia de que o corpo do trabalhador é um artefato, realizarei, na seção seguinte, uma revisão teórica de estudos, principalmente da Antropologia do Corpo, para pensar de que maneira esses colaborariam com a pesquisa de cultura organizacional, sobretudo, pela via dos artefatos organizacionais. Apesar de não utilizarem diretamente a palavra ‘artefato’ para designar o corpo humano, os estudos que elegi partem de uma concepção de corpo como um objeto sobre o qual o texto sócio-histórico-cultural se inscreve, ou seja, o corpo como um artefato.

---

<sup>18</sup> Minha tradução. No original: “*organizational artifacts [...] are inanimate objects introduced by organizational members into their organization*”.

### 2.3 O CORPO COMO UM ARTEFATO: TEORIZAÇÕES DA ANTROPOLOGIA DO CORPO

Os estudos antropológicos após Boas (2004) apresentam como preocupação central o estudo da humanidade a partir de sua diversidade, ou seja, o desvendamento das diferentes construções sócio-culturais que estão presentes tanto nas sociedades simples quanto nas complexas. A extensão desse pressuposto epistemológico para o estudo do corpo passa a ser preocupação das pesquisas da área que vem a se chamar Antropologia do Corpo e que, a partir de um processo de relativização, buscam desvendar as formas de cada grupo cultural representar e utilizar os corpos de seus sujeitos. Para este corpo, ofereço a nomenclatura de ‘corpo artefato’.

Conforme já comentado na introdução deste trabalho, o primeiro esforço em estudar o corpo humano, a partir da perspectiva de artefato, ocorre com Mauss (2003) em seu trabalho ‘Técnicas corporais’, primeiramente publicado em 1935 no *Journal de Psychologie*. Nesse trabalho, o autor chama a atenção para a mutabilidade das técnicas corporais a partir do contexto sócio-histórico-cultural em que se vive. O autor trata da questão ao pensar, por exemplo, que movimentos como o modo de nadar, andar e correr são específicos a uma sociedade e a um tempo: “[...] os polinésios não nadam como nós [...] minha geração não nadou como nada a geração atual [...]” (MAUSS, 2003: 402).

Detalhando a questão das técnicas corporais, Mauss (2003), privilegiando as categorias sexo<sup>19</sup> e idade para essa análise, expõe que essas técnicas são divididas e variadas. A primeira categoria, sexo, contempla a noção de que existe uma sociedade dos homens e uma das mulheres, o que traria diferentes técnicas corporais para cada uma delas. A segunda categoria trabalhada por Mauss (2003), idade, aprofunda a mutabilidade das técnicas corporais a partir do contexto etário, enumerando, de forma biográfica, quatro grupos: as técnicas do nascimento e da obstetrícia, da infância, da adolescência e, por último, da idade adulta.

Sobre as primeiras Mauss (2003) fala das formas de nascimento dos bebês, dos modos de pegar a criança, da ligadura e do corte do cordão. Na infância, o autor traz questões como a

---

<sup>19</sup> Mauss (2003) usa o termo ‘sexo’ para a distinção entre as técnicas masculinas e femininas. Os autores contemporâneos, entretanto, passam a utilizar a palavra ‘gênero’, uma vez que designa o caráter fundamentalmente social das distinções baseadas no sexo (SCOTT, 1995; LOURO, 2000; SEFFNER, 2003).

maneira como a criança é transportada pela mãe – junto ao corpo ou em objetos de apoio – e o tempo e o tipo de amamentação. A adolescência é tratada pelo autor como o tempo em que as técnicas do corpo são definitivamente aprendidas, ou seja, são aquelas que os homens (e mulheres) conservarão durante toda a sua idade adulta<sup>20</sup>. É na categoria adulta que Mauss (2003) se detém um pouco mais, organizando-as em sete grupos: técnicas do sono, de repouso, de atividade ou movimento, de cuidados com o corpo, de consumo, de reprodução<sup>21</sup> e, por fim, de medicação. Le Breton (2002), um estudioso mais recente do corpo social, de maneira um pouco diferente, cria as categorias: da gestualidade, da etiqueta, da expressão dos sentimentos, das percepções sensoriais, das técnicas de manutenção, das inscrições corporais e da medicação corporal. Apesar de demonstrarem diferenças em relação à formulação das categorias que organizam as técnicas corporais, ambos os autores concordam que cada grupo social construirá suas próprias técnicas.

Além de trabalhar com a categorização das técnicas corporais através do sexo e da idade, estando nestas últimas incluídos os sete tipos de técnicas corporais adultas, Mauss (2003) traz a classificação dessas técnicas em relação às formas de transmissão e em relação ao seu rendimento. O autor levanta a idéia da necessidade de se estudar as formas pelas quais as técnicas corporais são transmitidas, ou seja, o processo de educação, adestramento e imitação que leva os indivíduos de uma sociedade a aprender e saber o que fazer (com o corpo) em todas as situações sociais. É uma idéia de rendimento dos corpos a partir da criação de pessoas com senso da adaptação de seus movimentos bem coordenados e objetivos, ou seja, pessoas que têm hábitos, que “sabem como fazer”, que detêm destreza e habilidade em alguma coisa.

É desse modo que Mauss (2003) trabalha sua idéia de que, mais do que obedecer a uma demanda biológica, as técnicas do corpo são constituídas a partir da construção cultural que permeia o tempo-espaço habitado por esses sujeitos. É a partir dessas análises que o autor

---

<sup>20</sup> É importante relativizar essa afirmação de Mauss (2003), de que as técnicas aprendidas na adolescência permanecerão por toda vida, para o contexto histórico no qual o autor vivia. Um dos pontos relevantes para justificar essa categorização escolhida pelo autor se refere à menor longevidade dos integrantes da sociedade européia do início do século passado, fato esse que limitava a criação de categorias etárias posteriores à adulta. Diferentemente, nos tempos hodiernos a maior expectativa de vida, devido à sofisticação nas técnicas médicas, cria um grupo de pessoas que não podem ser classificadas nem como velhas, pois ainda são produtivos para o sistema, nem como adultos, pois se encontram em idade mais avançada do que a culturalmente estipulada para o fim da vida adulta. A demanda dá-se, pois, da criação de um novo grupo etário, no caso, a recente categoria da terceira idade.

<sup>21</sup> É interessante notar que Mauss (2003) escolhe a palavra ‘reprodução’ para denominar a técnica corporal que atualmente tem sido tratada por ‘sexualidade’ e que, segundo Louro (2000) e Seffner (2003), se refere às formas como os sujeitos vivem os seus prazeres e desejos sexuais.

traz pela primeira vez aos estudos de corpo a noção da natureza social do *habitus*<sup>22</sup>. A escolha do autor pela palavra em latim dá-se pela capacidade de ela retomar, na avaliação do autor, de modo imensamente melhor que a palavra hábito, as noções aristotélicas de ‘*hexis*’, ‘adquirido’ e ‘faculdade’, pois: “Ela não designa os hábitos metafísicos, a ‘memória’ misteriosa [...]. Esses ‘hábitos’ variam não simplesmente com os indivíduos e suas imitações, variam sobretudo com as sociedades, as educações, as conveniências e as modas, os prestígios” (MAUSS, 2003: 404). É o reconhecimento da dimensão corporal da *hexis* a partir da constatação de uma mutabilidade cultural das técnicas corporais.

Essa idéia de que o corpo, mais do que um objeto biológico, é matéria simbólica que representa a sociedade em que se vive foi se constituindo como disciplina própria, a partir da criação de uma nova rubrica que incluiria várias categorias daquilo que até então, em sociologia descritiva, vinha sendo catalogado como ‘diversos’ (MAUSS, 2003). Nas palavras de Mauss (2003: 407): “Eu via como tudo podia ser descrito, mas não organizado; não sabia que nome, que título dar a tudo aquilo. Era muito simples, eu só precisava referir-me à divisão dos atos tradicionais em técnicas e ritos, que considero fundada. Todos esses modos de agir eram técnicas, são técnicas do corpo”. Lembrando isso, fica fácil compreender a forma didática pela qual o tema das ‘técnicas corporais’ é exposto pelo autor, quase como um processo de alfabetização dos leitores sobre a temática que ele estava descrevendo: a possibilidade de pensar o corpo como matéria emissora de símbolos e, por via de consequência, de análise da cultura.

O grupo teórico que segue tais análises – formado por representantes da Antropologia Social, Simbólica e Estrutural – parte da crença de que o corpo é um símbolo que permite pensar as relações entre natureza, sociedade e cultura (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987).

---

<sup>22</sup> Bourdieu (2003), algumas décadas mais tarde, encarrega-se de repensar o papel da categoria *habitus* nos estudos do corpo. O autor, claramente inspirado na tradição fenomenológica, especialmente na filosofia da encarnação, parte do *habitus* como estratégia teórica para “sair da filosofia da consciência sem anular o agente na sua verdade de operador prático de construções de objecto” (BOURDIEU, 2003: 62). Essa frase do autor anuncia sua escolha por uma ontologia que privilegia a relação prática, portanto corporal, que o sujeito tem com o mundo e refuta, desse modo, a idéia de existência de um sujeito puramente racional, dividido do seu corpo. Ao partir dessa diferente concepção de sujeito, Bourdieu (2003) acaba por aprofundar o conceito de *habitus* em relação à formulação inicial de Mauss (2003). Esse, por sua vez, ao construir sua ‘noção de pessoa’ de modo separado das ‘técnicas do corpo’, acaba por demonstrar sua crença de uma existência humana baseada na dicotomia corpo-mente. A cultura, nesta perspectiva, se apresenta como uma segunda pele que ‘cobre’ o corpo biológico dos sujeitos sociais. Ao se aliar à perspectiva fenomenológica para repensar a utilização da nomenclatura *habitus*, Bourdieu (2003: 61), diferentemente, põe em evidência “as capacidades <<criadoras, activas, inventivas, do *habitus* e do agente” e, junto com isso, o carácter ‘entrelaçado’ (incorporado) da relação corpo-cultura. Trabalharei com a temática do *embodiment* no capítulo seguinte (capítulo 3). Cabe ressaltar, entretanto, que não utilizarei Bourdieu (2003) nem seu conceito de *habitus* mas, sim, a obra ‘Fenomenologia da percepção’ de Merleau-Ponty (2005) e, principalmente, a adaptação que Csordas (1988; 1994a) realiza acerca desta discussão filosófica para o campo da Antropologia.

O corpo, nessa perspectiva de estudo, representa a sociedade na qual ele vive sendo ele, simultaneamente, um artefato físico e simbólico – produzido naturalmente e culturalmente – seguramente ancorado num momento histórico particular.

Essa linha teórica, denominada por Scheper-Hughes e Lock (1987) como estudo do ‘corpo social’, crê que a imagem da sociedade é marcada nos indivíduos através de inscrições físicas, estéticas e comportamentais (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000) tornando o corpo um símbolo da sociedade humana, ou seja, uma miniatura da estrutura social (DOUGLAS, 1966). Sob esta perspectiva, o organismo humano e seus produtos naturais – sangue, leite, sêmen, excreções – passam a ser analisados não apenas a partir de sua dimensão biológica, mas também como um mapa cognitivo para representar outras relações – naturais, supernaturais, sociais, espaciais, etc.

Com o objetivo de entender como o corpo pode ser considerado como um artefato e, devido à ausência de estudos no campo da cultura organizacional sobre o tema, busquei subsídios principalmente na Antropologia. Levantei e analisei estudos que consideram o corpo como um artefato em relação à cultura local. Essa análise me permitiu desenvolver um entendimento do ‘corpo artefato’ a partir de dois aspectos particulares: artefato dinâmico e hierarquizado.

### **2.3.1 O corpo como um artefato dinâmico**

Conforme anteriormente comentado, uma das maneiras que os representantes do estruturalismo e simbolismo encontraram para demonstrar uma constante troca de significados entre o mundo “natural” e o social foi através do estabelecimento de uma relação entre corpo humano e sociedade. Uma das tendências desses estudos era pensar a cultura a partir da forma como o texto cultural se imprime nas dinâmicas do corpo, ou seja, através do levantamento de suas práticas (medicação, repouso, ornamentação, movimento, cuidados, consumo, sexualidade, gestualidade, expressão dos sentimentos, etc.); seus produtos (sangue, sêmen, suor, lágrimas, urina, fezes, etc.); seus processos (menstruação, ereção, gravidez, nascimento, morte, etc.) e seus sentidos (visão, olfato, paladar, audição, tato). São pesquisas que falam de um corpo que desenvolve suas práticas (HERTZ, 1980; LE BRETON, 2002;



MAUSS, 2003); seus produtos (FARMER, 1988); seus processos (LEAL, 1995; LOCK, 1996) e seus sentidos (ACHUTTI, 1995) não apenas como decorrência de determinantes biológico-genéticos, mas também a partir de um contexto sócio-histórico-cultural que lhe é anterior. Para esse corpo ofereço a nomenclatura de ‘corpo artefato dinâmico’.

Um estudo que pensa a cultura a partir de uma prática do corpo é o trabalho ‘A Preeminência da Mão Direita: um Estudo sobre a Polaridade Religiosa’ (HERTZ, 1980). O autor questiona a explicação biológica para o uso preponderante da mão direita ao recordar que, quando a mão esquerda se educa para o exercício de certos trabalhos (digitar, tocar piano, violino), ela o faz com grande desenvoltura. Para realizar uma análise dos interferentes culturais, o autor parte da compreensão do tipo de corpo que se está falando e, a partir disso, abre duas análises em relação à sua hipótese de estudo: a preeminência da mão direita como um fator culturalmente construído.

Primeiramente, é a própria divisão do corpo em direita e esquerda que é questionada. Essa forma de pensar o corpo advém de uma herança cartesiana que organiza o pensamento humano na forma de categorias opostas (corpo-mente, direito-esquerda, bem-mal, racional-mágico, etc.). Depois o autor analisa o significado atribuído a cada um desses lados – direito e esquerdo –, destacando a colocação de uma carga valorativa positiva para o primeiro e uma negativa para o segundo. Essa situação ocorreria, segundo o autor, devido às diferentes representações que existem para cada um desses lados, sendo atribuído à direita “a idéia do poder sagrado, regular e benéfico, o princípio de toda atividade afetiva, a fonte de tudo que é bom” e para a esquerda “concepção ambígua do profano e do impuro, o fraco e incapaz que é também maléfico e temido” (HERTZ, 1980: 111).

Sobre os produtos do corpo, é possível acreditar, por exemplo, na idéia de que nada é mais natural do que o sangue humano e o leite materno. Entretanto, ao ler o trabalho de Farmer (1988) fica evidente que, mesmo os mais naturais produtos do corpo, recebem significações e sofrem alterações a partir de um contexto sócio-cultural mais amplo. O autor demonstra isso através da análise de duas patologias ocorridas mais frequentemente em mulheres adultas do Haiti rural, a *move san* (sangue ruim) e o *lèt gate* (leite fraco). A primeira patologia, ‘sangue ruim’, refere-se a uma desordem do sangue que, quando acontece durante o período gestacional ou de amamentação, pode causar a segunda patologia: ‘leite fraco’. O autor interpreta que a percepção de enfraquecimento desses dois produtos do corpo funciona como um sinalizador de uma desordem social que, no caso, refere-se ao abuso contra as mulheres. Consideradas pelo autor como doenças culturalmente construídas, as patologias

‘sangue ruim’ e ‘leite fraco’ submetem os problemas privados ao escrutínio público, atuando como inibidores sociais das transgressões ocorridas no espaço privado.

A morte, um processo do corpo, é estudada por Lock (1996) a partir de uma comparação entre o modo como diferentes países (e culturas) lidam com a morte tecnologicamente manipulada e com o transplante de órgãos. Os países em questão são Estados Unidos da América e Japão que representam, respectivamente, a cultura Ocidental e a Oriental. A autora traz a idéia de que, no Japão, a morte é interpretada pela maioria como um evento social, sendo que o estado biológico do paciente não é caracterizado como o evento de maior importância. Os japoneses sentem-se incapazes de reconhecer a morte cerebral como o fim da vida, assim como são contrários às tecnologias de transplante de órgãos. Para a autora, essa postura revela uma ambivalência em relação às tecnologias que se introduzem de forma radical naquilo considerado como a “ordem natural” e uma preocupação em relação à mistura daquilo que é entendido como sendo ‘próprio’ e ‘do outro’. Já nos Estados Unidos, a situação é o extremo oposto. Situações de transplante de órgãos são tidas como atos heróicos e a morte cerebral tornou-se uma instituição definidora do fim da vida. Assim, para essa cultura, se certos critérios biológicos são preenchidos, um indivíduo pode ser declarado cientificamente morto. Portanto, nesses diferentes espaços do globo terrestre, que coexistem em uma mesma época, se apresentam distintas maneiras para lidar com a morte e, por via de consequência, com o corpo. A primeira valoriza a “ordem natural” e a segunda busca, na ciência, formas cada vez mais sofisticadas de prolongamento da vida humana, mesmo que seja através do corpo de outra pessoa.

Sobre a forma como a cultura inscreve-se nos sentidos do corpo, Achutti (1995) diz que, através do convívio social, se conhece a cultura do grupo a que se pertence e, mediante isso, a aprendizagem concernente ao escutar, sentir cheiros, tatear e olhar. É sobre esse olhar que seu artigo se detém, trazendo a idéia de que tanto a criação quanto a leitura de imagens é algo aprendido e treinado. Não é, portanto, um ato individual, pois ocorre em conjunção com outros olhares, ou seja, é um ato determinado social e conjunturalmente. Diferentes tempos da história do Ocidente, por exemplo, oferecem diferentes objetos a serem olhados e, portanto, diferentes formas de olhar. O olhar modifica-se ao ler um livro em papel ou um texto na tela de computador; ao apreciar um quadro renascentista ou um *outdoor* publicitário; ao se concentrar numa partida de xadrez ou num jogo de computador. Existe, portanto, mudanças nos hábitos e na maneira das pessoas olharem, conforme o mundo em que elas estão inseridas. O olhar não é apenas retina, mas um aprendizado cultural.

Desse modo, o corpo humano, através do estudo de sua dinâmica, tem demonstrado ser um campo fértil para o desvendamento do sistema simbólico que orienta os grupos sociais, ou seja, o corpo é um ‘artefato dinâmico’. Esse caráter de dinamismo, como se viu nesta seção, se apresenta a partir da capacidade de ação do corpo – práticas, produtos, processos e sentidos – que, por sua vez, contém e desvela valores do grupo social em que esse corpo habita. O levantamento dessa idéia do dinamismo do corpo humano permite, portanto, problematizar a caracterização mais usual que os estudos organizacionais têm feito de seus artefatos, ou seja, os artefatos organizacionais também são animados.

Cabe ressaltar que estou trabalhando com o corpo numa concepção de ‘corpo dinâmico’, ou seja, vivo, porque a pesquisa empírica empreendida nesta tese forneceu informações sobre esse corpo. Tenho consciência, porém, de que o corpo inanimado, estático, face à morte, também informa sobre processos culturais aos quais homens e mulheres foram submetidos. Isso está na essência dos primeiros estudos antropológicos ligados à Antropologia Física em que os aspectos biológicos dos achados arqueológicos permitiram a identificação de hábitos alimentares, estilos de vida, dentre outros (KEESING, 1961; POIRIER, 1987).

### **2.3.2 O corpo como um artefato hierarquizado**

A preocupação da Antropologia Estrutural com os processos sócio-culturais de classificação torna-se bastante clara no clássico de Émile Durkheim e Marcel Mauss – ‘Algumas formas primitivas de classificação’<sup>23</sup> – cujo objetivo principal era estudar aquilo que eles próprios denominaram como ‘função classificadora’. Considerada pelos autores, não apenas como a constituição de grupos, a ‘função classificadora’ foi denominada como o ato de dispor os grupos segundo relações muito especiais. Nas palavras de Durkheim e Mauss (1978: 403): “Nós os representamos [os grupos] como coordenados ou subordinados uns aos outros, dizemos que estes (as espécies) estão incluídos naqueles (os gêneros), que os segundos agrupam os primeiros. Há os que dominam, outros que são dominados, outros que são independentes entre si”.

---

<sup>23</sup> Primeiramente publicado em 1903.

Longe de admitir que os homens classificam a partir de um processo espontâneo e natural, os autores avançam na idéia de que a criação de classes é explicada como fruto de um entendimento abstrato, de uma elaboração mais ampla. O processo classificatório, dessa forma, refere-se ao modo que ele afeta a sensibilidade social, pois, mais do que uma ação intelectual, os vínculos que unem os seres são vínculos sociais, e as relações lógicas são, em certo sentido, relações domésticas e afetivas: “Toda classificação implica uma ordem hierárquica da qual nem o mundo sensível nem nossa consciência nos oferecem um modelo” (DURKHEIM e MAUSS, 1978: 403).

A possibilidade de pensar o corpo humano a partir desse referencial teórico se faz presente em pesquisas das Ciências Humanas e Sociais (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987; SCHIEBINGER, 1987; FISCHLER, 1995; BOURDIEU, 1999; SANT'ANNA, 2001; FARIAS, 2002; FRY, 2002; GOLDENBERG e RAMOS, 2002). Os estudos que observam o corpo a partir desta perspectiva acreditam que ele deve ser pensado na forma de artefato para o qual é atribuída uma ordem hierárquica social. Esse tipo de estudo tem permitido o reconhecimento de hierarquias sociais, desigualdades étnicas, opções sexuais, relações de poder, oferecendo, junto com esse reconhecimento, um espaço de politização dessas relações entre sujeitos sociais. É a idéia de problematizar a legitimação do social pelo biológico a partir do levantamento das formas pelas quais os corpos têm sido utilizados na prescrição de papéis sociais.

Estudos que pensam o corpo como algo sobre o qual é aplicada essa função classificadora tratam o tema, por exemplo, a partir das categorias cor de pele (FARIAS, 2002; FRY, 2002), estética (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987; FISCHLER, 1995; SANT'ANNA, 2001; GOLDENBERG e RAMOS, 2002), sexo e gênero<sup>24</sup> (SCHIEBINGER, 1987; BOURDIEU, 1999). A idéia é a de que o corpo emite símbolos – através de sua cor, seu sexo, seu gênero, seus ornamentos, seu volume, etc. – que permitem a rápida classificação em relação ao grupo social ao qual o corpo pertence. Para essa corrente de estudos, preocupada em estudar as formas como as sociedades e as culturas se utilizam do corpo humano como um dispositivo classificador e hierarquizador, oferece a nomenclatura de ‘corpo hierarquizado’.

Um estudo exemplar que problematiza a hierarquia homem-mulher é o de Schiebinger (1987). Em seu trabalho, a autora tem como principal preocupação interpretar o real interesse

---

<sup>24</sup> Por ‘sexo’, entendemos as diferenças anatômicas básicas (internas e externas) que diferenciam homens e mulheres. ‘Gênero’ designa as diferenças nas formas de viver a identidade masculina e feminina que não derivam de uma pré-condição biológica, mas de construções sócio-históricas que se diferenciam a partir do grupo cultural do qual se está falando (SCOTT, 1995; LOURO, 2000; SEFFNER, 2003).

dos anatomistas do século XVIII em priorizar pesquisas sobre a redefinição das diferenças de sexo presentes em todas as partes do corpo humano, sendo a mais privilegiada delas o esqueleto humano. Ao realizar uma análise histórica, a autora destaca que, no contexto vivido – ascensão do mundo lógico, do conhecimento científico e dos ideais iluministas de liberdade individual e igualdade de direitos –, a legitimação das desigualdades sociais necessitaria ser justificada a partir de evidências científicas que deveriam demonstrar a não uniformidade da natureza humana. Com esse intuito de definir os papéis sociais na sociedade europeia, aparece a primeira representação do esqueleto feminino: crânio menor e pélvis maior que os desenhos de esqueletos masculinos.

Esses desenhos são interpretados pela autora como representações de uma menor capacidade intelectual das mulheres e uma prova de que elas eram naturalmente destinadas à maternidade. As pesquisas dos esqueletos, dessa maneira, trazem como resultado a classificação das mulheres – assim como as crianças e indivíduos de outras cores de pele que não a branca – como seres primitivos, ocupando, a partir disso, um papel menor na hierarquia natural e, portanto, na hierarquia social.

Os resultados dessa pesquisa vão ao encontro de uma série de análises de Pierre Bourdieu entre elas: a falsa imparcialidade científica e a construção das categorias do feminino e masculino. Sobre a primeira, o autor comenta que, mais do que propor critérios bem alicerçados, a ciência registra um estado da luta das classificações, “um estado das relações de forças materiais ou simbólicas entre os que têm interesse num ou noutro modo de classificação e que, como ela, invocam frequentemente a autoridade científica para fundamentarem na realidade e na razão a divisão arbitrária que querem impor” (BOURDIEU, 2003: 115). Além disso, sobre a criação das categorias do feminino e masculino, o autor comenta: “A diferença *biológica* entre os *sexos*, isto é, entre o corpo masculino e feminino, e, especificamente, a diferença anatômica entre os órgãos sexuais, pode ser assim vista como justificativa natural da diferença socialmente construída entre os *gêneros* e, principalmente, da divisão social do trabalho” (BOURDIEU, 1999: 20). Ou seja, o autor percebe o mundo social como construtor do corpo, como realidade sexuada e como depositário de princípios de visão e de divisão sexualizantes.

De forma mais geral, os resultados da pesquisa de Schiebinger (1987) tratam da questão da legitimação do social através do biológico, sendo que, mais uma vez, recorro às análises de Bourdieu (2003: 14), que se mostram relevantes ao tratar esse fato como uma função propriamente ideológica do discurso dominante “que tende a impor a apreensão da

ordem estabelecida como natural (ortodoxia) por imposição mascarada (logo, ignorada como tal) de sistemas de classificação e de estruturas mentais objectivamente ajustadas às estruturas sociais”. Assim sendo, a idéia de que as classificações mais “naturais” se apóiam em características “naturais” é refutada pelo autor, sendo as mesmas, na realidade, analisadas como produto de uma imposição arbitrária que advém de um estado anterior de forças em luta pela delimitação legítima de poder (BOURDIEU, 2003).

Outro exemplo de estudo com a perspectiva de corpo hierarquizado provém da pesquisa de Farias (2002) que trata do tema ‘cor de pele’<sup>25</sup> como um elemento de hierarquização social. Diferente dos estudos sobre o tema das relações “raciais”, a autora pensa a questão da cor de pele não apenas a partir daquela com a qual se nasce, mas também a partir da cor de pele que se adquire, no caso, aquela que “se pega” na praia. A pesquisa etnográfica da autora é realizada com frequentadores do Posto Nove, em Ipanema (Zona Sul da cidade do Rio de Janeiro) e, como contraponto, a autora utiliza observações em diversas outras praias do Rio de Janeiro.

O dado de campo que mais se destacou na pesquisa da autora foi a positividade atribuída à cor morena, ou seja, no espaço da praia, um importante sinal de *status* é estar com a pele bronzeada. A autora passa por alguns caminhos para interpretar esse consenso de seus informantes. Será que essa cor de pele carrega significados de riqueza econômica? Afinal, sua “aquisição” demanda tempo livre e é mais facilitada pela proximidade à orla que, geralmente, apresenta um custo de vida mais elevado. Será que essa preferência pode ser explicada pela ligação da morenidade com uma perspectiva positivada da mestiçagem como o tipo ideal brasileiro-carioca? Seria um sinal de nacionalidade, sendo a cor idealizada para o nativo? Farias (2002) demonstra, através da fala de seus informantes, que ambas idéias são coerentes.

Numa posição inferior desse *ranking* de cor de pele estão os brancos, os vermelhos (que são os brancos que tentaram ser morenos) e os de cor negra. A categoria brancos, entretanto, também apresenta novas classificações em que a autora percebe uma ordem hierárquica que coloca os turistas estrangeiros no pior lugar. Contrastando com o moreno

---

<sup>25</sup> Optei por trabalhar com o termo ‘cor de pele’ pois, mesmo que insuficiente para exprimir a complexidade das questões tratadas, se refere a um modelo de categorização utilizado do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) o qual organiza a população brasileira pelas cores branca, preta, parda, indígena e amarela. Além disso, ao escolher o termo ‘cor de pele’ fujo da designação ‘raça’, a qual é um conceito, raça como subespécie, que perdeu qualquer valor científico (VENTURI e BOKANY, 2005).

brasileiro/carioca, tem o ‘branco omo radiante’<sup>26</sup> que é o turista estrangeiro, mais conhecido entre os cariocas como gringo; o ‘branquelo’, que é aquele que nunca vai à praia mas que, ao contrário do gringo, pode se tornar moreno se perseverar na sua visitação à praia; e tem o ‘branquinho’, que é, algumas vezes, até avaliado de maneira positiva, pois é aquele que considera o bronzeado algo nocivo e que, por isso, evita o sol por opção. Cabe fazer um aprofundamento sobre os ‘branquinhos’ das praias cariocas.

Farias (2002) define os ‘branquinhos’ como sujeitos intelectualizados pertencentes às camadas médias urbanas, que negam o bronzeado devido à sua nocividade (queimaduras, câncer, envelhecimento, etc.). É um grupo que assumiu o discurso médico contemporâneo de cuidados com a exposição solar e que, desse modo, demonstra ser dotado de um capital cultural valoroso em nosso grupo cultural: o “cuidar-se”. Segundo a autora, essa onda de ficar branco por opção também se liga a modelos estéticos europeus, do mundo da moda, da vida noturna e de algumas vertentes da *pop music* (FARIAS, 2002).

A análise das diferentes formas de denominar os não brancos em diferentes praias do Rio de Janeiro também me pareceu um ponto interessante do trabalho de Farias (2002), para que se possa interpretar os sentidos que se constroem sobre a presença de pessoas de pele escura em duas praias cariocas. No Posto Nove, por exemplo, o termo ‘negro’ é o mais utilizado pelos informantes para denominar as pessoas de pele escura. Essa escolha demonstra a absorção do discurso militante do movimento, que utiliza essa mesma categoria, mas não assegura um pensamento ou um comportamento não racista dos frequentadores brancos dessa praia (FARIAS, 2002).

Na praia da Barra da Guaratiba, uma dona de quiosque utiliza outro termo para designar as pessoas de pele escura: preto. A dona do quiosque, em voz baixa, se queixa dos não *habitués*, daqueles que não tem educação, dos farofeiros, dizendo: “são todos pretos”. Dessa maneira, a escolha do termo se mostra articulada com o sentido que é atribuído à presença do negro nessas duas praias. Na primeira, uma vivência não racista ou (mais provável) politicamente correta e, na segunda, uma declarada insatisfação em relação à presença de pessoas de tal cor de pele.

A classificação dos corpos a partir das inscrições estéticas também tem sido tema de pesquisa das Ciências Sociais e Humanas; a temática do volume corporal pode ser inserida

---

<sup>26</sup> A classificação êmica ‘branco omo radiante’ se inspira na publicidade de uma conhecida marca de sabão em pó brasileira que promete deixar as roupas mais brancas do que os produtos oferecidos pela concorrência, ou seja, prometem um branco radiante.

nessa perspectiva. A questão da magreza, seja ligada a questões estéticas ou de saúde, tem sido assunto recorrente nos mais variados ambientes da sociedade ocidental contemporânea, com maior destaque para as camadas médias e altas dos centros urbanos. Scheper-Hughes e Lock (1987) trazem essa idéia ao dizer que os indivíduos dessa sociedade são cobrados para adquirirem uma “consciência corporal” e, junto com a mesma, um corpo saudável, magro e forte. Mesmo sendo muitas vezes contraditórias, como demonstram os casos de bulimia e anorexia<sup>27</sup>, que proporcionam um corpo magro, porém, pouco saudável, essas características corporais carregam importantes valores culturais desse grupo como, por exemplo, as idéias da autonomia, da firmeza, da competitividade, da juventude e do autocontrole (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987).

Em seu livro ‘Corpos de passagem’, Sant’Anna (2001) também aborda essa cobrança social pela magreza dos corpos. A autora interpreta que a atual obsessão pela perda de peso decorre da compreensão dos indivíduos contemporâneos de que sua eficácia, medida de valor do indivíduo moderno, será obtida pela conquista da velocidade. A “mania” de magreza, portanto, deve ser analisada como decorrência da pressão por produtividade numa sociedade que não aceita nada que não seja considerado ágil e rápido, acarretando na idéia de que qualquer peso, inclusive o do corpo, seja “um mero obstáculo a ser ultrapassado, aniquilado” (SANT’ANNA, 2001: 19). A demanda contemporânea por rapidez, desse modo, tem efeitos diretos nos corpos dos atores sociais, pois à medida que associa simbolicamente o corpo gordo à lentidão e o magro à velocidade, cria uma hierarquização na qual os gordos são excluídos e os magros enaltecidos.

Mesmo concordando com as idéias da contemporânea valorização do corpo magro (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987; SANT’ANNA, 2001) e cômico de que a questão da corpulência passa por significados sociais muito profundos, Fischler (1995) relativiza a idéia de total exclusão dos corpos gordos em relação ao seu ambiente social. O autor trabalha com a idéia de uma ambivalência dessa sociedade em relação aos corpos gordos e diz que esta é, simultaneamente, lipófoba e lipófila, mas nunca indiferentes aos gordos: “suspeitamos deles”, diz Fischler (1995: 70). Partindo do pressuposto de que o volume do corpo denuncia parte da comida que o indivíduo se atribuí e que, simbolicamente, isso representa a distribuição da riqueza social (FISCHLER, 1995), para se redimir dessa imagem de “parasita” social o obeso

---

<sup>27</sup> Crawford *apud* Scheper-Hughes e Lock (1987) interpreta a anorexia e a bulimia – ambas perturbações na percepção da forma e do peso corporal – como mediadores simbólicos da demanda contraditória da sociedade pós-industrial de valorizar tanto o hedonismo quanto o autocontrole. Além disso, sobre outras distorções da anatomia humana, as autoras lembram da técnica de amarrar os pés das mulheres chinesas e a simpatia aos tuberculosos do romântico século XIX.



deverá realizar aquilo que o autor denominou como ‘restituição simbólica’, ou seja, deverá aceitar desempenhar os papéis sociais que se esperam deles.

O obeso, portanto, poderá ser classificado como ‘benigno’ ou ‘maligno’ sendo que essa classificação, e aqui Fischler (1995) destaca os obesos do sexo masculino, depende de uma articulação ‘traços físicos’ e ‘imagem social da pessoas’ como, por exemplo, a profissão por este desempenhada. Um sujeito gordo, por exemplo, que ocupe uma profissão ligada à força poderá sofrer uma mutação simbólica de ‘sujeito gordo’ para ‘sujeito forte’ escapando, desse modo, de uma classificação ‘maligna’. Outra possibilidade do gordo restituir sua dívida, também citada por Fischler (1995), é apresentar sua corpulência a partir de um registro cômico-espetacular. Para exemplificar, o autor cita uma série de atores gordos americanos que se destacaram em papéis cômicos, sendo que mais exemplos podem ser colhidos na televisão brasileira – Chacrinha, Jô Soares, Fausto Silva, etc. Fischler (1995) destaca que, ao realizar essa ‘restituição simbólica’, é permitido ao gordos até viver em situação de destaque, mas eles jamais tornar-se-ão verdadeiramente membros da sociedade como os demais.

Através da observação do corpo, portanto, é possível reconhecer e politizar as hierarquias sociais que são construídas a partir de diferenças corporais como, por exemplo, cor de pele, estética, sexo e gênero. Conforme anteriormente comentado, para essa corrente de estudos do corpo, ofereço a nomenclatura de ‘corpo artefato hierarquizado’. O levantamento dessa idéia de hierarquização do corpo humano permite problematizar a pouca atenção que os estudos de artefatos organizacionais oferecem aos processos de classificação destes. Contrariamente ao que Gagliardi (2001) diz sobre a tradição dos estudos de cultura material em estudar os objetos “apenas” para efeitos classificatórios, acredito que o estudo dos sistemas de classificação dos artefatos organizacionais, a partir da idéia do corpo como um artefato, permitirá o desvendamento e a politização daquilo que é tido como “natural”, mas que, na realidade, esconde uma lógica hierárquica que privilegia alguns e exclui outros.

## 2.4 O CORPO COMO UM ARTEFATO ORGANIZACIONAL: O CAMPO LIVRARIA CULTURA

Nesta seção do trabalho, exploro as informações advindas das observações de campo e das entrevistas de modo a apresentar algumas dinâmicas e hierarquias de corpo importantes no cotidiano dos trabalhadores da Livraria Cultura, com maior destaque ao corpo do vendedor. O objetivo dessas análises é, a partir de uma série de exemplos do campo, demonstrar o caráter de artefato que o corpo humano adquire nesse contexto organizacional.

Para isso a presente seção se subdivide em duas partes: ‘o corpo dinâmico do vendedor’ e ‘classificando e hierarquizando os corpos na Livraria Cultura’. Ambas se unem na intenção de desvendar as conexões existentes entre cultura organizacional e corpo do trabalhador. Entretanto, se distinguem no modo de olhar para esse corpo sócio-cultural, sendo a primeira parte através da análise simbólica da dinâmica corporal e a segunda parte pela rede simbólica que classifica e hierarquiza os corpos no ambiente organizacional.

### 2.4.1 O corpo dinâmico do vendedor

A categoria ‘corpo como um artefato dinâmico’, desenvolvida teoricamente na seção 2.3.1, apresentou estudos que abordavam a perspectiva sócio-cultural do corpo a partir de seu caráter dinâmico, ou seja, de suas práticas, seus processos, produtos e sentidos. Essa análise teórica inspirou o processo de sistematização das informações de campo de modo que todo material empírico interpretado como ‘corpo dinâmico’ fosse organizado a partir dessas quatro idéias. Como resultado desse processo, obtive uma grande quantidade de informações alocadas na categoria ‘práticas do corpo’, uma menor quantidade em ‘processos do corpo’, pouca informação para ‘produtos do corpo’ e nenhuma na ‘sentidos do corpo’. Acredito que essa diferença de volume se deve, principalmente, ao referencial teórico que serviu de base para o projeto que precedeu o campo, o qual se voltava mais fortemente para as duas primeiras dinâmicas.

Como a maior parte do material empírico se referiu às práticas do corpo e devido à diversidade dessas, busquei referências nos trabalhos de Mauss (2003) e Le Breton (2002) que me proporcionassem critérios para uma sub-divisão desta dinâmica do corpo. A partir daí, essa dimensão da dinâmica dos corpos dos vendedores foi organizada pelas categorias: medicação, postura, movimento, consumo, cuidados, gestualidade, expressão dos sentimentos, ornamentação e sexualidade. As categorias ‘processos do corpo’ e ‘produtos’ não precisaram ser desmembradas devido à pouca quantidade de material extraída do campo.

Uma análise crítica do material empírico alocado a cada uma dessas dimensões me permitiu levantar cinco importantes dinâmicas de corpo que se apresentavam de maneira constante no grupo de vendedores da Livraria Cultura: o ‘ficar em pé’, o ‘correr pela loja’, o ‘trabalhar doente’, o ‘comer e engordar’ e o ‘ornamentar o corpo’. A idéia é, nesta seção, apresentar como essas dinâmicas se apresentam no cotidiano de trabalho, na fala dos trabalhadores, assim como na fala do corporativo da empresa. Além disso, realizei uma análise interpretativo-simbólica de modo a compreender a rede de significações que inspira a execução de tais dinâmicas, ou seja, os valores organizacionais que acionam essas condutas corporais. Cabe destacar que o conceito de cultura organizacional que orienta esta análise se refere à rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional (CAVEDON, 2003), ou seja, é preciso recorrer ao contexto sócio-histórico-cultural para melhor compreender a cultura dessa organização específica.

#### 2.4.1.1 Ficar em pé

Ficar em pé é uma das práticas corporais mais constantes na rotina de trabalho dos vendedores da Livraria Cultura. Informações sobre essa dinâmica apareceram já no primeiro dia, talvez pelo fato de usar um sapato com um pequeno salto o que tornou minha observação bastante desconfortável. Sobre isso escrevi no meu diário “Ficam em pé o tempo todo! Não dá para vir de salto!” e ainda “Será que é tão desconfortável para eles quanto é para mim?” (notas de campo, novembro 2004). Informações sobre essa prática do corpo continuaram aparecendo até o final da observação e também apareceram na fala de oito dos doze vendedores entrevistados, mesmo sem eu ter feito nenhuma pergunta direcionada para o tema.

Não é que não houvesse cadeiras no salão de vendas da loja. Havia cadeiras e poltronas disponibilizadas para os clientes, algumas cadeiras para os caixas e outras para a maioria dos compradores, sendo que esses ocupavam uma posição superior na hierarquia da Livraria Cultura. As cadeiras dos compradores, que ficavam vagas por volta das 18 horas, estas ora ficavam vazias, ora eram deslocadas para outros setores como, por exemplo, para a Escuta: “Daniel [comprador] foi embora e Gonzaga [vendedor] mais uma vez transportou a cadeira do comprador para dentro da Escuta dizendo: ‘ela fica atrapalhando’” (notas de campo, setembro 2005).

Mesmo compradores e caixas, aos quais era permitido sentar, ao menos quando não estivessem realizando um atendimento, compreendiam que ficar em pé era um valor para essa organização, ao qual eles, de algum modo, também absorviam. Um exemplo disso foi uma cena do caixa Júlio: “Júlio era o caixa da revistaria, estava totalmente entediado, pois o movimento era fraco. Às vezes olhava para ele e estava sentado, mas percebi que à medida que eu chegava perto ele se levantava” (notas de campo, setembro 2005). Para os compradores não era diferente. Sílvio, assim como a maioria dos compradores, passava praticamente toda sua jornada de trabalho sentado. Numa das visitas da direção à loja de Porto Alegre, entretanto, me chamou a atenção o aumento da movimentação da equipe pela loja. Um fato marcante para comprovar essa minha percepção foi ver o Sílvio em pé e, mais do que isso, correndo pela loja.

Para a equipe de vendas da Livraria Cultura, o ficar em pé é a postura mais freqüente durante o trabalho. Ela tem algumas variações como o se encostar ao balcão, o se apoiar com os braços na bancada do computador e o ficar em uma perna só de maneira intercalada. Apesar de não serem os modos mais aceitos de se portar, tanto pelos próprios vendedores quanto pela direção, essas variações se mostravam necessárias para amenizar a tensão que a longa permanência na postura do ficar em pé gera sobre costas e pernas. Outras formas de ficar em pé, entretanto, não são relevadas como, por exemplo, o ficar em pé com os braços cruzados. Exemplo disso é a resposta de Vinícius à pergunta sobre as posturas corporais por ele evitadas quando está na loja: “Menos legais [as posturas] foi isso que eu falei, né, braço cruzado, um olhar distante no horizonte, sem focar em nada, olhando pra cima, pros lados, que mais, não olhar diretamente pras pessoas” (entrevista, fevereiro 2006)<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Optei por não fornecer maiores detalhes acerca dos entrevistados (idade, tempo de empresa, setor) para melhor preservar a identidade de meus informantes.

A resposta de Maurício, respondendo à mesma pergunta feita à Vinícius, confirma a idéia da valoração negativa do braço cruzado e da positividade do ficar em pé: “evitar eu acho que, evitar de ficar com o braço cruzado, isso é uma coisa que a gente tem que né, por que pega mal assim tu chegar numa loja o vendedor tá com o braço cruzado e sentar assim, só se a gente tá na Escuta, ali a gente senta, mas se tá na loja ali, tem aquelas cadeiras no fundo, mas evitar ficar sentado, sempre em pé” (entrevista, fevereiro 2006). Mais adiante, eu própria me deparei com uma situação que demonstra a absorção desse valor organizacional: “A Aline [uma conhecida que encontrei em loja] sentou na cadeira do comprador enquanto conversávamos. Isso me deixou nervosa, como se fosse algo proibido” (notas de campo, outubro 2005).

Ficar em pé, desse modo, demonstra ser mais do que uma postura “natural” do corpo sendo, na realidade, um valor corporativo a ser absorvido por seus funcionários. Entrevistas com dois diretores da empresa também apresentaram esse dado do atender em pé. Na entrevista com Sebastião fui eu quem induziu a questão. Sebastião tentou não dar muita atenção e pareceu um pouco incomodado pela pergunta. Comenta que os caixas ficam em pé quando tem que realizar um atendimento, uma questão de respeito segundo ele. Sobre os vendedores diz: “não dá para atender sentado” e, ainda, “você vai se acostumando, o dia passa rápido” (entrevista, novembro 2005). Com Fernando, o segundo diretor entrevistado, não foi necessário fazer uma pergunta específica. Ao questionar sobre a expectativa que ele tinha em relação à postura de um vendedor ele responde: “Altivo, ereto, olho no olho” (entrevista, outubro 2005).

Essa fala de Fernando lembra o texto de Foucault (2002: 117) que relata a forma como um corpo de soldado deveria ser “fabricado” na segunda metade do século XVIII. Sobre a ordenação de 1764 o autor destaca o seguinte trecho: “manter a cabeça ereta e alta; se manter direito sem curvar as costas [...] nunca fixar os olhos na terra, mas a olhar com ousadia aqueles diante de quem eles passam”. Essa postura do ficar em pé, ereto, olho no olho, oferece uma idéia de prontidão, no caso do soldado uma prontidão necessária para se proteger ou efetuar algum ataque. No caso do vendedor, o ficar em pé efetivamente oferece prontidão de atendimento aos clientes que usufruem de um vendedor desvencilhado de qualquer aparato imóvel e, mais do que isso, envia uma mensagem simbólica aos clientes de que aquele funcionário está pronto para atendê-lo. Ao cobrar esta postura de corpo especialmente de seus vendedores, a diretoria da Livraria Cultura busca atingir, lembrando de sua missão, uma imagem de agilidade e competência junto a seus clientes.

Mas por que os vendedores não sentavam nem mesmo quando as cadeiras estavam vagas e o movimento fraco? À medida que o campo transcorria fui fazendo essa pergunta para alguns vendedores tendo obtido diversas respostas. Primeiro teve a afirmativa, igual a do diretor Sebastião, de que não é possível atender sentado: “não é que eu não possa sentar, mas como é que eu vou atender sentado?” (notas de campo, agosto 2005). Depois apareceu a justificativa de falta de espaço para colocar uma cadeira: “Gonçalo é o responsável pelas compras e mesmo assim não tem uma cadeira para trabalhar. Perguntei sobre isso e ele disse que uma cadeira iria ocupar o espaço da circulação dos clientes” (notas de campo, agosto 2005). Depois teve a motivação econômica, ou seja, o fato da livraria pagar o suficiente para poder cobrar isso de seus funcionários: “Geraldo disse que no outro trabalho ficava 30 minutos em pé e 30 minutos sentados. Pergunto por que ele acredita que essa empresa adotava tal conduta e sua resposta foi: ‘já que eles não pagavam muito, vai ver que queriam poupar o funcionário’” (notas de campo, setembro 2005). Por fim, apareceu o medo de ser demitido: “Pergunto para Inácio se ele não aproveita quando a coisa está mais parada para sentar. Sobre isso, ele oferece duas respostas: a primeira delas é que seria uma “sacanagem” com os colegas, enfatiza essa idéia; a outra é sobre o perigo de ser malvisto pelos que detém o poder de demissão, ‘posso ser demitido’, disse Inácio” (notas de campo, novembro 2005). Há de se considerar que a Livraria Cultura possui câmeras em todos os setores, um método panóptico de controle que disciplina os corpos dos funcionários, fazendo com que esses ajam conforme as expectativas de rendimento, mesmo quando não estão sendo observados (FOUCAULT, 2002).

Divergência no discurso das motivações para manter-se em pé, unidade nas conseqüências. A realidade de ficar em pé durante quarenta e quatro horas semanais resulta em corpos doídos, cansados e com problemas reais de coluna e circulação. Sobre isso Inácio comenta: “é uma violência” e, ainda, “é o que mais nos maltrata, depois da carga horária excessiva”. Depois de dizer isso me oferece um canto do balcão no qual estava apoiado dizendo: “encosta aí” (notas de campo, novembro 2005). Maurício, ao comentar sobre o que mudou em relação ao seu corpo após sua entrada na Livraria Cultura também utiliza uma palavra forte, diz que “foi um choque”:

O choque é que, primeiro ficar de pé, que é uma coisa que hoje pra mim é super normal, mas no começo, ficar oito horas em pé foi, foi difícil assim né, não é uma coisa que eu tava acostumado né, então no começo eu sentia muita dor nas pernas tal, até hoje quando eu volto de férias na primeira semana, parece que eu apanhei um surra assim, que tu te habitua a não ficar tanto tempo em pé né, e acho que esse foi o principal choque (entrevista, fevereiro 2006).

Eu própria, por diversas vezes, anotei em meu diário de campo o fato de estar constantemente cansada, com dor nas pernas e no corpo como um todo. Isso ocorreu com maior frequência no meu primeiro mês de observação, mas prosseguiu até o final de meu trabalho de campo.

Um “colega” havia me avisado: “Dá uma olhada em quem tem problema nas costas” (notas de campo, setembro 2005); e, revisando minhas anotações de campo destaquei uma cirurgia, uma lombalgia, algumas costas corcundas, antibióticos para dores musculares nas costas e pescoço, um mau jeito na coluna e o agravamento de uma hérnia de disco. O caso mais grave registrado é o de Cláudia:

[...] eu adquiri um problema de coluna por que na verdade eu já tinha eu não tenho mais um disco da coluna então isso me dá alguns problemas assim de contraturas e inclusive nos [...] ah só que piorou bastante a questão de ficar muito em pé de carregar peso [...] dores nas pernas dores que antes eu não tinha e antes uma dor assim da coluna que eu curava com um simples remédio agora eu preciso tomar medicação na veia eu tomo remédios fortíssimos daqueles de ficar dormindo sabe e isso pra mim é penoso assim e dessa vez ah aconteceu pela segunda vez [...] de eu me abaixar e não conseguir mais levantar, a primeira vez foi muito pior assim fiquei mais de uma semana afastada ah sem poder me levantar de uma cama e cada mexida que eu dava doía sabe assim eu fico bem mal mesmo (entrevista, novembro de 2005).

Para minimizar esse contexto de dor, ou para se preparar para essas longas jornadas em pé, os vendedores fazem uso de algumas estratégias. Tomar remédios para dor, beber mais água, fazer musculação, beber leite extra-cálcio, fazer massagem, colocar as pernas para cima quando chegam em casa e comer banana; foram as práticas mencionadas. Questionar a necessidade da constante postura de ficar em pé, entretanto, é algo que pouco se faz. Em meu último mês de observação, escutei uma frase que interrogava essa postura. Ela ocorreu em um dos três rituais de cerveja que acompanhei após o trabalho. Além de mim, estavam presentes nesse encontro a Nádia, o Teobaldo e o Vanderlei. Nádia contava aos demais que, em São Paulo, os compradores não sentavam e que esse novo procedimento começou a partir da loja Porto Alegre. Ela defendia a idéia de que se uns não sentam, ninguém deveria sentar. Teobaldo, entretanto, pondera: “Por que não sentar?!” Nádia ficou em silêncio, como quem pensasse naquilo que havia escutado (notas de campo, dezembro 2005).



**Figura 05 – Ficar em pé**

Fonte: material de campo.

#### 2.4.1.2 Correr pela loja

O ‘correr pela loja’ também foi uma prática corporal bastante observada e, inclusive, vivenciada. Apareceu no material de campo de quatro dos seis meses de observação e na fala de cinco dos doze vendedores entrevistados. Interpretei a primeira observação de corrida pela loja como uma prática específica de uma vendedora: “A Andréia parece que gosta de correr pela livraria, seguido vejo ela em outro setor atrás de um livro ou coisa parecida” (notas de campo, agosto 2005). Um pouco depois, ainda em relação às corridas da Andréia, comecei a relativizar esse movimento do corpo: “Falamos um pouco [eu e Andréia] e o telefone do outro lado tocou, Andréia correu para atender. Fiquei pensando, por que corremos? Para emagrecer, para nos exercitar, para fugir de um cachorro bravo... no caso ela corre para atender um telefonema que pressupõe, talvez, uma venda” (notas de campo, setembro de 2005).

Depois de relativizados, os relatos de corridas dos vendedores ficaram cada vez mais frequentes no meu diário: “Nesse dia vi várias pessoas correndo, me chamou a atenção por que ocorreram praticamente ao mesmo tempo. O Valdo, a Danuza e o Gonzaga que quase me



atropelou” (notas de campo, outubro de 2005). Comecei a perceber, inclusive, que eu mesma estava praticando a corrida pela loja: “Apareceu um cliente para me pedir alguma coisa e eu corri para atender. Tenho percebido que isso se tornou um hábito meu, correr ou andar rápido para encaminhar alguma questão relacionada aos clientes. Vi a Silvana também correndo pela loja nesse dia” (notas de campo, setembro 2005).

A questão do correr está intimamente ligada à idéia de rapidez, velocidade, sendo que essas aparecem como um valor organizacional em diversas situações do cotidiano de trabalho. Um exemplo disso foi a apresentação de um vídeo em uma das reuniões mensais com a direção. O vídeo em questão foi idealizado pela equipe de outra filial da Livraria Cultura e tinha como objetivo principal divulgar, para o público interno, os diversos serviços que a livraria oferece aos seus clientes. Como o corporativo gostou muito do resultado do trabalho, resolveu passar para os funcionários das demais filiais.

O que mais me chamou atenção no vídeo foi a linguagem de comunicação utilizada, imagens tremidas e rápidas, imitando os programas e canais de televisão cujo público-alvo são os jovens. Um dos serviços que o vídeo apresentava se referia à entrega rápida de produtos na casa ou no trabalho do cliente e mostrava, de maneira lúdica, o fluxo que esse produto percorria. Na encenação, que ocorria dentro da loja, apareciam vendedores atendendo ao telefone e, posteriormente, correndo pela loja para buscar o livro solicitado. Na etapa relativa ao transporte realizado pelo *moto-boy*, foram filmadas páginas de quadrinhos japoneses com desenhos de motoqueiros “irados”: “Através de recursos gráficos, esses desenhos transmitiam uma forte idéia de que as motos andavam em uma velocidade muito acima daquela recomendada pelas instituições de controle do tráfego urbano brasileiro” (notas de campo, agosto de 2006).

Os vendedores também fazem a leitura de que a rapidez é um valor organizacional e, mais do que isso, relacionam sua seleção ou permanência na empresa a partir de sua capacidade de ser rápido. André, ao ser perguntado sobre o atributo de corpo que ele acredita ter sido importante para sua promoção para o setor de vendas, diz: “Em termos corporais, não sei te dizer... [...] não sei, em loja sempre costumei ser rápido, correr bastante e correr mesmo no sentido literal da palavra, eu corro, volta e meia tu vê um vulto passando correndo na loja, sou eu, até já fui apelidado de flecha” (entrevista, novembro de 2005). Márcio, por outro lado, repreende a colega por estar comprando um chocolate: “Depois engorda e não consegue correr pela loja”. O correr pela loja, desse modo, sinalizando velocidade e rapidez, atributos importantes para se trabalhar na Livraria Cultura.

A repreensão de Márcio não era sem motivo, afinal, o inverso do correr pela loja, o ser lento, poderia ter conseqüências negativas para o funcionário. Foi o caso de Cláudia que, ao ser chamada para uma reunião com o comprador chefe, foi questionada em relação à sua pouca agilidade no atendimento. Sobre isso Cláudia comenta: “já fui punida por essa coisa de não, de não ser rápida, pela minha, pela minha natureza, mas não quer dizer que eu não seja eficiente, não quer dizer que eu não esteja... que a minha cabeça não esteja a mil sabe, mas aquela coisa física de estar correndo pra lá e pra cá eu não não eu não tenho isso. Então, várias vezes eu fui, assim, sendo... sabe, fui penalizada por isso” (entrevista, novembro de 2005). Cláudia, na época da entrevista, havia sido transferida para um setor mais dinâmico e no qual estava a maior concentração de compradores da loja. Pelo que foi possível perceber, o objetivo dessa ação era avaliar se ela se adaptava a essa realidade de rapidez ou se seria necessário demiti-la. Sobre isso, Vinícius já havia comentado: “ai da gente se não caminhar rápido” (notas de campo, outubro de 2005).

Falar de agilidade no trabalho é falar de tempo, mais especificamente de um processo de compressão do tempo que tem um marco importante no século XVIII com a Revolução Industrial, que continua com os trabalhos da Administração Científica no início do século XX e que, mais atualmente, se potencializa com aquilo que Castells (1999) denominou como Era da Informação. Parto desta teorização mais recente para pensar a temática em questão.

Castells (1999) argumenta que é a partir de transformações que ocorreram sobre as estruturas sociais no final do milênio passado que o tempo deixou de seguir a cronologia linear da produção em massa e se tornou um recurso a ser gerenciado como uma forma de diferenciação em relação às demais empresas, redes, processos ou produtos. Segundo o autor, há, nessa nova economia, toda uma história de inovações técnicas e organizacionais aplicadas no sentido de acelerar os processos sociais e de rapidamente desmaterializar os produtos, estratégia essa que passa a ser principal fonte de lucratividade das organizações. Harvey (1992: 210) participa dessa idéia ao apresentar a tese de que é em épocas de dificuldades econômicas e de intensificação da concorrência que os capitalistas individuais são obrigados a realizar essa aceleração do ritmo de seu capital: “quem é mais capaz de intensificar ou acelerar a produção, a comercialização etc. tem melhores condições de sobrevivência”, ou seja, é um tipo de economia que trabalha com modos flexíveis de acumulação.

Esse cenário de compressão do tempo demanda novas formas organizacionais e, conseqüentemente, novos trabalhadores. É aquilo que Castells (1999) denomina como ‘empresas em rede’, ou seja, novas formas organizacionais que buscam se adequar a esse

emergente cenário sócio-econômico através de formas flexíveis de gerenciamento, de utilização contínua do capital fixo, de alianças estratégicas, de conexões interorganizacionais e de desempenho intensificado dos trabalhadores. Desse modo, numa era em que o tempo se torna um diferencial competitivo das organizações, essa idéia de intensificação do desempenho do funcionário pode se referir, entre outras coisas, à capacidade de eles acelerarem seus micro-processos de trabalho, ou seja, acelerarem seus corpos.

A corrida pela loja, desse modo, se apresenta como um movimento de corpo bastante utilizado pela equipe, pois, além de encurtar o tempo de atendimento, simboliza um importante valor da missão organizacional: a agilidade do atendimento. Cabe destacar, entretanto, que a corrida pela loja é apenas uma das maneiras pelas quais o hábito de velocidade se inscreve no corpo desses vendedores. Outras observações de campo que transpassam essa idéia é a aceleração dos processos de cura, o medo de engordar, a escolha de vestimentas leves e confortáveis, o consumo de alimentos rápidos e a rapidez das refeições. Sobre grande parte dessas dinâmicas elencadas, falarei ainda nesta seção.

#### 2.4.1.3 Trabalhar doente

Nas entrevistas que realizei junto aos vendedores e a um comprador, inseri as perguntas: “Qual foi a última vez que tu adoceste?” e “Teve que faltar ao trabalho por causa desse adoecimento?”. Foi, principalmente, a partir dessas questões que obtive informações sobre o hábito desses trabalhadores virem trabalhar mesmo quando sentindo algum desconforto físico<sup>29</sup>. Na observação de campo, ocorreu apenas um caso que pude acompanhar diretamente, pois foi longo e marcante.

Tudo começou no dia 6 de setembro, quando saí pela primeira vez com um grupo de “colegas” da Livraria Cultura para jantar, beber umas cervejas e me integrar. Nessa saída, o

---

<sup>29</sup> Não será realizada, nesta seção da tese, uma análise da temática ‘saúde e doença’ a partir dos conceitos *illness* e *disease*. Ambos os conceitos surgem nos estudos da Antropologia da Saúde como modo de relativização do processo patológico (KLEINMAN, 1980). Uma tradução utilizada para o termo *illness* é a de ‘mal-estar’ que sugere a idéia de experiência e significado psicossocial de uma doença percebida, ou seja, o mal-estar sendo criado por reações pessoais, sociais e culturais à doença. De outra forma, o termo *disease*, cuja tradução mais usual é a de ‘doença’, representa as disfunções dos processos biológicos e/ou psicológicos. Para transitar por essa discussão da ‘saúde e doença’ ora utilizarei a expressão ‘desconforto físico’, ora a idéia do ‘trabalhar doente’.

assunto predominante, senão o único, era a livraria. Entre os diversos e polêmicos temas discutidos, o grupo conversou em tom de descontentamento a respeito da lesão que Gonçalo havia adquirido jogando futebol no final de semana, a qual o afastaria da loja por um longo período de tempo. Com exceção de uma ex-vendedora da Livraria Cultura que também estava presente no evento, os demais participantes demonstravam sua raiva por tal situação, falando num tom de voz ameaçador, utilizando palavras fortes e planejando como eles poderiam se articular para que Gonçalo fosse punido<sup>30</sup>.

Gonçalo ficou alguns dias afastado, mas voltou para a loja à medida em que tinha que aguardar mais um tempo para realizar uma cirurgia no joelho. Durante esse período, ele seguiu trabalhando, a maior parte do tempo em pé. No início, ele até foi transferido para um setor interno, no qual podia sentar, mas, com o passar dos dias, ele foi retornando para o seu setor. No dia 28 de setembro, ou seja, mais ou menos uns vinte dias depois de ter se lesionado, encontrei Gonçalo em pé no seu setor. Cheguei a perguntar como é que ele fazia para trabalhar e ele respondeu que apoiava “tudo na direita” (notas de campo, setembro 2005).

No dia 7 de outubro, resolvi acompanhar a rotina de trabalho do Gonçalo e saber um pouco mais sobre sua situação. Ajudei-o a separar as revistas para devolução, principalmente, recolhendo as revistas das prateleiras e ajudando a fazer as contagens. Dessa vez não precisei oferecer ajuda, ele próprio pediu, atitude que pode ser interpretada tanto como fruto da construção de uma relação de confiança, quanto pela necessidade que ele deveria estar sentindo de se poupar fisicamente. O interessante é que mesmo com o joelho machucado, na hora de carregar as revistas para o setor de expedição, Gonçalo não deixou que eu ajudasse, argumentando que eram pesadas e que, por eu ser mulher e ele homem, isso não seria conveniente.

Voltamos da expedição e eu sigo ajudando o Gonçalo. Pergunto sobre a data da cirurgia e ele fala algo sobre ser na semana seguinte. Diz que não quer ficar muito tempo “encostado”, por causa do dinheiro. Quando Ernesto, um colega que estava de férias, o visita na revistaria e pergunta como estava o joelho, tenho uma dimensão melhor da dor que ele, possivelmente, estava sentindo, pois Gonçalo responde: “Tô suportando, até o dia 17 ele agüenta” (notas de campo, outubro 2005). Foi no dia 12 de outubro que Gonçalo saiu para sua licença médica, aproximadamente um mês e uma semana trabalhando em pé com o joelho machucado.

---

<sup>30</sup> Uma análise mais crítica desse evento, inclusive pensando os motivos da raiva desse grupo, será realizada na seção 3.3.2 deste trabalho.

Conforme as entrevistas foram sendo realizadas, percebi que o fato de trabalhar com algum desconforto físico não era um privilégio do Gonçalo. Situações desse tipo também foram narradas em sete entrevistas. Teve o caso de Nadir que fez uma cirurgia na coluna no seu período de férias e que, quando esse período terminou, ela ainda não se encontrava em condições plenas. Voltou a trabalhar do mesmo modo dizendo não ter agüentado mais ficar em casa, que precisava do trabalho para curar e, além disso, por que: “não deixaria de vir trabalhar por que sou comprometida”. Depois pondera dizendo: “não faria isso de novo, férias é para descansar, fazer coisas diferentes, não para ficar doente” (entrevista, março 2005). Quando me contou essa história, eu pouco conhecia Nadir. Havia sido uma das entrevistas que realizei antes de minha entrada definitiva em campo. Senti que ela se emocionou em contar esse episódio, pois sua voz ficou embargada e os olhos úmidos.

A idéia de não faltar devido ao comprometimento com a empresa também está presente na fala de Vinícius que se surpreende quando eu faço a pergunta do adoecimento respondendo: “É muito engraçado isso que tu tá me perguntando [...] o meu comprometimento com essa empresa é tanto que eu mesmo doente eu venho trabalhar, não faltou. Já vim trabalhar [...] com uma dor de dente insuportável, a base de antiinflamatório, enfim, e fui deixando, deixando, deixando, até não agüentar mais e chegar ao dentista e não ter assim nem como fazer um tratamento de canal, apenas extrair, não tinha mais o que ser feito” (entrevista, fevereiro 2006). Do mesmo modo que Nadir, Vinícius lembra que utilizou suas últimas férias para tratar um problema de pele que, segundo ele e os resultados dos exames, foi causado por estresse. Ele até marcou por duas vezes uma consulta com a dermatologista em período anterior, mas não conseguiu ir devido às demandas do trabalho.

Houve também alguns casos de vendedores que disseram estar com algum desconforto físico, mas que vinham trabalhar do mesmo modo. Em algumas situações, o problema passou em um ou poucos dias, não chegando a causar um dano maior. Em outras, foi necessário chamar o serviço de atendimento médico da empresa e, por fim, teve um caso de uma funcionária que foi liberada pelas chefias para ir a um pronto-socorro.

A necessidade de chamar o serviço de atendimento médico na empresa ocorreu com André. Quando perguntado sobre a última vez que adoecera ao ponto de ter que faltar ao trabalho, ele demorou algum tempo pensando e respondeu: “muito tempo, faz um bom tempo. Até por que eu costumo trabalhar doente” (entrevista, novembro 2005). Logo em seguida, perguntei qual havia sido a última vez que ele havia trabalhado doente. Dessa vez, ele rapidamente se lembrou do episódio em que teve uma crise hipoglicêmica no trabalho. Foram

seus colegas que o encaminharam para as dependências internas da empresa e chamaram a coordenação da loja para mediar a situação. A coordenadora decidiu por chamar a empresa de socorro médico que, por sua vez, diagnosticou uma hipoglicemia. Para solucionar esse desconforto físico, os atendentes ofereceram duas sugestões de tratamento, glicose na veia ou comida. A coordenadora adiantou o horário de intervalo de André, pois ele preferiu a segunda opção. Logo depois de seu intervalo, André voltou a trabalhar.

Fernanda também disse já ter ido trabalhar sentindo um desconforto físico, uma forte dor nas costas: “eu dei esse mau jeito na coluna e vim trabalhar do mesmo jeito, com dor” (entrevista, novembro de 2005). Ela disse que, conforme o dia de trabalho foi passando, a dor foi piorando até o momento em que ela entrou em contato com um dos compradores para relatar seu caso. O comprador a liberou para ir a um pronto-socorro que a licenciou do trabalho por dois dias: “tive que ficar dois dias de repouso”. Perguntei para ela por que teria vindo trabalhar doente e ela respondeu: “é por que eu achei que ia passar rápido, por que eu pensei que já ia passar... Achei que fosse só muscular assim, que ia passar rapidinho, ia tomar um remédio e ia passar” (entrevista, novembro de 2005).

A situação inversa, ou seja, o não ficar doente é festejado “Não lembro [sobre adoecer], graças a Deus. Nunca deixei de ir trabalhar”; promovido “sem me dar conta eu cuido pra não ficar doente, por que eu sei que eu dependo do meu físico pra trabalhar e eu valorizo o trabalho”; farmacêuticamente tratado “eu gosto de injeção, ela resolve o problema de forma mais rápida e barata que os antibióticos” (entrevistas, março 2005 e fevereiro 2006; observação, agosto 2005). Não é por menos que isso acontece, afinal, conforme eu pude ver pela reação de colegas sobre o problema de Gonçalo, a pressão para com aqueles que faltam ao trabalho, mesmo por motivo de doença, é bastante grande.

Os motivos pelos quais esses trabalhadores optam por trabalhar doente se aproximam de algumas análises de Boltanski (1989) no seu estudo sobre a somatização da cultura a partir da contemporânea sociedade de classes francesa. O que motiva os vendedores da Livraria Cultura a trabalhar doente não parece ser os valores da burguesia de tradição católica da França, os quais resistem à dor e à doença a partir de um desejo de ascetismo. Diferentemente, é possível vincular esse hábito dos vendedores da Livraria Cultura de trabalhar doente com uma outra análise do autor sobre os motivos que levam as camadas populares francesas a terem falta de interesse e atenção ao corpo. É a idéia de que são as coerções cotidianas, entre elas as coerções econômicas, que proíbem ou tornam extremamente difícil o abandono das tarefas cotidianas e do trabalho, as quais demandam o contínuo uso do corpo. Uma tendência

observada pelo autor é a dos membros das camadas populares de valorizar a “resistência à dor” e buscar ajuda médica somente quando “a sensação de doença tenha atingido uma intensidade tal que os impeça de fazer uso normal de seu corpo, como se esperasse que aquilo ‘passasse sozinho’” (BOLTANSKI, 1989: 152).

No caso específico dos vendedores da Livraria Cultura, o trabalhar doente apresenta-se oficialmente como um modo de declarar seu “comprometimento” com a empresa. Esse discurso encobre, entretanto, um contexto de medo de ser mal visto pelos colegas e pelo corporativo e, por consequência, um medo de ser demitido. Essa idéia de represália sobre aqueles que faltam, mesmo quando doentes, esteve presente no caso de Gonçalo e, ainda, no depoimento de Cláudia: “fiquei três dias afastada assim, fiquei três dias afastada e ah óbvio que a empresa, nenhuma empresa gosta de pessoas afastadas, mas dessa vez foi cruel assim sabe dessa última vez teve comentários sobre duvidando do meu atestado e coisas que as pessoas aquelas coisas que tu não gostaria de saber e acaba sabendo sabe” (entrevista, fevereiro 2006).

Para proteger seu emprego, portanto, os vendedores da Livraria Cultura, que trabalham com elevada demanda de resistência física, optam por trabalhar doentes, fazem seus tratamentos médicos em períodos de férias ou necessitam que a própria organização verifique seu precário estado de saúde para que se sintam liberados para o tratamento médico apropriado. Mesmo neste último caso, se viu que a liberação do funcionário é relativa como mostra, por exemplo, a situação de André que conseguiu apenas a antecipação de seu horário de almoço ao invés de ser liberado para ir embora para a sua residência. Essa situação demonstra uma coerção muito freqüente nos ambientes contemporâneos de trabalho, o medo de perder emprego em uma sociedade com pouca oferta de vagas.

#### 2.4.1.4 Comer e engordar

São muitos os termos teórico-empíricos para explicar situações de consumo de alimentos e, inclusive, os próprios alimentos. Inspirada nos trabalhos de Garcia (1997), Rial (1996) e nas classificações usuais dos informantes desta pesquisa, muito influenciadas por um modo brasileiro de se alimentar, privilegiarei alguns termos para a descrição dos hábitos de

consumo dos trabalhadores da Livraria Cultura. Garcia (1997), por exemplo, diz que o substantivo ‘alimentação’, ou o verbo ‘alimentar’, está mais associado a uma perspectiva técnica, nutricional de consumo de alimentos. O substantivo ‘comida’, ou o verbo ‘comer’, por outro lado, são mais fortemente associados ao caráter sócio-cultural dos alimentos (comidas) e de seus rituais de consumo. Transitarei, sem grandes diferenças, entre os substantivos ‘alimentação’ e ‘comida’, e entre os verbos ‘alimentar’ e ‘comer’ para falar do consumo de alimentos (comidas) no campo desta pesquisa.

O substantivo ‘comida’, entretanto, se distanciará da terminologia ‘lanche’, assim como o verbo ‘almoçar’ se distinguirá do ‘lanchar’. A distinção entre ‘comida’ e ‘lanche’ é explicada por Rial (1996) que, na sua pesquisa junto a usuários e não-usuários de *fast-foods* brasileiros e franceses, registrou como acusação mais freqüente de seus entrevistados o fato desses estabelecimentos estarem acabando com a ‘comida’, pois o que se serve ali é ‘lanche’. Para exemplificar, os alimentos que estariam contidos em cada uma dessas categorias utilizarei o relato de Durval, funcionário da Livraria Cultura, sobre sua alimentação diária:

acorda por volta do meio-dia e toma uma caneca de leite com Nescau com um pacote de bolacha água e sal. No intervalo, que é das 16h às 17h, come um pacote de biscoito recheado da marca Trakinas sabor chocolate acompanhado de uma coca-cola 600ml. Diz que à noite come comida ‘normal’. Pergunto o que é comida normal e ele responde: ‘Arroz com alguma coisa’. Insisto no detalhamento e ele diz: ‘arroz, bife, feijão’ (notas de campo, outubro de 2004).

Relendo meu diário de campo, percebo que eu mesma utilizo essa forma de classificar os alimentos: “na hora do almoço saí com o Thomas, ele comeu comida e eu Mac Donald’s” (notas de campo, agosto 2004).

Além dos produtos consumidos, o termo ‘almoçar’ se diferencia do ‘lanchar’ também pelo horário de realização. Especificamente sobre a Livraria Cultura, ao falar de almoço refiro-me à refeição realizada no intervalo das 14h às 15h na qual se privilegia, seja na prática ou nas representações, o consumo de ‘comida’. É compreendido como ‘lanchar’, as ocorrências alimentares<sup>31</sup> realizadas em horários alternativos ao almoço e nas quais os alimentos privilegiados, como o próprio nome indica, são ‘lanches’.

Acompanhar as ocorrências alimentares dos funcionários da Livraria Cultura foi um trabalho de campo bastante intenso. Freqüentei os diversos ambientes em que a equipe de vendedores almoçava, acompanhei dois almoços da equipe do caixa, visitei a copa da empresa com freqüência e fiz algumas saídas noturnas nas quais também havia um momento de

---

<sup>31</sup> Segundo Nicod *apud* Rial (1996) ‘ocorrência alimentar’ se refere a toda circunstância em que alimentos são absorvidos.



consumo alimentar. Todas essas observações estavam baseadas na idéia da comida e dos rituais de alimentação como elementos pertencentes a um sistema simbólico maior, ou seja, a idéia de que não se comem apenas nutrientes mas, sim, símbolos. O sistema simbólico que busco interpretar é, mais uma vez, a cultura da Livraria Cultura.

O almoço da turma de vendedores da manhã ocorria, conforme já comentado, das 14h às 15h e era o momento no qual o maior número de funcionários saía para se alimentar. Havia algumas opções de alimentação privilegiadas por esse grupo como: trazer comida de casa, comprar algo no *shopping* para comer na copa, comer em dois restaurantes localizados em uma rua atrás do *shopping*, comer na praça de alimentação do *shopping* Bourbon ou do *shopping* vizinho, o Iguatemi. A turma da tarde, cujos intervalos ocorriam em três horários – das 15h às 16h, das 16h às 17h ou das 17h às 18h – também comia nas praças de alimentação, mas era grande a quantidade de pessoas que compravam lanches no supermercado e traziam para comer na copa.

Os restaurantes que ficavam na rua dos fundos do *shopping* foram apelidados pelos funcionários de Turco e Mosca Frita. O primeiro tinha essa denominação êmica por seu proprietário ter, ou pelo menos parecer ter, ascendência turca. Eu não cheguei a almoçar neste estabelecimento, pois ao passar pela frente me pareceu mais sujo e desorganizado que o Mosca Frita. Percebi também que os freqüentadores desse restaurante eram na maioria do sexo masculino. O máximo de informação que obtive sobre o fato das mulheres da livraria não freqüentarem esse estabelecimento partiu de uma observação da Fabiana: “o problema do Turco é que tu não almoça ‘no’ Turco, mas ‘com’ o turco” (notas de campo, agosto 2005). Fabiana falava do hábito do dono do restaurante sentar-se à mesa com os clientes, conversando e, constantemente, oferecendo mais comida para eles.

Sobre a denominação Mosca Frita, o máximo que consegui foi a explicação do Cristian de ser um restaurante de comida de todo dia, nada especial. Para mim, entretanto, esse apelido evocava algo que eu e os ocidentais em geral não gostamos na comida, os insetos. O lado ‘mosca’ do apelido trazia-me a idéia um restaurante sujo, a ponto de atrair moscas, ou um com pouco zelo dos cozinheiros que deixam cair insetos na comida. A questão é que, ao contrário do que eu esperava, o restaurante me surpreendeu nesse quesito, pois em nenhum momento senti desconforto em relação à higiene das instalações, aos funcionários ou à comida. O Mosca Frita acabou sendo o único dos dois restaurantes por mim freqüentado.

Esse pequeno restaurante oferecia um bufê livre com três saladas. As saladas eram, geralmente, uma salada verde, uma de tomate e outra de batata ou de macarrão. Arroz e feijão

eram sempre presentes. Havia dois tipos de carne, uma delas geralmente frita e, por fim, um prato que variava entre mais uma opção de carboidrato ou um legume. Uma sobremesa também estava incluída no preço e, quando sentávamos à mesa, os donos do restaurante perguntavam se queríamos mais alguma coisa como, por exemplo, um bife ou um ovo frito, preparados na hora. Por ser um restaurante mais popular, o Mosca oferecia refrigerante em embalagem de dois litros para a venda. Como o grupo da Livraria Cultura que, geralmente, almoçava no restaurante era grande, eles pediam apenas um refrigerante que era compartilhado e pago por todos.

Aqueles que comiam no Mosca Frita se serviam de um pouco de tudo, mas uma coisa era unanimidade: arroz, feijão e carne sempre apareciam em todos os pratos. Ao serem perguntados sobre o que comiam no almoço Cristian e Marcelo confirmam isso respondendo, respectivamente: “Arroz, feijão, massa, bife, salada” e “bife, arroz, feijão, quase todos os dias” (entrevistas, março 2005 e fevereiro 2006). O que percebi que variava era que os homens, geralmente, comiam as duas opções de carne ou uma carne e um ovo-frito. As mulheres, normalmente, se restringiam a apenas uma porção de proteína animal. A sobremesa oferecida pelo estabelecimento, que variava entre sagu e cremes feitos “em casa”, era, na maioria das vezes, refutada. Na hora do pagamento da conta, alguns compravam chocolates.

Lembro de, principalmente na primeira vez, ter me surpreendido positivamente com a comida do restaurante, talvez pela baixa expectativa que tinha em relação ao estabelecimento, talvez motivada pela grande fome que sempre sentia às duas da tarde. Comi aproximadamente nove vezes nesse restaurante e, no final, já estava enjoando da comida. Atribuí essa sensação ao fato da comida ter muita fritura e, portanto, gordura. Cláudia, em sua entrevista, também me relatou essa sensação de enjoô: “comida de *shopping*, de Mosca, me enjoa muito” (entrevista, fevereiro 2006). A partir daí, comecei a pensar que a outra caracterização do apelido, o lado ‘frita’ do restaurante, fosse tão ou mais importante para sua qualificação quanto o lado ‘mosca’. A fritura, um modo de preparo das comidas baseado na imersão do alimento em óleo quente, é associada à idéia de gordura e peso dos alimentos e, portanto, das pessoas que a consomem. Fernanda, que comia cotidianamente no Mosca Frita, comenta sobre essa sensação de peso da comida: “Tá e a volta do almoço que é horrível, por que daí dá sono, eu fico cansada, por que a comida é pesada, aí eu demoro uma meia hora pra entrar no ritmo de novo” (entrevista, novembro 2005).

A partir daí, comecei a entender por que alguns de meus “colegas” *cult*-intelectual-eruditos do Lado-B diziam não frequentar o Mosca Frita e por que diversas vezes

reafirmavam essa posição dizendo, num misto de brincadeira e de seriedade: “Eu não fui criado para freqüentar esse tipo de lugar” (notas de campo, diversas datas). Não era apenas das instalações simples e da localização geográfica desprivilegiada (fundos do *shopping*) que esses integrantes do Lado-B fugiam, era também de uma comida gordurosa, geralmente relacionada às camadas populares (BOLTANSKI, 1989).

Ao contrário disso, os integrantes do Lado-B têm como ideal de alimentação uma “comida saudável, leve – verduras, legumes – nada de fritura, nada de batata frita” (entrevista Nadir, março 2005) ou “não comer muita gordura [...] comer bastante salada, coisas leves e frutas” (entrevista Vinícius, fevereiro 2006). Esse é um ideal de alimentação das camadas médias e altas, o qual eles almejam (BOLTANSKI, 1989), mas que nem sempre conseguem colocar em prática como demonstra a observação do almoço de Nadir: “comeu massa e carne de panela, uma alimentação bem diferente do que ela havia me dito na entrevista” (notas de campo, setembro 2005); a fala de Thomas: “em relação à alimentação, muito Mac Donald’s, no mínimo uma vez por semana, confesso que sim [risos]” (entrevista, março 2005); e a de Vinícius: “quando eu chego aqui eu vou direto ou almoço no Bourbon, aqui em baixo no supermercado, ou no Mosca. Num desse dois lugares [risos]” (entrevista, fevereiro 2006).

Para de algum modo variar a comida e observar outras formas de almoço dos vendedores, adotei duas outras estratégias: trazer comida de casa para comer na copa e ir à praça de alimentação do *shopping*. Sabia que um pequeno grupo do setor de CDs e DVDs almoçava na praça de alimentação do Iguatemi e, por cinco vezes, acompanhei o almoço deles.

Almoçar na praça de alimentação dos *shoppings* significava escolher entre bufê, nesse caso pagando por quilo, pratos feitos e lanches. A alimentação nas praças, via de regra, é mais cara, principalmente a dos bufês a quilo. O grupo com o qual eu almocei nesse ambiente, na maioria das vezes, optava ou por pratos prontos, como massas e comida chinesa, ou por algumas das opções dos bufês mais baratos. Os pratos feitos, de modo geral, ofereciam uma grande porção de carboidrato, uma quantidade média de carne e pouca salada. Os bufês ofereciam boa variedade de carnes, de carboidratos e de saladas. De maneira geral, a quantidade proporcional de alimentos fritos nesses restaurantes era menor do que a ofertada pelo Mosca Frita. A opção desse grupo, assim como os freqüentadores do Mosca Frita, recaía naquilo que eles classificam como ‘comida’, ou seja, evitavam comer ‘lanches’ no horário do almoço. A bebida, entretanto, geralmente era refrigerante e a sobremesa sorvete.

Partindo agora para a copa da empresa, tem-se um espaço que era cenário para os almoços de alguns vendedores da manhã e para boa parte dos lanches da equipe da tarde. Encontrei também muitas vezes pessoas de outras equipes fazendo seu almoço por lá como as caixas, os seguranças, as faxineiras, entre outros. Nos intervalos referentes ao almoço, a comida geralmente vinha de casa e, em alguns casos, era comprada no próprio *shopping center*. As comidas seguiam, na maioria, a mesma lógica do que era comido pelo pessoal do Mosca Frita e das praças de alimentação, ou seja, bastante carboidrato, alguma proteína e poucas vezes salada ou legume. O que distinguia era o refrigerante e a sobremesa. O refrigerante, geralmente, não havia e a sobremesa ora não existia, ora era guardada nos armários dos funcionários para ser comida na breve saída que muitos davam antes de voltar a trabalhar.

A opção por trazer comida de casa era justificada tanto pela economia que se fazia, quanto pela confiança no que se come: “pode ser uma batata cozida, mas eu sei que fui eu quem fiz”, diz Daiane (observação, outubro 2005). Além disso, apesar de ser bastante fria, no sentido literal e figurado da palavra, a copa da empresa é considerada, por alguns de seus freqüentadores, como um lugar onde se encontram os colegas para conversar, desabafar e se divertir. Eu mesma destaquei em minhas observações esse clima amistoso que as pessoas que freqüentavam o lugar construía. Por aproximadamente sete vezes, eu acompanhei os almoços realizados nesse ambiente.

A copa também era palco para os intervalos da equipe da tarde e para os diversos pequenos intervalos para o cafezinho. Como eu não era uma funcionária verdadeira da Livraria Cultura, por diversas vezes saía do salão de vendas para observar os lanches que ocorriam, principalmente, no horário da tarde. Durante essas observações, percebi um consumo de alimentos totalmente diferenciados daqueles do almoço. Bolachas doces recheadas, salgados assados ou fritos, refrigerantes, biscoitos salgados, pão de queijo, sanduíches prontos, sanduíches montados na hora, suco em caixinha, sobremesas lácteas cremosas, chocolates, iogurtes, refeição rápida<sup>32</sup> eram freqüentes. Com exceção da refeição rápida, que geralmente era Mac Donald’s, o restante dos alimentos via de regra vinham do supermercado do *shopping* (ver figura 6).

O importante consumo de lanches do tipo *junk food* – comidas percebidas como sendo pouco saudáveis, de baixo valor nutricional – pelos trabalhadores segue uma tendência mundial dos comedores urbanos contemporâneos (RIAL, 1996; GARCIA, 1997; FISCHLER,

---

<sup>32</sup> Refeição rápida é a versão brasileira da conhecida expressão estadunidense *fast food*.

1998). Garcia (1997), por exemplo, relembra que a estrutura do meio urbano determina o que as pessoas vão comer. No caso específico desta pesquisa, é um urbano *shopping* que, por sua vez, proporciona com facilidade tais alimentos. Como declarado por Cláudia: “É muito fácil tu ir num Mac Donald’s é muito bom tem o Bourbon [supermercado] pega um chocolate e tem sorvete. Agora ainda por cima tem sorvete aqui em cima, não precisa nem descer. O *shopping* é isso [...] é difícil” (entrevista, novembro de 2005).

Devido a esse importante incremento no consumo desse tipo de alimento, Rial (1996) diz que se deve parar de pensar nessas refeições como algo menos significativo, privados de simbolismo, uma perversão da norma, um comer infantil, errático e primitivo. Fischler (1998), por sua vez, também fala da necessidade de não se mutilar a complexidade desse fenômeno de individualização e desestruturação das práticas alimentares. Rial (1996), de modo mais intenso, defende, inclusive, a necessidade de questionar esse caráter de refeição ‘desestruturada’ ou de ‘não-refeição’ normalmente atribuída aos lanches, para que se possa, a partir daí, realmente compreender a simbologia que orienta o consumo desses alimentos. A autora faz algumas inferências como a idéia de que ao se comer, por exemplo, refeição rápida, se está comendo mais do que um alimento do tipo *junk food*, comem-se signos de um modo de vida estadunidense, ou seja, uma comida dinâmica e divertida para um povo que tem esses ideais de vida.

Esses signos contidos nas refeições rápidas – diversão e rapidez – muito se relacionam com as expectativas que a Livraria Cultura tem em relação ao atendimento de seus clientes. Sobre a rapidez, eu já havia analisado que esse é um valor também presente na prática do ‘correr pela loja’. Ao comer um alimento rápido – *fast* – os vendedores da Livraria Cultura mais uma vez parecem se alinhar ao valor organizacional da agilidade. A idéia de diversão desse tipo de alimento – vinculada aos tamanhos reduzidos, à possibilidade de serem comidos com a mão e ao colorido do produto e das embalagens – também pode ser vinculada aos ideais de atendimento da Livraria Cultura. A expectativa organizacional de se criar um ‘atendimento criativo’, idéia exposta na missão da empresa, apresenta-se na escolha de alimentos ‘divertidos’, assim como na diversidade de ornamentos dos corpos dos vendedores e nas “liberdades” lúdico-eruditas proporcionadas à equipe. Sobre essas últimas duas, falarei na seção seguinte.



**Figura 06 – Lanche na copa da livraria**

Fonte: material de campo.

A equipe de vendedores da Livraria Cultura, de maneira resumida, consome no almoço uma alimentação do tipo ‘comida’ que se destaca pelo consumo da tríade brasileira ‘arroz, feijão e carne’ e, ainda, por um importante volume de carboidratos e gordura. No horário da tarde, diferentemente, esses trabalhadores privilegiam o consumo de lanches que se aproximam daquilo que atualmente se denomina como *junk food*. Esse consumo, de modo diferenciado, aproxima esse grupo de valores estadunidenses os quais, aqui, analisei a partir da idéia do dinamismo (agilidade) e da diversão (criatividade).

Uma informação de campo que me chamou a atenção e que agora vinculo com o tema da alimentação foi uma considerável quantidade de vendedores que percebi, ou que me disseram, terem engordado após sua entrada na Livraria Cultura. Nas entrevistas, por exemplo, seis vendedores disseram ter engordado após sua entrada na Livraria Cultura, sendo que os motivos variaram entre (a) o aumento do consumo de alimentos para conseguir agüentar a extensa e cansativa jornada de trabalho: “minha alimentação mudou MUITO depois que eu entrei na Cultura exatamente pra poder agüentar a correria, não dá pra ser uma comida muito leve por que em uma hora já tá com fome”; (b) a grande oferta de *junk food*, proporcionada pelo *shopping center*: “por que por nós trabalharmos em *shopping* nós temos uma grande tendência de comer muita besteira e se alimentar muito mal”; (c) a regularidade de horários de alimentação que o trabalho na Livraria Cultura proporcionou: “eu também comecei a me alimentar com regularidade né, antes eu não me alimentava também com regularidade, eu comia quando dava ou quando eu tava com fome”; ou (d) o aumento do consumo de alimentos devido à ansiedade: “eu sinto uma vontade enlouquecida de beliscar, beliscar e comer bobagem e [...] depois que eu trabalhei na livraria isso aumentou bastante”

(entrevistas Fernanda novembro 2005, Ismael janeiro 2006, Marcelo e Cláudia fevereiro 2006).

André e Vinícius, por outro lado, não relacionaram o fato de ter engordado com a quantidade ou o tipo de comida por eles consumida, sendo que ambos levantaram a questão de terem cortado a atividade física. Vinícius complementa dizendo que ainda teve o aumento do consumo de chope; na fala dele: “eu era uma pessoa que cuidava mais do meu corpo eu tinha tempo pra isso, enfim, corria, eu fazia academia, eu tinha um corpo não sarado, mas definido. Apenas isso, agora não, eu tenho barriga de chope [risos] [...] tá um caos. Mas enfim, eu não me importo não esse é um dos valores que eu perdi nesse processo todo” (entrevista, fevereiro 2006).

A observação de campo mostrou-me também alguns casos de pessoas que tiveram uma mudança perceptível de peso após entrarem na Livraria Cultura. Karem e Celso, que conheci em novembro de 2004, estavam consideravelmente mais gordos quando retornei a campo em agosto de 2005. Além desses, vi a entrada de Danuza e Carina na empresa e seu gradual aumento de peso.

É importante, por fim, relativizar essa tendência de engorde, destacando que, em muitos casos, o volume corporal dos funcionários, ao menos aos meus olhos, pareceu ter permanecido o mesmo. Essa minha percepção, entretanto, não diz respeito ao período que antecedeu minha entrada na Livraria Cultura e nem da realidade da interpretação que cada um desses sujeitos tem a respeito de seu volume corporal, uma vez que essa percepção extrapola a racional informação oferecida por uma balança de pesagem. Cabe destacar ainda que observei dois casos de emagrecimento: uma vendedora que buscou ajuda em uma nutricionista e um vendedor que disse, ao ter começado a trabalhar na Livraria Cultura, “fugido” da mãe quituteira.

Alguns paradoxos parecem se apresentar na questão da alimentação da equipe de vendedores da Livraria Cultura. O primeiro deles é uma diferença entre as representações do que é uma comida saudável e daquilo que eles efetivamente conseguem consumir, seja pelo tipo de comida disponibilizada no seu ambiente de trabalho ou pela necessidade de comer ‘comida pesada’ para se manter em pé durante 44 horas semanais. Esse consumo constante de ‘comida pesada’, assim como de *junk food*, parece também ser o responsável pelo aumento no peso dos corpos desses trabalhadores.

#### 2.4.1.5 Ornamentar o corpo

As formas de ornamentar o corpo são diversas. Le Breton (2002), que utiliza a terminologia ‘inscrições corporais’, sugere um variado leque de formas de intervenção da cultura na ornamentação dos corpos de seus sujeitos como, por exemplo: (a) a retirada ritual de algum fragmento do corpo (prepúcio, clitóris, dentes, dedos, cabelo, etc.); (b) as marcas corporais espessas (sacrifícios, incisões, cicatrizes visíveis, colocação de anéis ou outros obstáculos nos órgãos genitais para impedir o coito, modelagem dos dentes, etc.); (c) as inscrições na pele como as tatuagens definitivas ou provisórias, a maquiagem, etc.; (d) as modificações na forma do corpo (alargamento do crânio ou do pescoço através de procedimentos de contenção, deformação dos pés, constrição do ventre com um pano apertado, engorde ou emagrecimento, alargamento do lóbulo das orelhas, etc.); (e) o uso de jóias ou objetos rituais que reorganizam a conformação do corpo (anéis de junco ou de pérola que, com o crescimento do indivíduo, provocam um alargamento do pescoço, inserção de um prato no lábio superior ou inferior); (f) o tratamento dos cabelos.

Neste trabalho, destacarei a utilização, principalmente por parte dos vendedores da Livraria Cultura, dos *piercings*, dos alargadores de orelha, das tatuagens, das variadas colorações de cabelo, de diferentes cortes e penteados e da diversidade nas formas de aparar a barba. Cabe enfatizar que, ao utilizar as palavras ‘diversidade’, ‘variadas’ e ‘diferentes’, para falar de barba e cabelo, estou destacando um caráter não convencional de apresentação desses. *Piercings*, alargadores de orelha e tatuagens também são interpretados, de modo geral, como formas não “normais” de ornamentação do corpo, restritas a apenas alguns grupos sociais (LEITÃO, 2002).

Conforme o tempo em campo foi passando, percebi que essas ornamentações utilizadas pelos vendedores ora haviam sido adotadas antes da entrada na Livraria Cultura, ora depois. O fato é que, ao entrarem na Livraria Cultura, aqueles que já tinha ornamentações permaneceram com elas e alguns até adicionaram mais uma ou alteraram alguma dessas maneiras de ornamentar o corpo; alguns dos vendedores que não tinham ornamentações acabaram por inserir uma pela primeira vez. Foram muitos os registros de campo sobre essa variabilidade nos ornamentos e, nas entrevistas, obtive quatro depoimentos sobre essa questão.



Danuza colocou um *piercing* no nariz e disse: “Ninguém viu meu *piercing*?”, pedindo atenção e comentando o quanto estava doído (notas de campo, outubro 2006). Além da Danuza, Carina colocou um *piercing* no supercílio e Maurício um na orelha. Paulo pintou seu cabelo de vermelho, não ruivo, vermelho mesmo. Já Fernanda, optou por uma tonalidade ruiva discreta. Ismael, após trinta dias de férias, voltou à cor natural do seu cabelo e deixou as costeletas ficarem num tamanho avantajado. Ernesto, que mantinha um penteado com os cabelos arrepiados para cima, parecendo uma samambaia (a planta mesmo!), voltou de suas férias com a cabeça raspada. Sidinei também raspou a cabeça e deixou o cavanhaque crescer. Tatiana, que tinha os cabelos muito longos, cortou acima dos ombros, um corte desfiado que lembra o vocalista da banda de *rock* *The Strokes*, da qual ela era fã. Cristian cortou seus longos cabelos e raspou suas costeletas, perdendo, com isso, sua anterior aparência de motoqueiro *Harley-Davidson*. Lucas tirou sua densa barba preta, mas deixou grandes costeletas. Silvana tirou o alongamento de cabelo e colocou uma tatuagem na barriga, eram borboletas. Eu mesma realizei uma pequena mudança que foi a retirada das luzes do cabelo.

Esses são os casos de mudança de ornamentação que eu percebi terem ocorrido durante minha permanência em campo. Além desses, existe ainda uma grande quantidade de vendedores que já detinham algumas dessas formas de ornamentação às quais não posso precisar se foram incorporadas antes ou depois da entrada na Livraria Cultura. Algumas entrevistas, entretanto, mostram que a entrada na empresa é determinante para a aquisição de novos ornamentos desse tipo, como o caso de Cláudia:

[...] a primeira coisa que eu percebi que me atraiu muito é essa coisa da gente ser quem quer ser aí falando de uma questão de aparência mesmo. Aí eu sempre tive que ser muito tradicional, aí eu tinha meu cabelo compridinho, com luzes, bem bem tradicional, né [...] quando eu trabalhei como secretária [...] vestia sobriamente bem capaz que eu teria um *piercing*, uma tatuagem ou alguma coisa assim, né. Aí eu [...] poucos meses depois, eu entrei em agosto, em novembro eu já quis transformar tudo isso, assim, aí eu cortei meu cabelo, pintei de vermelho, foi uma coisa atrás da outra assim, depois eu fiz um *piercing* e eu achei isso maravilhoso, sabe, por que eu disse ‘nossa, eu posso ter o meu cabelo azul eu posso ter o meu cabelo rosa’ e isso realmente é muito atrativo por que não, não tem em outros lugares [...] então isso tudo eu achei bem, bem bacana [...] (entrevista, novembro 2005).

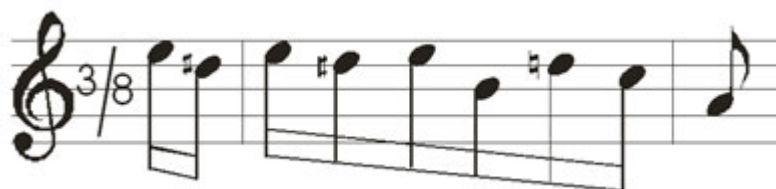
Outras mudanças percebidas através das entrevistas foram as tatuagens de Cristian e de Ismael, ambos trabalhando na seção de música clássica. Cristian, em sua entrevista, disse ter seis tatuagens sendo uma realizada no ano anterior quando já estava na Livraria Cultura. Ele gosta do tema indígena norte-americano, pois dá uma idéia de opressão de um povo que foi dizimado. Disse também que quer fazer mais tatuagens (ver figura 7). Ismael também tem uma tatuagem, uma clave de sol nas costas, feita em 2001 antes de entrar na empresa. Ele diz querer dar continuidade à tatuagem, colocando uma partitura de música (ver figura 8). Além

dessa tatuagem, ele pretende colocar uma flor de lótus, símbolo oriental relacionado à cultura indiana (ver figura 9): “Cultura indiana me interessa muito, misturar tendências, pois isso foi pouco utilizado” (entrevista, março 2005). Ismael disse também que foi Vagner, um ex-colega de livraria, que colocou os alargadores na sua orelha (ver figura 02).



**Figura 07 – Idéia de tatuagem Cristian: índio norte-americano**

Fonte: <<http://dickhp.vilabol.uol.com.br/fotos.htm>>, acesso em 13/06/2007.



**Figura 08 – Idéia de tatuagem Ismael: clave de sol e partitura**

Fonte: <<http://www.dannemann.com.br/site.cfm?app=show&dsp=jac5&pos=5.1&lng=pt>>, acesso em 13/06/2007.



**Figura 09 – Idéia de tatuagem Ismael: flor de lotus**

Fonte: <[http://www.ekadantayogashala.pro.br/jnana\\_yoga/](http://www.ekadantayogashala.pro.br/jnana_yoga/)>, acesso em 13/06/2007.

Maurício também relatou o desejo de fazer uma tatuagem, no seu caso a primeira. Ele trabalha na seção de *Pop/rock* e disse que gostaria de tatuar alguma coisa relacionada com música que, segundo ele, “é... minha vida é música né” (entrevista, fevereiro 2005). Maurício disse estar muito indeciso sobre o que tatuar no seu corpo, pois, considerando que é algo definitivo, tem muito medo de enjoar. Ele disse, entretanto, que tinha gostado muito da idéia de seu colega Breno de tatuar um logotipo antigo utilizado por empresas estadunidenses do ramo musical, a Victor e HMV discos, HMV varejo e a RCA. O logotipo em questão é a pintura de um cachorro que olha atentamente para uma concha acústica de um gramofone (ver figura 10). Ele fala que essa tatuagem ele não pode fazer, pois foi seu colega quem teve a idéia primeiro, mas diz que: “é algo assim que eu quero sabe, uma coisa relacionada com música, não um gênero específico que eu... a gente pode mudar né, daqui a uns anos eu posso tá gostando de jazz sabe [...] alguma coisa que simbolize a música, mas não um estilo, né, uma coisa geral assim” (entrevista, fevereiro 2005).



**Figura 10 – Idéia de tatuagem Breno: cachorro Nipper escutando gramofone**

Fonte: <[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2d/His\\_Master%27s\\_Voice.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/2/2d/His_Master%27s_Voice.jpg)>, acesso em 13/06/2007.

As explicações êmicas mais fortes para a existência dessa diversidade de ornamentos corporais na Livraria Cultura é a falta de preconceito e a liberdade oferecida pela empresa. A justificativa da falta de preconceito será aprofundada na seção seguinte – classificando e hierarquizando os corpos na Livraria Cultura – enquanto a idéia de liberdade será trabalhada nesta seção.

A idéia da liberdade, a partir da diversidade de ornamentação, apareceu já no meu primeiro dia de campo ainda em novembro de 2004. Nesse dia, expliquei minha pesquisa para alguns membros da equipe dizendo que partia da hipótese de que havia uma relação entre os

corpos dos vendedores da Livraria Cultura e a cultura desta instituição. Luciana, Daniel e Ismael responderam à minha explicação ressaltando a questão da liberdade individual e da falta de regras para o comportamento da equipe. Luciana e Daniel acharam coerente a minha pesquisa e já ofereceram algumas dicas sobre o funcionamento da empresa e como isso, de algum modo, interferia nos corpos dos funcionários. Luciana, por exemplo, destacou com ênfase que a empresa tinha “respeito à individualidade de cada um” e que as pessoas que lá trabalham tinham “autonomia” (notas de campo, novembro 2004). Já o Daniel lembra das regras de seu antigo empregador, a livraria Saraiva<sup>33</sup>, a qual exigia o uso de uniforme e proibia os vendedores de terem barba. O tom de sua fala era de satisfação por não trabalhar mais lá. Ismael, por outro lado, considerou que eu não iria obter grandes resultados com minha pesquisa na Livraria Cultura, pois lá os funcionários tinham livre arbítrio: “Os funcionários aqui tem livre arbítrio!”. Eu expliquei que o fato deles terem “livre arbítrio” já era um valor organizacional, que eu poderia explicar o tipo de corpos que lá se encontravam a partir desse valor e que isso seria, então, minha investigação. Ele entendeu.

Nadir, Ismael e André foram os vendedores entrevistados que trouxeram mais claramente em sua fala a relação entre diversidade de ornamentação do corpo e liberdade organizacional. Nadir, por exemplo, diz que eles têm liberdade para serem eles mesmos. Logo em seguida, ela exemplifica isso dizendo que várias pessoas que trabalham na loja têm *piercings* e tatuagens. Ao ser perguntado sobre a cor de seu cabelo, que tinha uma tonalidade avermelhada, Ismael responde: “Necessidade de mudança, quando tô a fim de mudar, mudo. Aproveito que a empresa permite, aqui na empresa temos livre arbítrio. É o maior dom, ser livre” (entrevista, março 2005). Note-se que ele repete a mesma expressão que usou em novembro de 2004 quando fomos apresentados. André, por sua vez, ao ser perguntado sobre o que ele achava que o corpo do vendedor era para a Livraria Cultura responde: “agora o pessoal do vendedor é bem, é bastante livre né, o que tu usa [...] a forma como tu trabalha o teu corpo, na livraria é exatamente isso, é livre. Não tem nada que te diga assim ‘não, tu não

---

<sup>33</sup> A livraria Saraiva assemelha-se à Livraria Cultura quando se analisa aspectos como: (a) a estratégia de se localizar em um grande *shopping center* da cidade; (b) o fato de ocupar uma grande área física de loja; (c) a idéia de diversificação de seus produtos, pois vende, além de livros, CDs e DVDs; (d) a disponibilização de espaços temáticos como, por exemplo, uma área infantil; (e) a atitude de criarem um espaço socialização para seus clientes ofertando, por exemplo, uma cafeteria; (f) o incentivo ao manuseio e leitura dos livros no espaço da empresa através da distribuição de sofás, abajures, etc. Quando se fala de ornamentação dos corpos dos vendedores, entretanto, as duas livrarias se diferenciam enormemente. Na época de uma visita realizada à livraria Saraiva, os vendedores vestiam camisetas amarelas com a logomarca da empresa. Nenhum trabalhador do sexo masculino enfeitava seu rosto com pêlos (barba, bigode, costeletas) e, de modo algum, foram vistas inscrições definitivas na pele (tatuagem), modificações na forma do corpo (alargamento do lóbulo da orelha) ou o uso de jóias em lugares diferentes daqueles aceitos pelo senso comum (*piercings*).

pode vim dessa forma por isso tu tem que vim dessa forma’, nunca houve isso” (entrevista, novembro 2005).

Existia uma unanimidade desse grupo em relação à importância de poder expressar sua individualidade e de que essa, por muitas vezes, se apresenta pelo modo como o corpo é ornamentado. Somando-se a isso, tem-se a interpretação de que a expressão dessa individualidade através do corpo representa um *status* de liberdade no trabalho. É preciso, portanto, problematizar essas crenças e interpretações para que se possa realmente conhecer a rede simbólica que opera nesta realidade organizacional. A primeira questão que se precisa desconstruir é essa reificação da individualidade, depois a escolha do corpo como modo de demonstrá-la e, por fim, a associação dessas à idéia de liberdade no ambiente de trabalho.

A individualidade como um valor ascende, a partir daquilo que Ariès (1987: 8) denominou como um gradativo processo de desintegração dos indivíduos em relação ao seu grupo social, no qual: “A sociedade se tornou uma vasta população anônima onde as pessoas já não se conhecem”. A construção dessa ‘sociedade de anônimos’ torna necessária a construção de uma identidade do indivíduo, pois, segundo Elias (1994): “É característico da estrutura das sociedades mais desenvolvidas<sup>34</sup> de nossa época que as diferenças entre as pessoas, sua identidade-eu, sejam mais altamente valorizadas do que aquilo que elas têm em comum, sua identidade-nós” (ELIAS, 1994: 130).

O corpo, nesse *ethos* de individuação de massa, funciona como fronteira de uma oposição cartesiana fundamental, a de interior e de exterior. O mundo é o que está fora, é o externo que não se mistura ao sujeito. Esse, por sua vez, é o interno, pois a pessoa passa a ser aquilo que está “dentro”, ou seja, o indivíduo como razão, consciência, sentimentos (ELIAS, 1994). Além de representar o limite para diferenciação entre o ‘eu’ e o ‘outro’, o corpo passa a funcionar como um espaço privilegiado para apresentação dessa identidade-eu, pois as demais referências desse indivíduo – família, parentesco, igreja – não se fazem tão presentes no cotidiano tumultuado das sociedades complexas. Esses limites externos do corpo, considerados por Douglas (1966) como zona de poder e perigo, passam a ser cuidadosamente manipulados de modo a emitir símbolos que permitam aos demais a rápida interpretação e

---

<sup>34</sup> É importante contextualizar que essa expressão utilizada pelo autor – sociedades mais desenvolvidas – demonstra certa aproximação de Norbert Elias com os teóricos evolucionistas, que consideravam como “natural” o processo de aproximação das sociedades ditas “primitivas” ao modelo social construído pelos europeus. Não é intenção deste trabalho, ao fazer essa citação, corroborar com esses autores mas, sim, demonstrar que a sociedade da qual se fala – ocidental e moderna – apresenta o processo de individuação como uma característica importante para sua compreensão.

classificação da identidade desse sujeito frente ao seu grupo de convívio. A fala de Maurício, ao responder a pergunta sobre como ele definiria o corpo, demonstra essas idéias:

[...] primeira coisa que a pessoa, quando ela te vê ela olha pra, pra teu corpo, teu né, não sabe o que tu tem pra dizer, não sabe nada da tua pessoa, primeira coisa que ela vê é o corpo. Pode ser julgado pelo teu corpo assim, primeiro julgamento é pelo teu corpo, não só no trabalho, mas em todo lugar sabe, então acho que é isso aí. É um pré digamos, sei lá, a primeira coisa que a pessoa vê em ti é o corpo então ele é importante assim por isso né, mas claro que todo mundo aqui é muito mais do que um corpo né, ou muito menos tem pessoas que podem ser maravilhosas e péssimas, ai mais ou menos isso [risos] (entrevista, fevereiro 2006).

A partir dessa análise, fica mais fácil compreender a naturalidade pela qual o grupo relaciona a liberdade oferecida pela empresa com a possibilidade de ornamentar o corpo de modo não convencional. Numa época e em um espaço em que o indivíduo é reificado e que seu corpo se torna um modo de apresentação da identidade-eu, nada mais coerente do que associar a idéia de liberdade a uma esfera individual e corporal, nesse caso a possibilidade de ornamentar seu “próprio”<sup>35</sup> corpo sem interferência de regras organizacionais. Essa idéia de liberdade do indivíduo na organização, entretanto, é esvaziada à medida que se percebe uma empresa com inúmeras e eficazes técnicas de controle individuais como, por exemplo, a grande quantidade de câmeras de observação, cujo objetivo não é apenas controlar o furto de mercadorias, mas também a conduta dos funcionários. Existe também o sistema de informática que registra todas as operações de trabalho e que proporciona à diretoria o rastreamento de qualquer erro ou atitude “incoerente” com as regras da empresa. Nas palavras de Daiane: “Tudo que eles quiserem puxar, puxam no sistema. Tudo que tu errar, tu paga” (notas de campo, agosto 2005). Esses modos de controle acabam por disciplinar esses trabalhadores para um modo específico de comportamento, um comportamento eficiente e eficaz.

Além disso, ao vincular liberdade a uma esfera individual, os vendedores esquecem das liberdades coletivas que, geralmente, lhes são negadas. Um exemplo disso são as reuniões “coordenadas” pela equipe de funcionários. Na prática, as reuniões funcionam apenas como fórum de discussão de melhorias para os resultados da empresa, nunca condições de trabalho. Para assegurar esse objetivo, a pauta da reunião deve ser previamente enviada para o RH que poderá realizar cortes em relação às temáticas que julgarem incoerentes. Sobre isso, Cláudia conta uma tentativa de organizar uma reunião que questionasse algumas condições de

---

<sup>35</sup> A palavra ‘próprio’ encontra-se entre aspas para destacar que essa, ao atribuir um sentido de propriedade sobre o corpo, ilustra por si só o caráter dicotômico atribuído à pessoa humana. Segundo Elias (1994: 155): “O simples emprego da expressão ‘meu corpo’ faz parecer que sou uma pessoa existente fora de meu corpo e que agora adquiriu um corpo, mais ou menos da mesma forma como se adquire uma roupa”.

trabalho. O nome dado para tal reunião havia sido ‘ousadia’. O gerente de RH, segundo ela, ligou para os “coordenadores” da reunião para que cancelassem tal pauta, justificando que o momento não era para ‘ousadia’, mas sim para ‘ser mais equipe’. Além da chancela do RH, as reuniões contam sempre com ao menos um representante da direção que irá, por diversas vezes e de diversos modos, demonstrar sua superioridade hierárquica. Cabe a esse representante aprovar ou não o andamento da reunião, direcionando-a sempre na busca de idéias e de soluções para a melhoria do desempenho da empresa.

Não que não sejam permitidas, e até cobradas, algumas maneiras de exercer essa ‘liberdade-nós’. Elas existem, porém, estão sempre vinculadas às diretrizes da organização. Sebastião, um dos diretores, ao ser perguntado sobre o que seria a tal liberdade que ele tanto afirmava oferecer aos funcionários, dá algumas pistas de outras “liberdades”, incluindo algumas coletivas: “O Cristian tocou *blues* na loja, o Rodrigo dando aula de música clássica em horário de expediente [para os clientes], em Recife declamaram poesias na loja, vir fantasiados nas datas comemorativas com o objetivo de tornar o dia mais legal, montar vitrine, as festas de Final de Ano são eles quem organizam” (entrevista, novembro 2005). Assim, as liberdades oferecidas pela empresa, sejam individuais ou coletivas, estão muito vinculadas à expressão das dimensões organizacionais da criatividade e da cultura *cult-intelectual-erudita*. Ao se ornamentarem de modo alternativo, ou ao executarem práticas lúdico-eruditas no âmbito da empresa, esses trabalhadores estão, mais do que vivenciando uma liberdade, reforçando a missão de um atendimento criativo e a filosofia de disseminar ‘a’ cultura.

É importante, nesse momento, realizar uma análise final sobre as práticas e processos corporais dos vendedores da Livraria Cultura aqui apresentados: o ‘ficar em pé’, o ‘correr pela loja’, o ‘trabalhar doente’, o ‘comer e engordar’ e o ‘ornamentar o corpo’. Boltanski (1989) disse que uma relação reflexiva com o corpo é pouco compatível com uma utilização intensa deste. Com essa frase, o autor procura explicar as diferenças nas formas de ‘uso do corpo’ que ele encontrou em sua pesquisa empírica junto a diferentes camadas sociais da França contemporânea. O autor relaciona o crescimento na hierarquia social, associado ao maior nível de instrução e ao menor volume de trabalho manual, a uma relação de maior atenção e consciência para com o corpo. A ocorrência do inverso nas camadas populares também é considerada como verdadeira pelo autor.

O que chama a atenção na Livraria Cultura, partindo das concepções de Boltanski (1989), é a existência de um paradoxo entre o tipo de consciência corporal que os vendedores

dessa empresa têm, bastante associada às camadas médias e altas urbanas, e o esforço físico demandado por seu trabalho, geralmente associado ao uso de corpo pelas camadas populares. Ao mesmo tempo em que demonstram interesse de executarem práticas corporais condizentes com aquelas privilegiadas pelas camadas médias e altas brasileiras, esses trabalhadores por muitas vezes se vêem impossibilitados pela necessidade de manterem um corpo resistente à grande demanda de resistência física que o trabalho lhes impõe.

A necessidade de “acostumar” a ficar 44 horas semanais em pé, a importância que é dada à velocidade na execução das tarefas, o imperativo de comer comida “pesada” para agüentar a jornada de trabalho, o costume de ir trabalhar doente para se mostrar “comprometido” com a organização são demonstrações de um elevado nível de exigência física. Toda essa dedicação demandada pela empresa em relação ao desempenho (corporal) de seus vendedores está certamente relacionada ao cumprimento do valor essencial desta organização que, relembrando, refere-se ao ‘jamais perder clientes’. Acredita-se que é a partir de um constante comportamento (corporal) ágil e comprometido que tal valor será atingido.

Contraditoriamente ao que diz Boltanski (1989), na Livraria Cultura, essa grande demanda física não está associada a um nível de instrução baixo; pelo contrário, o grupo de vendedores apresenta um perfil que os aproxima das hierarquias sociais superiores, principalmente, quando o requisito de análise é grau de instrução. Esse desnível entre os modos de ‘pensar o corpo’ e os modos de ‘usar o corpo’ eclode, entre outras maneiras, nas elevadas taxas de rotação da equipe. Ao constatar esta realidade, comecei a fazer algumas anotações e, com ajuda de meus “colegas”, registrei, acredito, todas as entradas e saídas de vendedores da empresa durante o ano de 2005. Foi um total de 19 contratações, 7 pedidos de demissão e 9 demissões realizadas pela empresa. Relembrando que a equipe de vendedores totaliza 37 integrantes, é possível estimar uma rotação de 45% desta equipe, quase que uma mudança da metade de uma equipe no decorrer de um ano. Ou seja, perdem-se muitos funcionários para jamais perder clientes.

A possibilidade de apresentar seus ornamentos alternativos no ambiente organizacional parece ser a única prática corporal mais associada ao *status* social desse grupo de trabalhadores. Além de sinalizarem a detenção de certo capital econômico, pois ornamentos como tatuagens e *piercings* não são de preços acessíveis (LEITÃO, 2002), a possibilidade de mostrar esses ornamentos no trabalho significa poder apresentar constantemente sua ‘individualidade’, sua ‘essência’ que, de modo mais geral, está associada à pertença a um grupo *cult* alternativo.



## 2.4.2 Classificando e hierarquizando os corpos na Livraria Cultura

A categoria ‘corpo artefato hierarquizado’, desenvolvida teoricamente na seção 2.3.2, apresentou estudos que abordavam o processo de classificação e de hierarquização social que ocorre a partir de requisitos corporais como, por exemplo, cor de pele, volume do corpo, sexo e gênero. Essa pesquisa teórica, que já havia sido realizada antes do processo de ida a campo, inspirou um olhar antropológico que identificasse (e problematizasse) os tipos de corpos encontrados na Livraria Cultura e como se fazia a distribuição desses no espaço e na hierarquia organizacional.

A partir dessa conjunção entre material teórico e informações de campo foi possível construir cinco categorias que se mostraram importantes na configuração dos processos culturais dessa organização. São elas: ‘ornamentação do corpo’, ‘volume do corpo’, ‘cor do corpo’, ‘deficiência do corpo’ e ‘orientação sexual do corpo’. Busquei, nesta seção, discutir qual contexto sócio-organizacional leva tais categorias a se tornarem organizadoras da distribuição das pessoas nos espaços e nas hierarquias dessa empresa, levantando, a partir daí, os tipos de corpos mais ou menos valorizados no contexto dessa organização.

Por fim, realizarei uma análise interpretativo-simbólica que visa a ligar essas diferentes valorações dos corpos tanto em relação às diretrizes organizacionais quanto à um contexto social (brasileiro e mundial) mais amplo. Busquei, por fim, problematizar os limites do discurso corporativo (inclusive dos funcionários) sobre a falta de preconceito da empresa.

### 2.4.2.1 Ornamentação do corpo

A seção 2.4.1.5 ‘ornamentar o corpo’ teve como objetivo principal analisar e problematizar algumas práticas de ornamentação dos corpos – especificamente as tatuagens, os *piercings*, os alargadores de orelha e os diferentes cortes, penteados e cores dos cabelos e das barbas – privilegiadas pelos vendedores da Livraria Cultura. Essa problematização ocorreu a partir de uma das principais justificativas êmicas para a presença de tal tipo de ornamentação na empresa que era a crença de uma liberdade concedida pela Livraria Cultura.

Diferentemente, nesta seção interessa discutir a presença de tais ornamentos a partir do ideal organizacional do ‘aquí não tem preconceito!’, um discurso recorrente na fala de diretores e funcionários.

Conforme comentado no capítulo de método, fiquei curiosa ao perceber que uma grande loja do *shopping center* tinha funcionários de vendas com tais ornamentos, considerados como desviantes pela contemporânea sociedade ocidental (LEITÃO, 2002). Minha curiosidade estava relacionada com a possibilidade de desvendar a rede simbólica organizacional que levava a Livraria Cultura a escolher tais corpos e tais corpos a escolherem a Livraria Cultura para trabalhar.

Para isso, é importante que, num primeiro momento, se contextualize os contemporâneos significados que tais práticas de ornamentação apresentam. Especificamente sobre a tatuagem, Leitão (2002) afirma uma continuidade nas percepções do grande público como uma marca que simboliza o desvio. Apesar de não ser o foco principal de sua pesquisa, a autora destaca a presença de outros ornamentos que aparecem articulados com o *look* desviante que se pretende obter, entre eles a vestimenta, os cabelos, os acessórios e os *piercings*.

Não é, entretanto, apenas no trabalho de Leitão (2002) que esse caráter desviante de tais ornamentos aparece. No próprio campo Livraria Cultura confirma-se essa interpretação de que o “normal” é a pessoa não tê-los:

Estamos perto da prateleira do *Heavy Metal*, eu Tatiana e Maurício, conversando sobre *piercings*, tatuagens, alargadores. Tatiana comenta que o Vagner colocou alargadores nela, aos poucos ia aumentando, mas que um dia teve que tirar, pois percebeu que estava machucando. Disse que chegou a 4 no tamanho do alargador. Maurício comenta que teve um *piercing* no queixo, ficou nove meses com ele e tirou, disse ter enjoado. Comenta que é por isso que não tem tatuagem, Tatiana também não tem. Falaram também que o Vagner [ex-vendedor da Livraria Cultura] tirou tudo, os alargadores, o cabelo, e que voltou ao “normal”. Pergunto se eles sabem o motivo e eles dizem que foi desde que começou a fazer um curso, segundo Tatiana, de Radiologia (notas de campo, setembro 2005).

É importante, entretanto, relativizar os significados de tais ornamentos. Sobre a tatuagem, por exemplo, Leitão (2002) amplia as análises sobre seus usos e representações no contemporâneo a partir de uma investigação etnográfica na qual chega a dois diferentes grupos de tatuados: os “tatuados autênticos” e os que “fazem por que é moda”. No primeiro grupo, a tatuagem era interpretada como uma importante marca de pertença a um grupo social “desviante”, “transgressor”, “alternativo”, “diferente”, “rebelde”. As integrantes do segundo grupo, no caso todas mulheres, não vinculam o uso de tatuagens como símbolo de pertencimento a um determinado grupo. De modo contrário, ao escolherem lugares

escondidos para colocar a tatuagem, temas femininos para tatuar e tamanhos pequenos do desenho, essas tatuadas buscam se desvincular das representações de marginalidade que reconhecem como existentes e, assim, se aproximar dos padrões estéticos de beleza feminina.

É interessante observar que os integrantes do primeiro grupo da pesquisa de Leitão (2002) tinham, na maioria, profissões, estudavam ou se conectavam a atividades relacionadas à música, artes plásticas, instituições culturais, publicidade e jornalismo. Um deles, aluno de Psicologia, se preocupava com possíveis problemas que suas tatuagens trariam na condução de sua futura profissão. Dois anos depois, esse informante trocou de profissão, estava estudando Publicidade. De maneira geral, as integrantes do segundo grupo ocupavam profissões como advocacia, medicina, odontologia, e uma delas era secretária executiva de uma multinacional. Havia também uma estudante de jornalismo, uma professora de Artes e uma *booker* de agência de modelos.

O que chama a atenção é que os indivíduos que optam por assumir um estilo de vida no qual a tatuagem funciona como um ‘marcador de uma identidade desviante’ estão atuando social e profissionalmente em atividades de cunho artístico-cultural, área essa muitas vezes considerada como mais “alternativa”. As tatuadas que consideram as tatuagens como forma de embelezamento, por outro lado, estão atuando em setores mais “sérios” e, portanto, conservadores em relação a tal forma de ornamentação do corpo. Essa diferença dos espaços organizacionais nos quais se encontram os “tatuados autênticos” e as “tatuadas por que é moda” se torna um interessante começo para a análise dos ornamentos utilizados pelos vendedores da Livraria Cultura.

De maneira geral, é possível relacionar a presença de tais ornamentos como uma decorrência da área de atuação da Livraria Cultura, ou seja, uma empresa do ramo cultural. Cabe, entretanto, a esta seção do trabalho buscar, nas informações de campo, a confirmação, ou não, dessa interpretação inicial, assim buscar outras relações simbólicas entre os ornamentos dos vendedores e a cultura desta organização.

Uma importante interpretação dos vendedores sobre a presença de tais ornamentações na loja refere-se à falta de preconceito da empresa. No meu segundo dia de campo, ainda em novembro de 2004, um funcionário surpreendeu-me quando começou a relatar a postura da empresa de não discriminar as pessoas. Segundo ele, isso teria relação com a experiência vivenciada pela própria fundadora da loja de ter que sair fugida de seu país de origem, durante a Segunda Guerra Mundial, devido à perseguição nazista aos judeus. Um dia antes dessa declaração “espontânea”, Luciana, uma das coordenadoras da loja, havia me dito uma frase

que se vincula a essa idéia: “a gente não tem um perfil, não tem um padrão” (notas de campo, novembro 2004).

Nas entrevistas, também se fez presente a idéia da falta de preconceito. André, ao ser perguntado sobre o que ele achava que o corpo do vendedor era para a Livraria Cultura, responde:

[...] por que a Livraria Cultura trabalha bastante com... Aliás, ela não trabalha com [...] posso falar... preconceito contra corpo, contra físico, contra o pessoal do, do funcionário. Tanto é que a gente não trabalha com uniforme, não tem nenhum tipo de requisito quanto ao cabelo, não tem nenhum tipo de requisito quanto à roupa. A não ser, lógico, as coisas que são inviáveis, por exemplo, chinelo de dedo e de bermuda, camiseta de física com... [...] eu acredito que eles não tenham preconceito, entendeu. Eles não têm nenhum tipo [...] e odeiam o preconceito, na realidade eles [...] não sei nem se deveria colocar, mas acho até que é meio de propósito isso [...] por odiar o preconceito mesmo, odiar esse tipo de coisa de tipo ‘só trabalha as pessoas certinhas, que tem o mesmo tamanho, que tem o mesmo corpo, que são magras, e que usam tamanho tal, o cabelo cortado com gel, as meninas com maquiagem da forma tal, o cabelo do jeito tal’ sabe, não [...] isso é visível, tu entrou na loja é visível, sabe que o que tu enxerga ali é exatamente isso, a diversidade de estilos (entrevista, novembro 2005).

Andréia não chega a utilizar as palavras falta de preconceito, porém, esta idéia parece estar implícita na sua fala: “[...] se não é uma empresa como a Cultura que aceita a diversidade, se tu vai num outro lugar, com determinado [...] eles não te aceitam” (entrevista, janeiro 2006).

A liberdade de ornamentação e a não obrigatoriedade de usar um uniforme agrada a equipe de atendimento que, inclusive, expõe essa satisfação em uma das reuniões de diretoria. Sobre outras empresas que exigem essa padronização dos funcionários, Cristian fala: “Parece que tem robôs, todos iguais, parece linha de produção”. Sobre empresas nas quais já havia trabalhado, Daniel desabafa: “O uniforme era uma tortura, quase um mico”. Depois, Daniel elogia a postura da Livraria Cultura, dizendo o quanto era bom trabalhar nessa empresa “da maneira que a gente quer”. Júlia, de modo mais filosófico, diz que: “O nosso uniforme não é externo, é interno, o nosso interno tem que estar uniformizado” e, sobre seu comentário, recebe inúmeras aprovações de colegas e do próprio Peter (diretor) que repete a frase, visivelmente impressionado: “internamente estamos uniformizados” (notas de campo, dezembro 2005).

Sobre todas essas falas e observações relacionadas à questão da ornamentação dos corpos na Livraria Cultura cabem algumas observações. A primeira é que, quando esses informantes falam da liberdade de se vestir e ornamentar, eles se esquecem das equipes de segurança e de limpeza que usam uniformes. Inclusive, no período dessa reunião, a empresa

estava realizando algumas alterações nessas duas equipes. Na limpeza, por exemplo, houve um cancelamento do contrato de terceirização, porém se manteve a mesma equipe. Pude perceber essa mudança pelo uniforme diferente que a equipe começou a usar – antes azul e cinza; depois bege e vinho. Chamou-me a atenção o fato desse novo uniforme ser mais “fantasioso” do que o anterior, pois, além da calça e da camisa, continha uma espécie de boina a ser usada na cabeça. Não estou dizendo, com isso, que as funcionárias da limpeza achavam que estavam “pagando um mico” por estarem usando tal uniforme, pois a partir de uma breve conversa com uma delas percebi que havia uma satisfação em ter mudado de empregador. Estou, falando de um diferente grupo de trabalhadores, de uma diferente camada social e que, portanto, mantém uma diferente relação com o corpo (BOLTANSKI, 1989).

Outra questão é a pouca quantidade desse tipo de ornamentos nessas equipes de limpeza e de segurança (ou o fato desses ficarem em locais escondidos do corpo). Uma segurança<sup>36</sup>, conversando com a vendedora Clarissa, que tinha um *piercing* transversal na orelha (ver figura 11), mostrava que também havia colocado um, porém menor e de apenas um furo. Raquel, a segurança, relatava que um *piercing* do tipo da Clarissa era seu “sonho de consumo”, mas que, ao pedir autorização para o corporativo, havia sido liberado um *piercing* de apenas um furo: “me liberaram para colocar UM na orelha”. Como eu participava da conversa resolvi perguntar, já imaginando a resposta do por que eles não teriam permitido tal ornamento. Ela responde mais de uma vez: “sou segurança” (notas de campo, novembro 2005). Ou seja, vendedor pode, segurança não.



**Figura 11 – Piercing transversal da vendedora Clarissa**

Fonte: <[http://luiz-henrike.blog.uol.com.br/arch2005-08-01\\_2005-08-31.html](http://luiz-henrike.blog.uol.com.br/arch2005-08-01_2005-08-31.html)>, acesso em 13/06/2007.

---

<sup>36</sup> Devido ao grande volume de empresas que escolhem terceirizar a equipe de seguranças, considero importante aqui destacar que a equipe de segurança da Livraria Cultura é própria, ou seja, o corporativo de que se fala é a própria Livraria Cultura.

A padronização dos uniformes da limpeza e da segurança e a necessidade de autorização para a colocação de um *piercing* da segurança Raquel me incentivaram a, mais uma vez, questionar os ideais de liberdade e os de ‘falta de preconceito’ do corporativo como justificativa da presença de tais ornamentos na equipe de vendas da Livraria Cultura. Um outro modo de explicar a existência da diversidade de ornamentação está apresentado na fala de André quando incentivei ele a falar dos motivos pelos quais havia tais corpos ornamentados na Livraria Cultura:

Tem também o lado do... de deixar o vendedor, o funcionário tranqüilo [...] ao seu pessoal pra poder atender com mais, sendo mais ele mesmo [...] atendimento mais personalizado mesmo. Não é aquele papinho [...] ‘atendimento personalizado’ daí tu vai lá todo mundo igual [...] Não. Lá é atendimento personalizado. Tanto que tu vê um vendedor de uma área específica atendendo um cliente de uma outra área, não por que conhece mais aquela outra área, mas sim por que se relaciona melhor com o cliente, entendeu? O cliente se relaciona melhor com o vendedor justamente por que tá naquela... nessa situação assim, de ter livre o modo de se vestir, o modo de pensar, o modo de agir (entrevista, novembro de 2005).

Essa idéia de André também está muito presente nas falas dos diretores Sebastião e Fernando. Sebastião, por exemplo, quando perguntado sobre a expectativa que a livraria tinha em relação a seus vendedores, traz duas idéias a partir das quais ele articula sua resposta: “uma livraria trabalha com todo tipo de cliente” e “a expectativa é que os vendedores criem vínculo com os clientes”. A partir dessas duas frases, se monta o discurso institucional sobre o tipo de vendedor que se almeja para a Livraria Cultura, ou seja, um vendedor que mostre como ele é para que desse modo crie vínculos de longo prazo com os clientes. Sebastião diz que eles oferecem muita liberdade para isso e que um modo do vendedor ‘mostrar quem ele é’ é ‘se vestindo do jeito que quer’: “Ele se veste do jeito que quer para mostrar quem ele é” (entrevista, novembro 2005). Fernando colabora com essa idéia, dizendo que os vendedores não usam uniforme por que se lida com todo tipo de informação e, portanto, de clientes: “Como é uma empresa que vende diversidade, tem que ter uma diversidade de pessoas”. Fernando também acredita que o modo pelo qual cada um se veste traz informações sobre si mesmo dizendo: “é bacana isso que a identidade da pessoa transpareça nesse aspecto do vestuário” e reforça a relação entre as diversidades dizendo: “São clientes diversos, vendedores diversos, livros diversos” (entrevista, outubro 2005).

Assim, a permissão no uso de ornamentos “desviantes” no contexto da Livraria Cultura é bastante específica. É permitido que usem esses ornamentos aqueles funcionários vinculados às atividades organizacionais que se liguem ao negócio da empresa – disseminar cultura *cult*-intelectual-erudita – uma vez que esses, mesmo se vinculando a um ideal

desviante, também estariam ligados aos valores da criatividade do *cult* e, portanto, da organização.

Isso não significa, entretanto, que há uma aceitação desse tipo de ornamentação por parte de todos os clientes<sup>37</sup> ou em todos os setores de vendas. O setor de livros técnicos, por exemplo, é aquele no qual se encontra a maior quantidade de funcionários sem tais ornamentos corporais. Essa realidade é ilustrada a partir da história que tanto Andréia quanto Cláudia narram em suas entrevistas. A história é de uma colega, que trabalhava no setor dos livros técnicos, que tinha o cabelo pintado de vermelho, “vermelho bombeiro” segundo Cláudia. Ela teve que mudar a cor do seu cabelo por não estar conseguindo vender.

Andréia analisa que nos setores de Artes e de *Pop/rock* essa vendedora talvez fosse mais aceita pelos clientes. Outras histórias narradas, entretanto, dizem que o preconceito também aparece nesses setores como o caso do cliente que questionou uma vendedora das Artes sobre o *piercing* que ela tinha no queixo. Além dessa, tem a história de duas senhoras que, ao receberem oferta de ajuda por parte de um vendedor do *Pop/rock* com diversos desses ornamentos alternativos (o Vagner), disseram para ele se afastar, segurando suas bolsas e caminhando em direção a outra vendedora sem tais ornamentos. Nadir, que foi quem me contou esta história, fala indignada sobre isso: “Querem [os clientes] botar sinalização na gente, para indicar que somos subordinados. Somos vendedores da Livraria Cultura, não somos qualquer um, para um pouco, me respeita. Tem clientes que chegam perguntando ‘Por que vocês não estão usando camisetas amarelas?’ Nem sempre tu podes ser o que tu é, tem que entrar no padrão. Comércio é isso...” (entrevista, março 2005).

#### 2.4.2.2 Volume do corpo

Na seção 2.3.2 ‘o corpo como um artefato hierarquizado’ discorri sobre os significados que os diferentes volumes de corpos – de maneira especial as classificações ‘gordo’ e ‘magro’ – possuem na sociedade ocidental contemporânea e os modos pelos quais esses são sócio-

---

<sup>37</sup> Cabe destacar que não foi o foco desta pesquisa conhecer as interpretações que os clientes fazem em relação aos ornamentos utilizados pelos vendedores da Livraria Cultura. As informações que aqui são apresentadas referem-se às histórias contadas pelos próprios vendedores, ou seja, estou aqui fazendo uma interpretação de uma interpretação previamente realizada pelos vendedores.

culturalmente hierarquizados. De modo resumido, evidenciei que essa sociedade aprecia os corpos magros, uma vez que possuem uma significação coerente com os valores contemporâneos de autonomia, firmeza, competitividade, juventude e autocontrole (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987) assim como de velocidade, eficácia, produtividade (SANT'ANNA, 2001). Também se viu que Fischler (1995) relativiza a valoração negativa que é dada aos corpos gordos, dizendo que um processo de ressemantização e, portanto, reclassificação desse tipo de corpo poderá ocorrer. Para que o gordo viva em situação de destaque na sociedade, o que não significa uma relação de igualdade com os corpos magros, é necessário que ele aceite desempenhar os papéis sociais que se espera dele cumprindo, desse modo, um processo social de 'restituição simbólica'. Partindo dessas considerações teóricas, apresentarei as informações de campo que ilustram os significados de ser gordo na Livraria Cultura.

Meu primeiro olhar sobre o campo, mais especificamente sobre os corpos dos vendedores da Livraria Cultura, me trouxe a impressão de só haver pessoas magras atendendo os clientes. Além disso, a agilidade desses funcionários na execução de suas tarefas fez com que eu, imediatamente, relacionasse esse contexto de magreza e agilidade com a literatura que vinha trabalhando em relação à temática da magreza no contemporâneo. Não deixei de manter acesa essa idéia sobre o tipo de volume de corpo privilegiado na Livraria Cultura. Entretanto, à medida que permanecia em campo, percebi a presença de alguns corpos gordos na equipe de vendas, inclusive o de um novo funcionário que entrou a partir do processo de seleção que observei. Essa realidade mostrou a necessidade de uma investigação mais detalhada sobre a questão.

Um primeiro ponto que deve ser destacado é a forte idéia da equipe sobre a falta de preconceito do corporativo da Livraria Cultura em relação ao tipo de corpo que lá vai trabalhar. Na seção anterior, já havia trabalhado com essa interpretação a partir da temática da 'ornamentação do corpo'. Esse discurso da falta de preconceito parecia estender-se à dimensão do volume corporal.

A crença dos vendedores é a de que o volume do corpo não é importante como padrão estético para se trabalhar na Livraria Cultura, conforme diz Fernanda: "Quanto à aparência também de corpo, de gordo, magro, essas coisas, na Cultura não tem muito isso. Por que tem empresas que tem preconceito, né, mas na Cultura eu não vejo" (entrevista, novembro 2005). Cláudia, ao comparar os corpos da Livraria Cultura com os de lojas "de marca", destaca uma diferença na cobrança das medidas do corpo entre ambos os comércios: "com essa coisa que a



gente tem essa coisa de aparência, de corpo, de tudo assim tem que ter algumas medidas perfeitas que hoje em geral cultiva isso as boutiques, os comércios, tu vai ver assim ó essas lojas de marca só tem gente bonita e é incrível né, [...] ali [na Livraria Cultura] eles não buscam isso eles não buscam essa coisa assim esses [...] tu não precisa ser linda para trabalhar ali é isso que eu quero te dizer (entrevista, dezembro 2005). Por fim, Andréia, ao ser perguntada sobre como era o corpo do vendedor da Livraria Cultura responde: “Eu não tenho uma definição de corpo da Livraria Cultura [...] o corpo é o corpo que ele tem, é o corpo que ele tem é tipo é como ele é e pronto não tem ah um padrão, não tem regras, não tem, tem um perfil, tu pode ser até gordo, tu é magro, tu é do jeito que tu é tu é aceito, tu tem é que ser com uma capacidade intelectual, um jogo de cintura, é isso que é considerado” (entrevista, janeiro 2006).

Essa confiança na falta de preconceito por parte do corporativo é muito forte entre a equipe da Livraria Cultura. Ela existe pela real presença de uma diversidade de corpos na livraria, assim como por narrativas que contam atitudes efetivas do corporativo em relação à defesa da diversidade. Especificamente sobre as narrativas sobre atitudes de não preconceito do corporativo, escutei três: (a) o amparo que uma vendedora recebeu por parte do corporativo em relação a um cliente que a denominou “gorda com TPM<sup>38</sup>”; (b) a expulsão, realizada por um diretor, de um cliente que se negou a ser atendido por um caixa negro; (c) a história de um funcionário que foi demitido por ter colocado na *Intranet* uma mensagem cujo título era “ciganos malditos”. Além dessas, tem a história do preconceito “racial” sofrido pela própria fundadora da empresa no período da Segunda Grande Guerra.

Diante de tantas falas e histórias, cheguei a questionar se eu não estava errada na análise inicialmente realizada, se realmente não haveria preconceito por parte da empresa para as questões de corpo. Entretanto, a observação de um processo seletivo forneceu um achado sobre a relação de desconfiança que esta organização mantém com respeito ao potencial de agilidade dos corpos gordos.

Já com os candidatos dispensados, começou uma reunião para a avaliação dos concorrentes. Carolina, compradora, fala para os demais: “Alguém é fumante? Concordo com o Peter (diretor) que fumante é menos produtivo”. Depois de dizer isso, ela começa a falar “o gordo é outro”, relacionando pessoas gordas a pouco produtivas e, para ilustrar a situação, fala que: “Tem uma lá [gorda] na Livraria Cultura de Brasília que disse que não pode subir escada, decretou sua morte” (notas de campo, agosto 2005).

---

<sup>38</sup> TPM é a sigla para tensão pré-menstrual.

A história da “gorda com TPM” permite-me, junto com essa fala da compradora, refazer a significação de corpos gordos para a Livraria Cultura. A partir das idéias de Fischler (1995), interpreto que não existe uma atitude indiferente da Livraria Cultura em relação a esses vendedores de corpos gordos, o que ocorre, na realidade, é que a livraria desconfia da agilidade deles. Eis a história de Cláudia.

Cláudia disse, em sua entrevista, ter sofrido uma situação “horrrível” no trabalho e que se sentiu bem protegida institucionalmente, tanto pelos colegas quanto pelo corporativo. Cláudia contou a história com muitos detalhes. Seu relato é de um atendimento que sofreu uma série de interrupções, que teve mudança de setor e telefone tocando, levando o cliente a procurar outro vendedor, Lênio, um colega de setor da Cláudia, para quem o cliente realizou sua preconceituosa reclamação. Na fala de Cláudia: “eu vi o Lênio brabo descendo falando com Antenor [...] depois eu fui saber da história toda ele [o cliente] não falou na minha frente, mas ele disse assim: ‘Essa sua colega, colega não né, essa gorda que tá na TPM, que não quis me atender’” (entrevista, dezembro 2005). Lênio negou-se a atender o cliente, dizendo que ele havia ofendido a colega dele. O cliente, que era escritor e tinha um livro infantil que estava sendo vendido na Livraria Cultura, disse conhecer um comprador e ameaçou ir falar com ele sobre a situação. Lênio, segundo Cláudia, não se intimidou, foi junto com o cliente conversar com o Antenor (comprador) para esclarecer a situação. Antenor também corroborou a defesa à colega Cláudia.

Sobre essa situação, Cláudia teve duas reações. Primeiro, ficou satisfeita por ter recebido apoio institucional, posteriormente legitimado com a decisão da empresa de não mais comercializar os livros desse cliente-autor. Ela acredita que a maioria das empresas aceitariam tal tipo de ofensa a seus funcionários, legitimando, assim, a máxima do cliente ter sempre razão: “aí eu tive todo esse respaldo da livraria que eu achei maravilhoso, isso eu fiquei encantada, sabe” (entrevista, dezembro 2005). Outros sentimentos despertados em Cláudia foram raiva e tristeza por ter recebido tal “ofensa”:

[...] eu não sabia de nada, mas depois o Antenor me chamou pra conversar pra ouvir a minha versão e eu disse ‘eu não tenho versão por que na minha frente ele não falou nada por que se ele falasse eu juro que eu ia [...] ele não me conhece, eu protestaria [...] ele só ia ouvir’ [...] por que é o fim do desrespeito por que não é o gorda é tu ofender uma pessoa [...] eu te digo assim que eu cheguei em casa chorei muito, muito, muito, muito, fiquei muito arrasada, se ele me chamasse de incompetente, de devagar, de burra, acho que até de burra sabe, não ia me doer tanto quanto me doeu isso” (entrevista, dezembro 2005).

Essa fala de Cláudia mostra a carga valorativa que a sociedade denota aos gordos e às mulheres. Afinal, ao trazer a TPM para sua ofensa, o cliente estava se referindo à

caracterização emocional das mulheres, tradicionalmente desprezada no espaço das organizações.

Ao mesmo tempo em que conta o quanto se sentiu protegida pelo corporativo sobre esse evento, Cláudia revela, em outro contexto da entrevista, que se sentiu, por mais de uma vez, institucionalmente pressionada e ameaçada para ser mais rápida e ágil no seu processo de trabalho. A questão da (pouca) velocidade de Cláudia já havia sido comentada na seção ‘correr pela loja’. Para lembrar do caso, Cláudia havia sido transferida para um setor onde havia vários compradores, de modo que ela ficou numa área onde era possível avaliá-la melhor. Por outro lado, ao lhe tirarem do setor em que tinha uma grande identificação, isso talvez fizesse com que ela se sentisse pressionada a pedir demissão. Num encontro informal com colegas de Cláudia, fiquei sabendo que havia, por parte do corporativo, o desejo de que ela pedisse demissão ou de que ela fosse demitida. Nesse encontro, o grupo que comentava o caso de Cláudia falava de um “problema” que ela teria. Resolvi perguntar, afinal, qual era o problema da Cláudia? Obtive como resposta: “É que ela é muito lenta”; outro complementou “Foi um erro de contratação” (notas de campo, dezembro de 2005).

Assim, cabem algumas perguntas sobre essas duas realidades: uma de defesa e outra de cobrança. Será que é tão fácil para pessoas que tem um relevante peso corporal serem tão ágeis e rápidas quanto pessoas com menor peso? Ou, tão ágeis e rápidas quanto à expectativa de desempenho da Livraria Cultura? Ou, ainda, será que as condições de trabalho da Livraria Cultura – principalmente as 44 horas semanais em pé e a necessidade de comer comida “pesada” – são propícias para manter um corpo, no caso gordo, com seu máximo potencial de rapidez e agilidade? E, especificamente sobre o caso de Cláudia, foi considerado o fato que Cláudia tem um disco a menos na coluna e que essa situação de saúde possivelmente interfere na sua dinâmica de trabalho?

Cláudia continuou trabalhando na Livraria Cultura. Até o final do meu campo, ela não havia sido demitida nem havia pedido demissão. Talvez ela tenha incrementado sua agilidade aos olhos corporativos, não saberei precisar os motivos. O interessante é que, em nenhum momento, Cláudia, nem nenhum dos integrantes que comentava a possível demissão dela, enxergava a contradição dessas duas mensagens passadas pela instituição: um discurso e uma ação, ao menos frente aos clientes, de defesa da diversidade de corpos e uma demanda de desempenho que dificulta a presença de corpos volumosos para a execução do trabalho de vendedor.

### 2.4.2.3 Cor do corpo

O tema da diversidade e da falta de preconceito, conforme já comentado neste trabalho, está presente em diversas falas e conversas de funcionários da Livraria Cultura. Eles aparecem mais enfaticamente vinculados às diferentes formas de ornamentação dos corpos, com menor frequência pela não necessidade de ser bonito ou de ter um corpo nas medidas “padrões” para trabalhar na loja e, ainda, pela possibilidade de expor uma orientação sexual *gay*. O tema da cor de pele, entretanto, raramente aparecia nessas conversas e, quando surgia, geralmente era por que eu, de algum modo, o incitava. Isso que havia apenas um pardo<sup>39</sup> numa equipe de 37 vendedores e, num grupo de 11 caixas, apenas uma negra<sup>40</sup> e um pardo. Cabe lembrar que os caixas ocupam uma posição inferior na hierarquia da Livraria Cultura.

A realidade é que nem mesmo para mim, quando ainda era cliente, era óbvia a pouca quantidade de negros e pardos na equipe de atendimento da Livraria Cultura. Somente quando retornei a campo, em novembro de 2004, comecei a questionar o discurso corporativo e dos funcionários em relação à diversidade de corpos, uma vez que poucos de cor escura trabalhavam por lá. Foi um evento ocorrido em outro ambiente social o responsável por essa posterior análise crítica. Falo de um almoço com colegas da disciplina ‘Antropologia do Corpo e da Saúde’<sup>41</sup>, ocorrido num restaurante universitário (RU) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Nesse evento, conversando com uma colega (negra) que fazia sua pesquisa junto a uma comunidade quilombola do Rio Grande do Sul, falávamos sobre a

<sup>39</sup> Não houve nenhuma pergunta aos informantes sobre sua cor de pele, essas foram “classificações” por mim realizadas a partir de convivência etnográfica com a equipe da Livraria Cultura. Sobre a única caixa negra, Kely, houve uma situação de campo que demonstra uma classificação por eles realizada, junto com o preconceito que cerca o tema: “Estava conversando com Ricardo (branco) e o Garibaldi (pardo), ambos caixas, sobre suas rotinas, a equipe, etc. Ricardo falou alguma coisa sobre Kely e eu, curiosa sobre como ele iria responder, perguntei: ‘Que Kely?’. Ele ficou com cara de embaraço. Garibaldi, talvez por ser pardo e, de algum modo, identificado com Kely, teve que intervir dizendo: ‘É uma negra’, e depois completou que não tinha problema, que ela era negra mesmo” (notas de campo, novembro 2005). No caso do vendedor Luiz, foi um pouco mais difícil fazer uma “classificação”, pois, além dele ter uma tonalidade de pele bastante clara para um pardo, ele raspava seus cabelos e não apresentava no rosto traços, ao menos aos meus olhos, tão similares aos dos pardos e negros. Vim a descobrir sua cor de pele parda a partir da entrevista de Cláudia que contou uma situação de racismo por ele vivenciada na loja, no caso, por parte de um cliente: “teve uma recente de um cliente que chamou ele [Luiz] de negrinho ‘não sei o que negrinho’ e ele não ouviu, mas o caixa ouviu, o Júlio. O Júlio ficou olhando assim pra ele disse [...] assim tipo ‘tu não vai falar nada’ né, e aí tá o cliente foi embora e depois o Júlio disse pra ele né, ‘Luiz, tu ouviu que que ele falou pra ti?’ ele disse assim ‘não eu tava atendendo ele [...], mas o que que ele falou’, ‘ele te chamou de negrinho’ aí o Luiz queria morrer por que [...] atendeu o cara super bem sabe se deu o máximo” (entrevista, dezembro 2005).

<sup>40</sup> A cor de pele é ‘preta’, porém, o discurso militante brasileiro recomenda que a pessoa que detém tal cor de pele seja chamada de ‘negra’ (FARIAS, 2002).

<sup>41</sup> Disciplina oferecida pelo Programa de Pós-graduação em Antropologia Social (PPGAS) da UFRGS, a qual realizei no primeiro semestre de 2004.

questão do racismo no Brasil e me posicionei sobre o tema ao achar que, atualmente, o preconceito social estava mais vinculado à questão da condição sócio-econômica do que à questão de cor de pele. Minha colega, com muita tranquilidade, sugeriu que eu olhasse para os lados e que eu contasse quantos estudantes negros eu via sentados comendo. Olhei. Eram poucos. Logo depois, ela me puxou em direção à grande janela que dava visão para dentro da cozinha, pedindo para que eu contasse quantos negros estavam trabalhando lá. Eram diversos. Esse evento foi essencial para que eu enxergasse e, posteriormente, questionasse a pouca quantidade de negros e pardos na equipe de atendimento da Livraria Cultura.

Analiso esse “esquecimento” meu e de meus “colegas” da Livraria Cultura de incluir a questão de cor de pele nos requisitos de diversidade dos corpos como uma consequência de um preconceito de cor característico do brasileiro o qual naturaliza as diferenças sociais que se constroem a partir da cor de pele encobrimdo, desse modo, “a historicidade dessas relações e a possibilidade de transformá-las” (VENTURI e BOKANY, 2005). Além disso, estou falando de um ambiente social que é mais freqüentado por brancos<sup>42</sup>, fato esse que pode ser explicado por um processo de exclusão auto-imposta (VENTURI e BOKANY, 2005). Essa auto-exclusão dos negros e pardos do ambiente *shopping center*, por sua vez, é analisada por Souza (2005) como uma consequência da menos favorável condição sócio-econômica que eles detém na sociedade que, por sua vez, os afasta de opções de lazer que exigem gastos ou estão relacionadas ao mundo do consumo. Além de *shopping center*, se fala de uma livraria, ambiente em que circulam pessoas detentoras de um capital cultural que, no Brasil, está predominantemente concentrado nas pessoas de cor branca.

Além dessas questões mais amplas acerca do racismo brasileiro, um contexto específico da Livraria Cultura facilitava essa avaliação “míope” da diversidade dos corpos dos trabalhadores dessa empresa: as já citadas narrativas de demonstração de repúdio ao preconceito por parte do corporativo. Nas únicas duas vezes em que o tema da ‘cor de pele’ apareceu em campo, por minha influência, me foi contada a história da expulsão de um cliente que teria se negado a ser atendido por um caixa negro. Trago o relato da entrevista de Cláudia sobre essa emblemática história:

Tem o caso clássico tu já deve ter ouvido falar do Sebastião Herz que em São Paulo ele expulsou [...]; o cliente disse que desviou foi numa caixa que tinha uma fila grande pra não ir numa que não tinha nem uma pessoa por que era um negro aí ele alguém percebeu e que chamaram ele [...] por que tipo assim um absurdo, né. Aí ele

---

<sup>42</sup> Souza (2005) destaca que o *shopping center* é uma atividade de lazer, ao considerarmos as faixas etárias entre 16 e 24 anos, aproximadamente três vezes mais usufruída por brancos do que não-brancos. Cabe destacar que estão incluídas na categoria ‘não-brancos’ as cores de pele preta, parda, indígena e amarela.

perguntou, por que ele adora esses casos, né, [...] perguntou assim: “O Sr. não quer passar nesse caixa?” ele [*cliente*] disse ‘Não, eu não gostaria de ser atendido por um negro’ [...] uma grosseria, né. Aí ele assim que ele pegou os livros na mão, né, da pessoa “Então o Sr. pode se retirar da minha livraria o Sr. não precisa comprar [...]” e saiu discutindo, foi chutando lá o cliente e ele se for possível fazer isso ele faz sabe, isso tem (entrevista, dezembro 2005).

Essa era uma história que, junto com outras já comentadas – gorda com TPM, ciganos malditos, perseguição “racial” à fundadora – era, por diversas vezes, contadas entre os funcionários que, desse modo, ajudavam a construir e manter uma intocável imagem de uma empresa sem preconceitos. Assim, para justificar a pouca presença de negros e pardos na Livraria Cultura, meus “colegas” Nádia, Teobaldo e Vanderlei, no último ritual da cerveja após o trabalho, e Cláudia, em sua entrevista, articularam a mesma resposta, dizendo que essa falta não se refere a um preconceito da empresa, mas sim é uma consequência da pouca quantidade de negros e pardos que possuíam o perfil exigido para fazer parte da equipe de vendedores.

Sobre esse ‘perfil da empresa’, Daniel oferece uma fala ilustrativa: “Para trabalhar na Livraria Cultura, tem que ter cultura” (notas de campo, novembro 2004). Claro que Daniel não falava do conceito de cultura utilizado pelos antropólogos – “conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e à visão de mundo de um determinado grupo social” (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000: 13). Aproxima-se, diferentemente, do senso comum de que cultura é algo que se detém a partir da convivência do sujeito com um *ethos* específico, no caso, o da cultura *cult*-intelectual-erudita.

Mas, como os negros podem ter cultura erudita, se o acesso a este *ethos* está, em sua quase totalidade, restrito aos brasileiros brancos? A resposta dessa questão é a de que esse contexto se apresenta mais como uma exceção do que como uma regra, corroborando a idéia de Boas (2004: 62) de que “As inter-relações entre condições econômicas e culturais são sem dúvida mais estreitas do que aquelas entre condições geográficas e cultura. Uma razão disso é que as condições econômicas fazem parte da vida cultural”. No caso específico da Livraria Cultura, a detenção de um capital econômico e, por via de consequência, cultural e educacional inferior, levaria os negros e pardos a ocuparem postos de trabalho inferiores como os de caixa, de segurança e de limpeza. Ou seja, cada grupo racial, ocupando um lugar específico no eixo político-econômico da sociedade (DAMATTA, 1983) e, portanto, da empresa.

Confirmando a idéia da exclusão dos brasileiros de cor de pele escura em relação à cultura *cult*-intelectual-erudita, busquei no texto de Fry (2002: 303) a idéia de que, sem

sombra de dúvida, os dados demonstram que as pessoas de cor no Brasil vivem pior que seus conterrâneos mais claros: “Beneficiam-se menos do sistema educacional, apresentam taxas mais altas de mortalidade infantil, ganham menos e sofrem mais nas mãos da polícia”. O autor analisa que a apresentação desses dados funciona como uma denúncia de que a tão difundida ideologia da “democracia racial” nada mais é do que uma máscara que oculta “a verdade amarga da discriminação e da desigualdade raciais”. É a idéia da falsa “democracia racial” anteriormente apresentada por DaMatta (1983) de que há uma regra geral que nega e reprime o uso desse tipo de preconceito mas que, em contrapartida, há uma prática geral que estimula o seu emprego. É a imagem de que o preconceito é socialmente considerado como algo indesejável, mas que, em situações específicas, todos se revelam racistas.

Desse modo, o discurso institucional e o discurso dos funcionários da Livraria Cultura é de que cor de pele não é uma categoria considerada no processo de seleção e de hierarquização dos funcionários. Ao serem defrontados com a questão da pouca quantidade de vendedores negros e pardos, o argumento direciona-se para a existência de uma realidade social mais ampla que acaba por impedir que sujeitos de tal cor de pele acessem a cultura *cult-intelectual-erudita* e, portanto, o cargo de vendedor. Anotações de campo sobre uma conversa no último ritual da cerveja após o trabalho do qual participei, ilustram essa idéia:

Primeiro conversamos sobre a questão da cor de pele. Eu destaquei que praticamente não havia negros nas vendas da Livraria Cultura. Eles falaram da Kely e do Garibaldi, mas eu ponderei que ambos estavam no caixa e que nessa empresa esse era um cargo que importância menor. O Teobaldo falou que daí não era uma questão de preconceito da direção, que era uma situação que se devia muito mais pelas condições que os negros viviam no Brasil. O Vanderlei falou algo sobre o perfil do vendedor da Livraria Cultura, ou seja, tem que ter ou estar cursando curso superior, meio que riu dessa demanda... daí relativizamos que isso não era a condição da maioria dos negros no Brasil. Depois falei que na Livraria Cultura de Brasília havia visto mais pardos quando estive lá e a Nádía disse que em Recife também, mas que em São Paulo era da mesma forma que no Rio Grande do Sul, poucos negros (notas de campo, dezembro 2005).

Outro ponto interessante sobre a cor de pele na Livraria Cultura aparece quando se pensa a cor de pele a partir da idéia de classificação do trabalho de Farias (2002), ou seja, além da classificação a partir da cor de pele com a qual se nasce, estudar o processo de classificação da cor que “se pega”. Assim, se percebe que não é só a pele escura por nascimento que é bastante rara na equipe de atendimento da Livraria Cultura. É difícil também ver vendedores e caixas com uma pele bronzeada seja pelo sol, seja por bronzeamento artificial.

De um ponto de vista mais prático, essa realidade se faz presente por diversos fatores como o fato desses trabalhadores habitarem o estado com o mais rigoroso inverno brasileiro e,

mais especificamente, por terem uma grande jornada de trabalho que, por sua vez, ocorre em um espaço totalmente isolado dos raios solares. “Pegar uma cor”, ao menos de modo natural, torna-se uma atividade eventual restrita às férias e folgas.

Caso uma pele bronzeada fosse um valor para esses trabalhadores, entretanto, eles teriam a alternativa de “pegar uma cor” com o procedimento de bronzeamento artificial. Entretanto, essa não parece ser uma alternativa, pois, de maneira geral, vai de encontro aos significados por eles atribuídos em relação a essa técnica de “embelezamento”. Uma observação de campo oferece uma pista para interpretar as motivações desse grupo em manter um corpo não bronzeado: “Daniel está mais receptivo comigo e conversava sobre o fato de ter ido ao Borgo Antigo (pizzaria “descolada” de Porto Alegre). Disse que o lugar era muito legal, os preços meio salgados, mas que rolava um som de DJ. Ele comenta também que não queria ir lá, pois tem certo preconceito com a região. Depois, porém, a mulher que o acompanhava explicou bem onde era e ele chegou à conclusão que era mais perto do Bom Fim (bairro tradicional de Porto Alegre que mistura judeus, idosos e alternativos) do que do Moinhos de Vento (bairro habitado e freqüentado por camadas altas da cidade, ou por aspirantes a esta). Daniel se orgulha de dizer que nunca colocou os pés na ‘calçada da fama’ (região do Moinhos de Vento com diversos bares) comentando com desdém: “Aquela gente bronzeada o ano todo” (notas de campo, outubro 2005).

A pele artificialmente bronzeada se apresenta, desse modo, como uma marca corporal que identifica, junto com o bairro que se freqüenta, o grupo sócio-econômico a que se pertence ou deseja pertencer. Nesse caso específico, fala-se de pessoas que detém (ou parecem deter) maior capital econômico e que optam por demonstrar isso através de cuidados com o corpo como bronzeamento artificial ou natural, cabelos das mulheres com tonalidades loiras, roupas (ou cirurgias plásticas?) que destaquem os seios, entre outros. A pele não bronzeada, ou no máximo bronzeada de sol, priorizada pela equipe de atendimento da Livraria Cultura, aproxima-se mais do perfil de corpos encontrados em bairros alternativos da cidade de Porto Alegre, como Bom Fim e Cidade Baixa<sup>43</sup>. Esses corpos estão articulados com um visual alternativo que prioriza outras formas de ornamentação de corpo, como as já mencionadas tatuagens, *piercings* e coloração de cabelo em tom avermelhado. Além disso, fala-se de um grupo que foge do padrão ‘geração saúde’ e que privilegia atividades culturais (leitura, cinema, etc.) e de lazer noturno geralmente associadas à música e boemia.

---

<sup>43</sup> Cabe destacar que não fiz um trabalho etnográfico específico para essas análises. Parto, para isso, de meus conhecimentos de moradora de Porto Alegre e freqüentadora desses três bairros.



A idéia da cor de pele que “se pega”, desse modo, está articulada com um contexto sócio-cultural mais amplo. Bronzear-se, ao menos do modo artificial, apresenta-se como uma prática corporal que não detém um “poder simbólico” (BOURDIEU, 2003) para os vendedores da Livraria Cultura. Mesmo que demonstre a detenção de tempo e dinheiro para a realização de tal prática, ela não é percebida como um valor nesse grupo, uma vez que eles aplicariam esses recursos em outras atividades mais condizentes com seu grupo cultural.

Os *habitués* das praias cariocas, entrevistados por Farias (2002), já haviam observado a presença de sujeitos com tal cor de pele, emicamente denominados como ‘branquinhos’. Relembrando, a autora os define como sujeitos intelectualizados pertencentes às camadas médias urbanas que negam o bronzeado devido à sua nocividade. Qualquer semelhança com os vendedores da Livraria Cultura, não é mera coincidência: “Esta onda também se liga diretamente a modelos estéticos europeus, basicamente do mundo da moda e da vida noturna, além de ter se tornado marca registrada de estilos musicais juvenis, como algumas vertentes da *popmusic* [...]. O “branquinho” é o branco que não quer ir, ou que não vai à praia por opção” (FARIAS, 2002: 285).

É possível, desse modo, traçar algumas conclusões sobre a temática da cor de pele na Livraria Cultura. Do ponto de vista da cor que “se pega”, encontrei corpos não bronzeados, fato esse que se liga tanto a dificuldade de esses trabalhadores terem contato com o sol (inverno, grande carga horária, ambiente de trabalho fechado), quanto aos significados por eles atribuídos à questão do bronzeamento, principalmente, o artificial. Sobre a temática da cor com a qual se nasce, percebi, mais uma vez, um discurso e uma ação frente aos clientes, de defesa da diversidade de corpos na livraria e uma demanda que, nesse caso a partir do ideal ‘perfil do candidato’, acaba por dificultar a presença de corpos negros e pardos no cargo de vendedor.

Por fim, verifiquei que a cor de pele escura não se vincula à rede de significações da cultura *cult*-intelectual-erudita que está à venda na Livraria Cultura. Os pardos e negros, por exemplo, afastam-se desse *ethos* na medida em que sua histórica de exclusão sócio-econômica e o posterior processo de auto-exclusão que se estabelece minimizam suas possibilidades de acesso a instituições que promovem tal acervo cultural. O bronzeamento dos corpos, de outro modo, não se apresenta como uma alternativa aos vendedores da Livraria Cultura seja por sua inviabilidade prática, seja pela sua significação de pertença a um grupo social não intelectualizado.

#### 2.4.2.4 Deficiência do corpo

Na mesma época em que realizava as negociações com o diretor Sebastião para realizar o campo de pesquisa junto à Livraria Cultura, conheci um ex-vendedor da empresa. Rogério era seu nome. Conversando com ele, me espantei com sua demonstração de raiva em relação à livraria, seu sistema e condições de trabalho. Fiquei surpresa, pois, na época, novembro de 2004, eu havia passado apenas dois dias na livraria, período que me proporcionou uma idéia da empresa muito diferente daquela que ele havia apresentado.

Rogério relatou sua insatisfação em relação à extensa jornada de trabalho, ao trabalho pesado de carregar livros, ao fato de ter apenas uma folga semanal e apenas um domingo livre por mês. Sobre os aspectos positivos, falou do salário e do acesso a tantos livros. Mas, o que mais me chamou a atenção foi a contradição entre o que eu havia ouvido dos funcionários nesses dois dias de observação em novembro de 2004 e aquilo que esse ex-Cultura estava me contando em relação ao discurso da ‘falta de hierarquia’ e da ‘liberdade de ação’. Na minha primeira visita orientada à livraria, por exemplo, Luciana dizia: “aqui não tem hierarquia”, e repetiu essa frase três vezes. Disse ainda que as pessoas que lá trabalham tinham “autonomia” (notas de campo, novembro 2004). Rogério, o ex-funcionário, me relatou outra situação.

Uma das coisas que Rogério me contava é que uma simples mudança no fluxo de trabalho demandava uma longa negociação com a direção e que, além disso, eles eram constantemente monitorados pelas câmeras do CPP (central de prevenção de perdas). Ele exemplificou, dizendo que havia ocorrido dele estar fazendo algum tipo de pose, atividade ou, simplesmente, estar sem fazer nada e que, repentinamente, aparecia um coordenador de loja, dizendo para ele mudar de pose, atividade ou voltar a trabalhar. Ele atribuía essas intervenções como consequência de uma comunicação entre a equipe de segurança, que é a encarregada das câmeras, e os coordenadores de loja que, por sua vez, estavam constantemente ligados a um sistema de comunicação sem fio.

Talvez pela raiva que parecia sentir dessa constante monitoração que era realizada pela empresa, Rogério, ao falar de uma das pessoas que trabalhava no CPP se referiu a ela a partir de sua deficiência<sup>44</sup> e, ainda, de modo pejorativo. Falava, na realidade, de um sujeito que vim

---

<sup>44</sup> São muitas as terminologias para designar as pessoas com deficiências, variando a partir dos valores de cada época e lugar. Segundo Carreta (2005) alguns termos caíram em desuso devido ao seu caráter discriminatório (ex.: inválido, incapaz), outros se apresentam de maneira questionável e ambígua (ex.: pessoas especiais,

a conhecer posteriormente, chamado Bernardo, que tem uma deficiência nas pernas o que fazia com que ele caminhasse com dificuldade. Avistei pela primeira vez Bernardo no treinamento para novos funcionários, em março de 2005, e não foi difícil concluir que ele era o sujeito do qual Rogério falara.

Bernardo e Leandro eram os dois funcionários responsáveis pelo CPP. O dia em que conheci Leandro, já em agosto de 2005, percebi que ele tinha uma fissura labiopalatal. Em uma linguagem mais popular, ele era lábio-leporino. Como sua “deforridade” era bastante leve, não gerando grandes alterações na sua aparência e fala, no momento em que o vi e conversei com ele, fiquei em dúvida se haveria alguma relação entre essa “deficiência” e o cargo que ocupava. Na minha percepção inicial, não fazia sentido classificar Leandro como uma pessoa com deficiência, pois a única coisa que ele parecia ter, devido a sua condição de lábio-leporino, eram algumas feições específicas em seu rosto. Curiosa para desvendar se era uma coincidência ter uma pessoa com má formação nas pernas e outra com fissura labiopalatal compondo a equipe do CPP, esforcei-me para encontrar com Roberta, a coordenadora da equipe de segurança e, portanto, a encarregada de Bernardo e Leandro.

Encontrei Roberta no salão de vendas. Estava parada, olhando a movimentação da loja e de sua equipe. Parei ao lado dela puxando conversa e fazendo algumas perguntas sobre a equipe de segurança: quantos eram, como funcionava, etc. Ela estava bastante falante naquele dia. Comentou sobre os bons salários, os benefícios, as horas extras e, aquilo que mais me interessava, a questão das pessoas com deficiência. Disse com orgulho que a Livraria Cultura reservava as vagas do CPP para essas pessoas. A partir daí, perguntei se o lábio-leporino era classificado como uma deficiência do corpo. Ela disse que sim, que isso ela tinha aprendido na Livraria Cultura.

A outra vez que conversei com alguém da livraria sobre o tema da deficiência foi com o diretor Sebastião durante sua entrevista. Perguntei para ele sobre as vagas destinadas às pessoas com deficiência e percebi que ele ficou um pouco atrapalhado (ou irritado) para

---

excepcionais) e, ainda outros, são utilizados em espaços bastante restritos (ex.: pessoas com necessidades educacionais especiais, pessoas com direitos especiais). Relembrando que nomear significa valorar, classificar e hierarquizar, a autora elimina ainda a possibilidade de utilizar a terminologia ‘deficiente’, pois considera que enfatiza a deficiência em detrimento da pessoa. Além disso, Carreta (2005) não adota a expressão ‘pessoa portadora de deficiência’ (PPD), pois analisa que a deficiência não é algo portátil que se carrega apenas quando necessário ou desejado. A terminologia que a autora adota é ‘pessoas com deficiência’ a qual permite manter o foco na pessoa “como alguém que pode ser olhado independente de sua deficiência” (CARRETA, 2005: 37) sem, entretanto, esquecer a deficiência como uma condição de vida dessa pessoa. Será também esta a nomenclatura que adotarei neste trabalho.

responder. Disse que se referia a uma exigência governamental<sup>45</sup> e que existia uma grande dificuldade para recrutar tais pessoas. Falou ainda que, a partir do perfil do cargo do CPP, os cadeirantes<sup>46</sup> eram aqueles que ocupavam a maior quantidade das vagas. Lembrou também que, de modo geral, as pessoas que procuravam esse emprego eram “simples”, referindo-se ao seu pertencimento às camadas baixas, e que, de algum modo, precisariam recorrer à precária estrutura de transporte urbano, no caso de seu exemplo, da cidade de São Paulo. A partir desse contexto, ele analisa que uma melhor alternativa para essas pessoas seria que houvesse algum modo delas trabalharem na própria comunidade em que habitam.

Vou realizar uma análise dessas informações iniciais do campo. Primeiro, cabe analisar o setor no qual a Livraria Cultura vinha reservando as vagas para pessoas com deficiências. Conforme já havia sido comentado, o CPP é o setor em que se acessa as imagens de todas as câmeras espalhadas pela loja. Não possuo muita informação sobre como funciona esse setor. Na realidade, muito poucos têm, pois, além dos dois funcionários do setor, apenas a coordenadora da segurança e a diretoria possuem acesso a esse setor<sup>47</sup>. Considerando que as fases da relação (ou do discurso do que deveria ser a relação) estabelecida entre mercado de trabalho e pessoas com deficiência são: a exclusão, a segregação, a integração e a inclusão<sup>48</sup> (CARRETA, 2005; ARAUJO e SCHMIDT, 2006), é possível analisar que a escolha do CPP para ser o setor em que se “reservam as vagas” para pessoas com deficiência demonstra uma aproximação da política de gestão da Livraria Cultura com a fase da integração, mais especificamente uma semi-integração.

Segundo Araújo e Schmidt (2006), a semi-integração consiste na separação de setores exclusivos das empresas para que as pessoas deficientes trabalhem. As autoras analisam essa forma de integração quase como uma segregação, uma vez que dificulta à pessoa com deficiência o envolver-se com os programas organizacionais e integrar-se socialmente com os demais membros da organização. No caso específico da Livraria Cultura, para Bernardo e Leandro, essa separação é ainda mais contumaz uma vez que, além do isolamento físico do

---

<sup>45</sup> A Lei 8.213 estabelece cotas para a contratação de pessoas com deficiência (física, auditiva, visual, mental e múltipla) nas empresas privadas com mais de 100 funcionários: de 101 a 200 empregados, 2%; de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1.000 empregados, 4%; de 1.001 em diante, 5%.

<sup>46</sup> Apesar de não ter encontrado essa palavra no dicionário, utilizo-a para apresentar o modo êmico como são chamadas pessoas com algum tipo de deficiência que necessitem o uso de cadeira de rodas.

<sup>47</sup> Cabe destacar que as imagens geradas pelas câmeras também podem ser acessadas em tempo real pela diretoria da empresa. Estejam eles onde estiverem, basta um computador e uma conexão com a Internet.

<sup>48</sup> Para maiores detalhes sobre a histórica relação estabelecida entre mercado de trabalho e pessoas com deficiências, pesquisar em Carreta (2005) e Araújo e Schmidt (2006).

setor, existia toda uma significação negativa da atividade da qual eles eram imbuídos: observar e, se necessário, delatar os colegas.

Algumas situações de campo demonstram essa relação de subordinação dos demais funcionários em relação às câmeras. Flávio, por exemplo, ao saber que eu utilizaria a observação-participante para fazer minha pesquisa disse que não haveria problema nenhum, afinal “aqui a gente se comporta sempre do mesmo jeito” (notas de campo, março 2005). Disse isso olhando para uma das várias câmeras de segurança que se encontram espalhadas pela loja. Silvana, ao receber minha oferta para ajudá-la na tarefa de distribuição de livros recém chegados pelos setores, comentou que seria melhor que ela fizesse sozinha, dizendo: “aqui eles filmam tudo” (notas de campo, agosto 2005). Estávamos em seis conversando sobre um livro “desaparecido” quando o coordenador do atendimento passou dizendo “ai, quanta gente aqui, credo”. Thomas comentou sobre o evento: “as câmeras avisam” (notas de campo, agosto 2005).

Tem-se, desse modo, um contexto de presença (não-exclusão) de pessoas com deficiência na Livraria Cultura as quais, entretanto, não estão totalmente incluídas no processo social da organização. Esse contexto de semi-integração era perceptível no cotidiano da empresa. Bernardo, por exemplo, era muito calado. Por três vezes encontrei com ele na copa da empresa. Tentei algum tipo de aproximação, mas não obtive êxito. Percebi que, nesses intervalos, ele conversava sempre com a mesma pessoa, uma funcionária da limpeza chamada Marta. Leandro, por outro lado, não era tão difícil de ser encontrado fora do setor. Nos seus intervalos, costumava ficar na entrada dos funcionários conversando com aqueles que, de algum modo, demonstrassem interesse. Eu, por exemplo, por várias vezes puxei assunto, mas não lembro de ter visto meus “colegas” vendedores fazendo o mesmo.

Tentando entender quais seriam os motivos pelos quais a Livraria Cultura havia escolhido exatamente esse posto de trabalho para colocar as pessoas com deficiências, levantei algumas especificidades do caso e realizei algumas interpretações. Sobre o Bernardo, que devido a sua má formação nas pernas apresentava uma dificuldade de locomoção, era mais fácil compreender seu afastamento em relação a setores que requeressem maior movimentação. Especialmente, quando se fala de uma empresa que preza pela agilidade no atendimento e que, para isso, exige e incentiva posturas corporais específicas (ex.: ficar em pé em uma postura ereta e correr pela loja) e corpos (ex.: magros e jovens) condizentes com essa demanda.

Fiquei me questionando, entretanto, como se articulava a questão da presença de Leandro compondo a equipe do CPP, ou seja, como este sujeito escolheu o CPP e vice-versa. Afinal, Leandro fala quase sem dificuldade, enxerga e escuta com perfeição, caminha e corre com desenvoltura. Que significados terá essa marca corporal ‘lábio-leporino’ para levar tanto o Leandro a procurar a vaga disponibilizada para portadores de deficiência quanto a Livraria Cultura a ter aceitado esse sujeito para ocupar o cargo? Será que, se o Leandro, supondo que tivesse um perfil valorizado pela Livraria Cultura, se sentisse legitimado para concorrer a uma vaga de vendedor, será que ele seria considerado pela empresa como um candidato potencial?

Este trabalho não oferece respostas para tais perguntas. É possível afirmar, entretanto, que existem diferentes redes de significação para as marcas corporais com as quais se nasce ou se adquire por um processo involuntário (ex.: má formação das pernas, lábio-leporino) e aquelas que, deliberadamente, se decide ter (ex.: *piercings*, tatuagens). Como se, ao menos na Livraria Cultura, as primeiras devessem ser escondidas e as segundas mostradas.

Os motivos que levam a Livraria Cultura à decisão de “esconder” as pessoas com deficiência, estariam, dessa maneira, vinculados às diferentes e preconceituosas representações (e sensações) que a presença de pessoas com deficiências aludiria no seu grupo social de convivência, no caso, outros funcionários e clientes. Uma idéia disso é trazida por French (1994) que se surpreende ao descobrir que, mesmo em uma comunidade na qual a deficiência física não é uma exceção, pois a autora estuda um campo do Camboja no qual habitam inúmeros amputados, ela suscita, diferentemente, um tipo bastante específico de ansiedade: o medo em relação às pessoas que tem algum (ou alguns) dos membros amputados. As pessoas amputadas, especialmente homens jovens, adquiriram para esse grupo uma reputação de pessoas violentas, que extorquem e roubam. Não são olhadas, portanto, com compaixão. De maneira contrária, sofrem degradação e são abandonadas por seus líderes, famílias e sociedade de maneira geral.

Uma visita à Livraria Cultura, em um momento posterior ao meu período de campo, entretanto, trouxe-me novas informações que demandam um novo olhar sobre essa análise. Havia uma pessoa com deficiência, um cadeirante, ocupando o posto de segurança. Este, ao contrário de Bernardo e Leandro, não ficava “escondido” dos clientes; pelo contrário, estava posicionado em frente à porta de entrada, observando a entrada e saída dos clientes. Esse posto de trabalho já existia quando eu fazia minha observação, e a equipe de segurança obedecia a um rodízio para ocupar os postos de vigilância, inclusive esse. Pelo que pude

observar, agora como cliente, esse funcionário passou a ser o principal encarregado desse posto de trabalho.

Não quero, com essa nova informação, desmontar a análise sobre a integração parcial das pessoas com deficiência na Livraria Cultura. Isso talvez fosse possível se encontrasse uma pessoa com deficiência ocupando, por exemplo, o posto de vendedor. Poderia, diferentemente, analisar que houve uma ressemantização acerca da presença de pessoas com deficiência na Livraria Cultura, uma vez que deixa de ser algo a ser “escondido” e passa a ser algo a ser colocado, quase que literalmente, “na vitrine” da empresa. É como se a empresa estivesse colocando na vitrine o ‘Aqui não tem preconceito!’. De uma forma ou de outra, ao colocar a pessoa com deficiência em evidência, a Livraria Cultura dá mostras de ter avançado, à medida que amplia os espaços que poderão ser ocupados por tais pessoas e, espera-se, incentive outras organizações a fazer o mesmo.

#### 2.4.2.5 Orientação sexual do corpo

Ao dizer que “não se nasce mulher: torna-se mulher”, Simone de Beauvoir (1980) resume a diferença dos conceitos sexo e gênero, enfatizando o caráter de construção, a partir de um contexto sócio-histórico-cultural, da categoria do feminino. A idéia é que nascer com uma anatomia sexual definida, no caso do sexo feminino<sup>49</sup>, não garantiria a incorporação de ‘modos de ser mulher’, entre outros, os gostos, os gestos, os ornamentos, os modos de cuidar do corpo, os movimentos, as posturas. Ao questionar esse caráter essencialista<sup>50</sup> do ‘ser mulher’, Beauvoir (1980) também está questionando a hierarquia social que determinava um papel de subordinação das mulheres em relação aos homens.

Salvo a dimensão feminista da frase de Beauvoir (1980), a qual foi escrita num período histórico caracterizado pela luta por direitos iguais entre homens e mulheres, eu

<sup>49</sup> É importante destacar que nem todas as pessoas nascem com uma anatomia, seja interna ou externa, que claramente defina seu pertencimento ao sexo feminino ou masculino. Hermafrodita é o termo que a medicina utiliza para designar esses indivíduos sexualmente ambíguos.

<sup>50</sup> Segundo Seffner (2003: 103), o essencialismo se refere a uma corrente teórica cuja crença é a de que exista “uma essência, de caráter imutável e não histórico, e que muitas vezes é um elemento supostamente dado pela natureza: nasceu fêmea, será mulher, nasceu macho, será homem”. Pela mesma perspectiva essencialista, o nascimento de um filho cujo sexo não possa ser definido imediatamente ao seu nascimento, pois apresenta uma genitália ambígua, hermafrodita, pode levar pais e familiares a interpretar que ele teria uma essência homossexual, no caso, “nasceu hermafrodita, será gay”.

poderia trocar a palavra ‘mulher’ por ‘homem’ sem que houvesse uma alteração na crítica que se faz sobre a análise essencialista dos binários: homem-mulher, feminino-masculino. A partir dessa frase, pode-se também pensar que não existem apenas duas maneiras de ‘ser’ ou, utilizando uma nomenclatura mais construcionista<sup>51</sup>, de ‘viver’ cada um desses sexos, sendo que essa diversidade se apresenta, principalmente, a partir de dois eixos temáticos ao mesmo tempo distintos e articulados: gênero e sexualidade.

Cabe lembrar, primeiramente, que a categoria teórica ‘gênero’ se refere aos significados sócio-histórico-culturais associados às diferenças anatômicas que distinguem homens e mulheres e, ainda, às relações de poder que se articulam a partir dessas diferenças. Ao questionar a idéia de uma “natureza” feminina ou masculina, a categoria gênero permite que se pense o corpo e suas práticas a partir de um processo inicial de identificação dos sujeitos com os atributos que, culturalmente, definem o que é ser homem e mulher. Sob essa perspectiva, um indivíduo anatomicamente classificado como ‘homem’ poderá expressar os seus ‘modos de ser’ a partir de caracterizações culturais do que é tipicamente feminino e vice-versa.

A sexualidade, de outro modo, refere-se às formas pelas quais os indivíduos organizam, valorizam e vivenciam seus prazeres e desejos sexuais (LOURO, 2000; SEFFNER, 2003). Ao incluir os desejos, as fantasias, os sentimentos, as sensações e as interpretações, a categoria sexualidade transcende os limites do ato sexual. As formas de se vivenciar essa sexualidade será diversa, entre outros motivos, pela variabilidade da orientação sexual do indivíduo que pode ser desde a heterossexualidade exclusiva até a homossexualidade exclusiva, passando pelas diversas e menos conhecidas formas de bissexualidade (SEFFNER, 2003).

Principalmente quando se fala de cultura ocidental contemporânea, na qual gênero e orientação sexual se apresentam como as mais importantes dimensões para a construção da identidade cultural do indivíduo (LOURO, 2000; SEFFNER, 2003), a identificação do sujeito, em cada uma dessas categorias, torna-se um processo a ser vivenciado, incluindo-se aí a aquisição de “marcas” corporais que indiquem essa identidade (LOURO, 2000). Definir e identificar sexo, gênero e orientação sexual pressupõe, na realidade, uma classificação que

---

<sup>51</sup> Assim como Seffner (2003: 105), me filio a uma análise construcionista da temática sexo-gênero por também acreditar que “o ser humano não está amarrado a seguir um destino já traçado pela biologia”. Esta é, na realidade, uma opção epistemológica que percorre esta tese.



revela desníveis de poder em que a trilogia homem-macho-heterossexual, de maneira geral, se apresenta como o modelo mais valorizado.

Na Livraria Cultura, percebi algumas especificidades sobre as classificações que ocorrem a partir das categorias gênero e orientação sexual. Neste trabalho, não vou falar dos estudos de gênero que tratam do desnível de poder e remuneração entre homens e mulheres no ambiente organizacional. Não que não exista a necessidade de explorar ainda essa temática, até por que essas diferenças ainda existem, mas por não ter sido uma questão que tenha me sensibilizado no campo Livraria Cultura. Cabe lembrar que eu não tinha ido a campo buscar material específico sobre gênero. Meu foco era o corpo do trabalhador e, a partir desse olhar, a presença de indivíduos que assumiam uma identidade homossexual<sup>52</sup>, seja ela feminina ou masculina, em diversos espaços dessa organização. Cabe destacar que a percepção da presença de tais indivíduos é anterior a qualquer discurso sobre a falta de preconceito que a organização teria em relação a tais escolhas individuais; entretanto, esses discursos também serão analisados.

Tanto na fase de negociação para minha entrada em campo, quanto nas minhas experiências iniciais de observadora, me deparei com funcionários que assumiam sua identidade homossexual em estando na loja. Era a partir de formas de se vestir, de parar, de andar, de falar, de ornamentar (ou não ornamentar) que eu realizava essa interpretação uma vez que essas formas específicas de mostrar e usar o corpo demonstravam, claramente, o “deslocamento” desses sujeitos em relação às definições do que é ser homem e mulher, à luz dos referenciais da sociedade porto-alegrense, gaúcha, brasileira.

A percepção dessa identidade *gay*, com o tempo, foi confirmada a partir de conversas e contextos de campo específicos. Dentro da loja, por exemplo, escutei diálogos e comentários, por parte das próprias pessoas com orientação homossexual, que confirmavam essa minha percepção inicial. Fora da loja, nas festas e nos encontros informais, assim como na festa corporativa de Natal, ocorreram cenas e também diálogos que corroboravam minhas interpretações iniciais. A percepção de uma orientação bissexual, assim como nas análises de Seffner (2003), mostrou-se infrutífera por meio de uma análise do corpo, tendo aparecido em contextos muito específicos de festas ou encontros informais.

---

<sup>52</sup> Cabe ressaltar que as práticas homossexuais não significam, necessariamente, a construção de uma identidade *gay* (PARKER, 2004). Mais do que se referir à vivência afetiva e sexual que homens e mulheres têm com pessoas do mesmo sexo, o termo *gay* designa um estilo de vida de acordo com essa preferência, no caso, vivendo abertamente sua sexualidade (SILVA e SANTOS, 2004).

Sobre Roberta, já havia observado, desde um encontro inicial, sua orientação *gay*, tendo escrito no meu diário de campo: “A orientação dela parece ser homossexual. Seu andar, o modo como veste as calças (com os fundilhos meio caídos) assemelham às técnicas corporais masculinas. Lembro que as duas vezes que precisei pedir um favor para ela percebi uma atitude super dura (interessante escolha de palavras!), bem masculina (ao menos o estereótipo do que é o masculino)” (notas de campo, agosto 2005). No mesmo mês, vivenciei uma cena dentro da loja na qual sua orientação ficava clara:

Roberta aparece na revistaria [...] revisa uma revista que está aberta e que, pelo que pude perceber, deveria ter um CD dentro. Geraldo [vendedor] abre o armário embaixo do computador para ver se o CD está ali dentro, todos olhamos. O CD não estava, mas tinha uma revista Playboy edição especial cuja capa era a Juliana Paes. Ernesto [outro vendedor] fingindo seriedade diz: “procura dentro da revista”. Roberta entra na brincadeira como uma interessada no tema e se aproxima dos meninos que começam a folhear a revista, comenta algo sobre “ver umas florzinhas” [...]. Geraldo puxa para o lado profissional da coisa dizendo que é “controle de qualidade” e depois comenta que não é proposta da empresa colocar revistas mais “pesadas” tipo “Molhadinhas”. Roberta, entretanto, discorda. Diz que a loja está perdendo de ganhar dinheiro, que esse tipo de publicação vende muito (notas de campo, agosto 2005).

Ao se juntar ao grupo dos homens para olhar “umas florzinhas”, Roberta demonstra claramente, dentro do ambiente organizacional, sua orientação homossexual. Pelo que pude perceber, Roberta era a única *gay* do sexo feminino na Livraria Cultura de Porto Alegre.

No caso dos homens, essa realidade apareceu mais freqüentemente e, em alguns casos, foi possível confirmar, assim como no caso de Roberta, não apenas a partir de um jeito de corpo, mas também com as declarações dentro e fora do espaço organizacional. Por diversas vezes, por exemplo, presenciei demonstrações de Cristóvão sobre sua preferência por homens. Uma delas foi durante uma conversa que travava com uma colega sobre um cliente em loja: “loirinho, baixinho, meu número” (notas de campo, outubro 2005) comentou Cristóvão. Em outra circunstância, Cristóvão convidara vários de seus colegas de trabalho para sua festa de aniversário que ocorreria em um tradicional bar da cidade, conhecido por ser freqüentado por pessoas homo, bi e heterossexuais. Vários colegas estiveram presentes e, durante a festa, Cristóvão apresentou seu namorado para todos. Na festa corporativa de Natal, ele levou seu namorado; vi ambos beijando-se no meio da pista de dança.

Na festa de aniversário de Cristóvão, também confirmei a orientação de Márcio, também funcionário da livraria. Uma nota de campo demonstra aquilo que eu já havia percebido no ambiente da livraria:

Enquanto dançava Márcio trocava confidências com uma colega, era sobre um rapaz forte vestido com camisa cuja estampa simulava o couro de uma vaca holandesa que falavam. Brincava com a idéia de poder “montar” alguém, numa alusão à camisa de

vaca e, obviamente, ao próprio rapaz. Claude e sua colega simulavam, com seus movimentos de corpo, serem vaqueiros montando um touro. Faziam também um movimento com os braços que imitava o giro de um laço, como se quisessem laçar o referido rapaz (nota de campo, novembro 2005).

Celso também falou de sua identidade *gay* quando encontrei ele, sozinho, na copa da cozinha. Disse que a noite seria “forte” e, ao responder minha pergunta sobre onde ele costumava ir, disse que gostava do Venezianos, um conhecido bar *gay* de Porto Alegre. Vinícius, outro vendedor, também falou um pouco de suas preferências, mas dele falarei mais adiante.

Assim como na análise que realizei acerca da presença de negros na Livraria Cultura, meu primeiro esforço para pensar esse grupo, também tratado como uma minoria<sup>53</sup>, foi na direção de refletir sobre a distribuição deles na hierarquia organizacional. Com relação aos cargos, por exemplo, percebi que eles estão distribuídos nas atividades de vendas (2), de coordenação (2) e de atendimento aos pedidos da Internet (1). Ou seja, eles se concentram em cargos de maior valor para organização sendo apenas um cargo, o de pedidos da Internet, uma posição hierárquica inferior à de vendas. Não estou dizendo, com isso, que não existem pessoas homossexuais em cargos de menor hierarquia, mas apenas que esses foram os casos que permitiram uma maior identificação em loja de sua orientação não heterossexual.

Pensando acerca do posicionamento dos homossexuais assumidos em termos dos setores da organização, não foi possível estipular um padrão. Ao mesmo tempo em que Roberta ocupava um cargo socialmente determinado como masculino, Vinícius estava alocado, conforme ele próprio disse “no setor mais másculo da loja” (entrevista, fevereiro 2006).

Roberta era coordenadora da equipe de segurança. Junto com ela, outras duas mulheres compunham a equipe; no caso eram as seguranças. O que chama a atenção nessas é que seus ‘jeitos de corpo’ também puxavam para alguns estereótipo do masculino, parecendo muitas vezes mais masculinizadas do que seus colegas seguranças homens. Isso não significa dizer que elas tinham uma orientação homossexual; eu não obtive nenhuma informação em campo que demonstrasse isso e, pelo que pude perceber, ambas eram heterossexuais.

Vinícius, por outro lado, não trabalhava em áreas tradicionalmente atribuídas aos *gays*, como poderia ser o setor de Artes ou Literatura. Apesar disso, enfatiza ter consciência de que

---

<sup>53</sup> O fator numérico não é o mais importante para a definição de um grupo como minoria social (SEFFNER, 2003; SILVA, 2005). A desigualdade nas relações de poder, o pouco apreço da sociedade por traços culturais e físicos do grupo, as desvantagens econômicas, a ocupação de papéis subordinados na hierarquia social, o desejo de total exclusão (xenofobia) do grupo em relação às diversas formas de convivência social são algumas maneiras de pensar esta questão.

sua permanência no setor dos livros técnicos causa certa perplexidade por parte de algumas pessoas. Ao responder à pergunta sobre a existência de atributos corporais que haviam levado ele a trabalhar no setor de livros técnicos responde:

Não. Em relação a isso, não. Talvez até pelo contrário [...] Não tem um atributo 'técnico'. Várias pessoas já me disseram isso que conseguem me imaginar em todos os setores da loja menos nos Técnicos. [...] Inclusive a própria entrevistadora [risos] deixo isso ressaltado que ela me imaginava talvez no setor de Artes [risos]... [...] Literatura ali com o Thomas e a Nadir, mas não, ao contrário de todas as expectativas acabei no setor mais másculo da loja [risos], que é o Técnicos (entrevista, fevereiro 2006).

Conforme pode ser percebido na fala do Vinícius, eu mesma quando descobri que ele trabalhava no setor de livros técnicos fiquei surpresa, uma mostra de que, mesmo com muita leitura sobre a temática do corpo e a politização dos papéis sociais a partir do corpo, lá estava eu agindo a partir de minhas mais antigas representações e sendo, portanto, etnocêntrica. Essa minha surpresa também pode ser explicada a partir de minha convivência com outras organizações nas quais ora a homossexualidade não é assumida, ora está circunscrita a empresas, ofícios e cargos específicos.

Sobre esses cinco casos de homossexualidade na Livraria Cultura, pode-se dizer que esses sujeitos encontraram um ambiente de trabalho no qual podem expressar sua orientação homossexual o que, segundo alguns artigos pesquisados por Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), se apresenta como um importante atributo na escolha da profissão. Pode-se interpretar que esses sujeitos percebem a aceitação por parte da empresa de pessoas com orientação homossexual – discurso da falta de preconceito, homossexuais do sexo feminino e masculino, homossexuais em diferentes setores e hierarquias – não tornando necessário a esses sujeitos a manutenção das aparências e a imitação de um estilo de vida heterossexual (SIQUEIRA, FERREIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006).

Desse modo, sobre a presença de homossexuais assumidos na Livraria Cultura, parece possível dizer que essa é uma minoria que se encontra melhor representada na empresa. Talvez se possa explicar essa situação pela grande inserção que esse grupo passou a ter, a partir da década de 1980, com o advento da AIDS, nos modos capitalistas de produção e consumo. Na análise de Pereira (2004: 57):

Diante dessa onda conservadora, a figura do *gay*, um dos símbolos da liberação sexual e cultural dos anos 60/70, é aos poucos substituída, ao longo dos anos 80, pela figura do *yuppie*, marcado por um estilo mais controlado e por um comportamento mais estilizado, com forte inserção no mercado de trabalho (respeitando todas as suas regras), valorizando o consumo (ainda que contrariando as regras mais evidentes da então sociedade de consumo) e minimizando a dimensão erótico-sexual da vida cotidiana.

Essa garantia de se comportar de acordo com as regras do sistema capitalista – produção e consumo – acaba por legitimar a presença de tais pessoas em uma série de ambientes sociais. A Livraria Cultura pode ser considerada um deles, levando-se em conta que é uma empresa que parte de um posicionamento politicamente correto do ‘aqui não tem preconceito’ e, ainda, está vinculada a um produto e setor diretamente relacionado ao mundo *cult*-intelectual-erudito, o qual atualmente muito se vincula a uma “cultura *gay*” (PEREIRA, 2004).

É importante por fim ressaltar que, como bem atenta Pereira (2004), esse é um modo de inserção incompleto uma vez que, ao dar ênfase à capacidade de produção e ao capital econômico que tal grupo detém, realiza-se uma inserção de uma minoria da minoria. Esse modo contemporâneo de inserção da homossexualidade, apesar de mostrar alguns avanços nas formas de representar tal temática e pessoas, está longe de abarcar a diversidade dos grupos que se incluem sobre a rubrica da homossexualidade. Esta análise funciona para a sociedade como um todo, mas também para o caso específico da Livraria Cultura.

## 2.5 REPENSANDO OS ESTUDOS DE ARTEFATOS ORGANIZACIONAIS A PARTIR DO CORPO

Neste trabalho, realizei uma revisão teórica principalmente de estudos da Antropologia que tratam do tema do corpo como um artefato, para pensar de que maneira colaborariam com a pesquisa de cultura organizacional, principalmente, pela via dos artefatos organizacionais. Desta revisão teórica, foi possível desvendar duas categorias de corpo artefato: artefato dinâmico e artefato hierarquizado. Viu-se que o corpo como um artefato dinâmico se refere ao corpo agindo e que, a apreensão do fenômeno cultural decorre da análise simbólica da dinâmica de suas práticas, processos, produtos e sentidos. O corpo como um artefato hierarquizado, por outro lado, se refere à problematização dos processos de ordenação e hierarquização social dos corpos.

O capítulo apresentou ainda como os estudos de artefato constituem-se tanto no campo da Arqueologia, História e Antropologia, quanto no da Administração. Os estudos de artefato, nas primeiras áreas de estudo, destacam a importância de parar de se pensar a cultura material

como algo separado da cultura (MENESES, 1983). Junto com o caráter de unidade entre matéria e cultura, a seção desenvolve a possibilidade de se pensar o corpo humano vivo como um artefato. Sobre as pesquisas de artefatos nas organizações, viu-se que, embora os estudos demonstrem seu caráter tangível e intangível, os estudos que predominam são os dos artefatos organizacionais tangíveis (GAGLIARDI, 1990; VILNAI-YAVETZ e RAFAELI, 2006). Junto com esse caráter de materialidade dos artefatos, os autores supra-citados trazem a idéia de que esses são inanimados e, por isso, imóveis.

A discussão desses estudos – corpo na Antropologia, artefatos e artefatos organizacionais – de maneira integrada permitiu contribuir com os estudos de artefatos organizacionais na medida em que problematiza o tipo de artefato com o qual os estudos organizacionais vêm trabalhando: artefatos físicos inanimados. Pensar o corpo vivo como um artefato organizacional, destaca o caráter dinâmico, portanto, animado desses artefatos. Ou seja, o corpo do funcionário é um artefato organizacional dinâmico.

Mais especificamente, essa conclusão foi possível de ser construída a partir da análise simbólica das práticas do ‘ficar em pé’, do ‘correr pela loja’, do ‘trabalhar doente’, do ‘ornamentar o corpo’ e da junção da prática e do processo de ‘comer e engordar’. Foi possível compreender que os corpos, principalmente os dos vendedores, não são imunes aos valores da Livraria Cultura, nem aos de um contexto sócio-histórico-cultural mais amplo. A cultura da Livraria Cultura demonstrou estar inscrita nos corpos de seus funcionários, pois produz neles uma dinâmica de corpo específica, no caso, um corpo em concordância com a filosofia de disseminar cultura *cult*-intelectual-erudita e com os valores da criatividade, agilidade e competência.

Como consequência prática da utilização, por parte da organização, desse caráter de artefato dinâmico do corpo do vendedor e inspirada nos estudos de Boltanski (1989), analisei que existe uma contradição entre o nível de exigência física de tal trabalho e o tipo de consciência corporal de tais trabalhadores. É que os vendedores apesar de apresentarem, na média, uma consciência corporal típica das camadas urbanas médias e altas brasileiras – maior atenção e consciência para com o corpo – acabam por ter que imprimir, no seu cotidiano de trabalho, um esforço físico mais próximo ao das camadas populares – elevada demanda de resistência física.

O desnível existente entre os modos como os vendedores ‘pensam o corpo’ e os modos como eles ‘usam o corpo’, apresenta consequências reais como a elevada taxa de rotação da equipe. A elevada demanda em relação à dinâmica dos corpos desses trabalhadores é

analisada como parte componente das diretrizes organizacionais, uma vez que é a partir de um comportamento (corporal) ágil e competente dos vendedores que se espera atingir o valor organizacional de ‘jamais perder clientes’. O resultado que se obtém, entretanto, é que perde-se muitos funcionários para jamais perder clientes.

Sobre as categorias eleitas como ordenadoras dos corpos dos funcionários da Livraria Cultura – ornamentação, volume, cor, deficiência, orientação sexual – também se percebe o caráter de artefato do corpo do trabalhador. Mesmo numa empresa como a Livraria Cultura que preza e, em alguns casos, aplica o discurso da falta de preconceito, existem alguns padrões de distribuição e hierarquização dos corpos dos trabalhadores que se constituem a partir da rede simbólica que está em concordância com os valores sócio-econômico-organizacionais.

Essa categoria de estudo que aqui denomino como ‘corpo hierarquizado’ demonstrou que, a partir do estudo do corpo artefato, é possível reconhecer e politizar hierarquias sociais construídas a partir de diferenças corporais. O levantamento dessa idéia de hierarquização do corpo humano permitiu problematizar a pouca atenção que os estudos de artefatos organizacionais oferecem aos processos de classificação desses. Contrariamente ao que diz Gagliardi (2001) sobre a tradição dos estudos de cultura material em estudar os objetos “apenas” para efeitos classificatórios, defendo que o estudo dos sistemas de classificação dos artefatos organizacionais, a partir da idéia do corpo como um artefato, permitirá o desvendamento e a politização daquilo que é tido como “natural”, mas que na realidade esconde uma lógica hierárquica que privilegia alguns, enquanto exclui outros. O quadro 4 resume as análises realizadas sobre a hierarquização dos corpos na Livraria Cultura.

Adicionalmente, ao deter-se de modo mais detalhado na dimensão simbólica dos artefatos através da perspectiva do corpo humano, percebe-se existir uma relação entrelaçada entre as dimensões simbólica e instrumental propostas por Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006). Ao refletir sobre a interação com o campo e, lembrando as interpretações anteriormente realizadas, não parece tão fácil, ou até impossível, dizer onde termina o caráter instrumental e onde começa o simbólico do corpo dos vendedores. Essa idéia de complementaridade das dimensões instrumental e simbólica já havia sido estudada por Sahlins (1976), na área das Ciências Sociais e Humanas, e citada por Gagliardi (2001), nos estudos organizacionais. Desse modo, mais do que categorias separadas e complementares, conforme anunciaram Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006), lembro a idéia de Gagliardi (2001) de que as dimensões simbólica e instrumental dos artefatos devem ser analisadas de maneira una.

<b>Categoria Corporal</b>	<b>Tipo</b>	<b>Significados</b>	<b>Ação Corporativa</b>
Ornamentação	<i>Piercing</i> , tatuagem, corte e cor de cabelos e barbas	<i>Cult</i> , criativo	<b>Aprova-se</b> , legitima o valor da criatividade
Orientação sexual	Orientação homossexual	<i>Cult</i> , intelectual, erudito, criativo	<b>Aprova-se</b> , legitima a filosofia e o valor da criatividade
Volume	Gordo	Não ágil	<b>Desconfia-se</b> , não legitima o valor da agilidade
Deficiência	Lábio leporino, manco	Constrangedor	<b>Esconde-se</b> , não legitima a estética do ambiente
Cor	Negro, bronzeado	Não detém cultura <i>cult</i> -intelectual-erudita	<b>Pouco aparece</b> , não legitima a filosofia

**Quadro 04 – Significados e hierarquia dos corpos na Livraria Cultura**

É importante ainda trazer a presença de outra dimensão dos artefatos que o estudo do corpo artefato suscita, mas que não é destacada no trabalho de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006): sua dimensão política. Isso por que, quando levantadas as relações entre corpo e cultura organizacional, foi possível perceber que a empresa prescindia de poderes especiais no processo disciplinador pelo qual os corpos desses trabalhadores passavam. Um poder decorrente, entre outros fatores, de métodos panópticos de controle como as câmeras de observação em tempo real e o sistema de informática (MATOS, 1984; FOUCAULT, 2002).

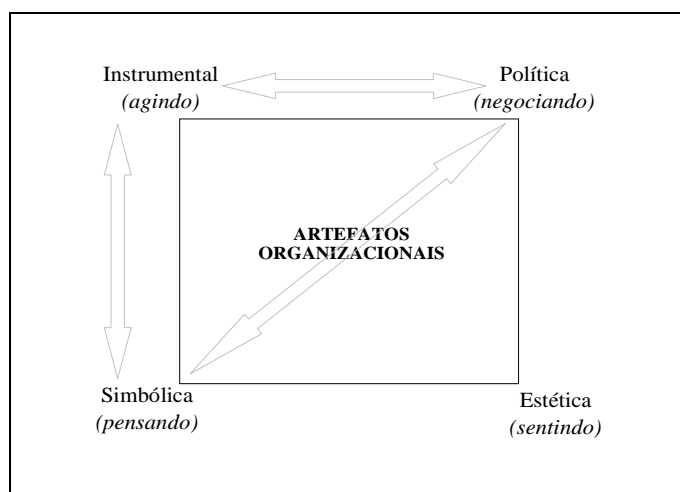
Apareceram, no campo, uma série de contextos nos quais o corpo se tornava valioso na medida em que dava provas de adequação ao sistema de valores da organização, sendo o inverso também verdadeiro. Essas situações remetem aos estudos de ‘corpo político’, do qual Foucault (2002) é o principal expoente, os quais analisam o tratamento de controle social e político que a sociedade oferece ao corpo. Essa nomenclatura ‘corpo político’ foi oferecida por Scheper-Hughes e Lock (1987) que denominam esse como um grupo de estudos que fala sobre a construção e socialização dos corpos a partir da necessidade da sociedade em que se encontra inserido. Refere-se, portanto, à relação de poder e controle que uma sociedade exerce sobre o indivíduo. As culturas, sob essa forma de análise, funcionariam como disciplinas que fornecem códigos e *scripts* sociais para a domesticação do corpo individual em conformidade com a ordem política e social.

A intervenção, no corpo, para a melhor execução de sua atividade laboral, entretanto, não deve ser compreendida como um processo exclusivo da Livraria Cultura. Na realidade, é



um processo que se inicia a partir da ascensão do capitalismo, fins do século XV e início do XVI. Foucault (1988; 2002) fala da construção, a partir da sociedade industrial, de técnicas disciplinares sutis como forma de produção de poder. É a idéia do corpo político caracterizado pelos processos de regulação, vigilância e controle (individuais e coletivos) nas mais diversas atividades do homem (ex. reprodução e sexualidade, trabalho e lazer, saúde e doença). Foucault (2002) nomeia esse processo como produção de corpos docilizados – constituição de um poder – que ocorre a partir da composição de um novo campo de conhecimento nutrido por pesquisas tanto das Ciências Biológicas, quanto das Sociais: o saber do corpo.

De modo semelhante àquilo que foi recentemente discutido acerca do entrelaçamento (e não complementaridade) das dimensões simbólica e instrumental dos artefatos organizacionais, é possível estender essa análise para a relação que se estabelece entre a dimensão política e as demais. Mais uma vez, as informações de campo nos mostram que é difícil, senão impossível, apontar para inícios e fins das dimensões política, instrumental e simbólica dos artefatos organizacionais ao utilizarmos o corpo do trabalhador como objeto central de análise. É a partir dessas interpretações que reformulo o modelo de estudo dos artefatos organizacionais primeiramente proposto por Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) ao adicionar uma quarta dimensão (a política) e setas que visam a demonstrar o caráter entrelaçado de tais dimensões (ver figura 12).



**Figura 12 – Quatro dimensões dos artefatos organizacionais e seus entrelaçamentos**

Cabe ressaltar ainda que a dimensão estética dos artefatos, também levantada por Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006), está mais próxima dos estudos de *embodiment*, outra corrente teórica da Antropologia do Corpo. Conforme já comentado na Introdução deste trabalho, o *embodiment* se diferencia dos estudos de corpo artefato, na medida em que o corpo deixa de ser um objeto no qual o texto social se inscreve e passa a ser um meio de conhecer o mundo e

construir cultura. Essa corrente teórica tem como expoente principal o filósofo Merleau-Ponty (2003) que busca descaracterizar uma série de dicotomias cartesianas, sobretudo a de sujeito-objeto, evocando, para isso, o princípio metodológico do *embodiment*. O colapso dessa dualidade (corpo e mente) requer que o corpo, como uma figura metodológica, seja ele próprio, não dualístico.

O estudo do corpo do trabalhador a partir da perspectiva do *embodiment* também é proposta deste trabalho. A idéia do capítulo seguinte é, portanto, desvendar como esse olhar sobre as experiências culturais incorporadas dos sujeitos organizacionais ajuda na construção de novos caminhos para o estudo da cultura organizacional. Nesse caso, o corpo não é mais objeto sobre o qual se inscreve a cultura organizacional, um corpo artefato, mas o corpo é um agente dinamizador e criador dessa cultura.

Por fim, a partir dessas análises – o corpo como um artefato dinâmico, hierarquizado e político – fica difícil perpetuar o tratamento de objeto biológico, instrumental, normalizado e universal que o *mainstream* da Administração oferece ao corpo do trabalhador (DALE, 2001). Ao se desvendar as redes de significações que impulsionam as práticas e os processos corporais, assim como as classificações e hierarquizações que partem do corpo, acaba-se por demonstrar o caráter simbólico, vivo e diverso do corpo nas organizações.

Não estou aqui dizendo que não há uma percepção (e utilização) dessas dimensões do corpo no cotidiano organizacional. De modo contrário, o campo Livraria Cultura demonstra que existe, inclusive, uma “gestão” desse corpo artefato. O que quero levantar, diferentemente, é a necessidade da cada vez mais discutir e politizar esse modelo de gestão do corpo que, ainda que simbólico, continua adotando, mesmo que com alguns avanços, valores tão caros ao estudo e à prática administrativa como a instrumentalidade, a normalização e a universalização. Essa discussão continuará no decorrer desta tese.

### 3 A ORGANIZAÇÃO COMO EXPERIÊNCIA CULTURAL INCORPORADA

---

Já se sabe que o corpo não é apenas objeto biológico cujo conhecimento é uma consequência de atividades integradas da anatomia, da histologia e da radiologia. Viu-se também que o corpo é um objeto social, cultural, político devidamente ancorado em um tempo e um espaço e que, portanto, contém uma historicidade específica. O sócio-cultural inscreve-se no corpo humano e, por isso, pode ser estudado a partir dele.

No capítulo 2 desta tese, explorei a dimensão de artefato do corpo humano. O corpo como um objeto, no qual se inscrevem símbolos, tornando possível a leitura da cultura a partir, por exemplo, de suas dinâmicas (práticas, processos, produtos, sentidos) e hierarquias (ornamentação, volume, cor, deficiência, orientação sexual). Essa análise permitiu repensar os estudos de cultura organizacional à medida que problematizou a temática dos artefatos organizacionais, incluindo nesta sua dimensão animada, sua hierarquização e sua política.

Os estudos preocupados em desvendar a relação ‘corpo e cultura’, entretanto, não param por aí. Uma nova corrente teórica, a do *embodiment*, surge no intuito de aprofundar ainda mais essa temática. Por *embodiment*, entende-se o corpo humano como o fundamento da experiência (MERLEAU-PONTY, 2005) e da cultura (CSORDAS, 1988, 1994a, 1997; ALVES e RABELO, 1998; VÍCTORA, 1999; RABELO e ALVES, 2001). Em outras palavras, *embodiment* é a experiência imediata (corporal) que se tem com o mundo que é histórica e culturalmente anterior aos seus sujeitos. É de uma relação pré-objetiva de que se fala, uma relação que precede o pensamento reflexivo e a cultura como um sistema de representações que são, por sua vez, os verdadeiros encarregados de criar o mundo de objetos no qual os indivíduos (e “seus” corpos) fazem parte. Na perspectiva do *embodiment*, o corpo não é mais objeto da cultura mas, sim, seu principal ator, ou seja, a cultura não mais é vista como algo que se inscreve no corpo e, sim, como alguma coisa que se cria a partir dele.

É, portanto, muito importante também compreender o que é cultura organizacional a partir da perspectiva do *embodiment*. Foi com esse intuito que criei este capítulo o qual, para um bom entendimento da temática em questão, dividiu-se em três seções. A primeira refere-se à revisão de literatura, organizada nas temáticas: (a) o corpo e o *embodiment* nos estudos de cultura organizacional, (b) o *embodiment* nos estudos da Filosofia, das Ciências Humanas e Sociais, (c) os estudos antropológicos acerca da experiência cultural incorporada. Na segunda

seção deste capítulo, exponho, mais uma vez, minha experiência de campo, dessa vez enfatizando a incorporação dos valores da Livraria Cultura. Finalmente, discuto o processo cultural pré-objetivo que ocorre nas organizações, avançando nos estudos de cultura organizacional e apontando implicações em termos de pesquisas futuras.

### 3.1 O CORPO E O *EMBODIMENT* NOS ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O corpo humano tem sido sistematicamente desconsiderado nos estudos de cultura organizacional como objeto primeiro e direto de investigação. Indireta e implicitamente, o corpo é citado como um dos vários artefatos organizacionais (LATOUCHE, 1983; SCHEIN, 1992; HATCH, 1993; MARTIN, 2002a) e como componente de rituais e cerimônias (TRICE e BEYER, 1984; MARTIN, 2002a).

O trabalho de Dandridge, Mitroff e Joyce (1980) é um exemplo mais radical do pouco interesse dos estudos sobre o tema cultura organizacional em relação aos corpos de seus trabalhadores, ou seja, não faz nenhuma referência ao corpo como objeto simbólico de apreensão das culturas. Com o objetivo de sensibilizar seus leitores em relação à importância do estudo do simbolismo organizacional, os autores propõem que o seu desvendamento seja realizado através de três diferentes formas de expressão. São elas: os símbolos verbais (mitos, lendas, *slogans*, brincadeiras, etc.); os símbolos de ação (rituais, festas, refeições, início do dia de trabalho, etc.); os símbolos materiais (logomarca, prêmios, bandeiras, etc.). Em outras palavras, nenhuma dinâmica corporal é mencionada para a análise do simbólico.

Outro exemplo, refere-se à pesquisa de Fleury (1990) que reflete sobre questões metodológicas relacionadas ao desvendamento da cultura de uma organização. A autora aponta para a necessidade de recuperar o histórico das organizações (fundação, incidentes críticos); de conhecer os processos de socialização dos novos membros; de analisar as políticas de RH; de mapear os sistemas de comunicação formais (contatos diretos, reuniões, telefonemas, jornais, circulares, memorandos) e os informais (a chamada “rádio peão”); e de analisar a organização do processo de trabalho (componente tecnológico e social). No entanto, em nenhum momento dessa análise, se menciona a possibilidade ou a importância do corpo.

Uma das pesquisas que tratam o corpo de forma implícita é a de Latouche (1983). Esse autor propõe que a análise simbólica das organizações seja orientada pelas seguintes dimensões: a ideacional (idéias, valores, ideologias, mitos, códigos, mapas, orientações, crenças), a comportamental (procedimentos, gestos, ritos, rituais, vestimentas, hábitos), a narrativa (*slogans*, sagas, anedotas, lendas, parábolas, músicas), e a material (arquitetura, design, bandeiras). É na dimensão ‘comportamental’ que Latouche (1983) anuncia elementos de estudo da cultura organizacional através da análise simbólica de algumas dinâmicas do corpo, tais como os gestos e as vestimentas.

Ainda percebido de maneira indireta, o corpo no trabalho de Schein (1992) aparece dentro da categoria por ele denominada como ‘artefatos organizacionais’. Estão inseridos no grupo dos artefatos de Schein (1992) elementos como a arquitetura, a linguagem, a tecnologia, os produtos, as criações artísticas, os mitos, as histórias, os valores publicados, os rituais e as cerimônias. Além desses, o autor fala das roupas, das maneiras de se dirigir aos outros e da forma como os indivíduos organizacionais expressam seus sentimentos, ou seja, a idéia de que a cultura organizacional está incorporada nessas dinâmicas do corpo.

O tema da vestimenta também está presente no estudo de Bresler (1997). Um dos principais resultados de sua etnografia organizacional é o de que a roupa é um símbolo que cria vínculo entre trabalhadores e, ainda, faz parte do processo de hierarquização social. É a partir de sua observação participante, junto a marceneiros, que Bresler (1997) compreende a importância do processo de transformação de sua roupa em “surrada” na sua integração com os demais membros da marcenaria, pois esse era o “uniforme” do grupo. Também percebe que a roupa participa, junto com outros elementos simbólicos, de um complexo sistema de classificação e ordenação social. No caso específico de sua análise, a roupa surrada expõe que aquele que a veste ocupa um lugar menos privilegiado na hierarquia social e nas relações de poder, pois executa um ofício socialmente menos valorizado.

O trabalho de Trice e Beyer (1984) também marca a presença de elementos simbólicos no corpo dos indivíduos em uma organização. Ao trazer a possibilidade de se realizar o estudo da cultura organizacional através dos ritos e das cerimônias, os autores ilustram que, ao executar a performance dessas atividades, os indivíduos fazem uso de outras formas de expressão da cultura que devem ser atentadas. Entre essas práticas estão as dos gestos e as do cenário corporal. Os autores atribuem um sentido cultural aos gestos ao dizer que, são movimentos de partes do corpo utilizados para expressar significado. Já o cenário corporal é descrito como as coisas que ornamentam as pessoas, propondo um estímulo dos sentidos à

medida que contém a expressão da cultura. Ou seja, mesmo realizando um recorte dessa análise para um momento de ritual ou cerimônia, o trabalho percebe o corpo dos funcionários como um objeto empírico de observação da cultura.

Dentre vários estudos sobre cultura organizacional, o único no qual encontrei uma ligação entre a palavra corpo e o tema da cultura foi o de Martin (2002a). Esta aparição, entretanto, é mais uma entre tantas outras referências de estudo do fenômeno cultural que a autora apresenta. Primeiramente, o corpo aparece, como nos demais trabalhos, de maneira indireta. Dentre as formas de manifestações da cultura, Martin (2002a) inclui os rituais, as histórias, o humor, os jargões, os arranjos físicos, as estruturas e as políticas formais e, ainda, as práticas e as normas informais. Sobre o ‘corpo nos rituais’, Martin (2002a) parte do caráter teatral desse para falar do ocasional uso de fantasias e de adereços. Na categoria ‘arranjos físicos’, a autora cita os códigos formais de vestimenta.

Ainda na categoria dos arranjos físicos, Martin (2002a) sugere o uso de fotografias (das caras e corpos), de gravação de vozes e de filmagem dos atores organizacionais como técnicas de pesquisa de cultura. A autora pensa isso ao considerar os indivíduos organizacionais como entidades que incorporam a cultura organizacional. Essas técnicas seriam formas mais efetivas de se capturar a comunicação não verbal. Ao sugerir o ‘corpo’ como objeto central de pesquisa e ao utilizar expressão ‘incorporar’, a autora indica uma relação mais explícita entre corpo, *embodiment* e cultura organizacional.

Em resumo, às vezes, o conjunto de estudos sobre cultura organizacional considera o corpo humano como um aspecto da cultura, mas o desconsideram como objeto central de estudo. A julgar pela linguagem utilizada por esses trabalhos – ‘através da análise simbólica’, ‘expressam’ seus sentimentos, roupa é um ‘símbolo’, formas de ‘expressão da cultura’, ‘expressar significado’ –, a maneira pela qual o corpo tem aparecido nessas análises é pela forma de um artefato, um artefato organizacional. Sobre cultura organizacional e *embodiment*, entretanto, muito pouco se falou.

É importante ressaltar que a pouca atenção de pesquisas sobre corpo e *embodiment* não é exclusividade dos estudos de cultura organizacional mas, sim, uma tendência dos estudos da Administração (DALE, 2001). O corpo humano vem sendo erroneamente tratado por teóricos e práticos do *mainstream* organizacional como um objeto fisiológico-funcional, como um meio para se atingir eficiência e eficácia. A área de produção, por exemplo, pensa o corpo do trabalhador como um apêndice da máquina, uma ferramenta ou, mais atualmente, um robô. A área de Recursos Humanos (RH) não difere muito. Ao investir na saúde do

trabalhador, por exemplo, através de seus programas de medicina ocupacional, tem como finalidade principal manter um corpo sadio, pronto para o trabalho. Mesmo quando se fala da perspectiva simbólica do corpo no ambiente de trabalho, não é sua característica ‘diversa’ que é valorizada, mas sua capacidade de ‘expressar’ os valores organizacionais.

Partindo de uma perspectiva não funcional, o corpo tem aparecido indiretamente com os estudos de gênero, sexo, emoção e as pesquisas sobre estética. Nos estudos de gênero (MILLS, 1988; ALVESSON e BILLING, 1992; GHERARDI, 1994; KERFOOT e KNIGHTS, 1996; GUERRIER e ADIB, 2004), o corpo é um modo de desvendar e politizar uma hierarquia organizacional normalmente construída a partir de uma diferença biológica de sexo. Os estudos de emoção (FINEMAN, 1996; DOMAGALSKI, 1999; STYHRE *et al.*, 2002) e de sexo (BURRELL, 1984; HEARN e PARKIN, 1987; BURRELL e HEARN, 1989; BREWIS e GREY, 1994; WILLIAMS, GIUFFRE e KIRSTEN, 1999) revelam o corpo como um espaço para emoções e desejos que afetam as organizações e os processos organizacionais.

Na maioria dos estudos, entretanto, o corpo tem sido estudado a partir de uma perspectiva cognitiva. Uma exceção são os estudos de estética (STRATI, 1992, 2000; GAGLIARDI, 2001; MARTIN, 2002b; WITZ, WARHURST e NICKSON, 2003) que tomam em consideração como as pessoas experienciam os processos organizacionais a partir do corpo. De uma perspectiva estética, o corpo não é apenas um objeto, mas também ator do processo de construção do conhecimento sobre organizações.

Um exemplo disso é a já comentada etnografia que Martin (2002b) realizou em um asilo de velhos. Na medida em que adotou a perspectiva estética – processos sensoriais de olhar, escutar, cheirar e provar – para a construção de seu conhecimento sobre tal organização, a autora começou a inserir o corpo (o seu e o de seus informantes) no processo de análise de suas informações. A necessidade de serem consideradas as reações sensoriais estéticas dos atores como parte do processo organizacional e a percepção de uma centralidade do corpo na operacionalização dessa organização estética, foram aspectos levantados pela autora em sua pesquisa. Martin (2002b), dessa maneira, conclui seu trabalho destacando a importância de se trazer perspectiva somática para a construção do conhecimento em Administração.

Assim, se pode dizer que as organizações já são conhecidas a partir da perspectiva estética, mas que pouco se sabe sobre cultura organizacional a partir da experiência corporal que se tem dela, ou seja, sobre a relação pré-objetiva que os trabalhadores estabelecem com a

cultura organizacional. Ao se estudar esse processo que precede a representação cultural (CSORDAS, 1988, 1994c, 1997; ALVES e RABELO, 1998; VÍCTORA, 1999; RABELO e ALVES, 2001), o corpo não mais é tratado como objeto (artefato) cultural, mas como o próprio fundamento da experiência (MERLEAU-PONTY, 2005) e, conseqüentemente, como lócus existencial da cultura (CSORDAS, 1988, 1994a, 1997; ALVES e RABELO, 1998).

O corpo, portanto, se apresenta indireta e cognitivamente nos estudos de cultura organizacional, de gênero, de sexo e de emoção. Menos freqüentes são estudos que adotam a dimensão incorporada da cultura organizacional, sendo a perspectiva da estética organizacional aquela que mais se aproxima dos estudos de *embodiment*. É minha proposta neste capítulo apreender como a cultura organizacional pode ser estudada a partir de sua dimensão incorporada para, em seguida, averiguar de que maneira esse novo modo de estudo incrementa as pesquisas dessa temática.

### 3.2 CORPO E *EMBODIMENT*: INVERTENDO O COGITO CARTESIANO

Os esforços dos estudiosos do ‘corpo artefato’ proporcionaram um novo olhar sobre o corpo humano o qual deixa de ser apenas um objeto biológico e passa a ser, também, um objeto sócio-histórico-cultural. É interessante observar, entretanto, que essa perspectiva de estudo muda a temática de estudo do corpo, mas mantém sua caracterização de objeto. É minha proposta, nesta seção, introduzir e discutir alguns conceitos-chave de uma filosofia que busca, pela primeira vez desde Descartes (1989), questionar o papel de objeto que o corpo humano vem ocupando na moderna sociedade ocidental.

Na realidade, há de se ressaltar que tanto corpo quanto mente podem ser ambos, sujeito e objeto. Pouca teorização, entretanto, tem sido realizada sobre trabalhos que tomem o corpo como sujeito e a mente como objeto (CSORDAS, 1994b). Com no intuito de preencher essa lacuna, surge uma nova corrente de estudos que parte de uma filosofia fenomenológica (MERLEAU-PONTY, 2005) para, posteriormente, se expandir aos estudos das Ciências Sociais e Humanas (CROSSLEY, 1995, 1996; JUNG, 1996), assim como, especificamente, aos estudos de Antropologia (CSORDAS, 1988, 1994a, 1997; ALVES e RABELO, 1998; VÍCTORA, 1999; RABELO e ALVES, 2001). É uma nova filosofia, ou um novo paradigma



conforme nomenclatura de Csordas (1988), para a qual o corpo não pode ser mais pensado apenas como matéria em que a cultura se inscreve. O corpo é, também e primordialmente, “produtor de sentido, lócus em que se articulam formas de conhecimento e intervenção sobre o mundo” (RABELO e ALVES, 2001: 1).

Meu primeiro esforço nesta seção será, portanto, o de apresentar a temática do *embodiment* como um espaço teórico privilegiado para questionar o papel de objeto que o corpo humano vem ocupando na formação do conhecimento científico. Posteriormente, apresentarei a maneira pela qual a Antropologia se apropria deste novo modo de pensar o humano (agora um sujeito-corpo) para, então, repensar a cultura. Principalmente esta segunda seção teórica que inspira a análise do campo Livraria Cultura que ocorre na seção 3.3 deste capítulo.

### **3.2.1 Invertendo o cogito cartesiano: ‘existo, logo penso’**

Para refletir sobre o *embodiment* e sua relação com a cultura, é preciso, primeiramente, discutir a principal concepção ontológica construída pelos modernos ocidentais. Esse resgate é essencial para a compreensão de que mais do que uma diferente corrente teórica, o estudo do *embodiment* se apresenta como um novo paradigma (CSORDAS, 1988) para o estudo da pessoa humana e, portanto, da cultura.

É necessário, para isso, retornar à René Descartes (1989) que em sua obra ‘Discurso do método’ proveu, com o desenvolvimento da sentença ‘penso, logo existo’, o princípio ontológico que orienta toda a filosofia e a ciência moderna ocidental. Em Descartes (1989), o humano passa a ser compreendido como uma entidade que se divide em duas partes: o corpo e a mente.

Juntamente com esse processo de divisão, um diferente valor é atribuído a cada uma dessas partes. A mente foi considerada a mais valiosa porção da pessoa humana e, mais do que isso, representa a “essência” humana, a instância que assegura clareza de pensamento e o livre-arbítrio (BURKITT, 1999), características máximas do homem ocidental moderno. O corpo, em contraste, é tratado como uma matéria que se difere da pessoa (que é somente a mente), um objeto até mesmo para o indivíduo que o “detém”. De fato, esse dualismo

cartesiano é o pensamento que também sustenta a lógica de superioridade do homem, da razão, do sujeito e da natureza sobre, respectivamente, a mulher, a emoção, o objeto e a cultura.

Essa filosofia cartesiana – a mente como a essência do humano e o corpo como um objeto biológico – sugere que, por exemplo, a construção do conhecimento científico somente seja realizada por uma mente racional considerada como a única instância humana capaz de prover “a verdade”. O corpo, ao contrário, é totalmente esquecido desse processo, se tornando um objeto de responsabilidade quase exclusiva das Ciências Biológicas.

Conforme já visto anteriormente, o primeiro esforço de descaracterizar esse caráter de objeto biológico do corpo humano foi realizado pela Antropologia (Sociologia) do Corpo que partia de um conceito de ‘corpo artefato’ cuja idéia principal é a de que o sócio-histórico-cultural ‘se inscreve’ no corpo e, portanto, pode ‘ser lido’ a partir dele. A estratégia metodológica desses trabalhos se baseia no estudo da cultura através da identificação das representações de corpo e das dinâmicas e hierarquias que ‘decorrem’ dessas.

Apesar de toda importância dessa extensa corrente teórica, esses estudos de ‘corpo artefato’ têm recebido algumas críticas. Alves e Rabelo (1998), por exemplo, questionam o dualismo representação-prática ao dizer que essa é uma metodologia que também deriva do dualismo cartesiano que separa corpo e mente. Nessa separação, a representação supera a prática, sendo a segunda tratada como consequência da primeira. Ao escolher a representação como instância organizadora das relações corpo-cultura, a Antropologia do Corpo também escolhe as teorias da linguagem e da cognição, o que significa dizer que essas áreas do conhecimento seguem estudando o corpo a partir de um modelo racional-mental.

A filosofia do *embodiment*, cujas raízes teóricas encontram-se em Merleau-Ponty (CROSSLEY, 1995, 1996; DALE, 2001; RABELO e ALVES, 2001), tem sido desenvolvida para oferecer um novo modelo de estudo do humano e de sua relação com o mundo. É uma ontologia diferente que pretende superar as dicotomias cartesianas, principalmente, as de natureza e cultura, sujeito e objeto, corpo e mente.

Existem duas idéias principais presentes na formulação de tal filosofia: (a) a formação de um mundo que se constitui a partir de uma relação pré-objetiva (MERLEAU-PONTY, 2005); (b) o corpo como fundamento desta relação (MERLEAU-PONTY, 2005) e da cultura (CSORDAS, 1988; 1994a; 1997; ALVES e RABELO, 1998; RABELO e ALVES, 2001).

‘Ser-no-mundo’ é o termo da tradição fenomenológica, uma categoria heideggeriana, que expressa essa relação pré-objetiva estabelecida pelos sujeitos com o mundo. Em outras palavras, é um termo que fala sobre a existência imediata no mundo<sup>54</sup>. Uma existência anterior ao pensamento reflexivo, que é, por sua vez, o responsável pela criação do mundo de objetos (no qual o próprio sujeito é um deles) e a cultura como um sistema de representação desses objetos (CSORDAS, 1994b; ALVES e RABELO, 1998).

Nessa relação pré-objetiva, se cria uma familiaridade com o mundo – suas estruturas, seus campos de ação e interação, suas redes de pessoas e instrumentos, seus símbolos –, sendo instituído, a partir daí, um ‘fundo de sentido’ que está sempre pressuposto no processo de compreensão (RABELO e ALVES, 2001). Sobre isso Merleau-Ponty (2005: vii) já havia falado que, quando se começa a refletir, essa reflexão parte de uma experiência não-reflexiva, porque o “o mundo está ‘sempre lá’ antes que a reflexão se inicie”<sup>55</sup>. É, portanto, intuito da fenomenologia de Heidegger (RABELO e ALVES, 2001) e de Merleau-Ponty (2005) resgatar esse primitivo e direto contato com o mundo, ou seja, a experiência de ‘ser-no-mundo’.

Porém, se não é a experiência reflexiva o primeiro contato com o mundo, então o que é? A resposta de Merleau-Ponty (2005) é que, como o ponto de partida no mundo é a experiência de percepção, é o corpo que oferece a possibilidade de estar entre outras pessoas e objetos através de sua capacidade de ver, ouvir, cheirar, provar, falar, sentir, tocar, explorar e desejar. Desse modo, estar (corporalmente) em meio à presença de outros (pessoas, objetos) é anterior a qualquer processo de objetificação e, mais do que isso, à própria formação do sujeito: “condição mesma para o desenrolar de tais processos reflexivos” (ALVES e RABELO, 1998: 114), pois, utilizando e lembrando as palavras de Merleau-Ponty (2005: xi): “Quando eu começo a refletir, minha reflexão relaciona-se com uma experiência não reflexiva”<sup>56</sup>.

Conforme já comentado, é Merleau-Ponty a referência mais importante para o estudo da experiência de ‘ser-no-mundo’ a partir de uma reflexão sobre o corpo (CROSSLEY, 1995, 1996; RABELO e ALVES, 2001; DALE, 2005). Principalmente na obra ‘Fenomenologia da percepção’, primeiramente publicada em 1945, que o autor constrói as bases filosóficas para

<sup>54</sup> A expressão ‘ser-no-mundo’ indica que o mundo, desde sempre, é para o indivíduo o sentido do mundo, ou seja, a relação com os outros entes e consigo mesmo é mediada, desde o início, pelo sentido que possuem a partir de uma cultura que, mais do que transmiti-los aos sujeitos, possibilita a própria formação destes sujeitos. A autoconsciência apóia-se numa compreensão do mundo, o que invalida qualquer referência ao mundo e seus entes como coisas em si mesmas, cujas essências possam ser captadas de modo independente da construção histórica e cultural dos seus significados.

<sup>55</sup> Minha tradução. No original: “*the world is always ‘already there’ before reflection begins*”.

<sup>56</sup> Minha tradução. No original: “*When I begin to reflect my reflection bears upon an unreflective experience*”.

as discussões sobre *embodiment* que se seguem, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais. Neste texto, diz Crossley (1996), Merleau-Ponty discute as percepções, os sentimentos, a capacidade lingüística, as práticas como formas de conduta contínuas e situadas que constituem o modo de uma pessoa estar com outros entes. Essas superfícies de comportamentos são analisadas pelo filósofo como modos de ‘ser-no-mundo’ e, portanto, como extensão da própria pessoa humana.

Exatamente com o intuito de trazer a filosofia de Merleau-Ponty para os estudos das Ciências Sociais, formando aquilo que denominou como ‘sociologia carnal’<sup>57</sup>, Crossley (1995) se detém sobre a produção teórica desse filósofo de modo a organizar os fundamentos da filosofia do *embodiment*. O filósofo, diz Crossley (1995), traz à tona a temática da percepção – sua essência relacional, seu caráter sensível e significativa, sua função de envolvimento prático – para, a partir daí, questionar a dicotomia sujeito e objeto tomando, para isso, o corpo como argumento metodológico.

Sobre a percepção, que é o foco de sua obra ‘Fenomenologia da percepção’, Merleau-Ponty (2005) destaca o caráter externo e prático deste processo. A percepção, de acordo com o filósofo, ocorre no mundo e não na mente, sendo que essa se torna difícil de ser explicada quando partimos de uma distinção inicial entre sujeito e objeto. Na perspectiva fenomenológica, os indivíduos não se confrontam com um mundo ao qual posteriormente aderem significados, pois o mundo é condição de possibilidade para a formação do sujeito: “no campo da prática o mundo nunca nos é exterior [...] por que estamos tão profundamente enredados nele, enquanto campo de ação e convivência” (RABELO e ALVES, 2001: 3). A percepção visual de um objeto, por exemplo, se forma entre o objeto e o corpo daquele que percebe. Significa dizer que ‘aquele que percebe’ e ‘aquilo (aquele) que é percebido’ são seres cuja relação se constitui, primeiramente, a partir do corpo. A partir dessa análise da essência relacional e corpórea do processo de percepção, Merleau-Ponty (2005) busca demonstrar, principalmente, o caráter escorregadio da separação sujeito-objeto.

Ainda sobre a temática da percepção, Crossley (1995) relembra que o filósofo desconsidera a possibilidade de discorrermos sobre ela como algo referente apenas à esfera das sensações, enfatizando o sentido biológico que é oferecido a esse termo. A percepção, diferentemente, consiste em uma configuração significativa das sensações, o que significa dizer que a percepção é ambos (e inseparavelmente): sensível e significativa. Outro ponto importante a ser considerado é que a percepção, constituída numa relação corpo e mundo, não

---

<sup>57</sup> Minha tradução. No original: “*carnal sociology*”.

tem como função primeira a contemplação, mas o envolvimento prático. A percepção não é um instrumento; é um fim em si mesma. Ação e percepção, na realidade, entrelaçam-se e formam-se sobre o contexto do projeto<sup>58</sup> sem que, para isso, se torne necessário o envolvimento de qualquer tipo de pensamento objetivo, reflexivo e refletivo (CROSSLEY, 1995).

A partir dessas concepções, Merleau-Ponty, segundo Crossley (1995), organiza seu segundo (e mais original) fundamento filosófico o qual rejeita a idéia de que mente e corpo são substâncias separadas. Na perspectiva fenomenológica, o ser humano é uma unidade indivisível que está fortemente ligada ao mundo que é, primeiramente, não racionalizado, mas experienciado.

O corpo às vezes é objeto mas, antes disso, ele simplesmente existe, fato que o torna mais do que um objeto. É um ser sensível cuja primeira relação com seu ambiente deve ser entendida em termos de uma significação sensível. Ele detém, portanto, dois lados, o sensível e o significante, sendo esses aspectos reversíveis de um mesmo ser. Essa reversibilidade se organiza em um campo perceptual constituído através da articulação corpo e mundo. Crossley (1995) repassa o uso que Merleau-Ponty faz do termo carne para se referir a ambos a ‘carne do corpo’, que inclui a reversibilidade sensível- significante, e ‘a carne do mundo’, que inclui o entrelaçamento relacional daquele que vê e é visto. A percepção, portanto, se constitui numa relação corpo-mundo que ocorre de maneira relacional, entrelaçada e reversível.

Esse caráter de reversibilidade do corpo fornece a chave para se integrar dualidades tão fortemente construídas pela filosofia moderna como as de sujeito-objeto, corpo-mente, sensação-sentido, percepção-cognição, natureza-cultura, exterior-interior, objetivo-subjetivo, para citar as mais relevantes para esta explanação (CSORDAS, 1988; RABELO e ALVES, 2001). A partir da superação dessas cisões se constitui o conceito de *embodiment* que se refere ao estudo da experiência perceptual que ocorre de modo relacional e cuja função é o engajamento prático no mundo. O corpo é o argumento metodológico desses estudos, pois é a partir dele que, primeiramente, se pertence, se percebe, se experiencia o mundo, ou seja, que se ‘é-no-mundo’ (CSORDAS, 1994b; CROSSLEY, 1995).

---

<sup>58</sup> O projeto diz respeito à condição teleológica em que a vida das pessoas, desde sempre, está mergulhada. As ações se voltam para fins a serem conquistados, desde grandes planos como a escolha e o desenvolvimento de uma carreira, até pequenos envoltimentos como a preparação de um jantar, a organização de uma partida de futebol com os amigos ou o concerto de uma porta. A partir dos projetos, as coisas adquirem uma significação. Os sentidos dos entes aparecem sempre em função de uma destinação, mais ou menos consciente, para a qual são empregados no cotidiano dos indivíduos. Em última análise, o projeto diz respeito às ações dos indivíduos, sempre voltadas para alguma finalidade ou direção.

Essa perspectiva incita uma substituição da expressão ‘eu tenho um corpo’ para a expressão ‘eu sou um corpo’, significando que não é possível considerar os sujeitos como algo que se encontra dentro de um corpo – uma alma, uma mente, uma consciência – , mas como seu “próprio” corpo. A partir dessa existência corporal, portanto, se experiencia o mundo e se aprende a ser humano. Nas palavras de Merleau-Ponty (2005: 173): “Nós não ficamos simplesmente como espectadores das relações que se estabelecem entre as partes de nosso corpo e as correlações entre o corpo visual e sensorial: nós somos a unidade desses braços e pernas, a pessoa que simultaneamente os vê os toca”<sup>59</sup>. Ou, como corroboram Rabelo e Alves (2001: 7): “Antes de constituir um objeto para reflexão [...] o corpo é o fundamento de nossa experiência no mundo, dimensão mesma do nosso ser”.

Essa idéia do corpo ser dimensão própria do ser aparece no estudo de Viveiros de Castro (1987) sobre a fabricação do corpo na sociedade xinguana. Nesse estudo, ele percebe que as mudanças corporais do povo Yawalapiti não são consideradas como índice ou símbolo de mudança de identidade social: elas são a própria transformação social. Numa perspectiva não dualística da pessoa humana, o autor diz que os Yawalapiti não acreditam que o social se ‘deposita’ sobre seu corpo, nesse caso cumprindo o papel de um suporte inerte, mas que ele ‘cria’ este corpo. O corpo, dessa maneira, torna-se corpo humano (pessoa humana, portanto) apenas a partir de um processo de fabricação sócio-cultural.

Outro modo de analisar esse ‘ser um corpo’ é trazido pelo próprio Merleau-Ponty na análise das variações culturais e históricas das emoções (CROSSLEY, 1995). Essas variações, na análise fenomenológica, não se aderem ao corpo apenas a partir de diferenças gestuais ou formas diferentes de ‘expressar’ a emoção. Ocorrem diferentes formas de conduta culturalmente estilizadas as quais podem ser estudadas como modos de ‘viver’ (corporalmente) a emoção. A emoção não vista (e estudada) como um processo ‘interno’ que, posteriormente, ‘se divulga’ para o mundo, é, nessa perspectiva filosófica, uma forma de conduta ou comportamento, modos efetivos de ‘ser-no-mundo’ como um corpo.

O corpo, portanto, não é um objeto passivo em relação ao mundo. Na perspectiva fenomenológica, o corpo detém a capacidade de mudar a ordem através de sua essência relacional, seu caráter sensível e significante, sua função de envolvimento prático. Fala-se de um corpo ativo ou, conforme resume Csordas (1994b): o corpo é agente, não recurso. É,

---

<sup>59</sup> Minha tradução. No original: “*We do not merely behold as spectators the relations between the parts of our body, and the correlations between the visual and tactile body: we are ourselves the unifier of these arms and legs, the person who both sees and touches them*”.

portanto, este corpo-sujeito que deve ser considerado como ponto de partida da experiência de ‘ser-no-mundo’, um sujeito que age e muda o mundo a partir do corpo.

É importante frisar que isso não significa que o corpo não é moldado pela história, mas que a história não é algo fixo ou uma máquina em que as ações são pré-determinadas (BURKITT, 1999). Pelo contrário, a história existe a partir da presença (corporal) humana no mundo, a qual está continuamente em relação com outras pessoas. Através dessas várias e interdependentes atividades corporais a experiência sócio-cultural é construída.

Estudar o papel ativo do corpo na vida social demonstra ser, dessa maneira, uma nova avenida para as pesquisas das Ciências Sociais, Humanas e da Administração, área do conhecimento na qual esta tese se desenvolve. Mais do que isso, demonstra-se a organização de uma nova Antropologia (Sociologia) do Corpo ou, melhor dizendo, de uma Antropologia (Sociologia) ‘com’ o Corpo.

Conforme já comentado anteriormente, esse é um dos intuitos de Crossley (1995) ao chamar a atenção para a nomenclatura da ‘sociologia carnal’, descrita por ele como uma área de estudo que não se preocupa mais com aquilo que é ‘feito ao corpo’, mas com aquilo que ‘o corpo faz’. Em examinar aquilo que é feito para o corpo, a Antropologia (Sociologia) do Corpo tem o potencial de externalizar o agente ‘que faz’ (*self*, sociedade, ordem simbólica) a partir do corpo, de reificar este agente e, então, de posicionar o corpo dentro de um arranjo de dualismos. A Antropologia (Sociologia) ‘com’ o Corpo contraria essa tendência revelando que o *self*, a sociedade e ordem simbólica passam a ser considerados como elementos que se constituem a partir do corpo (CROSSLEY, 1995).

É, portanto, através de uma hermenêutica fenomenológica, que, neste caso, também poderia ser chamada de ‘hermenêutica carnal’ (JUNG, 1996), que a experiência corporal com o mundo pode ser descrita. Na realidade, esse é um importante ponto sobre a Fenomenologia, a qual tem como missão descrever as condições de possibilidade sobre a qual os sujeitos se constituem. Nas palavras de Merleau-Ponty (2005: vii): “Ela [a Fenomenologia] tenta dar uma descrição direta da experiência como ela é, sem levar em conta sua origem psicológica e as explicações causais às quais os cientistas, os historiadores estão habilitados a prover”<sup>60</sup>.

A Fenomenologia, portanto, abre espaço para o ‘ser-no-mundo’ e para a análise existencial, eliminando, dessa maneira, a preocupação com as questões de causalidade. Cabe

---

<sup>60</sup> Minha tradução. No original: “*It tries to give a direct description of our experience as it is, without taking account of its psychological origin and the causal explanations which the scientist, the historian or the sociologist may be able to provide*”.

ressaltar, entretanto, que a descrição proposta pela Fenomenologia é sempre parcial uma vez que essa experiência do ‘ser-no-mundo’ não é passível de ser plenamente compreendida, pois, dizem Rabelo e Alves (2001: 5): “nunca é possível tornar tudo na experiência inteligível ou, o que dá no mesmo, há sempre um excesso de sentido em toda experiência”.

Assim, ao se tomar a Fenomenologia da Percepção como ponto de partida para a compreensão do ‘ser’ humano, não é mais possível definir a reflexão como sua capacidade definidora, pois “a reflexão é sempre relativa a uma compreensão corporal, pré-reflexiva; depende dela e se ergue a partir dela” (RABELO e ALVES, 2001: 11). Considerando isso, parece incoerente seguir construindo o conhecimento apenas a partir do *cogito* (penso, logo existo). Um novo *cogito* é demandado, um que explique que a principal relação com o mundo não é uma questão de ‘eu penso’, mas sim de ‘eu faço’, ressaltando que o mais importante no processo de construção do humano é a experiência prática com o mundo. Mudando os lugares dos verbos da sentença cartesiana tem-se a expressão que denomina esta seção e que melhor explica os conceitos que aqui busco explicar: existo, logo penso.

### **3.2.2 A cultura como experiência incorporada**

Csordas (1994b) relembra que nos estudos de cultura a maior parte das teorias também privilegia o conjunto mente/sujeito/cultura, em paralelo com o pouco uso da equação corpo/objeto/biologia. Conforme já mencionado neste trabalho, esse contexto é resultado de um enraizamento desses estudos em uma herança cartesiana a qual faz com que esses sigam a tendência de pesquisa do campo das representações. Na Antropologia Social, essas representações se apresentam nos estudos de regras e princípios; na Antropologia Simbólica e Semiótica pelos símbolos e signos; na Antropologia Estruturalista e Pós-estruturalista pelo texto e discurso; na Antropologia Cognitivista pelo conhecimento e modelos (CSORDAS, 1994b).

Estudar a cultura a partir de sua representação significa compreendê-la sob a perspectiva de uma abstração objetificada. A representação (disciplina da semiótica-linguagem) é fundamentalmente nominal e é por isso que se fala em ‘a representação’ (CSORDAS, 1994b). Por outro lado, estudar a cultura a partir do ‘ser-no-mundo’ significa



compreender a cultura sob a perspectiva de uma imediação existencial. ‘Ser-no-mundo’ (disciplina da fenomenologia-experiência) é condição de possibilidade e, por isso, fala-se de ‘existência’ e de ‘experiência vivida’ (CSORDAS, 1994b).

Cabe lembrar que Merleau-Ponty (2005) elegeu o corpo humano como elemento-chave para o estudo dessa experiência do ‘ser-no-mundo’ fornecendo, assim, as bases para a construção da Filosofia (assim como Sociologia, Antropologia) do *embodiment*. Considerando que a existência como corpo ocorre de modo imediato (antes da reflexão) em um mundo já construído histórica e culturalmente, a relação que se estabelece com a cultura é anterior a qualquer representação. Na perspectiva fenomenológica, a cultura não possui um sentido abstrato, pois, antes de ser objetivada, é, simultaneamente, vivida e incorporada por um corpo-sujeito. Este sujeito corpóreo oferece um ponto de partida metodológico para uma análise imbricada da relação natureza-cultura, pois, nas palavras de Rabelo e Alves: “Nem exclusivamente natural, nem exclusivamente cultural, o corpo é, ao mesmo tempo, totalmente natural e totalmente cultural” (RABELO e ALVES, 2001: 17).

Esse corpo-sujeito, a idéia de corpo sensível e significante sobre a qual falei na seção anterior, questiona o mundo a partir dos esquemas culturais que ele adquiriu, pois o corpo está engajado (desde o princípio) com seu ambiente que já possui um estoque de habilidades e técnicas sobre o qual o corpo toma conta e usa. O corpo incorpora significados e idéias e, ao fazê-lo, torna-se agente da prática cultural (CROSSLEY, 1995). A prática da cultura, portanto, é o trabalho de um ativo corpo-sujeito, pois, nas palavras de Crossley (1996: 101): “Significado não é produzido por uma consciência transcendental ou constitutiva, mas por um corpo-sujeito engajado”<sup>61</sup>.

Estudar a cultura a partir do *embodiment*, portanto, diz respeito a elaborar sobre a dimensão vivida das histórias, dos símbolos, dos rituais, das crenças e dos códigos que, se pressupõe, regem os comportamentos (ALVES e RABELO, 1998). Os estudos que adotam essa perspectiva têm como primeiro encargo a priorização da prática (do fazer e do agir) sobre o pensamento e a reflexão, sendo função dessa temática atentar “para os modos de atenção e envolvimento em situações que solicitam e engajam o corpo” (RABELO e ALVES, 2001: 7).

Afasta-se, portanto, da análise da cultura pela representação, já resultado de um processo reflexivo. Busca, diferentemente, compreender os modos pelos quais os indivíduos vivenciam a cultura, expressando-a através de uma síntese corporal pré-reflexiva (ALVES e

---

<sup>61</sup> Minha tradução. No original: “*Meaning is not produced by a transcendental or constituting consciousness but by an engaged body-subject*”.

RABELO, 1998). Ao adotar essa perspectiva, argumentam os autores, esses estudos enfocam o movimento cultural que envolve processos de resistência, remanejamento e mudança de hábitos que dificilmente poderiam ser compreendidos em toda sua complexidade a partir de um enfoque centrado no estudo das ‘representações e práticas’.

Nessa perspectiva, não faz sentido pensar que há um corpo natural que será, posteriormente, introduzido no mundo da cultura. Toda vivência (corporal) ocorre imbricada em uma tradição histórica e cultural. Enquanto esses campos não forem unificados, dizem Rabelo e Alves (2001: 15), o sensível continuará sendo lido “através de uma linguagem de estimulação e o cultural através da linguagem das representações. [...] Como resultado [complementam] – a história carece de cores, sons e cheiros e a percepção independe da temporalidade”.

Um autor importante para a entrada da filosofia do *embodiment* na Antropologia foi Thomas Csordas que, principalmente a partir de seu premiado artigo ‘*Embodiment as a paradigm for Anthropology*’, visa a construir um paradigma não dualístico para o estudo da cultura (CSORDAS, 1988). Esse antropólogo se interessa em compreender como o processo reflexivo intelectual elabora a representação cultural a partir da percepção, o que significa dizer que ele pretende inverter a análise da ‘constituição cultural das categorias perceptuais’ para a ‘constituição perceptual dos objetos culturais’. Nesta última análise, a representação cultural é considerada uma abstração de uma experiência corpo-cultura que ocorre num momento anterior ao processo reflexivo.

De modo mais preciso, Csordas (1988) usou a perspectiva do *embodiment* em sua pesquisa sobre serviços religiosos de cura e linguagem ritual em uma igreja carismática cristã. Primeiro, ele examina dois trabalhos de cura religiosa, interpretando as imagens multisensoriais como uma experiência cultural incorporada. Depois, ele olha para a prática de falar em outras línguas, ou glossolalia, como uma experiência incorporada dentro de um sistema ritual e como um operador cultural na trajetória social do movimento religioso. Sobre a experiência cultural incorporada das imagens multisensoriais nos rituais de cura de Csordas (1988), descreverei o ‘expulsando os maus espíritos’.

Embora Csordas (1988) queira apresentar uma análise não representacional da cultura, ele recorre a essa, num primeiro momento, demonstrando como os carismáticos cristãos constituem os ‘espíritos maus’ como objetos culturais. Sobre isso, o autor diz que o ‘espírito mau’ é tido como “um ser inteligente, imaterial, que é irredimivelmente mau, o qual está sob

dominação de Satã, cujo domicílio é o inferno”<sup>62</sup>. Sobre sua interação com os humanos, o autor depura que a representação é de que o ‘espírito mau’ sempre atua no sentido de assediar, oprimir ou possuí-los (CSORDAS, 1988: 13).

O autor compara essa definição que os carismáticos dão aos ‘espíritos maus’ com a demonologia da Idade Média e destaca a presença do discurso da interioridade/exterioridade, uma vez que os demônios transgridem as barreiras corporais enquanto, no ritual de cura, eles são “expelidos”. As manifestações físicas – vômito, arrastar-se no chão, assobiar, rolar os olhos para o alto da cabeça – são consideradas pelos carismáticos como ‘sinais corporais’ de que tais espíritos estão “saindo”.

A idéia que Csordas (1988) quer trabalhar, entretanto, não é sobre a representação que se tem dos ‘espíritos maus’, uma vez que essa é uma etapa posterior do processo cultural. Nesta etapa, o conhecimento que se tem sobre o mundo pressupõe um processo de reflexão responsável por constituir o objeto cultural, neste caso, os ‘espíritos maus’. Uma análise fenomenológica da cultura, diferentemente, deve ‘ir nas coisas, nelas mesmas’, uma frase da tradição fenomenológica que incentiva a “retornar ao mundo que precede o conhecimento” (MERLEAU-PONTY, 2005: x)<sup>63</sup>.

Retornando ao ritual de cura, a distinção que Csordas (1988: 15) quer marcar “está entre os demônios como objetos culturais e a experiência de sua manifestação”<sup>64</sup>, no caso, a experiência de “expulsar” os maus espíritos. É ‘quem cura’, e não ‘quem é curado’, que “discerne”, a partir de seu conhecimento objetificado sobre ‘espíritos maus’, se o problema do suplicante é de origem demoníaca. O sujeito que é curado, por outro lado, não sente o demônio como um objeto cultural dentro dele. Diferentemente, ele ‘percebe’ um pensamento, um comportamento, uma emoção que está fora de seu controle (CSORDAS, 1988). Neste ritual de cura, analisa Csordas (1988), o que ocorre mais especificamente é uma ultrapassagem daquilo que é considerado como o limiar de tolerância da sensação de angústia. Esta interpretação desafia a tradicional descrição representacional dos espíritos maus (linguagem da interioridade/exterioridade) e desvenda outra que demonstra estar mais conectada ao mundo da prática, portanto, do *embodiment*: a linguagem do controle/libertação.

---

<sup>62</sup> Minha tradução. No original: “*an intelligent, nonmaterial being that is irredeemably evil, is under the domination of Satan, and whose proper abode is Hell*”.

<sup>63</sup> Minha tradução. No original: “*to return to that world which precedes knowledge*”.

<sup>64</sup> Minha tradução. No original: “*is between the demons as cultural objects, and their experiential manifestation*”.

A pessoa que se encontra sob a ação do espírito mau relata a ‘perda do controle’ sobre si mesma quando está sob a dominação desse espírito e, ainda, a sensação de estar sendo ‘libertada’. Portanto, restitui-se o autocontrole da pessoa ao participar desse ritual de cura. Csordas (1988) relembra que essa experiência pré-objetiva (sensação de falta de controle e de libertação) não é pré-cultural, pois o controle é uma temática amplamente difundida no contexto cultural norte-americano. Mais especificamente, a perda do controle no contexto da igreja carismática cristã é analisada como uma influência demoníaca (valor negativo) e a restituição do autocontrole (libertação) como uma intervenção divina (valor positivo).

Baseado no relato de um informante sobre sua participação num ritual de cura, Csordas (1988: 15) analisa que “o elemento pré-objetivo desse processo [de expulsão dos maus espíritos] está no fato de que os participantes [...] experienciam essas manifestações como espontâneas e sem conteúdo pré-ordenado”<sup>65</sup>. Na realidade, analisa o autor, embora essas manifestações – as de possessão ou de cura – sejam experienciadas como espontâneas, há de se considerar que nada mais são do que atos de comunicação que não ultrapassam um número limitado de formas de expressão, uma vez que emergem de um *habitus*<sup>66</sup> compartilhado pelo grupo cultural em questão.

O processo de “expulsão”, relata o autor, ocorre a partir de uma reza conduzida pelo reverendo que chama, pelo nome, diferentes tipos de ‘maus espíritos’, comandando esses a “saírem” de seu hospedeiro. À medida que o ‘espírito mau’ “sai” de seu(s) hospedeiro(s), uma manifestação física ocorre. É exatamente dessa manifestação física que Csordas (1988) se utiliza para ilustrar a incorporação da cultura.

Uma das manifestações físicas analisadas pelo autor foi o ‘grito da hiena’, relacionado ao espírito de uma feiticeira que “sai” do corpo. A questão que Csordas (1988) se coloca para compreender o conceito de *embodiment* é: como explicar a associação desse espírito em particular (feiticeira) com esse sinal corpóreo (grito da hiena)? A resposta vem com o resgate da definição cultural de ‘feiticeira’ como uma “prática oculta conectada com Satã e, por isso, profundamente má”<sup>67</sup> (CSORDAS, 1988: 17). O autor explica que a aparentemente “natural” conexão encontrada entre esse ‘grito aterrorizante’ e o espírito da feiticeira ocorre pelo fato do grito ser um componente somático enraizado na experiência e no simbolismo do mau, no caso, nos Estados Unidos da América.

<sup>65</sup> Minha tradução. No original: “the pre-objective element of this process rests in the fact that participants [...] experience these manifestations as spontaneous and without preordained content”.

<sup>66</sup> Csordas (1988) está falando de *habitus* a partir de Bourdieu (2003).

<sup>67</sup> Minha tradução. No original: “occult practice connected to Satan, and hence profoundly evil”.

Csordas (1988) atenta para o fato de que uma análise fenomenológica como a que ele está fazendo trabalha com a idéia de que a ‘coisa expressa’ (a “expulsão” do espírito da feiticeira, no caso) não existe separada de sua expressão (o grito da hiena). Para a análise fenomenológica, não é o objeto ‘a expulsão do espírito da feiticeira’ que importa, mas o momento expressivo que constituí esta objetificação como um processo de ‘cura religiosa’, ou seja, a experiência cultural incorporada (o grito da hiena) que acompanha o ‘expulsando os maus espíritos’.

Desse modo, Csordas (1988), ao trazer o ‘grito da hiena’ como uma demonstração da relação pré-objetiva que tais sujeitos mantêm com o mundo, está na realidade demonstrando o caráter cultural dessa vivência (pré-objetiva) da “espontaneidade”. Essa manifestação física do ‘expulsando os maus espíritos’, portanto, não é pré-cultural, uma vez que ocorre de acordo com um *habitus* específico. Utilizando o princípio do *embodiment* para estudar esse ritual de cura, Csordas (1994c: 270) reafirma a idéia fenomenológica de que os indivíduos carregam o social “de maneira inseparável conosco antes de qualquer objetificação”<sup>68</sup>, porque os sujeitos, sendo corpos, estão num mundo histórico e cultural desde o princípio.

A idéia de desvendar experiências culturais incorporadas também foi tema da pesquisa de VÍCTORA (1999). A autora busca, a partir de uma pesquisa etnográfica junto a grupos populares de Porto Alegre, discutir a relação entre experiências culturais incorporadas de ocupação do espaço e conhecimento do corpo. Percebe, a partir daí, que as categorias usadas para conhecer a estrutura e o funcionamento do corpo são as mesmas incorporadas a partir das experiências cotidianas de tempo, espaço e organização doméstica desse grupo social.

A respeito da utilização do espaço e do tempo, a autora percebe uma fluidez na composição da unidade doméstica, havendo “vários tipos de arranjos domiciliares e, especialmente, arranjos que mudam em períodos curtos de tempo” (VÍCTORA, 1999: 13). Com essa idéia, a autora traz tanto a elevada rotação de pessoas que se constituem como moradores dos domicílios de tal grupo cultural (brigou com a mãe e foi morar com namorado e “sogra”, brigou com a “sogra” e foi morar com o tio, etc.) quanto as cotidianas mudanças no espaço da casa de modo a transformar, por exemplo, uma peça que durante o dia funciona como sala e cozinha em um dormitório para a família no período da noite. A autora relaciona essa experiência menos rígida de utilização do tempo e do espaço com uma percepção mais fluída que esses grupos têm relativamente ao corpo, se comparado com a versão cartesiana biomédica, pois “pode-se ver a movimentação dos órgãos dentro do espaço corporal, a

---

<sup>68</sup> Minha tradução. No original: “*inseparably with us before any objectification*”.

conexão entre sistemas, ou mesmo o ‘despertar’ de órgãos que se encontram em estado latente, dependendo da situação vivida” (VÍCTORA, 1999: 2).

Além da questão da fluidez na utilização (tempo e espaço) da unidade doméstica, Víctora (1999) apresenta uma outra característica do modo de vida dessas comunidades: o hábito de vizinhos ou familiares compartilharem seus espaços e recursos; seja água, utensílios, aparelhos elétricos, cuidados de crianças, entre outros. Essa noção de compartilhamento do espaço é transposta para o plano corporal a partir da observação de que a gravidez torna-se um estado “público”. Segundo a autora: “[...] muitas pessoas – parentes e vizinhos – se envolvem, opinam, aconselham e fazem previsões sobre o futuro parto e sobre o bebê que vai nascer” (VÍCTORA, 1999: 17).

A última análise da autora referente à composição da unidade doméstica é a idéia de que os membros dessa comunidade não podem morar sozinhos, pois “as pessoas que assim o fazem provocam a piedade dos vizinhos” (VÍCTORA, 1999: 11). Quando essa situação ocorre, devido a um evento específico como morte, separação ou mudança dos filhos, familiares ou vizinhos “cedem” algum de seus moradores para acompanhar esse indivíduo. A impropriedade de morar sozinho é também relacionada pela autora para o nível das experiências culturais incorporadas ao perceber que as informantes mulheres designam a existência de um órgão êmico dentro do corpo, descrito por elas como a ‘mãe do corpo’, que é responsável por acompanhar o bebê durante a gravidez. Ou seja, assim como são feitos rearranjos de moradia para que ninguém viva sozinho, um órgão êmico no corpo das mulheres é “criado” para acompanhar o bebê durante a gravidez.

Além disso, quando ‘sentem’ a mãe do corpo, essas mulheres também estão incorporando o comportamento de uma mãe no nível das representações desse grupo social. A ‘mãe do corpo’, na fala das informantes, é um órgão ativo que ‘quer o bebê’, ‘ajuda o bebê a crescer’ quando a mulher engravida e que, depois do nascimento ‘procura’ e ‘sente falta do bebê’. Mais do que falarem sobre a atividade desse órgão êmico, analisa Víctora (1999), as informantes estão falando sobre expectativas que seu grupo tem em relação ao comportamento de uma mãe, no caso, ela querer o bebê, gostar do bebê, cuidar do bebê e procurar o bebê quando ele não está por perto.

A ‘mãe do corpo’, portanto, não é algo sobre o qual se pensa, mas sobre o qual se sente. Isso é demonstrado pela autora tanto quando fala da dificuldade que suas informantes tiveram em desenhar a ‘mãe do corpo’ – porque era uma experiência e não uma representação – como quando cita a frase de uma de suas informantes sobre o fato de ela não ‘pensar’ a mãe

do corpo, mas ‘senti-la’. A mãe do corpo é, portanto, uma experiência incorporada e pré-reflexiva.

Essa caracterização da relação pré-objetiva (pré-reflexiva) que o ser humano mantém com o mundo, o ‘ser-no-mundo’, mostra que a fenomenologia cultural da experiência incorporada (CSORDAS, 1994b) tem como objetivo principal capturar “esse momento de transcendência no qual a percepção inicia e, no meio dessa arbitrariedade e indeterminabilidade, constitui e é constituída pela cultura”<sup>69</sup> (CSORDAS, 1988: 9) ou, de modo mais resumido, “a formação da experiência pré-objetiva a partir da cultura”<sup>70</sup> (CSORDAS, 1994c). Considerando que o corpo é onde a percepção começa, o *embodiment* se torna uma perspectiva metodológica consistente para entender a cultura, porque essa é incorporada desde o princípio.

### 3.3 INCORPORANDO A LIVRARIA CULTURA: O *EMBODIMENT* DENTRO E FORA DO TERRITÓRIO ORGANIZACIONAL

Estudar a Livraria Cultura a partir da experiência cultural incorporada de seus trabalhadores, inclusive a minha como observadora-participante, é o objetivo desta seção. Parto do pressuposto de que a relação cotidiana que esses sujeitos sociais mantêm com a empresa na qual trabalham ocorre a partir de um corpo-sujeito que, primeiramente, incorpora essa cultura para somente depois objetificá-la.

Para falar da cultura organizacional a partir da perspectiva do *embodiment* dividi esta seção em duas seções: ‘experiências organizacionais incorporadas no cotidiano da Livraria Cultura’ e ‘o *embodiment* em um ritual profano: a cerveja após o trabalho’. Ambas as seções se unem na intenção de desvendar as conexões existentes entre cultura organizacional e *embodiment*. Distinguem-se, entretanto, em relação ao tempo-espço no qual esta análise ocorre. A primeira seção está encarregada de compreender o *embodiment* a partir do cotidiano dos seus vendedores, enfatizando o ambiente da loja, e a segunda seção está encarregada de pensar o *embodiment* em um ritual não corporativo no qual é consumido um produto com uma

<sup>69</sup> Minha tradução. No original: “that moment of transcendence in which perception begins, and, in the midst of arbitrariness and indeterminacy, constitutes and is constituted by culture”.

<sup>70</sup> Minha tradução. No original: “the cultural formation of preobjective experience”.

significação cultural específica: a bebida alcoólica como algo que traz espontaneidade àqueles que a consomem.

Como balizador desta análise, buscarei na filosofia, na missão e no valor principal da empresa as representações do que se espera de um empregado dessa organização para, posteriormente, pensar como essas representações são incorporadas por esses trabalhadores dentro e fora do contexto organizacional. Considero que, mais do que retórica, essas diretrizes organizacionais se apresentam na rotina da Livraria Cultura, na infra-estrutura da loja, no modo como os funcionários são cobrados em relação ao seu desempenho, na maneira como a equipe ‘age’ no decorrer de seus dias de trabalho e no modo como essa equipe vivencia algumas rotinas de lazer.

Cabe lembrar que a Livraria Cultura tem como filosofia “disseminar a cultura” que, para fins deste trabalho, estou denominando como cultura *cult*-intelectual-erudita. Como missão, ela visa a “encantar sempre o cliente, fazendo com que seu acesso aos produtos e serviços da livraria seja uma experiência prazerosa, a partir de um atendimento competente, criativo e ágil”. Seu valor essencial é “jamais perder clientes” (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004).

### **3.3.1 Experiências organizacionais incorporadas: o cotidiano na Livraria Cultura**

Meu objetivo nesta seção, conforme já mencionei, não é avaliar como os funcionários da Livraria Cultura interpretam a cultura corporativa, ou seja, como se dá o processo cognitivo de compreensão da cultura dessa organização. Mais do que isso, busco descrever como a equipe de atendimento incorpora, a partir da análise do cotidiano desses atores organizacionais, os valores dessa empresa, mais especificamente, os ideais de agilidade e criatividade contidos na sua missão e na filosofia de disseminar cultura *cult*-intelectual-erudita.

Para que isso se torne possível, repetirei, em alguns momentos, informações de campo já utilizadas no capítulo de corpo artefato. Cabe lembrar aquilo que já havia dito no capítulo de método que, por muitas vezes, uma mesma informação de campo foi alocada tanto na categoria de ‘corpo artefato’ quanto na de ‘*embodiment*’. Essa situação demonstra aquilo já



anunciado pela Antropologia de que um mesmo evento relacionado à dinâmica ‘corpo e cultura’ pode ser analisado, com os devidos cuidados metodológicos, a partir de ambas as perspectivas de estudo.

### 3.3.1.1 Incorporando a agilidade

A maneira como o valor ‘agilidade’ é mais claramente incorporado pelos vendedores no ambiente da loja é pelo ‘modo’ e pela ‘quantidade’ de movimentos. Por ‘modo’ de movimentar-se estou repetindo as análises realizadas na seção de corpo artefato a partir da dinâmica do ‘correr pela loja’, ou seja, falo da impressão de uma certa velocidade no processo de deslocamento dos vendedores pela loja. Esse modo veloz de se deslocar, por sua vez, se estende aos mais diversos movimentos desses trabalhadores como, por exemplo, o digitar, o movimentar o *mouse* e o procurar produtos nas prateleiras. Ao falar de ‘quantidade’ de movimento, por outro lado, estou buscando, no campo, outra característica do trabalho na Livraria Cultura que é a de ‘não parar’, ou seja, o fato dos trabalhadores dessa empresa, principalmente os vendedores, estarem constantemente se movimentando.

Cabe lembrar que as análises do ‘correr pela loja’, realizadas no capítulo dois desta tese, ocorreram a partir do material teórico da Antropologia Simbólica que permitiu realizar uma interpretação de tal movimento do corpo como um modo de ‘comunicação’ de uma mensagem de agilidade. Para defender a tese de que o corpo é um artefato organizacional, esse movimento de corpo foi analisado para além de sua instrumentalidade ‘encurtar o tempo de atendimento’. Foi visto que, diferentemente, ele simboliza um importante valor da missão organizacional, no caso, a agilidade no atendimento.

A ‘corrida pela loja’ e, junto com ela, o ‘movimentar-se de modo rápido’ e o ‘não parar’; podem também ser analisados a partir da perspectiva do *embodiment*. Sob esse modelo teórico, essas maneiras de se movimentar deixam de ser pensadas apenas como um modo simbólico de ‘comunicar’ ou de ‘representar’ agilidade. Mais do que isso, devem ser vistas como um movimento que faz com que a pessoa que as execute ‘sinta-se’ ágil, ‘gerando’, portanto, um funcionário ágil que, através desse modo de se movimentar, ‘experencia’ a cultura da organização.

Essa sensação de ‘ser’ rápido a partir da movimentação rápida do corpo está bastante presente na fala de André, que foi admitido na Livraria Cultura no cargo de caixa e, posteriormente, foi para o setor de vendas. Quando perguntado sobre os atributos que fizeram com que ele fosse selecionado para trabalhar na Livraria Cultura, ele responde de maneira abrangente sobre a questão de sua dinâmica veloz: “Bom, talvez a desenvoltura, dinâmica [...] Na seleção primeira, quando eu vim trabalhar talvez exatamente isso, dinâmica, que eu sou bem dinâmico, eu sou rápido, eu sempre... acho que principalmente nisso, né. O resto foi coisa de psicóloga, não sei”. Depois, ao ser questionado sobre os atributos de entrada, com ênfase na questão dos atributos corporais, André segue enfatizando a temática da rapidez dos movimentos. Detém-se, porém, em explicar os atributos que ele considerava importantes para a sua ascensão ao cargo de vendedor: “Em termos corporais, não sei te dizer... [...] em loja sempre costumei ser rápido, correr bastante e correr mesmo no sentido literal da palavra, eu corro, volta e meia tu vê um vulto passando correndo na loja, sou eu, até já fui apelidado de flecha”. Depois, complementa dizendo: “desde o tempo do caixa eu era rápido na parte de... na parte mais serviçal [...], por exemplo, na parte de desmagnetizar, eu sempre fui mais rápido” (entrevista, novembro 2005).

O inverso também se mostrou presente no caso de uma vendedora avaliada como lenta devido aos lentos movimentos de seu corpo. Cabe lembrar a fala de Cláudia sobre seu sentimento de ser punida pelo corporativo por não ser (corporalmente) rápida:

Então assim, eu já fui punida por essa coisa de não, de não ser rápida, pela minha, pela minha natureza, mas não quer dizer que eu não seja eficiente, não quer dizer que eu não esteja... que a minha cabeça não esteja a mil sabe, mas aquela coisa física de estar correndo pra lá e pra cá eu não não eu não tenho isso. Então várias vezes eu fui, assim, sendo... sabe, fui penalizada por isso (entrevista, novembro de 2005).

Percebe-se, através desses dois trechos de entrevistas, a valorização atribuída pela empresa àqueles que, mais do que (racionalmente) compreendem, incorporam o ideal organizacional da agilidade. A agilidade como valor cultural deverá ser primeiramente aprendida pelo corpo – incorporada – sendo que, somente na prática do movimentar-se rápido, esses sujeitos se tornarão um(a) ‘vendedor(a) ágil’ e experienciarão a cultura dessa organização.

Desse modo se pode, a partir da temática do *embodiment*, contextualizar os inúmeros casos de corridas pela loja já descritos no capítulo de corpo artefato. As corridas de Andréia, Valdo, Danuza, Gonzaga e Silvana foram trazidas como exemplo desse modo de se movimentar pela loja. É importante lembrar, entretanto, que foi a partir de uma reflexão sobre o fato de eu mesma ter adquirido o hábito de correr pela loja que percebo o momento

exato em que vivencio e incorporo a cultura da empresa. Relembrando esse momento: “Apareceu um cliente para me pedir alguma coisa e eu corri para atender. Tenho percebido que isso se tornou um hábito meu, correr ou andar rápido para encaminhar alguma questão relacionada aos clientes. Vi a Silvana também correndo pela loja nesse dia” (notas de campo, setembro 2004).

Essa experiência vivenciada por mim do ‘correr pela loja’ vai ao encontro das análises realizadas na seção teórica sobre a ‘a cultura como experiência incorporada’. Refere-se, por exemplo, a uma experiência que foi primeiramente vivida e incorporada para, somente depois, passar por um processo reflexivo que aparece no “dar-se conta” do fato de eu estar, assim como meus “colegas”, correndo pela loja. Outra questão que essa experiência da corrida se alia ao material teórico anteriormente trabalhado é a idéia de que, ao incorporar a cultura do ambiente no qual habita, o corpo acaba por se tornar agente da prática cultural. A cultura da agilidade na Livraria Cultura, por exemplo, não é (pelo menos não apenas) produzida por uma ‘mente’, uma ‘consciência’, mas no dia-a-dia, por um corpo-sujeito que, ao executar a ação do ‘correr pela loja’, está produzindo essa cultura organizacional.

Além do movimento do ‘correr pela loja’, tenho anotações de campo referentes a outros movimentos rápidos e, ainda, algo que me chamou muito a atenção, principalmente no início de meu campo: o não ficar parado. Era como se na Livraria Cultura sempre houvesse um trabalho a ser feito como, por exemplo, organizar prateleiras, ligar para clientes, revisar suas pendências, mudar as vitrines, ajudar algum colega na busca de algum livro. Com o tempo percebi que, mesmo quando não havia trabalho, inventava-se alguma coisa para fazer. A partir desse contexto, anotei por diversas vezes em meu diário de campo o fato de eles estarem sempre trabalhando ou, pelo menos, ‘se mexendo’. No meu primeiro dia de campo, no setor dos CDs e DVDs, essa foi uma das minhas principais anotações:

Não param de trabalhar, quando não estão atendendo estão fazendo algum serviço interno. O Gonzaga é um exemplo disso. Não parou um minuto de procurar DVDs solicitados por outras filiais. Estava realmente concentrado na sua tarefa e nem por isso deixou de atender bem aos clientes que apareceram. O Francisco a mesma coisa, na verdade mal o via, pois andava de um lado para o outro, assim como o Maurício (notas de campo, novembro 2004).

Buscando lembrar desse primeiro dia de observação, percebo que, além de racionalizar sobre o quanto e quão rápido eles se mexiam, eu ‘sentia’ esse movimento constante. Em sua tarefa de procurar DVDs para o encaminhamento a outras filiais, Gonzaga empregava muito vigor nessa atividade, pois era possível ouvir a uma certa distância o barulho dos DVDs batendo uns nos outros como resultado da rápida maneira com que ele rolava seus dedos pela

mercadoria. Enquanto eu (corpo-sujeito) estava estática e fixa em um determinado ponto do setor e da loja, Francisco e Maurício apareciam e desapareciam do meu campo de visão sempre de maneira rápida e inesperada. Todo esse movimento gerava em mim curiosidade sobre a cultura dessa organização e ansiedade; ansiedade de ver tanto movimento e de eu estar parada.

Quando retorno ao campo, a partir de agosto de 2005, essa percepção continua. Na entrevista com Cláudia, um pouco mais adiante, puxei o assunto sobre o ‘movimentar-se constantemente’ e ela me descreveu como dois colegas lidavam com isso. Nas palavras de Cláudia (entrevista, novembro de 2005):

A Clarissa também [...] ela é devagar só que ela tem um tique que ela tem que arrumar prateleiras o tempo inteiro, em dois dias que ela ficou em Humanas ela já modificou, ela coloca as coisas em ordem. Aí eu digo para ela que ela é a Maria da livraria. Por que... aí eu disse pra ela [...]: ‘que bom que tu veio pra cá por que agora tu vai dar um jeito nisso tu vai arrumar’. Então ela... sabe, cada um responde de uma forma [...] Uma vez eu tava, até acho que foi com o Marcos [...] ele fez uma brincadeira, mas que tem muito fundamento [...] tocou o telefone, [...] eu não puxei a ligação por que era lá em baixo, eu sabia que era lá embaixo, mas aí ele puxou e eu ‘por que que tu puxou se é lá embaixo?’ ele ‘[...] por que pelo menos as câmeras tão olhando que eu tô puxando [a ligação]’ [risos].

Durante o campo, seguiram ocorrendo anotações sobre essa temática. Um exemplo disso foi a observação do movimentar-se constantemente na equipe da Literatura que eu acompanhei por algum tempo:

O Cristóvão fica compulsivamente organizando as prateleiras, a Nadir passa a maior parte do tempo na frente do computador organizando os pedidos. O Thomas adora organizar os cubos e as rodas [nome êmico dos expositores da loja]; já o vi também organizando a prateleira da literatura francesa. A Andréia parece que gosta de correr pela livraria; seguido vejo ela em outro setor atrás de um livro ou coisa parecida (notas de campo, agosto 2005).

Nessa segunda fase do campo, entretanto, o contexto é outro<sup>71</sup>. Havia uma autorização formal para eu circular pela loja e eu já conhecia alguns membros da equipe, além de usar sapatos e roupas confortáveis. Nessa segunda fase do campo, havia mais liberdade de movimento para mim, como corpo-sujeito. Não mais me angustiava, portanto, o fato de perceber tanta movimentação na minha volta; esse sentimento foi substituído por minha própria movimentação. Era isso! Eu me sentia, sem ter racionalizado, experienciando a cultura da agilidade daquele grupo.

---

<sup>71</sup> É importante relembrar aquilo que já havia explicado no capítulo do método de que a primeira visita à Livraria Cultura ocorreu em novembro de 2004 e que, por questões referentes à empresa e ao próprio desenvolvimento desse trabalho, só pude retornar a campo em agosto de 2005.

### 3.3.1.2 Incorporando a criatividade e a cultura *cult*-intelectual-erudita

Sobre o valor organizacional da criatividade no capítulo de corpo artefato trabalhei principalmente a partir da temática da ornamentação dos corpos. Ornamentos como *piercings*, tatuagens, diferentes colorações e cortes dos cabelos e barbas foram analisados como símbolos de pertença do sujeito que os detém a um *ethos* de cultura alternativa, artística e criativa. Analiso a presença de tais ornamentos, ainda hoje tidos como desviantes (LEITÃO, 2002) no contexto da livraria como não ingênua. Ao permitir que funcionários vinculados às atividades organizacionais estratégicas – disseminar cultura *cult*-intelectual-erudita – utilizem esses ornamentos “desviantes”, a Livraria Cultura está, na realidade, reforçando um de seus valores principais, no caso, a criatividade no atendimento.

Nesta seção, irei ampliar a análise do valor organizacional da criatividade a partir de dois vetores: a perspectiva incorporada da ornamentação e a relação pré-objetiva que se estabelece entre vendedores e os produtos vendidos na Livraria Cultura.

O primeiro vetor refere-se à possibilidade de re-elaborar as análises da relação ornamentação-criatividade, utilizando a perspectiva do *embodiment*. É a idéia de pensar essa forma “alternativa” de ornamentação dos funcionários da Livraria Cultura não mais como um modo de ‘representar’ criatividade, mas como uma maneira de ‘vivenciá-la’. Um modo de ‘sentir-se’, portanto, ‘ser’ criativo.

Silva (2006), ao explicar a relação que índios Kaingang contemporâneos têm com a pintura gráfica corporal, realiza uma análise semelhante a essa. Conforme já visto na seção ‘sobre artefatos’, o autor diz que esses índios retornam a pintar seus corpos nas performances rituais, reeditadas principalmente para afirmar sua etnicidade, “para mostrar que são Kaingang” (SILVA, 2006: 136). O que eu quero destacar aqui é a escolha, por parte do autor, do verbo ‘ser’ para explicar a relação que tal grupo tem com a pintura corporal, deixando implícito – afinal não é objetivo do autor analisar a dimensão incorporada dessa ornamentação – o caráter vivencial, experiencial dessa técnica. Mais do que ‘representar’ a cultura Kaingang, a pintura corporal funciona como modo de ‘ser’ dessa etnia.

Sobre os vendedores da Livraria Cultura, uma das coisas que percebi em campo, conforme já comentado na seção ‘ornamentar o corpo’, foi o fato de que, ao entrarem ou permanecerem na livraria, esses trabalhadores, por muitas vezes, acabam por inserir pela

primeira vez um ornamento, adicionar mais uma ornamentação ou alterar alguma dessas maneiras de ornamentar o corpo. Partindo de uma perspectiva fenomenológica da cultura, podem-se analisar essas mudanças de ornamentação do corpo dos vendedores como modos de vivenciar e incorporar a cultura *cult*-intelectual-erudita, a qual detém algumas representações sobre quem dela participa como, por exemplo, pessoas que se aliam a ideais alternativos, artísticos e de criatividade.

A tatuagem de clave de sol que Ismael tem nas costas e o desejo de incluir uma partitura musical a esse grafismo inicial, por exemplo, podem ser analisadas para além de sua função simbólica de representar sua participação em um *ethos cult*-intelectual-erudito. Esses grafismos se confundem com o amor e a paixão que Ismael diz sentir pela música, com a forte presença que a música ocupa no seu cotidiano e, finalmente, com o setor no qual trabalha na Livraria Cultura, o setor de música clássica.

Ismael diz que foram o amor e a paixão que sente pela música os responsáveis por ele ter obtido a vaga de vendedor do setor de *Pop/rock* e sua posterior transferência para o setor de música Clássica. Esse amor e essa paixão, na perspectiva do *embodiment*, são emoções incorporadas, ou seja, modos de viver (corporalmente) essas emoções.

Exemplo disso é o envolvimento prático, cotidiano, que Ismael afirma ter com a música, que ele resume na seguinte frase: “minha vida está girando em torno da música” (entrevista, março 2005). Ismael não exagerava quando formulou essa frase pois, na narrativa de seu cotidiano, ele refere que: ao acordar lava o rosto e pratica o trompete; em loja, ele escuta música todo o tempo e tem como trabalho principal prestar assessoria musical aos “seus” clientes; à noite, diz fazer mais uma audição; na época da entrevista, estava lendo um livro que conta a história da música; sobre sua vida onírica, disse sonhar com música; além disso, formou com alguns amigos uma banda de *rock* na qual é baterista.

O amor e a paixão de Ismael pela música, portanto, se dá na sua vida (corporal) prática quando sopra, mexe os dedos e escuta seu trompete; quando trabalha quarenta e quatro horas semanais escutando música clássica e jazz; quando encontra com “seus” clientes e ficam por longo tempo conversando sobre música, olhando as capas dos CDs e variando a música ambiente do setor para analisar as sonoridades; quando senta à bateria e, através de um movimento articulado corpo-bateria, produz e escuta o som produzido. Numa perspectiva fenomenológica, esses sentimentos de amor e paixão também estão no ato de tatuar (afinal, existe uma sensação de dor no tatuar-se) e de ter desenhos tão específicos, “acompanhando-o” no seu cotidiano.

Ainda falando sobre ornamentação e *embodiment*, trago o caso de Maurício para ajudar a ilustrar uma outra idéia sobre a qual irei discorrer.

Maurício trabalha no setor de *Pop/rock* e sua vida, assim como a de Ismael, gira muito em torno da música; afinal, como ele próprio disse: “minha vida é música” (entrevista, fevereiro 2005). Ele não toca nenhum instrumento, não canta, nem participa de alguma banda. Sua relação com a música é mais de um ouvinte fervoroso. Há pouco tempo, Maurício comprou um tocador de música digital que o acompanha nos trajetos de ida e volta para o trabalho. No trabalho, escuta música constantemente. Diz que, quando está em casa, mantém o rádio sempre ligado, até durante seu sono. Nas folgas que acontecem nos dias de semana, costuma ir ao centro da cidade para olhar sebos: “adoro olhar CDs antigos assim, adoro, é um *hobby* meu” (entrevista, fevereiro 2005). Suas saídas noturnas e suas amizades estão muito vinculadas a uma afinidade em relação ao gosto musical.

Maurício ainda não tem tatuagem, mas pensa em fazer uma. Disse ter gostado da idéia de Breno, seu colega de setor, que quer tatuar um antigo logotipo utilizado por empresas estadunidenses do ramo musical, a Victor e HMV discos, HMV varejo e a RCA (ver figura 10). Maurício também gostaria de tatuar “alguma coisa que simbolize a música” (entrevista, fevereiro 2005). O restante de seu visual, segundo suas próprias análises, também está articulado com o mundo da música, mais especificamente do *rock*. Usa camisetas de bandas, diz preferir a cor preta para se vestir, já teve um *piercing* no lábio e, durante minha permanência em campo, colocou outro no lóbulo superior da orelha.

Partindo das histórias de tatuagens de Ismael, Breno e Maurício, gostaria de retornar às análises de Silva (2006) e Gallois (2000), já vistas na seção ‘sobre artefatos’, sobre a unidade na temática dos grafismos indígenas. Os autores trazem em seus textos, o primeiro falando sobre os Kaingang e o segundo sobre os Waiãpi, a idéia de que, mesmo utilizando diferentes técnicas (desenho, pintura, trançados, etc.) e diferentes “suportes” (cerâmica, tecidos, cestos, armas, cabaças e, inclusive, o corpo), existe uma unidade nos motivos utilizados por tais povos na confecção desses ornamentos. Essa unidade, na linguagem visual, analisa Silva (2006), demonstra uma unidade cultural do grupo, de modo que esses grafismos permitem “entender as estruturas de pensamento desse grupo ou daquela sociedade” (SILVA, 2006: 126).

Mesmo que seja esses autores adotem uma linguagem representacional para explicar essa unidade na linguagem visual, pode-se pensar que o processo de construção dessa linguagem una também se refere a um processo incorporado. Refiro-me, por exemplo, às

habilidades que o corpo cria para desenhar (pintar, tecer, tatuar, trançar) tais grafismos e à construção de um senso estético que os julga antes mesmo de qualquer processo reflexivo.

Especificamente sobre a Livraria Cultura, o que quero trazer é, primeiramente, que também existe uma unidade entre aquilo que é colocado no corpo e aquilo que está exposto nas prateleiras da loja. Essa realidade, na minha análise, demonstra um engajamento (corporal) desses trabalhadores em relação aos produtos por eles vendidos e, portanto, com o ambiente da loja.

A arquitetura da Livraria Cultura de Porto Alegre, por exemplo, não segue a tradicional lógica de linhas retas para a divisão dos setores. Os cortes de cabelos e barbas de muitos vendedores também não. Exemplos disso é o cabelo “desproporcionalmente” desfiado de Tatiana, o cabelo em forma de “samambaia” de Ernesto, as costeletas avantajadas de Ismael, Cristian e Lucas. Os cabelos de Tatiana são por ela mesma interpretados como um identificador de que ela trabalha na livraria, fato que pode ser percebido em um dia que ela já havia saído oficialmente, mas continuava circulando pelo setor sem nada para fazer. Quando vou conversar com Tatiana, percebemos que uma cliente olhou para ela e, posteriormente, a abordou. Tatiana comenta: “deve estar escrito na minha testa ‘trabalho na Livraria Cultura’; deve ser o cabelo” (notas de campo, agosto 2005).

A questão das cores é outro ponto. Quando se entra na loja, uma das coisas que chama a atenção é o colorido. O carpete intercala quadrados de duas tonalidades de azul; as três grandes colunas que organizam as duas unidades de caixa e do café são pintadas cada qual de uma cor; paredes e prateleiras, cobertas por livros, revistas, CDs e DVDs com seus próprios desenhos e cores; as paredes que não tem produtos são pintadas de mostarda (ver figura 13). No lado dos vendedores também se tem, devido a não exigência do uso de uniforme, certa variedade de estilos e de cores nas vestimentas. Além disso, há as “diferentes” cores escolhidas para pintar os cabelos, sendo a vermelha a tonalidade preferida do grupo. Os diferentes penteados, os *piercings* e as tatuagens dos vendedores complementam o visual de diversidade de “estampas” da loja (ver figura 14). Fabiana oferece uma noção desse colorido quando mostrou sua irritação em ter que pendurar algumas peças publicitárias de um lançamento no setor em que trabalhava, comentando: “De colorido já basta nós e os livros” (notas de campo, setembro 2005).





**Figura 13 – O colorido da loja**

Fonte: material de campo.



**Figura 14 – As “estampas” dos vendedores**

Fonte: material de campo.

Falando somente desse aspecto visual, já se tem alguns elementos interessantes para pensar a temática da ornamentação a partir do *embodiment*. Ornamentar o corpo de modo *cult-intelectual-erudito* é um modo de se mimetizar com esse ambiente. Ou seja, incorporá-lo.

O segundo vetor da análise da incorporação da criatividade parte do vocabulário escolhido por Ismael na designação da relação que mantém com o produto que vende, no caso, a paixão e o amor que tem pela música. As expressões paixão e amor, assim como outras que se relacionam a esse tipo de sentimento, também apareceram em outras falas como a de Daniel sobre a música: “eu gosto de música [...] respiro música” (notas de campo, novembro 2004); de Nadir sobre os livros: “tenho paixão pelos livros” (entrevista, março 2005); de Cristian também sobre a música: “Eu sou um apaixonado por música, jazz, [...]”. Aqui tenho a oportunidade de trabalhar com o que amo” (entrevista, março 2005); de

Fernanda também sobre os livros: “sou apaixonada por livros, por isso que eu estou aqui” (entrevista, novembro 2005); de Vinícius mais uma vez sobre os livros “eu gosto tanto de livro” (entrevista, fevereiro 2006); de Maurício “eu tenho muita paixão pelo produto” (entrevista, fevereiro 2005). Uma cena de campo também demonstra essa relação de afeto com os produtos: “Chega uma caixa com novos CDs, Maurício e Daniel estão empolgados para ver as novidades. Daniel chega a comentar que esse é um dos melhores momentos do trabalho ‘a chegada dos CDs’ e Maurício complementa ‘música é a nossa vida’” (notas de campo, agosto 2005).

Na perspectiva do *embodiment*, cabe lembrar que o amor e a paixão que os vendedores dizem sentir pelo produto que comercializam não devem ser entendidos como algo que se encontra ‘internamente’ e que é posteriormente ‘externalizado’, ‘expresso’. São, diferentemente, modos práticos de se engajar (corporalmente) no mundo.

Exemplo disso é a relação de dependência que Ismael e Maurício têm em relação à música ou a dependência que Andréia e Fernanda dizem sentir em relação à leitura. Andréia, por exemplo, diz que mesmo depois de um dia inteiro de trabalho e de faculdade não consegue dormir sem ler: “Chego acabada, chego cansada. Chego em casa tomo banho e não consigo dormir sem ler” (entrevista, março 2005). Fernanda também fala dessa necessidade que sente de ler: “tenho que ir pra casa ler, tenho... realmente dá essa vontade de ir, [...] o livro tá muito bom, tenho que continuar e eu já tenho que começar o outro” (entrevista Fernanda, novembro 2005). Os casos de Ismael e Maurício e as falas de Andréia e Fernanda permitem pensar que, mais do que uma necessidade da mente, escutar música e ler parece ser um hábito do corpo e demonstram, mais uma vez, que essa relação de paixão pela música e pelos livros é também uma relação corporal.

A relação de amor e paixão também apareceu no gostar das cores dos CDs e nos cheiros dos livros novos. Cristian, por exemplo, ao falar do livro que estava lendo, poemas completos de T. S. Eliot, comenta que não vê necessidade em comprar os livros, está satisfeito com o sistema de empréstimo que a livraria oferece. Entretanto, com relação aos CDs tem uma opinião totalmente diferente: “CD tem que ter capa colorida [...] é meu luxo” (entrevista, março 2005). Andréia, contando sobre quando trabalhava em uma *fast-food*, lembra do cheiro com o qual saía do trabalho, de gordura. Em contrapartida diz que agora está trabalhando com um produto que cheira muito bem: livro novo.

Ismael, ao comparar seu trabalho anterior à Livraria Cultura não se utiliza de elementos explicativos racionais para explicar as diferenças entre tais ambientes laborais, mas

sim de suas percepções. Sobre o trabalho anterior, em uma fábrica, diz: “tudo muito calor, muito sujo, muito pesado, muito bruto, tudo muito bruto, o pessoal, as ferramentas, as máquinas, até o ar era pesado”. Ele analisa que esse contexto “afetava muito sua sensibilidade”, fazia ele ter uma “vida sofrida”. Ele considera uma vitória ter conseguido esse posto de trabalho na livraria que, ao contrário do trabalho na indústria, proporciona um acesso mais amplo ao mundo da cultura erudita, ao mundo das coisas “muito belas” (entrevista, janeiro 2006).

Cores, cheiros, temperatura, sujeira são, portanto, percebidos e julgados por um corpo-sujeito que está culturalmente engajado, desde o princípio, com seu mundo. A idéia que aqui trago, a partir dessas análises, é que a relação que esses vendedores (e nós todos) mantêm com o mundo do trabalho e com o produto que comercializam se estabelece primeiramente a partir do *embodiment*, uma relação perceptual (sensível-significante) que ocorre no campo da experiência prática. No caso específico dos produtos vendidos na Livraria Cultura, posso resumir que se percebe uma relação de grande afeto e dependência, uma relação que se estende pelo cotidiano dessas pessoas, acompanhando-as dentro e fora do ambiente da loja.

A Livraria Cultura e seu grande acervo de livros, CDs e DVDs vai ao encontro de todo esse contexto de amor e paixão incorporados. Essa idéia está bastante presente nas falas de Vinícius, Andréia, Cláudia, Fernanda, Maurício e Ismael. Vinícius, Andréia e Cláudia, por exemplo, falam do momento em que entraram na loja e perceberam a livraria como um lugar interessante para se trabalhar. “Meu Deus, que lugar maravilhoso é aqui que eu quero trabalhar” (entrevista, março 2005), disse Andréia. Já Cláudia foi mais detalhista dizendo:

é óbvio que como todo mundo que entra aqui eu fiquei encantadíssima com a infraestrutura, [...] principalmente com o acervo por que nenhuma outra livraria tem a quantidade de, por exemplo assim, livros de história [...] como tem aqui; é sempre uma prateleirinha, uma coisinha pequena, livros espíritas que é uma coisa que eu também gosto, ali tem, parece até uma coisa especializada em vários setores, fiquei encantada com essa infra-estrutura e [...] [com o] acervo (entrevista, novembro 2005).

Já Ismael, Maurício e Fernanda se concentram em falar sobre o quanto a entrada na Livraria Cultura proporcionou um incremento na sua paixão, a cultura *cult*-intelectual-erudita. Maurício, por exemplo, fala sobre a mudança de sua preferência musical a partir da entrada na Livraria Cultura: “eu era meio focado num estilo só, meio que pela mídia assim né, e hoje eu descobri várias, eu ainda tô engatinhando assim, mas eu descobri várias variações do mesmo estilo, vários artistas que eu conheci de nome, hoje eu gosto, sou fã assim e isso foi graças à Cultura ao contato que eu tenho com o produto, música” (entrevista, fevereiro 2006). Fernanda, por outro lado, fala do crescimento da lista de livros que quer ler: “agora como a

minha leitura aumentou muito né, então eu tenho essa coisa que sempre acho que é muito pouco tempo pra ler tudo aquilo que eu quero, né, e aqui então a minha lista de leitura aumentou muito” (entrevista, novembro 2005).

Assim, cabe fazer uma análise final dessa relação que se estabelece entre vendedores e os produtos (objetos) que eles vendem: livros, CDs e DVDs. Para isso, adoto a perspectiva de Merleau-Ponty (2005) de que os objetos são produtos secundários oriundos do pensamento reflexivo e que, por isso, no nível da percepção, não existem objetos, simplesmente se ‘é-no-mundo’. A percepção, portanto, começa no corpo e termina nos objetos, ou seja, termina no processo reflexivo que cria o mundo de objetos, no caso, os livros, os CDs, os DVDs.

Antes de se tornarem objetos, entretanto, livros, CDs e DVDs são percebidos pelo corpo desses vendedores através de seus sons, suas cores, seus cheiros, suas imagens e as sensações (corporais) que provocam. Essa relação pré-objetiva que os vendedores da Livraria Cultura mantêm com o produto que vendem, entretanto, não é pré-cultural. Isso pode ser demonstrado pelo valor positivo que atribuem a tais percepções: o mundo das coisas “muito belas” de Ismael, o “luxo” das capas coloridas dos CDs de Cristian, o cheiro bom dos livros novos, a necessidade que Andréia e Fernanda sentem em ler, o hábito de Ismael e Maurício de escutar música cotidianamente, o amor e a paixão que muitos dizem sentir pelo produto que vendem.

Fala-se, pois, de sujeitos que, em seus diversos contextos de vida, aprenderam a (corporalmente) valorizar as percepções advindas do ‘mundo’ *cult*-intelectual-erudito. A Livraria Cultura com todos seus produtos (objetos) constitui-se um importante ‘mundo’ em que esses corpos-sujeitos cotidianamente experienciam as cores e os sons dos CDs, os cheiros dos livros novos, as imagens dos DVDs, o alívio da necessidade de ler, enfim, as sensações de amor e paixão que sentem pelo mundo *cult*-intelectual-erudito.

### **3.3.2 O *embodiment* em um ritual profano: a cerveja após o trabalho**

As pesquisas sobre rituais, de acordo com Bell (1992), passaram por três diferentes fases. No princípio, os estudos estavam focados na descrição dos rituais religiosos como influenciadores do processo social. Depois, as pesquisas funcionalistas inverteram essa

ordem, tratando o ritual religioso como um derivado das atividades sociais. É objetivo de tal grupo de estudos desvendar como os rituais “afetam a organização e os trabalhos do grupo social”<sup>72</sup> (BELL, 1997: 23), ou seja, o ritual religioso como um fenômeno social. Com a emergência da cultura como uma categoria distinta da sociedade e da religião, o que ocorreu a partir da Antropologia Simbólica, os rituais tornaram-se fundamentais para o estudo da dinâmica cultural. De acordo com Bell (1997: 62), refere-se à “emergência de uma perspectiva mais engajada com questões de significado do que com questões de função”<sup>73</sup>.

Nesse caminho percorrido pelos estudos de rituais, a religião perde sua posição central passando a ser uma consequência do ambiente sócio-cultural. Essa realidade teórica é analisada por Rivière (1997) como uma decorrência da crise de objeto pela qual passa a Antropologia no momento em que seu principal campo de estudo, as sociedades simples, começam a escassear. Reformula-se, portanto, a compreensão do ‘outro’; não mais apenas o “exótico selvagem”, mas também o “civilizado” indivíduo urbano ocidental. Os rituais religiosos nesse grupo social, diz Rivière (1997), decrescem em termos de importância e de quantidade, situação que incita antropólogos a observar e descrever os rituais profanos.

Inscritos no cotidiano, os rituais profanos ocorrem sem uma regularidade formal, incluem modos de expressão heterogêneos como a informal socialização que ocorre num jantar estadunidense, a sofisticada performance de um estruturado jantar francês ou a festiva feijoada brasileira. Eles incluem condutas individuais e coletivas relativamente codificadas com mais ou menos repetido suporte corporal (fala, gesto e postura) e com valor simbólico para os seus participantes. Os rituais estão baseados em adesão mental, nem sempre consciente, a valores relacionados com escolhas sociais julgadas importantes e cuja eficácia não se baseia unicamente numa lógica empírica e instrumental (RIVIÈRE, 1997). Talvez por todas essas características, analisa Rivière (1997), os ritos profanos não sejam percebidos como tais na medida em que não apresentam uma estereotipia.

De acordo com Rivière (1997), rituais profanos podem ser os rituais relacionados às atividades de formação, do corpo, de lazer e de trabalho. Especificamente sobre os rituais do trabalho, Rivière (1997) traz a idéia de que eles operam um processo ritualístico através da sacralização de certos procedimentos, hábitos e festividades organizacionais. Ele atenta para a

---

<sup>72</sup> Minha tradução. No original: “*affects the organization and workings of the social group*”.

<sup>73</sup> Minha tradução. No original: “*The emergence of a perspective more concerned with questions of meaning than with questions of function*”.

manipulação desses rituais por parte do grupo corporativo, fato que ocorre pela intenção de obter harmonia e regulação do processo de trabalho.

É exatamente nessa linha que a Administração elabora os primeiros estudos sobre rituais organizacionais, como uma ferramenta gerencial para obter eficiência e eficácia organizacional (DEAL e KENNEDY, 1982; TRICE e BEYER, 1984; HARRIS e SUTTON, 1986). São estudos que se aliam à corrente teórica da ‘cultura corporativa’ (SMIRCICH, 1983) ou da ‘perspectiva da integração’ (MARTIN e FROST, 1996), a qual pregava um ideal de cultura organizacional homogênea, forte e gerenciável (SCHEIN, 1984; FLEURY, 1991; SCHEIN, 1992). O empregado, nesse viés, é tratado como um ator pacífico enquanto a empresa é tida como a total encarregada de criar e controlar o ritual e, como conseqüência, a grande beneficiária desse.

Um trabalho que ilustra essa tendência é o de Trice e Beyer (1984). Os autores acreditam que os ritos e as cerimônias servem não apenas como elementos para desvendar a rede interativa de significados que caracteriza uma empresa, mas também para a criação e adaptação de técnicas gerenciais que venham a intervir na cultura organizacional. A intenção é criar culturas fortes a partir de ritos e cerimônias potentes e bem definidos, sendo que, para isso, os gerentes deveriam aprender e praticar habilidades cerimoniais. Condizente com o momento teórico, os autores argumentam que uma empresa com cultura forte estaria melhor preparada para os processos de adaptação e mudança, e os ritos e as cerimônias seriam um modo de se obter tal resultado.

Alguns estudos de cultura organizacional fogem dessa perspectiva gerencial, possibilitando uma análise dos rituais organizacionais, assim como na Antropologia, pela via de sua função e simbolismo (CAVEDON, 1988; ROSEN, 1988; GOLDING, 1991; CAVEDON, 2000). Buscam desvendar aquilo que os rituais (ritos e cerimônias) organizacionais revelam e o que tentam esconder (CAVEDON, 1988); enfim, valorizar a descrição e interpretação dos rituais, em detrimento do anterior enfoque prescritivo.

Os empregados, nessa perspectiva teórica, deixam de ser vistos como personagens submissos ao processo ritual. Eles usam o ritual corporativo para obter vantagens políticas (ex: os empregados que comparecem ao ritual corporativo com a intenção de serem bem vistos pela direção); eles desmascaram rituais “vazios” (ex: os empregados distinguem e comentam sobre uma falsa reunião participativa) e, ainda, eles sabem diferenciar o que são comportamentos do trabalho e do ritual (ex: os empregados sabem que a intimidade que se cria com uma chefia em uma festa corporativa não necessariamente se estenderá para o

ambiente de trabalho). São estudos que seguem a tendência dos trabalhos antropológicos ao partir da premissa de que nenhum ritual é construído num sentido único, no caso, das hierarquias superiores para as inferiores. A interação “superiores” e “subordinados” é multidirecional e inerente ao processo ritual.

Menos comum, entretanto, são os estudos que partem de rituais exclusivamente criados, desenvolvidos e praticados pelos trabalhadores. Rivière (1997), que é antropólogo, havia levantado a questão de que grande parte dos rituais organizacionais não são impostos pela administração, mas negociados pelos trabalhadores. De acordo com o autor, a participação nesses rituais não oficiais constrói a identificação desses sujeitos com a vida organizacional devido ao importante valor que é dado, pelo próprio grupo, a tais modos de integração. Rivière (1997), na realidade, está falando de práticas ritualizadas não oficiais que ocorrem dentro do espaço organizacional. É Cavedon (2000), entretanto, quem inova no sentido de trazer à teoria de cultura organizacional rituais exclusivamente organizados por funcionários e que, para além do que havia levantado Rivière (1997), ocorrem fora do espaço organizacional. Uma festa em uma pizzeria e um amigo secreto são alguns dos rituais que a autora analisa na sua tese.

Sobre a contextualização do corpo humano nos rituais parece haver uma tendência, seja nos estudos da Antropologia ou nos da Administração, de esse ser tratado como um suporte para símbolos e signos ou como um objeto no qual a memória da cultura é inscrita, uma perspectiva de ‘corpo artefato’. O próprio Rivière (1997) ao utilizar distintamente as expressões ‘adesão mental’ e ‘suporte corporal’, afirma a dicotomia corpo-mente nos estudos de rituais. A respeito do material teórico produzido pela Antropologia sobre rituais religiosos de cura, Csordas (1988) atenta para uma tendência de explicarem esses eventos separando aquilo que é da mente – sugestão psicológica ou comportamento aprendido – e do corpo – mecanismos fisiológicos de transe ou catarse. Nos estudos em Administração sobre rituais, o corpo humano aparece, também, como um dos diversos suportes para a expressão da cultura organizacional (TRICE e BEYER, 1984; CAVEDON, 2000; RODRIGUES, 2000).

Os rituais, entretanto, também podem ser pensados como uma experiência incorporada. Na perspectiva do *embodiment*, os rituais não representam a cultura; diferentemente eles são a experiência da cultura. Em outras palavras, o corpo ritualizado não é analisado como o *modus operandi* para o trabalho da cultura, pois “as coisas que o corpo faz durante o ritual são fins em si mesmos por que os sujeitos incorporados habitam um ambiente

comportamental que é superior a qualquer evento ritual”<sup>74</sup> (CSORDAS, 1988). O *embodiment*, segundo Csordas (1988), aparece como uma perspectiva metodológica que permite o colapso desse modelo dualístico de estudar as práticas rituais oferecendo, desse modo, uma compreensão corpórea da relação existente entre ritual e vida social.

Nessa perspectiva de estudo, a ritualização é responsável pela produção de um corpo ritualizado ou um corpo investido com o ‘sentido do ritual’, através da interação desse com um ambiente estruturado e estruturante (BELL, 1992). Quando conduzindo uma performance ritual, portanto, o corpo internaliza os princípios do ambiente e gera diferentes esquemas que podem ser usados em outras situações ou rituais (BELL, 1992). No ritual, os movimentos do corpo se tornam automatismos sócio-instintivos e estratégias implícitas para a mudança das relações de poder entre símbolos, os quais ocorrem antes da consciência pessoal ou do discurso social explicitado. Ocorrem, portanto, como um comportamento pré-reflexivo arraigado no corpo sócio-cultural, possibilitando uma compreensão não dualística e, portanto, incorporada do ritual. Sob essa perspectiva, o ritual é um ato de produção; a produção de um agente ritualizado capaz de fisicamente erguer um esquema de subordinação e insubordinação (BELL, 1992). Com essas análises, Bell (1992) demonstra a centralidade do corpo no processo ritual.

É com o intuito de inovar em termos de estudos organizacionais que partirei dessas concepções de *embodiment* nos rituais para analisar um ritual organizacional de modo não dualístico. Parto, para isso, de um ritual totalmente organizado pelos funcionários que ocorre fora do território organizacional e que inclui o consumo de um produto que é culturalmente conhecido por sua capacidade de gerar comportamentos espontâneos: a bebida alcoólica. Para esse ritual ofereci o nome ‘beber cerveja após o trabalho’.

A escolha de tal ritual deu-se pela idéia de que, mesmo que a relação pré-reflexiva com o mundo possa ser percebida em qualquer momento da vida do ser humano, existem alguns eventos sociais culturalmente mais favoráveis para capturar esse fenômeno. Csordas (1988), por exemplo, escolheu um ritual de cura religioso que trata de objetos culturais não-racionais – deus, diabo, anjos, demônios, espíritos – mostrando que, mesmo em um ambiente de aparente espontaneidade, a incorporação da cultura é perceptível. Ao escolher um ritual não oficial no qual o principal produto de consumo é a bebida alcoólica, busco perceber,

---

<sup>74</sup> Minha tradução. No original: “*the things that the body do during the ritual are ends in themselves because the embodied selves inhabit a behavioral environment bigger than any single ritual event*”.



assim como Csordas (1988), modos “espontâneos” de vivência da cultura, no caso, da cultura organizacional.

Na linguagem antropológica dos rituais, considero o beber cerveja após o trabalho um ritual profano, pois está inscrito no cotidiano de alguns membros da equipe de vendedores, ocorrendo sem uma regularidade formal e com seu próprio modo de vivência (perspectiva fenomenológica) e expressão (perspectiva simbólica). É um ritual em que um grupo de vendedores da Livraria Cultura, o Lado-B, sai para beber cerveja, fumar e conversar, principalmente, sobre a empresa.

Com essa escolha busco, assim como Cavedon (2000), mudar o foco dos rituais institucionais para os rituais organizados pelos funcionários em situações relativamente informais. O objetivo deste deslocamento é desvendar outras formas de incorporação da cultura organizacional. O espaço do bar (ou restaurante) – no qual se pode beber, fumar, falar alto, dançar, beijar – em muito se diferencia do ambiente de trabalho onde eles são constantemente controlados por métodos panópticos contemporâneos tais como sistemas de informação e câmeras de observação em tempo real.

Cabe destacar que, ao escolher um ritual que ocorre longe do ambiente organizacional, estou também me aliando aos estudos que evitam a idéia de uma participação passiva dos empregados nos rituais corporativos, como se eles fossem criados e controlados apenas pela companhia. Acredito que, mesmo participando de um ritual oficial, como uma festa de Natal ou reuniões semanais, os funcionários executam um papel político à medida que mobilizam recursos e negociam significados (CAVEDON, 1988; ROSEN, 1988; GOLDING, 1991).

O estudo de ritual organizacional que aqui realizo, portanto, não detém um caráter prescritivo assim como tiveram os estudos iniciais desta temática (DEAL e KENNEDY, 1982; TRICE e BEYER, 1984; HARRIS e SUTTON, 1986). Tampouco visa a estudar os rituais organizacionais que adotaram a perspectiva funcionalista e simbólica advinda da Antropologia (CAVEDON, 1988; ROSEN, 1988; GOLDING, 1991). Diferente, quero estudar esse ritual de beber cerveja após o trabalho a partir de sua perspectiva incorporada.

Durante o ritual, beber bebida alcoólica é um comportamento que está diretamente relacionado a temáticas do corpo. Culturalmente falando, a ingestão de álcool tem o potencial de embriagar e, portanto, alterar comportamentos. O consumo de álcool pode funcionar como uma técnica simbólica que cria comunicação entre os que bebem, podendo também servir

como uma justificativa social para as condutas fora da rotina e para o cancelamento (temporário) de relações sociais habituais (ROSEN, 1988).

No ambiente organizacional não é diferente. Em uma festa de Natal corporativa ou em piqueniques anuais de integração, por exemplo, o consumo de bebida alcoólica é um dos responsáveis pela desinibição permitindo, desse modo, uma maior integração entre participantes (TRICE e BEYER, 1984). Em festas de despedida de empresas falidas, por outro lado, o consumo de álcool pode ser uma forma de enfrentar a adversidade, reafirmando o senso de comunidade e criando um ambiente aberto para os participantes expressarem emoções que são normalmente barradas (HARRIS e SUTTON, 1986).

De fato, o consumo de álcool afeta a integridade da pessoa e torna o processo pré-reflexivo mais evidente em termos analíticos. A partir do caráter simbólico e prático que a bebida alcoólica tem sobre esse grupo cultural, considero o ritual de beber cerveja com colegas após o trabalho um meio privilegiado para se estudar a cultura organizacional a partir do *embodiment*.

Para participar do ritual da cerveja após o trabalho é preciso beber. A quantidade de álcool a ser ingerida não precisa ser muita, mas suficiente para as pessoas se sentirem relaxadas para conversarem sobre a empresa numa perspectiva específica. Uma análise fenomenológica deste ritual nos permite perceber que os vendedores da Livraria Cultura, mais especificamente funcionários identificados como Lado-B, experienciam uma diferente relação com a cultura organizacional.

Para realizar tal análise, considere os gestos, o tom de voz, a postura dos corpos, o contato entre os corpos, as emoções, as risadas, algumas palavras, algumas frases e a criação de novas palavras. Busquei, desse modo, capturar e descrever esse momento de transcendência no qual a percepção desse grupo se inicia, constitui e é constituída pela cultura da Livraria Cultura. Meu foco não é, portanto, descobrir as funções sociais ou o simbolismo desse ritual; mais do que isso, é entender como o ritual de beber cerveja após o trabalho é experienciado e o que essa experiência diz sobre cultura organizacional. Os corpos desses trabalhadores, sob essa perspectiva, não são ‘suportes’ ou ‘meios’ de ‘expressão’ da cultura. Eles são, contrariamente, os próprios sujeitos ativos da cultura.

A pesquisa empírica está baseada na observação participante de três encontros: o primeiro em setembro, o segundo em novembro e o terceiro em dezembro de 2005. Teobaldo, Vanderlei e Nádia estiveram presentes em todos. Além deles, participaram dos rituais dois ex-

vendedores (Ana, no encontro de setembro e Valdir no de dezembro), três outros funcionários do atendimento (Cláudio no encontro de setembro, Flávia e Jonatas no de novembro), e duas pessoas da minha relação que apareceram no encontro de setembro (marido e amiga) e no de novembro (novamente o marido). Para narrar os rituais, não adotarei a ordem cronológica, descreverei primeiramente os rituais de setembro e dezembro devido a algumas semelhanças por mim encontradas para, posteriormente, narrar o ritual de novembro.

A bebida alcoólica preferida pelo grupo era a cerveja. A escolha do lugar estava condicionada, principalmente, pelo preço da cerveja e pela possibilidade de poder fumar. Embora os participantes muitas vezes preferissem ir para bares de outros bairros, a opção usualmente recaía em lugares dentro do *shopping center*, visto que a maioria dos participantes não tinha carro. O ritual de setembro foi o único que ocorreu em um restaurante em um bairro afastado do *shopping*, isso por que tanto eu quanto a ex-funcionária Ana estávamos de carro e eu havia prometido uma carona de volta para Nádia e Teobaldo.

Conforme comentado anteriormente, o ritual de setembro e de dezembro foram similares em alguns pontos. Eles aconteceram em restaurantes e após um evento cultural organizado por Teobaldo no auditório da própria livraria. A conversa, as emoções e os movimentos de corpo eram bastante semelhantes. Em ambos, fumar, beber e falar da empresa era a questão principal sendo que o assunto colegas “não comprometidos” foi aquele que tomou a maior parte do tempo dos respectivos encontros. Será sobre esta temática que me deterei na análise que segue.

No encontro de setembro, o colega Gonçalo foi avaliado. De acordo com eles Gonçalo machucou seu joelho num jogo de futebol e, por isso, obteve uma licença médica por um longo período. O grupo estava bastante irritado e raivoso com a situação, uma vez que considerava isso um sinal de falta de compromisso desse funcionário. Uma situação que demonstrou isso foi a surpresa que tive quando vi Cláudio falando do caso de Gonçalo. A imagem que eu até então tinha de Cláudio provinha de contatos dentro da loja nos quais ele apresentou voz aveludada, movimentos contidos e uma escolha cuidadosa das palavras. Diferentemente, ao falar do caso de Gonçalo, Cláudio gesticulava bastante, principalmente apontando e sacudindo o dedo indicador, falava alto e num tom nervoso. Um Cláudio diferente apareceu naquele ritual.

Era uma unanimidade entre eles, Gonçalo deveria ser mais cuidadoso em suas atividades de lazer. Ana, a única ex-funcionária da livraria presente no encontro, tentou argumentar que eles não poderiam julgar Gonçalo desse modo, dizendo em voz alta: “A vida

não é só a livraria!” (notas de campo, setembro 2005). O resto do grupo não a escutou e continuou bebendo, fumando e falando furiosamente sobre a possibilidade de tirar alguém, demitir alguém. Não pude escutar de quem eles falavam, pois nesse momento eles baixaram o tom da voz de modo a manter a conversa em um tom mais reservado. Afinal, fazia apenas um mês e meio que eu havia entrado efetivamente em campo e o assunto do qual falavam era bastante delicado.

Meu marido (José Carlos) e uma amiga (Patrícia) chegam ao restaurante e eu faço as apresentações. Dois grupos se montam, eu, José Carlos e Patrícia e o grupo ‘da Cultura’. Patrícia tira a carteira de cigarro da bolsa e Teobaldo, quando viu que ela era fumante, comenta alguma coisa sobre ela ser “gente boa”. Teobaldo, Nádia, Cláudio e Vanderlei seguem falando compulsivamente da livraria. A essas alturas já não consigo mais prestar atenção no que falam.

Aos poucos, os “intrusos” vão saindo. Primeiro a ex-cultura Ana é quem vai embora, eu, José Carlos e Patrícia depois de algum tempo também resolvemos ir. Eu, meu marido e Patrícia fomos para um outro bar beber uma cerveja e conversar. Precisava de um tempo para processar todas aquelas informações e sentimentos intensos. No dia seguinte, tive que ir à Livraria Cultura levar uma sacola que a Nádia havia esquecido no meu carro. Estava ainda com a imagem do dia anterior de um grupo raivoso. Quando encontro Nádia, entretanto, percebo claramente seu bom humor tanto pelo sorriso que apresentava, quanto pela frase que pronuncia: “Tava legal ontem, né!?” (notas de campo, setembro 2005). Ainda perplexa com a diferença de comportamento de Nádia, concordei com alguma hesitação.

De modo similar, no ritual da cerveja ocorrido em dezembro, três colegas de livraria foram avaliados pelos participantes do encontro. Será sobre o caso de Ilsa que me deterei. Ilsa fez um acordo com bastante antecedência sobre seu horário para o mês de novembro (de 2005). Neste mês, ela trabalharia meio período, pois estaria envolvida em uma importante exibição de arte na cidade. Este acordo, entretanto, havia sido realizado com uma chefia já saída, e a atual chefe, segundo Nádia e Teobaldo, não estava satisfeita com esse acordo. Nádia comentava que Ilsa tinha “se queimado” com essa negociação, que não era justo ela ganhar o mesmo que os outros, estando, no mês de novembro, mais afastada da loja. Valdir e Teobaldo saíram em defesa da Ilsa, porém, cada um a partir de sua perspectiva.

Para defender Ilsa, Valdir, ex-vendedor da Livraria Cultura, disse: “Tem um mundo lá fora” (notas de campo, dezembro 2005); parafraseando aquilo que Ana, também ex-cultura, havia dito no ritual de setembro: “A vida não é só a livraria! (notas de campo, setembro

2005). Tanto Valdir quanto Ana haviam sido demitidos da empresa e ficou bastante claro o quanto eles haviam experienciado, e não gostado, do tom autocrático de comando da Livraria Cultura. Ana, em outro momento, havia me contado sobre todo seu processo de demissão com a voz embargada e Valdir, durante o ritual, demonstrou raiva pelo modo como foi demitido e disse ainda desejar um pedido de desculpas por parte da direção da empresa. Era como se a partir dessa experiência de demissão eles fossem os únicos naqueles rituais, além de mim (que optei por não interferir no processo do grupo), que percebiam o quanto os demais participantes haviam incorporado os valores autocráticos de gestão da livraria. Sobre isso, Valdir foi mais explícito dizendo a seus ex-colegas: “Vocês estão virando os próprios Herz” (notas de campo, setembro 2005), mencionando o sobrenome da família dona na livraria.

A partir dessa fala de Valdir, os corpos de Nádia e Teobaldo “murcham” sendo que ambos ficam mais calmos e começam a analisar sua própria condição. Nádia disse que havia sido abduzida e, por várias vezes, repetiu que sua vida estava marrom e deu uma risada alta e longa depois de ter dito isso. Disse também que gostava de dormir à tarde nos seus dias de folga, pois era quando tinha sonhos bons. Sonha que está voando, uma sensação de liberdade. Teobaldo também comentou sua situação. Falou que está na Livraria Cultura por falta de opção, que sua vida financeira está bagunçada. Depois brincou sobre o fato de estar numa “pindaíba”, mas uma “pindaíba” com equipamento *double surround*, referindo-se a compra parcelada recém feita deste equipamento. Todos riram.

Os encontros de setembro e dezembro foram bastante intensos e seus participantes estavam principalmente preocupados em discutir sobre colegas “descomprometidos”. Ao discutir sobre a licença médica de Gonçalo e a negociação de horário de Ilsa, o grupo começou a falar de forma compulsiva, alta e com um tom ameaçador de voz. ‘Apontar e sacudir o dedo indicador’ foi um movimento de corpo muito utilizado pelo grupo enquanto eles analisavam as “facilidades” obtidas pelos colegas e, além disso, a raiva pareceu ser a emoção mais vivenciada naqueles dois encontros.

Essas manifestações físicas espontâneas, entretanto, não podem ser consideradas como pré-culturais, uma vez que ocorrem dentro de um repertório cultural específico. Quando eles falam compulsivamente, com um ameaçador tom de voz e com movimentos de corpo como o ‘apontar e sacudir o dedo indicador’, eles estão, na realidade, demonstrando a incorporação do comportamento autocrático. Esses modos de “expressão” (na perspectiva fenomenológica fala-se de vivência) são componentes somáticos profundamente enraizados sobre a

experiência e o simbolismo da autoridade no Brasil (assim como em diversos outros grupos culturais).

A autoridade autocrática é um modo muito tradicional de comando em muitos ambientes sociais tais como a família, a política, a igreja e as organizações. Neste estilo de comando, existe uma pessoa, ou um pequeno grupo de pessoas, que usa sua autoridade para definir e controlar comportamentos no ambiente social sobre o qual ele(s) se encontra(m) encarregado(s). Este é um estilo de comando que também está bastante presente na rotina de trabalho da Livraria Cultura, o qual pode ser visualizado, por exemplo, na maneira que alguns diretores agem, na constante monitoração da equipe através de câmeras de observação, no eficiente sistema de informática que rastreia todas as operações dos funcionários e, finalmente, no elevado nível de controle e demanda de um trabalho que desafia os funcionários a ‘jamais perder clientes’ através de um atendimento ‘competente, criativo e ágil’.

É apenas quando Valdir chama seus ex-colegas de ‘os Herz’ que ocorre uma (re)organização do esquema corporal. Minhas anotações de campo dizem que, depois desta intervenção, os corpos de Nádia e Teobaldo “murcham”, ficando menos “inchados”, ou seja, perdem a imponência (peito estufado, dedo em riste, fala grossa) culturalmente relacionada a corpos de pessoas poderosas. Tenho anotado também que seus tons de voz retornam ao volume regular quando começam a falar de seu contexto real de vida (a sensação de abdução, a vida marrom, a perda da liberdade e a situação econômica desfavorável). Essa mudança radical no arranjo físico pode ser fenomenologicamente analisada como a incorporação de uma experiência cultural de perda de poder e autoridade.

O ritual da cerveja após o trabalho ocorrido em novembro teve um tom mais festivo do que os anteriores. O encontro ocorreu em um bingo dentro do *shopping center*. O estabelecimento tinha um pequeno bar onde não havia cadeiras nem mesas. Desta vez, não estava presente nenhum ex-funcionário da Livraria Cultura. Teobaldo, Nádia e Vanderlei e mais dois novos vendedores estavam lá: Flávia e Jonatas. Meu marido, José Carlos, também participou intensamente desse ritual.

Começamos o ritual bebendo, conversando e fumando. Num primeiro momento, pequenos grupos foram formados: Teobaldo, Nádia e Vanderlei; Flávia e Jonatas; eu e José Carlos. Teobaldo comandava os pedidos de bebida, perguntava quem queria o que e fazia a solicitação para o bar. A descontração começou a tomar conta de todos e o grupo começou a se divertir. Nádia e Teobaldo se abraçavam, sempre sorrindo. Vanderlei fazia comentários

debochados e jocosos, acompanhados de um sorriso largo que lembra o gato de Alice no País das Maravilhas. Eu e José Carlos bebíamos a cerveja e conversávamos, assim como Flávia e Jonatas.

O fato de o grupo estar em pé, o aumento no consumo de cerveja e a oferta de uma carona para todos, feita por mim e José Carlos, podem ser elencados como causas da subsequente integração que ocorre com o grupo. Essa integração pôde ser observada pelo aumento no tom da voz das conversas e risadas, pelos abraços e beijos que foram trocados entre vários, pelos passos de dança que começaram a ser conduzidos, além do perceptível maior consumo de cigarros por parte dos fumantes e, inclusive, de mim que até aquele momento era uma ex-fumante. Uma cena do diário de campo relata esse contexto:

A essas alturas a mistura de cerveja, afeto e alegria me faz pedir gritando “Me dá um cigarro!”, solicitação que foi prontamente atendida. Me chamou a atenção que era o último cigarro da carteira de Vanderlei, mas ele falou para eu não me preocupar que iria comprar outro. Fumei muitos cigarros, o primeiro foi mais difícil (eu havia parado de fumar alguns meses antes), mas os demais foram tranquilos, fumei com gosto. Nem senti a diferença entre Free e Carlton, só cuidei para não fumar Marlboro que é mais forte (notas de campo, novembro de 2005).

Uma das conversas que aconteceu durante o ritual foi sobre um procedimento administrativo chamado institucionalmente de ‘doação’. Doação se refere a qualquer livro que é doado para um cliente como decorrência de qualquer problema que tenha ocorrido durante o processo de venda. José Carlos ficou atento à conversa e surpreso quando descobriu que a doação não era realizada pelo corporativo, mas pela própria pessoa que havia realizado o erro, ou seja, esse funcionário era descontado no seu salário o valor correspondente ao produto doado. José Carlos criou um novo palavrão para descrever seu sentimento em relação a esse procedimento: “que filha da putagem!”, disse ele. Mesmo que o novo palavrão tenha sido dito por um não-Cultura, ele foi totalmente aceito pelo grupo o qual começou a repeti-lo num tom de voz mais alto, acompanhado de risadas. Logo depois foi Teobaldo quem criou um outro palavrão para se referir à doação, dizendo: “é um pau-no-cuzismo!”<sup>75</sup> (notas de campo, novembro de 2005). Foi um momento de euforia que perdurou por quase todo ritual, todos repetindo ambos os palavrões e rindo de toda situação.

---

<sup>75</sup> É interessante observar que os palavrões da língua portuguesa estão geralmente ligados a questões de corpo, sendo referenciados nos seguintes casos: (a) quando utilizam modos não científicos de denominação de partes do corpo humano (boceta, caralho, cacete, cú, cuzão, saco); (b) quando empregam palavras referentes ao ato sexual (é foda, fodeu, tô fodido, vai se foder); (c) quando fazem uso de termos referentes a produtos do corpo (porra, merda, bosta, pentelho); (d) quando se valem de palavras ou expressões que depõem uma conduta sexual “desviante” (puta, filha da puta, puta que o pariu, pau no cú, vai tomar no cú). Apesar das variações de contextos e de palavras, é sempre sobre partes ou produtos do corpo relacionados à sexualidade humana de que se fala.

Depois disso, Nádia comentou que, em três anos de Livraria Cultura, nunca teve que fazer uma doação. Teobaldo, diferentemente, disse que várias vezes teve que fazer algum tipo de doação. Flávia, que era uma vendedora mais nova na empresa, disse que uma única vez aconteceu com ela e que foi “perdoada”. Lembra que o erro aconteceu um dia depois do assalto que havia sofrido que, por sinal, foi no último dia do seu contrato de experiência.

Como conseqüência de toda essa cerveja, risada, voz alta, cigarros, beijos e abraços, o segurança do bingo foi reclamar que “a festa” estava “perturbando as máquinas” (notas de campo, novembro de 2005). Começaram a fazer muita graça sobre a expressão escolhida pelo segurança, afinal como que ele saberia se “as máquinas” estavam sendo perturbadas? Além disso, puxaram o discurso de que eram clientes e de que tinham o direito de se divertir. Um pouco chateados com a situação, mas ao mesmo tempo irônicos em relação a ela, alguns integrantes do ritual começaram a falar e rir mais alto ainda e a jogar as cinzas de cigarro no chão acarpetado do bar.

Já estávamos na quinta cerveja quando decidimos pagar a conta. Teobaldo, mais uma vez, coordena a comunicação com o bar do bingo. Quando o grupo descia as escadas do estabelecimento, percebi que quase todos haviam colocado óculos de sol, embora fosse noite e , estivessem dentro de um *shopping center*, e começaram a soltar falsas gargalhadas em sinal de protesto às queixas do estabelecimento.

Fomos para o carro, sete pessoas apertadas e *Depeche Mode*<sup>76</sup> tocando em volume alto. Flávia cantava e dizia em voz alta “*Depeche é tudo!*” (notas de campo, novembro de 2005). A essas alturas eu também tinha colocado os óculos escuros para acompanhar meus colegas de ritual. Falávamos alto, fumávamos e sacudíamos os corpos como se tentássemos dançar no pequeno espaço disponível. Ninguém se orientava muito sobre o caminho que devíamos tomar, a euforia era maior do que a preocupação com o retorno para casa. Deixamos primeiro Jonatas e depois Nádia que se despediu de Teobaldo e Vanderlei como se nunca mais fossem se ver; na realidade, se encontrariam no dia seguinte. Seguimos eu, José Carlos, Vanderlei, Teobaldo e Flávia.

Teobaldo seria o próximo a ser levado, mas acabou convidando o restante do grupo para sua casa, para conversar mais um pouco e fumar. Todos aceitamos o convite. Quando chegamos à casa de Teobaldo, fomos para o jardim e sentamos. A euforia se transformou em calma e a conversa retornou para a Livraria Cultura, mais especificamente sobre a constante

---

<sup>76</sup> *Depeche Mode* é uma banda de *rock* da década de 1980 que retorna ao mercado nesse início de século.



monitoração da loja por câmeras. De acordo com eles, a única coisa que não é monitorada são as conversas de corredor. José Carlos disse que, mesmo assim, provavelmente sempre havia uma orelha corporativa passando e escutando as conversas. Teobaldo concordou.

O interessante, ainda sobre a temática do controle organizacional, é que dois dias depois fui continuar meu campo e, quando estava a caminho da loja, encontro a Nádia nos corredores do *shopping* que me disse: “Tu nem sabe o que aconteceu!” (notas de campo, novembro de 2005). Nádia me conta que o pessoal do bingo havia ido à livraria para reclamar do comportamento de seus funcionários: que se agarravam, falavam alto, etc. Nádia estava indignada, disse que era um absurdo e que iria processá-los. Ao retornar para a loja, descobri que um representante do bingo fora conversar com o coordenador de loja o qual deu como resposta a impossibilidade de interferir nessa situação, pois a empresa nada tinha a ver com a vida particular dos funcionários. Contraditoriamente com sua resposta, o coordenador passou a queixa do bingo para Carolina, a compradora principal da loja de Porto Alegre, que, por sua vez, repassou a informação para Marcela, uma das diretoras da empresa. Vanderlei me contou que, também contraditoriamente à sua ação de repassar a notícia para a diretora Marcela, Carolina disse que era “só o que faltava” ter “ainda” que controlar a vida externa do pessoal.

Esse encontro de novembro também foi bastante intenso, entretanto, de um modo diferente dos encontros de setembro e dezembro. Os efeitos da bebida estavam mais associados com celebração e contestação. A emoção da raiva continua presente, mas agora endereçada às regras de gestão da Livraria Cultura e às autoridades da instituição bingo. Ao invés de analisarem o caso de colegas “descomprometidos”, neste encontro foi a demanda corporativa por constante competência e disciplina que foi colocada em julgamento.

Para desafiar e criticar essa constante demanda de competência da Livraria Cultura, o grupo ficou rindo e repetindo por várias vezes o palavrão criado por José Carlos para descrever o sentimento dele em relação ao procedimento administrativo chamado ‘doação’. Além disso, Teobaldo também criou um novo palavrão o qual também foi repetido como se o grupo estivesse cantando um refrão de uma música e mexendo os corpos como se estivessem fazendo uma pequena dança.

O modo ritualístico pelo qual os participantes encontraram para desafiar a autoridade da instituição bingo também se apresenta como uma criativa contestação. Depois da reclamação do segurança, uma retaliação criativa contra tal estabelecimento comercial se inicia. Todos começaram a propositadamente falar e a rir num tom mais alto do que o

anterior, assim como a jogar cinzas de cigarro no chão e, no final, puseram seus óculos de sol de modo a brincar estarem escondendo suas identidades.

Então, repetindo a análise, embora as manifestações corporais dos participantes do ritual da cerveja após o trabalho ocorram de maneira espontânea, elas não sobrepõem um repertório de arranjos físicos específico. Neste caso, o comportamento ritual está relacionado a uma experiência cultural *cult* e contestadora. Ser *cult* e contestador está diretamente relacionado a um ambiente cultural alternativo que, normalmente, inclui pessoas jovens, música, festas noturnas, bebidas alcoólicas, cigarros e afinidades intelectuais. Este ambiente de cultura alternativa detém um marco histórico que se refere aos eventos político-culturais da década de 1960. Esse é um período histórico em que se inicia todo movimento da contracultura o qual inclui a liberação sexual, o empoderamento dos jovens, a cultura das drogas, do *rock and roll* e, importante lembrar, uma época na qual se desenrolam os eventos político-culturais de Paris, maio de 1968.

É importante relembrar que a filosofia da Livraria Cultura é “disseminar cultura” (neste caso, falando de uma cultura *cult*-intelectual-erudita) e tem como parte de sua missão proporcionar um atendimento criativo a seus clientes. Com o intuito de atingir essas diretrizes, a organização se utiliza de algumas técnicas de seleção e gestão da equipe – teste de conhecimentos no processo de seleção, não uso de uniforme corporativo, aceitação de formas alternativas de ornamentação, facilidades na compra de produtos da organização, empréstimo de livros, etc. – de modo a ter no seu quadro de vendedores pessoas integradas com esse *ethos* da cultura *cult*-intelectual-erudita e das pessoas criativas. Toda essa “espontaneidade” presenciada no encontro de novembro, portanto, remonta a expectativa de comportamento de pessoas pertencentes a um *ethos* que diz sobre a cultura da Livraria Cultura.

Por fim, há de se reforçar que a raiva presente, mesmo que de diferentes maneiras nos três encontros da cerveja após o trabalho não deve ser entendida como um estado mental-emocional de uma pessoa ou um grupo. A raiva não pode ser separada das palavras, dos gestos e do corpo por que, na realidade, a raiva não é ‘expressada’, mas sim corporalmente ‘sentida’ e ‘vivenciada’ (MERLEAU-PONTY, 2004). A raiva é, portanto, um estado incorporado do sujeito que, no ritual de beber cerveja após o trabalho, é liberado para experimentar a cultura organizacional da Livraria Cultura de uma maneira distinta. Através da ingestão de bebidas alcoólicas e a presença em um ambiente onde cortesias públicas e controle emocional podem ser relaxados (FINEMAN, 1993), os participantes do ritual

parecem se sentir livres para experienciar a raiva que sentem de trabalhar em tais níveis de controle e cobrança.

Passando agora para uma análise mais funcionalista desse ritual da cerveja após o trabalho, a semelhança nesses três encontros é aquilo que Turner (1974) qualificou como ritual de reversão de *status*, ou seja, quando os mais fracos costumam assumir, simbólica e temporariamente, a condição de superiores. Nos rituais de setembro e dezembro, por exemplo, eles dedicaram a maior parte de seu tempo avaliando a conduta de colegas, chegando mesmo a discutir que penalidades eles deveriam receber por seu “descomprometimento” para com a empresa. A reversão de *status* chegou a tanto que o ex-vendedor Valdir chegou a dizer que eles – Nádia, Teobaldo e Vanderlei – estavam se transformando nos próprios donos da Livraria Cultura.

No ritual de novembro, a reversão ocorre de maneira diferente. Eles criticaram as instituições e suas regras de controle seja através da criação e repetição de novos palavrões, seja na conduta de jogar cinzas no carpete ou no aumento do volume das risadas. Por um breve momento, são eles que mandam. Entretanto, de um modo ou de outro, o rito de reversão de *status* tende a reforçar a ordem vigente uma vez que os papéis sociais seguem os mesmos – uns que mandam, outros que obedecem – sendo esses papéis apenas invertidos (provisoriamente) em relação aos sujeitos que os executam. Essa conduta dos funcionários também vai ao encontro das análises de Freire (1985) de que o oprimido ao ter poder reproduz o comportamento do opressor.

Vale destacar, por fim, que nessas festividades informais de colegas de trabalho é comum que os chefes e as regras sejam criticados e que a organização seja vista sob uma ótica mais agressiva. O caso específico do ritual da cerveja, a partir de uma análise fenomenológica, acabou por evidenciar uma relação contida de raiva, a qual não poderia ser percebida, ao menos não com tanta ênfase, no controlado ambiente de loja.

### 3.4 REPENSANDO OS ESTUDOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL A PARTIR DO *EMBODIMENT*

Neste capítulo, realizei um estudo teórico sobre o tema do *embodiment* para, posteriormente, pensar como essa temática tem sido usada nos estudos de cultura (CSORDAS, 1988, 1994b; ALVES e RABELO, 1998; VÍCTORA, 1999; RABELO e ALVES, 2001). Trazer essa perspectiva para o estudo da cultura organizacional foi o objetivo principal deste capítulo.

É propósito dos estudos que buscam capturar a dimensão incorporada da cultura acessar dimensões até então esquecidas pelos estudos antropológicos baseados no dualismo representações e práticas, sendo essas, a vivência da cultura, a priorização da prática (do fazer e do agir) e, portanto, do corpo tal como agente da cultura (e não mais um objeto a serviço dela). O *embodiment*, conforme se viu, se refere ao estudo do ‘ser-no-mundo’, uma categoria da tradição fenomenológica que fala da vivência pré-reflexiva, pré-objetiva em um mundo sócio-histórico-cultural onde se aprende, como corpo-sujeito, a se tornar humano.

Considerando que o corpo é onde a percepção começa, o *embodiment* se torna uma perspectiva metodológica consistente para se entender a cultura, porque, antes de serem representadas e significadas, as idéias são incorporadas. Estudar a cultura a partir do *embodiment* é, portanto, desvendar esse momento no qual a cultura é vivida, aprendida, construída e mudada. É, também, um modo de resgatar as cores, os sons, os cheiros, as formas de viver e as emoções para, a partir daí, buscar conhecimento sobre a cultura (vivida) dos grupos sociais.

Repensar as informações do campo Livraria Cultura a partir das idéias da fenomenologia cultural da experiência incorporada proporcionou capturar essa relação perceptual (pré-reflexiva, pré-objetiva) entre os vendedores (assim como eu própria) a empresa e os produtos que comercializam. A incorporação do valor da agilidade, da cultura *cult*-intelectual-erudita e, portanto, do valor da criatividade foram temáticas que analisei principalmente a partir do cotidiano dos vendedores incluindo, no caso da criatividade, a vida que tais sujeitos têm fora da Livraria Cultura.

Por outro lado, analisei a relação pré-reflexiva que tais trabalhadores mantêm com o valor da agilidade a partir do ‘modo’ e da ‘quantidade’ de movimentos executados pelos

vendedores no ambiente da loja. Por ‘modo’ de se movimentar, refiro-me ao hábito dos vendedores de imprimir certa velocidade ao processo de deslocamento em loja, ao digitar, ao movimentar o *mouse* e ao procurar produtos nas prateleiras. Quando falo de ‘quantidade’ de movimento me refiro ao hábito de tais trabalhadores ‘não pararem’, ou seja, de estarem constantemente se movimentando. Essa ‘velocidade’ e esse ‘não parar’ não foram analisados como modos de ‘representar’ agilidade, mas como uma maneira de ‘sentir-se’, de ‘ser’ ágil.

Para falar da vivência prática do valor organizacional da criatividade, analisei a perspectiva incorporada da ornamentação e a relação pré-objetiva (ou pré-reflexiva) que se estabelece entre os vendedores e os produtos por eles vendidos: os livros, os CDs e os DVDs como representações da cultura *cult*-intelectual-erudita. Especificamente sobre os ornamentos, averigüei a idéia de uma unidade entre aquilo que é colocado no corpo e aquilo que está exposto no ambiente de loja. Essa realidade, na minha análise, demonstra um engajamento (corporal) desses trabalhadores em relação a esse ambiente. Ornamentar o corpo com as representações do que é ser *cult*-intelectual-erudito é analisado como um modo de se mimetizar com esse ambiente. Ou seja, incorporá-lo.

Sobre a relação pré-objetiva que esses funcionários mantêm com livros, CDs e DVDs, percebo um contexto de grande afeto e dependência, uma relação que se estende pelo cotidiano dessas pessoas, as acompanhando dentro e fora do ambiente do trabalho. Antes de se tornarem objetos, livros, CDs e DVDs são percebidos pelo corpo desses vendedores a partir de seus sons, cheiros, cores, imagens, sensações e emoções. É uma relação, entretanto, que não é pré-cultural fato esse que pode ser percebido pelo valor positivo – vinculando essas percepções ao mundo *cult*-intelectual-erudito – que esses corpos-sujeitos atribuem a tais percepções.

De modo resumido, nas análises da agilidade e da criatividade percebi que dentro do território da loja, um espaço repleto de sistemas panópticos de controle e de estímulo à cultura *cult*-intelectual-erudita, o *embodiment* se dá pela via da vivência positivada dos valores organizacionais por parte dos trabalhadores. Ou seja, ficou bastante claro no material de campo que é responsabilidade desses funcionários incorporar esses valores organizacionais no seu processo de trabalho de modo a garantir seu sucesso e permanência na empresa.

Os valores da Livraria Cultura também se mostraram presentes no ritual de beber cerveja após o trabalho. Neste caso, porém, esses são ora (corporalmente) afirmados, ora questionados. É um ritual no qual se consome um produto com uma significação cultural específica: a bebida alcoólica como algo que traz espontaneidade àqueles que a consomem. A

espontaneidade obtida por esses sujeitos com o consumo de tal bebida, verificou-se, não ultrapassa um número limitado de formas de vivência, uma vez que emerge de um mesmo *habitus* (CSORDAS, 1988), no caso, a cultura da Livraria Cultura.

Neste ritual, a cultura organizacional é vivenciada ora pela perspectiva da autoridade autocrática (encontros de setembro e dezembro), ora pelos valores da criatividade e de um *ethos cult*-contestador (encontro de novembro), ora pela experiência da emoção da raiva (todos os encontros). Sobre a primeira, viu-se que a autoridade autocrática está presente em diversos contextos de trabalho da Livraria Cultura (assim como em diversos outros espaços sociais) sendo que a vivência cultural de tal valor ocorre em um momento pré-reflexivo (pré-objetivo) em que o corpo aprende. O tom alto e ameaçador da voz, a compulsividade na fala, o movimento de apontar e sacudir o dedo indicador não são formas espontâneas de se comportar, são automatismos sócio-instintivos que falam da cultura de um grupo, no caso, do grupo Livraria Cultura.

Sobre o modo pelo qual os participantes do ritual vivenciaram a cultura da Livraria Cultura no encontro de novembro, analisei que o clima de celebração e contestação que perdurou neste encontro também tem suas raízes na cultura dessa organização. As risadas e gargalhadas, a criação e repetição de palavrões, o jogar cinzas de cigarro no chão e o colocar óculos escuros para brincar de esconder as identidades são experiências culturais incorporadas do que é ser criativo ou, ainda, do que é ser pertencente ao *ethos* da contra-cultura. Repetindo o argumento, mais do que modos espontâneos de comportamento, esses modos devem ser analisados como formas incorporadas da cultura de um grupo, mais especificamente, dos funcionários da Livraria Cultura identificados com o grupo informal Lado-B.

A vivência da emoção da raiva, que emerge nos três encontros, se apresenta como o modo (incorporado) pelo qual esses trabalhadores questionam os valores da Livraria Cultura. A partir da ingestão de bebidas alcoólicas e, estando em um ambiente no qual podem relaxar, distante do controlado ambiente de loja, os participantes do ritual parecem se sentir livres para vivenciar a cultura organizacional a partir de uma diferente perspectiva. No caso deles, vivenciando a raiva que sentem de trabalhar nos níveis de controle e cobrança demandados pela empresa. De fato, ao trazer uma atividade de lazer não oficial, se obteve essa diferente maneira pela qual os funcionários experienciam a cultura dessa organização.

O que estou querendo trazer com essa análise é que, durante o ritual da cerveja após o trabalho, os participantes conversam, brincam, “liberam” suas emoções imaginando estarem extravasando seu lado pessoal e tornando-se, a partir daí, mais próximos de seus colegas.

Todavia, não se dão conta disso, pois não estão conscientemente atrelando seus atos e falas ao mundo do trabalho, de que se remetem por afirmação (cultura autocrática, criativa, contracultura) ou contestação (emoção da raiva) aos valores e experiências culturais relativas à empresa. Isso por que em primeiro lugar, esses corpos-funcionários experienciam os valores organizacionais para depois atribuírem a esses um sentido cognitivo e uma representação cultural.

A análise do ritual da cerveja após o trabalho a partir da perspectiva do *embodiment*, portanto, demonstra que existe um campo de estudos que pode ser ainda mais explorado em termos de rituais organizacionais, pois é capaz de apontar para uma dimensão subterrânea que é condição de possibilidade para o enfoque representacional da cultura organizacional. De modo mais simples, pode-se dizer que essa forma de estudo desvenda uma forma mais “espontânea” de expressão dessa cultura.

Cultura organizacional, portanto, não é apenas uma questão de significado, mas também algo que é primeiramente aprendido por um corpo-sujeito sensível-significante. É uma temática que se refere a processos representacionais, mas também contempla questões como a experiência imediata a partir da qual esses processos são, permanentemente, produzidos e reproduzidos. Assim, quando se presta atenção na experiência imediata que se tem em relação à cultura organizacional, foca-se em todas essas experiências culturais sensíveis que perfazem um importante papel na sustentação e explicação da produção, da mudança e da renovação do processo cultural. Experiência imediata se refere a esse momento de pré-reflexividade que permite uma experiência completa da cultura pela via do corpo.

A percepção da cultura organizacional, portanto, não ocorre (pelo menos não apenas) no “interior” de uma mente racional e tampouco é estabelecida numa relação dicotômica sujeito-objeto. Diferentemente, ela acontece externamente a partir de uma relação entrelaçada entre o corpo do trabalhador e o mundo organizacional. Essa relação fenomenológica estabelecida entre o trabalhador e a empresa se refere a uma configuração significativa das sensações; significando que essa percepção da cultura organizacional é inseparavelmente, sensível e significativa. Através desta percepção relacional, prática, sensível e significativa, os trabalhadores primeiramente conhecem, aprendem e significam a organização e seu espaço de trabalho.

Então, se os estudos de estética nas organizações enriqueceram a compreensão acerca da dimensão sensível do conhecimento, o foco na relação cultura-*embodiment* permitiu que se vá mais longe. Na perspectiva do *embodiment*, o conhecimento sensível não pode ser

analisado como algo apreendido e elaborado por um corpo “natural” que, a partir de seus sentidos e sua percepção, conhece e interfere no mundo. É apenas a partir de um entrelaçamento inicial entre natureza e cultura que se pode pensar o corpo do *embodiment* e a percepção como um evento, simultaneamente, sensível e significante. A criação de sentido e a cultura organizacional, portanto, apresentam um componente pré-reflexivo que toma espaço na experiência imediata, na espontaneidade e nos automatismos instintivos da experiência cultural da organização.



## 4 CONCLUSÕES

---

Na introdução desta tese, escrevi que muito pouco se sabia sobre a relação cultura organizacional, corpo artefato e *embodiment* e foi a partir dessa lacuna que construí a questão e os objetivos desta pesquisa. Nesta seção, irei retomar essa questão e esses objetivos de modo a resgatar aquilo que foi construído neste trabalho em termos de conhecimento para a área da Administração.

Propus como questão de pesquisa desvendar de que maneira os estudos de corpo artefato e do *embodiment* da Antropologia ajudariam a repensar os estudos de cultura organizacional. Para isso, revisei ambas as temáticas de modo a me subsidiar de argumentos teóricos e de recursos metodológicos para desvelar a relação estabelecida entre corpo e cultura, seja essa de ordem simbólica ou fenomenológica. Conforme amplamente trabalhado nesta tese, essas são perspectivas que adotam um mesmo referencial de análise – o corpo humano – a partir de uma diferente base ontológica. A primeira perspectiva ainda baseia-se numa distinção corpo-mente (corpo artefato) e a segunda busca quebrar tal dicotomia (o *embodiment*).

Sobre o capítulo de corpo artefato, é importante destacar, primeiramente, que a própria adição da nomenclatura ‘artefato’ à palavra ‘corpo’ faz parte do processo de amadurecimento teórico desta tese. Outras nomenclaturas foram criadas como a de ‘corpo social’ (SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987) ou ‘corpo histórico’ (DALE, 2001) para designar tal idéia. Adotar uma diferente nomenclatura – corpo artefato – pareceu-me estratégica para o campo de estudos da cultura organizacional, pois: (a) a teoria antropológica de artefatos abria precedentes para tratar o corpo humano (inclusive o vivo) como um artefato cultural; (b) a produção, no campo dos artefatos organizacionais, mostrava-se carente de uma problematização sócio-política; (c) a terminologia ‘corpo artefato’ mostrou-se uma maneira didática de problematizar o caráter de artefato manipulável que as organizações têm oferecido ao corpo humano.

Sobre este último ponto, gostaria de lembrar que, no decorrer da tese, destaquei, num primeiro momento, o quanto o corpo humano nas organizações participa de um legado que remonta à clássica filosofia platoniana, revisitada no cogito cartesiano (penso, logo existo) de

que a existência humana se divide em duas instâncias: o corpo e a interioridade, sendo a interioridade analisada numa perspectiva de ‘alma’ por Platão e de ‘mente’ por Descartes. Essa divisão hierarquizada do humano, no caso, a mente como instância própria do ser humano e o corpo como objeto a disposição desse sujeito racional, recai diretamente sobre o modo de organização do trabalho a partir da Revolução Industrial (século XVIII). Nesse momento histórico, se inicia um gradual processo de separação entre o trabalho do corpo e o trabalho da mente e, junto com essa separação, uma distinção entre os valores sociais e econômicos atribuídos a cada um deles. Ao trabalho do corpo foi (ainda é) oferecido a base do organograma empresarial e os menores salários, enquanto ao trabalho da mente as posições de maior poder e remuneração.

Com os trabalhos de Frederick Winslow Taylor (1995), esse modelo instrumental de corpo se afirma no estudo e na prática organizacional gerando, desse modo, uma análise do corpo humano como uma ferramenta, um objeto fisiológico-funcional, um meio para se obter eficiência e eficácia organizacional. Exemplos foram trazidos para ilustrar essa tendência como a prática da área de produção de pensar o corpo do trabalhador como um apêndice da máquina, como uma ferramenta ou, mais atualmente, como um robô e, ainda, a preocupação do departamento de RH com sua dimensão biológica, com a saúde do corpo e, portanto, com a manutenção de sua capacidade de trabalho. O corpo do trabalhador, portanto, é tratado como um objeto a ser preparado e disciplinado para a atividade laboral.

Matos (1984), inspirada principalmente nos trabalhos de Foucault (1988; 2002), já refletira sobre essa questão disciplinar do corpo no espaço organizacional – “sua utilização para fins produtivos e organizacionais, sua docilidade requerida, sua rebeldia administrada” (MATOS, 1984: 42) –, buscando sensibilizar os leitores acerca da necessária reflexão sobre a constituição desse poder organizacional. Para Matos (1984), é a estrutura social baseada no panóptico (FOUCAULT, 2002) que permite à empresa prescindir do poder de impor os gestos, as atitudes e os hábitos aos trabalhadores oferecendo, em troca, apenas uma remuneração.

O campo Livraria Cultura proporcionou uma confirmação empírica dessas análises iniciais de Matos (1984), na medida em que os trabalhadores aprendiam, a partir de técnicas disciplinares sutis, quais os tipos de corpo e os comportamentos que se adequam (ou não) ao sistema de valores da organização. Ao realizar a análise dessas informações de campo a partir das teorizações acerca do ‘corpo político’, cujo principal expoente foi Michel Foucault (1988;

2002), foi possível repensar a teoria dos artefatos organizacionais incluindo a dimensão política de estudo dos artefatos. Sobre isso falarei um pouco mais adiante.

O caráter de artefato do corpo humano também apareceu nos trabalhos iniciais da área da cultura organizacional, mais especificamente a idéia de que é possível pensar o corpo do trabalhador como matéria emissora de símbolos. Além de escassos e pouco aprofundados, não é da característica diversa do corpo que esses trabalhos falam, mas de sua capacidade de ‘expressar’ os valores organizacionais. São estudos que adicionam uma capa cultural ao corpo do ator organizacional. O caráter exclusivamente biológico do corpo humano é questionado, mas os ideais de ‘ferramenta’ e ‘funcionalidade’ não. Pouco se fala, portanto, do processo político (de poder) que permeia as dinâmicas corporais e os processos de classificação e hierarquização organizacional que decorrem desse corpo artefato.

Com os estudos que empreendi nesta tese, busco questionar esse modo de pensar o corpo como um artefato organizacional. Ao afirmar neste trabalho que o corpo é um artefato organizacional não me alio à perspectiva gerencialista dos estudos de cultura organizacional. Quero, diferentemente, trazer para a Administração todo o conhecimento adquirido pela Antropologia do Corpo que busca, em um primeiro momento, desvendar a dimensão simbólica do corpo e, a partir daí, questionar as hierarquias sociais postas como “naturais”. A diversidade dos corpos é um dado incontestável – negros, adultos, com deficiência, bissexuais, gordos, brancos, homossexuais, mulheres, índios, velhos, tatuados, loiras, homens, heterossexuais – e as organizações deveriam ser um espaço social onde a diversidade se apresentasse por inteiro. Ao politizar esse processo de “gestão” do corpo artefato, questiono um ordenamento maior do *mainstream* e da prática organizacional, principalmente os valores da instrumentalidade, da normalidade e da universalidade.

Outro ponto que também tem sido pouco trabalhado pelos estudos de cultura organizacional é a perspectiva dinâmica, viva do corpo, ou seja, o *embodiment*. Um dos aspectos que esta tese trouxe com as discussões acerca do tema do *embodiment* é que a própria distinção entre corpo e mente e, portanto, entre trabalho do corpo e trabalho da mente é uma construção histórico-cultural. Com os estudos de *embodiment*, entretanto, se percebeu que o corpo é mais do que um objeto, ele vive, experiencia, aprende e constrói a realidade a partir de suas habilidades sócio-sensoriais. Fala-se de um corpo-sujeito, um corpo em que a cultura não é mais vista como algo que se inscreve nele, mas como algo que se cria a partir dele.

Resgatar o *embodiment* para os estudos de cultura organizacional significa fornecer subsídios para a construção de uma nova teorização e de uma nova prática organizacional. Uma prática na qual se questione a ontologia corpo-mente como fundamento básico para o processo tanto de construção do conhecimento na área da Administração, quanto o próprio processo de organização e hierarquização das organizações.

Com esta explanação, desenvolvo, de maneira mais aprofundada, o último objetivo específico a que tinha me proposto no início desta tese: propor uma nova concepção de corpo humano para os estudos e para a prática organizacional. Para esse objetivo, ainda não havia sido dado maior destaque nos capítulos antecedentes, pois se fez necessário primeiro desenvolver todo o material de corpo artefato e *embodiment* para, então, pensar mais a temática do corpo nas organizações sob uma perspectiva mais ampla.

Na seqüência desta conclusão, relembro os objetivos desta tese respondendo, de maneira sucinta, à questão que orientou esta pesquisa: **de que maneira os estudos de corpo artefato e *embodiment* da Antropologia ajudam a repensar os estudos de cultura organizacional?** Para responder essa questão orientei este trabalho a partir do objetivo geral de **repensar os estudos de cultura organizacional a partir da análise simbólica e fenomenológica dos corpos dos vendedores de uma livraria de *shopping center***. Cabe lembrar que, aliado à pesquisa teórica de corpo artefato e *embodiment*, me vali de informações oriundas de uma etnografia realizada em uma livraria de *shopping center*, a Livraria Cultura de Porto Alegre. O grupo de trabalhadores no qual enfatizei minha vivência-observação, e aqui incluo a palavra vivência para destacar o caráter fenomenológico deste trabalho, foi a equipe de vendedores. A partir da conjunção desse material teórico com o empírico, respondo aos objetivos desta tese. Veja-se a seguir:

**a) Demonstrar o caráter de artefato do corpo do vendedor, repensando, a partir daí, os estudos de artefatos organizacionais.**

A revisão teórica das temáticas do corpo nos estudos antropológicos, dos artefatos nos estudos arqueológicos e antropológicos e dos artefatos nos estudos organizacionais me permitiu construir a idéia de que o corpo do trabalhador poderia ser estudado a partir de sua dimensão de artefato. Criei, para explicar essa caracterização, duas categorias de corpo artefato: corpo artefato dinâmico e corpo artefato hierarquizado.

A categoria de corpo artefato dinâmico contribuiu com os estudos de artefatos organizacionais, na medida em que problematizou o tipo de artefato com o qual os estudos organizacionais vêm trabalhando: artefatos físicos inanimados. Pensar o corpo vivo como um

artefato organizacional destaca o caráter dinâmico, portanto, animado desses artefatos. Mais especificamente, foi possível construir essa conclusão a partir da análise simbólica das práticas do ‘ficar em pé’, do ‘correr pela loja’, do ‘trabalhar doente’, do ‘ornamentar o corpo’ e da conjugação da prática e do processo de ‘comer e engordar’. A análise dessas dinâmicas corporais privilegiadas no espaço da Livraria Cultura permitiu o entendimento de que a cultura dessa organização está inscrita nos corpos de seus funcionários, produzindo neles uma dinâmica de corpo específica, no caso, um corpo em concordância com a filosofia de disseminar cultura *cult*-intelectual-erudita e com os valores da criatividade, agilidade e competência.

A categoria corpo artefato hierarquizado, por outro lado, permitiu problematizar a pouca atenção que os estudos de artefatos organizacionais oferecem aos processos de classificação desses. Levantar os sistemas de classificação dos artefatos organizacionais a partir da idéia do corpo como um artefato mostrou ser uma análise bastante rica à medida que permitiu o desvendamento e a politização de um sistema de distribuição e hierarquização dos corpos dos trabalhadores. Um sistema que é visto como “natural”, mas que, na realidade, esconde uma lógica hierárquica que privilegia alguns, enquanto exclui outros. Mais especificamente, parti de algumas categorias corporais que interpretei como importantes no processo de ordenação dos corpos dos funcionários da Livraria Cultura, no caso, a ornamentação, o volume, a cor, a deficiência e a orientação sexual. Essa análise permitiu perceber que, mesmo em uma organização que preza e que, em alguns casos, aplica o discurso da falta de preconceito, existem alguns padrões de distribuição e de hierarquização dos corpos dos trabalhadores que se constituem a partir da rede simbólica e que estão em concordância com os valores sócio-econômico-organizacionais (ver quadro 4).

Outras duas análises sobre os estudos de artefatos organizacionais, utilizando o conceito de corpo artefato, foram possíveis de ser realizadas: a inserção de uma nova dimensão de estudo dos artefatos organizacionais, a dimensão política, e a existência de uma relação entrelaçada, e não complementar, entre as dimensões de estudo dos artefatos.

Primeiramente, sobre a nova dimensão de estudo dos artefatos organizacionais, cabe lembrar que o trabalho de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) sugeria um estudo dos artefatos a partir de três dimensões: a instrumental, a simbólica e a estética. Neste trabalho, baseada nos estudos de ‘corpo político’ (MATOS, 1984; SCHEPER-HUGHES e LOCK, 1987; FOUCAULT, 1988, 2002) e nas diversas informações e análises do campo Livraria Cultura que demonstravam a relação de poder e controle que a Livraria exercia sobre seus

funcionários, sugiro a inclusão da dimensão política no modelo teórico de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006).

O estudo do corpo como um artefato organizacional também permitiu o questionamento da idéia de Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) de que as dimensões de análise dos artefatos são separadas e complementares. Inspirada nas análises de Sahlins (1976) e lembrando o que já havia sido dito por Gagliardi (2001) e, mais do que tudo, baseada nas próprias análises do corpo do trabalhador durante a ação organizacional, defendo a idéia de que as dimensões de análise dos artefatos são dimensões entrelaçadas sobre as quais dificilmente se consegue dizer onde começa e onde termina cada uma delas. Mais especificamente, ao adotar a perspectiva teórica do corpo artefato, demonstrei o entrelaçamento das dimensões instrumental, simbólica e política. A partir dessas interpretações, reformulo o modelo de estudo dos artefatos organizacionais primeiramente proposto por Vilnai-Yavetz e Rafaeli (2006) ao adicionar uma quarta dimensão (a política) e setas que visam a demonstrar o caráter entrelaçado de tais dimensões (ver figura 12).

Assim, resumidamente, concluo que o corpo do trabalhador é um artefato organizacional que se singulariza por seu caráter dinâmico, hierarquizado e político. A partir dessa constatação, sugiro o incremento dos estudos de artefatos organizacionais com: (a) o questionamento do caráter inanimado que vem sendo oferecido a esses; (b) a importância de desvelar a rede simbólica dos processos de classificação dos artefatos; (c) a necessidade de incluir a dimensão política no estudo desses artefatos; (d) o caráter entrelaçado das dimensões de análise dos artefatos, especificamente as dimensões instrumental, simbólica e política.

**b) Estudar a cultura organizacional como experiência incorporada para, a partir daí, repensar os estudos de cultura organizacional.**

Trazer a perspectiva do *embodiment* permitiu avançar ainda mais a análise da relação que se estabelece entre corpo do trabalhador e cultura organizacional. Ao estudar a cultura organizacional a partir do *embodiment*, mais especificamente a partir dos modos pelos quais os estudos antropológicos se apropriam dessa temática, demonstrei que existe um momento inicial na relação trabalhador-organização que se caracteriza por uma vivência prática, portanto corporal, com o mundo organizacional (sua cultura, seus produtos, etc.).

Percebe-se que há um caráter pré-objetivo (pré-reflexivo) nessa vivência organizacional que, entretanto, não é pré-cultural, uma vez que tal categoria é impossível de ser pensada, pois os sujeitos estão, desde sempre, inseridos no mundo da cultura, no caso, também da cultura organizacional. Essa vivência inicial (perceptual) que os funcionários

estabelecem com o mundo da cultura organizacional que é, simultaneamente, relacional, prática, sensível e significante, deve ser considerada como condição de possibilidade para a construção da cultura organizacional como um sistema de representações.

Mais especificamente, analisei essas idéias a partir do modo como ocorre a incorporação dos valores organizacionais formais como a agilidade, a criatividade e a cultura *cult*-intelectual-erudita. No caso da agilidade, percebi que é incorporada a partir da impressão de velocidade aos movimentos do corpo e do hábito de ‘não parar’. Mais do que se movimentar rápido ou ‘não pararem’ no intuito de ‘expressar’ agilidade, esses sujeitos se movimentam no sentido de ‘sentirem-se’ ágeis. Sobre a criatividade, analisei a perspectiva incorporada da ornamentação dos corpos ao trazer a idéia de que usar ornamentos alternativos é uma forma de se mimetizar com o ambiente da loja, assim como uma forma de, mais do que ‘expressar’ criatividade, demonstrar ‘ser’ criativo. Por fim, sobre a incorporação da cultura *cult*-intelectual-erudita, trouxe uma análise sobre a relação pré-objetiva (ou pré-reflexiva) que se estabelece entre vendedores e produto por eles vendidos: os livros, CDs e DVDs. Analisei que, antes de se tornarem objetos, os livros, os CDs e os DVDs são percebidos pelo corpo desses vendedores a partir de seus sons, cheiros, cores, imagens, sensações e emoções. A relação pré-objetiva que se estabelece é de grande afeto e de dependência, uma relação que não é pré-cultural, fato que pode ser percebido pelo valor positivo – vinculando essas percepções ao mundo *cult*-intelectual-erudito – que esses corpos-sujeitos atribuem a tais percepções.

Uma análise fenomenológica de um ritual organizacional informal demonstrou, mais uma vez, a existência de uma relação pré-reflexiva e incorporada entre trabalhadores e organização. Isso pôde ser percebido a partir da análise do ritual da cerveja após o trabalho, que se caracteriza por um modo espontâneo, portanto pré-reflexivo, de vivência da cultura organizacional. A espontaneidade obtida por esses sujeitos com o consumo de tal bebida, verificou-se, não ultrapassa um número limitado de formas de vivência, uma vez que emerge de um mesmo *habitus* (CSORDAS, 1988), no caso, a cultura da Livraria Cultura.

Um traço da cultura que, diferentemente dos anteriores, não está exposto no manual de novos funcionários (Bem-vindo à Livraria Cultura, 2004), mas aparece em dois dos três encontros da cerveja após o trabalho, é a questão da autoridade autocrática incorporada por esses integrantes da equipe nesse momento ritual (tom alto e ameaçador da voz, compulsividade na fala, movimento de apontar e sacudir o dedo indicador, corpos “inchados”). Em um outro encontro, percebi, mais uma vez, a incorporação dos valores

institucionais da criatividade a partir de um comportamento vinculado ao *habitus* da contracultura (beber, vivência da emoção da raiva, que emerge nos três encontros e se apresenta como o modo (incorporado) pelo qual esses trabalhadores questionam os valores da Livraria Cultura. A partir da ingestão de bebidas alcoólicas e, estando em um ambiente no qual podem relaxar, distante do controlado ambiente de loja, os participantes do ritual parecem se sentir livres para vivenciar a cultura organizacional a partir de uma diferente perspectiva – neste caso, vivenciando a raiva que eles sentem de trabalhar nos níveis de controle e cobrança demandados pela empresa.

A partir do uso da perspectiva do *embodiment*, os estudos de cultura organizacional se enriquecem à medida que se percebe a cultura não apenas como uma questão de significação, mas como algo que se constitui na relação imediata entre sujeitos trabalhadores e mundo organizacional. Cultura organizacional é uma temática que se refere a processos representacionais, mas também contempla questões como a experiência imediata a partir da qual esses processos são, permanentemente, produzidos e reproduzidos. Assim, ao prestar atenção na experiência imediata que os vendedores da Livraria Cultura apresentam em relação à cultura organizacional, acabo por focar nas experiências culturais sensíveis que perfazem um importante papel na sustentação e na explicação da cultura organizacional.

**c) Inserir o corpo e a dimensão incorporada (inclusive do pesquisador) como parte essencial do processo de pesquisa em cultura organizacional.**

Ao trazer a temática do *embodiment* para esta tese, resgato também a importância de se considerar o corpo, do pesquisado e do pesquisador, como sujeito criador de conhecimento. Não é só a mente que constrói conhecimento, pois ela própria se constitui a partir de uma existência inicial pré-reflexiva (pré-objetiva), a qual se torna condição de possibilidade para a formação do pensamento racional e a cultura como sistema de representações. A formação do conhecimento em cultura organizacional não pode se abster desse modo de conhecer as organizações, um conhecimento que está enraizado no corpo. É necessário, pois, trazer a idéia metodológica de se considerar as percepções e reações do corpo como um aspecto central da aprendizagem sobre as organizações. Mais do que um artefato, o corpo tem a potencialidade de incrementar o conhecimento sobre experiência, aprendizado e mudança da cultura organizacional.

Uma linha de estudos que já tem tradição na retomada do corpo para os estudos organizacionais é a perspectiva estética (STRATI, 1992, 2000; GAGLIARDI, 2001; MARTIN, 2002b; WITZ, WARHURST e NICKSON, 2003). Na perspectiva estética, o corpo



não é apenas um objeto, mas é também ator do processo de construção do conhecimento sobre organizações a partir de seus processos sensoriais de olhar, escutar, cheirar e provar. No trabalho de Martin (2002b), fica mais clara essa idéia de uma centralidade do corpo na operacionalização dos processos organizativos. Para realizar essa análise, ela parte das reações sensoriais tanto de seus informantes, quanto das suas próprias. As teorias de estética organizacional, entretanto, baseiam-se num ideal de teoria geral da sensibilidade (GAGLIARDI, 1990) esquecendo, a partir daí, o caráter significante-cultural dessa experiência.

É dessa maneira que a perspectiva do *embodiment* dá um passo além em relação ao modo de inserção do corpo no estudo das organizações. Enquanto os estudos de estética enriqueceram a compreensão acerca da dimensão sensível do conhecimento, o foco na relação cultura-*embodiment* ressalta que o conhecimento sensível não pode ser analisado como algo apreendido e elaborado por um corpo “natural” que, a partir de seus sentidos e sua percepção, conhece e interfere no mundo. Apenas a partir de um entrelaçamento inicial entre natureza e cultura pode-se pensar o corpo do *embodiment* e a percepção como um evento, simultaneamente, sensível e significante. O quadro 5 oferece uma análise resumida dos modos de estudo das organizações a partir do corpo.

	<b>Corpo artefato</b>	<b>Estética</b>	<b><i>Embodiment</i></b>
<b>Tipo de corpo</b>	Objeto	Sujeito	Sujeito
<b>Contexto do corpo</b>	Sócio-histórico-cultural	Natural (biológico)	Simultaneamente natural (biológico) e sócio-histórico-cultural
<b>O que esse corpo desvenda</b>	Símbolos e significados de determinado grupo cultural	O mundo do conhecimento e da vivência sensível	A relação imediata (incorporada) com o mundo histórico-cultural a partir de uma análise sensível-significante
<b>Tipo de conhecimento</b>	Reflexivo	Pré-reflexivo	Pré-reflexivo
<b>Como aparece na teoria organizacional</b>	De maneira indireta em alguns estudos de cultura organizacional	Com material teórico e empírico abundante	Imperceptível

**Quadro 05 – Diferentes perspectivas de estudo das organizações a partir do corpo**

**d) Propor uma nova concepção de corpo humano para os estudos e para a prática organizacional.**

Enfim, viu-se que o corpo humano tem sido pensado pelo *mainstream* dos estudos e da prática organizacional como um objeto biológico, uma ferramenta, um artefato que “emite” os símbolos organizacionais. Os valores que permeiam esse pensamento são os da instrumentalidade, da normalidade e da universalidade (DALE, 2001). Deste trabalho, busco problematizar esse pensamento a partir, primeiramente, de um processo de politização da dinâmica e da hierarquização dos corpos no ambiente organizacional e, ainda, a partir do destaque que deve ser oferecido ao caráter vivo, não dicotômico, da experiência que os corpos-sujeitos (os trabalhadores) têm com a organização e os produtos (serviços) que comercializam.

Uma vez resgatados e respondidos os objetivos desta pesquisa, cabe nesse momento final apresentar algumas limitações desta tese, bem como apontar os novos caminhos de pesquisa que se abrem no campo da cultura organizacional. Primeiramente sobre os limites, gostaria de destacar a impossibilidade de se realizar um aprofundamento teórico da filosofia de Merleau-Ponty. Acredito que essa teoria, na sua íntegra, proporcionaria uma análise mais rica do campo aqui trabalhado. Os estudos desse filósofo sobre a questão dos hábitos, das emoções e da linguagem como experiências incorporadas, por exemplo, não foram trazidos, ao menos não em profundidade, nesta tese. Diferentemente, parti, com maior ênfase, de trabalhos antropológicos que investigam a temática da cultura a partir de sua dimensão incorporada.

Outro limite desta tese se refere ao caráter generalista que o capítulo de corpo artefato tomou. Ao contrário dos estudos contemporâneos da Antropologia do Corpo que se detêm e aprofundam “apenas” um aspecto dessa temática (saúde, alimentação, produtos do corpo, volume corporal, cor do corpo, etc.), minha opção recaiu na apresentação, mesmo que mais superficial, do máximo de temáticas de corpo artefato que o campo permitiu. Essa estratégia perde em termos de aprofundamento de cada uma das temáticas analisadas, porém me pareceu adequada considerando que se trata de uma inicial apresentação do tema para os estudos organizacionais.

Os limites desta pesquisa também aparecem como janelas para estudos posteriores no campo da cultura das organizações. Sobre a questão dos estudos de corpo artefato organizacional, por exemplo, essa proposição inicial pode ser reforçada a partir de estudos mais específicos, seja pela via de sua dinâmica ou de sua hierarquia. Marcel Mauss havia

falado da necessidade de construirmos um inventário das técnicas corporais como um modo de se ter um registro dos grupos culturais a partir da análise do corpo de seus sujeitos. A se considerar pelo material de campo que obtive neste trabalho, acredito que essa é uma perspectiva interessante para conhecermos melhor as organizações e suas culturas podendo, a partir daí, politizá-las a partir de uma dimensão diferenciada.

A dimensão do *embodiment*, por sua vez, parece ser aquela que mais abre espaço para novas pesquisas na área organizacional. Aprofundar a dimensão incorporada da cultura organizacional a partir do estudo da questão dos hábitos, das emoções, da linguagem mostra-se uma proposta inovadora nesses estudos que tem por tradição vincular tais temáticas como processos posteriores, portanto condicionados, ao processo representacional. Dar continuidade a estudos que, a partir de diferentes perspectivas, resgatem o caráter corporal dessas questões se apresenta como uma produção teórica necessária para questionar a dicotomia (e hierarquia) corpo-mente tão presente no ambiente das organizações.

Por fim, do ponto de vista metodológico de construção do conhecimento em cultura organizacional, levanto a necessidade de serem desenvolvidos mais trabalhos que aprofundem e solidifiquem o uso do método fenomenológico nesta área de estudo. Incluir a dimensão incorporada (do pesquisado e do pesquisador) como parte do processo de pesquisa demonstrou ser uma estratégia importante, pois ao questionar, de maneira ainda mais intensa, a tradicional separação pesquisador e pesquisado, atinge dimensões culturais que dificilmente seriam desvendadas a partir da perspectiva das representações.

## REFERÊNCIAS

---

ACHUTTI, L. E. Imagem e fotografia: aprendendo a olhar. In: LEAL, O. (Org.). **Corpo e significado: ensaios de antropologia social**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1995. p.423-434.

ALVES, P. C. e RABELO, M. C. Repensando os estudos sobre representações e práticas em saúde/doença. In: ALVES, P. C. e RABELO, M. C. (Org.). **Antropologia da saúde: Traçando identidades e explorando fronteiras**. Rio de Janeiro, 1998. p.107-121.

ALVESSON, M. e BILLING, Y. D. Gender and organization: towards a differentiated understanding. **Organization Studies**, v.13, n.12, p.73-103, 1992.

ARAUJO, J. P. e SCHMIDT, A. A inclusão de pessoas com necessidades especiais no trabalho: a visão de empresas e de instituições educacionais especiais na cidade de Curitiba. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v.12, n.2, May./Aug., 2006.

ARIÈS, P. Por uma história da vida privada. In: ARIÈS, P. e DUBY, G. (Org.). **História da vida privada 3: da Renascença ao Século das Luzes**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

BEAUVOIR, S. D. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BELL, C. **Ritual theory, ritual practice**. New York: Oxford University Press, 1992.

BELL, C. **Ritual: perspectives and dimensions**. New York: Oxford University Press, 1997.

Bem-vindo à Livraria Cultura. São Paulo, 2004

BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BOLTANSKI, L. **As classes sociais e o corpo**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2003.

BRESLER, R. A roupa surrada e o pai: etnografia de uma marcenaria. In: MOTTA, F. P. e CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BREWIS, J. e GREY, C. Re-eroticizing the organization: an exegesis and critique. **Gender, Work and Organization**, v.1, n.2, April, p.67-82, 1994.

BURKITT, I. **Bodies of thought: embodiment, identity and modernity**. London: Sage, 1999.

BURRELL, G. Sex and organizational analysis. **Organization Studies**, v.5, n.2, p.97-118, 1984.

BURRELL, G. e HEARN, J. The sexuality of organization. In: HEARN, J. *et al.* (Org.). **The sexuality of organization**. London: Sage, 1989. p.1-28.

CARRETA, R. Y. D. **Pessoas com deficiência organizando-se em cooperativas: uma alternativa de trabalho?** (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005. 173 p.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, v.I, 1999.

CAVEDON, N. R. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988. 367 p.

CAVEDON, N. R. **"Administração de toga": desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000. 348 p.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CAVEDON, N. R. Cultura organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

CAVEDON, N. R. e FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. **Organizações e Sociedade**, v.9, n.25, setembro/dezembro, p.61-76, 2002.

CROSSLEY, N. Merleau-Ponty, the elusive body and carnal sociology. **Body & Society**, v.1, n.1, p.43-63, 1995.

CROSSLEY, N. Body-subject/body-power: Agency, inscription and control in Foucault and Merleau-Ponty. **Body and Society**, v.2, n.2, p.99-116, 1996.

CSORDAS, T. J. Embodiment as a paradigm for Anthropology. **Ethos**, v.18, p.5-47, 1988.

CSORDAS, T. J. **Embodiment and experience: the existential ground of culture and self**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994a.

CSORDAS, T. J. Introduction: the body as representation and being-in-the-world. In: CSORDAS, T. (Org.). **Embodiment and experience: the existential ground of culture and self**. Cambridge University Press: Cambridge University Press, 1994b.

CSORDAS, T. J. Words from the holy people: a case study in cultural phenomenology. In: CSORDAS, T. (Org.). **Embodiment and experience: the existential ground of culture and self**. Cambridge University Press: Cambridge University Press, 1994c.

CSORDAS, T. J. **The sacred self: a cultural phenomenology of charismatic healing**. Los Angeles: University of California Press, 1997.

DALE, K. **Anatomising embodiment and organization theory**. Basingstoke: Palgrave, 2001.

DALE, K. Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control. **Organization**, v.12, n.5, p.649-678, 2005.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

DANDRIDGE, T.; MITROFF, I. e JOYCE, W. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. **Academy of Management Review**, v.5, n.1, p.77-82, 1980.

DEAL, T. E. e KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.

DESCARTES, R. **Discurso do método**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1989.

DOMAGALSKI, T. A. Emotion in organizations: main currents. **Human Relations**, v.52, n.6, p.833-852, 1999.

DOUGLAS, M. **Pureza e perigo**. São Paulo: Perspectiva, 1966.

DURKHEIM, É. e MAUSS, M. Algumas formas primitivas de classificação: contribuição para o estudo das representações coletivas. In: MAUSS, M. (Org.). **Ensaio de Sociologia**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

ELIAS, N. **A sociedade dos indivíduos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1994.

FARIAS, P. Corpo e classificação de cor numa praia carioca. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu & Vestido**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. p.263-302.

FARMER, P. Bad blood, spoiled milk: bodily fluids as moral barometers in rural haiti. **American Ethnologist**, v.15, n.1, p.62-83, 1988.

FINEMAN, S. Organizations as emotional arenas. In: FINEMAN, S. (Org.). **Emotion in organizations**. London: SAGE Publications, 1993.

FINEMAN, S. Emotion and organizing. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p.543-564.

FISCHLER, C. Obeso benigno, obeso maligno. In: SANT'ANNA, D. (Org.). **Políticas do corpo**. São Paulo: Estação Liberdade, 1995.

FISCHLER, C. A "McDonaldização" dos costumes. In: FLANDRIN, J.-L. e MONTANARI, M. (Org.). **História da Alimentação**. São Paulo: Estação Liberdade, 1998.

FLEURY, M. T. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990. p.15-27.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v.26, n.2, abril/junho, p.3-11, 1991.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade**. Rio de Janeiro: Graal, v. 1 a vontade de saber, 1988.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

FREIRE, P. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

FRENCH, L. The political economy of injury and compassion: amputees on the Thai-Cambodia. In: CSORDAS, T. J. (Org.). **Embodiment and experience: the existential ground of culture and self**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

FRY, P. Estética e política: relações entre "raça", publicidade e produção de beleza no brasil. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu & Vestido**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. p.303-326.

GAGLIARDI, P. Artifacts as pathways and remanins of organizational life. In: GAGLIARDI, P. (Org.). **Symbols and artifacts: views of the corporate landscape**. Berlin: Walter de Gruyter, 1990. p.3-38.

GAGLIARDI, P. Explorando o lado estético da vida organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e WALTER, R. N. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais. Reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, v.2, 2001.

GALLOIS, D. T. Arte Iconográfica Waiãpi. In: VIDAL, L. B. (Org.). **Grafismo Indígena**. São Paulo: Nobel, 2000. p.209-230.

GARCIA, R. W. D. Representações sociais da alimentação e saúde e suas repercussões no comportamento alimentar. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, v.7, n.2, p.51-68, 1997.

GASPAR, M. D. Zoólitos, peixes e moluscos: cultura material e identidade social. In: VELHO, G. *et al.* (Org.). **CULTURA material: identidades e processos sociais**. Rio de Janeiro: Funart, CNFCP, 2000. p.13-21. Encontros e estudos 3.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, 1989.

GHERARDI, S. The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. **Human Relations**, v.47, n.6, p.591-610, 1994.

GOLDENBERG, M. e RAMOS, M. A civilização das formas: o corpo como valor. In: GOLDENBERG, M. (Org.). **Nu & Vestido**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. p.19-40.

GOLDING, D. Some everyday rituals in management control. **Journal of Management Studies**, v.28, n.6, november, p.569-583, 1991.

GREGORY, K. L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n.3, Sep, p.359-376, 1983.

GUERRIER, Y. e ADIB, A. Gendered identities in the work of overseas tour reps. **Gender, Work and Organization**, v.11, n.3, may, p.334-350, 2004.

HARRIS, S. e SUTTON, R. Function of parting ceremonies in dying organizations. **Academy of Management Journal**, v.29, n.1, p.5-30, 1986.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna. Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

HATCH, M. J. The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v.18, n.4, p.657-693, 1993.

HEARN, J. e PARKIN, W. **'Sex' at 'work' the power and paradox of organization sexuality**. New York: St. Martin's Press, 1987.

HERTZ, R. A preeminência da mão direita: um estudo sobre a polaridade religiosa. **Religião e Sociedade**, n.6, p.99-128, 1980.

JUNG, H. Y. Phenomenology and body politics. **Body & Society**, v.2, n.2, p.1-22, 1996.

KEESING, F. M. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, v.1, 1961.



KERFOOT, D. e KNIGHTS, D. 'The best is yet to come?: the quest for embodiment in managerial work. In: COLLINSON, D. L. e HEARN, J. (Org.). **Men as managers, managers as men**. London: Sage, 1996. p.78-98.

KERN, A. A. A cultura material, a história e a arqueologia. Anais da X Reunião. Curitiba: **Sociedade Brasileira de Pesquisa Histórica (SBPH)**, 1991.

KERN, A. A. e DIAS, A. S. A propósito das relações entre Arqueologia e História no estudo das Sociedades Antigas. Anais do IV Simpósio de História Antiga e I Ciclo Internacional de História Antiga Oriental. Porto Alegre: **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 1990.

KLEINMAN, A. **Patients and healers in the context of culture. An exploration of the borderland between Anthropology**. Berkeley: University of California Press, 1980.

LATOUCHE, D. The organizational culture of government: myths, symbols and rituals in a Quebecois setting. **International Social Science Journal**, v.35, n.2, p.257-278, 1983.

LE BRETON, D. **La sociología del cuerpo**. Buenos Aires: Nueva Visión, 2002.

LEAL, O. Sangue, fertilidade e práticas contraceptivas. In: LEAL, O. (Org.). **Corpo e significado: ensaios de antropologia social**. Porto Alegre: Ed. Universidade/UFRGS, 1995. p.15-36.

LEITÃO, D. K. **O corpo ilustrado: um estudo antropológico sobre os usos e significados da tatuagem contemporânea**. (Mestrado em Antropologia Social). Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. 164 p.

LINSTEAD, S. e HÖPFL, H., (Eds). **The Aesthetics of organization**. London: Sageed, 2000.

LOCK, M. Death in technological time: locating the end of meaningful life. **Medical Anthropology Quarterly**, v.10, n.4, p.575-600, 1996.

LOURO, G. L. Corpo, escola e identidade. **Educação e Realidade**, v.25, n.2, jul./dez., p.59-76, 2000.

MALINOWSKI, B. **Argonautas do pacífico ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MALINOWSKI, B. **Um diário no sentido estrito do termo**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2002a.

MARTIN, J. e FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Org.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p.599-621.

MARTIN, J. e FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTIN, P. Sensations, bodies, and the 'spirit of a place': aesthetics in residential organizations for the elderly. **Human Relations**, v.55, n.7, p.861-885, 2002b.

MATOS, O. O corpo e o poder. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.24, n.1, p.42-44, 1984.

MAUSS, M. **Sociologia e Antropologia**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

MELO, M. C. D. O. L. Produto e produtores da cultura organizacional: algumas questões sobre o comportamento dos empregados. **Revista de Administração**, v.26, n.2, abril/junho, p.60-67, 1991.

MENESES, U. T. B. A cultura material no estudo das sociedades antigas. **Revista de História USP**, n.115, julho/dezembro, p.103-117, 1983.

MERLEAU-PONTY, M. **The world of perception**. London: Routledge, 2004.

MERLEAU-PONTY, M. **Phenomenology of perception**. New York: Routledge, 2005.

MILLS, A. J. Organization, gender and culture. **Organization Studies**, v.9, n.3, p.351-369, 1988.

OLIVEIRA, R. C. **O trabalho do antropólogo**. São Paulo: Editora UNESP, 1998.

PARKER, R. Emponderamento erótico e cidadania sexual para homens que fazem sexo com homens e tribos afins. In: HOMOSSEXUALIDADE: produção cultural, cidadania e saúde. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS**, 2004.

PEREIRA, C. A. M. O impacto da AIDS, a afirmação da "cultura gay" e a emergência do debate em torno do "masculino" - Fim da homossexualidade? In: HOMOSSEXUALIDADE: produção cultural, cidadania e saúde. Rio de Janeiro: **Associação Brasileira Interdisciplinar de AIDS**, 2004.

POIRIER, J. **Uma historia de la etnologia**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica, 1987.

RABELO, M. C. e ALVES, P. C. Corpo, experiência e cultura. XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS. Caxambu: **Anais ANPOCS**, 2001.

RAFAELI, A. e PRATT, M., Eds). **Artifacts and organizations. Beyond mere symbolism**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

RIAL, C. S. M. Fast-foods: a nostalgia de uma estrutura perdida. **Horizontes Antropológicos**, v.2, n.4, jan./jun., p.94-103, 1996.

RIVIÈRE, C. **Os ritos profanos**. Petrópolis: Vozes, 1997.

RODRIGUES, A. I. P. O ritual de venda e a performance dos vendedores do shopping center conjunto nacional de Brasília. In: TEIXEIRA, J. G. L. C. (Org.). **Performance, Cultura e Espetacularidade**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

ROSEN, M. You asked for It: Christmas at the bosses' expense. **Journal of Management Studies**, v.25, n.5, september, p.463-480, 1988.

RYBCZYNSKI, W. **Casa: pequena história de uma idéia**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

SAHLINS, M. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

SANT'ANNA, D. **Corpos de passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea**. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

SCHEPER-HUGHES, N. e LOCK, M. The mindful body: a prolegomenon to future work in medical anthropology. **Medical Anthropology Quarterly**, v.1, n.1, p.6-41, 1987.

SCHIEBINGER, L. Skeletons in the closet: the first illustration of the female skeleton in eighteenth-century anatomy. In: GALLAGHER, C. e LAQUEUR, T. (Org.). **The making of the modern body: sexuality and society in the nineteenth century**. London: University of California Press Ltd., 1987. p.42-82.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**, v.20, n.2, julho/dezembro, p.71-99, 1995.

SEFFNER, F. **Derivas da masculinidade: representação, identidade e diferença no âmbito da masculinidade bissexual**. Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. 260 p.

SILVA, C. N. e SANTOS, I. A. A. D. Brasil sem homofobia: programa de combate à violência e à discriminação contra GLTB e de promoção da cidadania homossexual. In: CONSELHO NACIONAL DE COMBATE À DISCRIMINAÇÃO. Ministério da Saúde, Brasília, 2004

SILVA, M. P. Identidade racial brasileira. In: SANTOS, G. e SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

SILVA, S. B. D. Refletindo sobre a cultura material e os grafismos Kaingang: possibilidades para interpretação arqueológica. In: DE MASI, M. A. N. (Org.). **XOKLG 2860 a.C. As terras altas do Sul do Brasil. Transcrições do Seminário de Arqueologia e Etnohistória**. Tubarão: Unisul, 2006.

SILVA, V. G. D. **O antropólogo e sua magia**. São Paulo: Edusp, 2000.

SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C. e ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. XXX ENCONTRO ANUAL DA ANPAD. Salvador: **Anais EnANPAD**, 2006.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.3, p.339-358, 1983.

SOUZA, A. L. S. Os sentidos da prática de lazer da juventude negra. In: SANTOS, G. e SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

STRATI, A. Aesthetic understanding of organizational life. **Academy of Management Review**, v.17, n.3, p.568-581, 1992.

STRATI, A. Organizations viewed through the lens of aesthetics. **Organization**, v.3, n.2, p.209-218, 1996.

STRATI, A. **Organization and aesthetics**. London: Sage, 1999.

STRATI, A. The aesthetic approach in organization studies. In: LINSTEAD, S. e HÖPFL, H. (Org.). **The Aesthetics of Organization**. London: Sage, 2000.

STYHRE, A. *et al.* Emotional management and stress: managing ambiguities. **Organization Studies**, v.23, n.1, p.83-103, 2002.

TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TRICE, H. M. e BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

TURNER, V. **O processo ritual. Estrutura e anti-estrutura**. Petrópolis: Vozes, 1974.

VELHO, G. Observando o familiar. In: NUNES, E. D. O. (Org.). **A aventura sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p.36-46.

VENTURI, G. e BOKANY, V. Pesquisando discriminação institucional e identidade racial. In: SANTOS, G. e SILVA, M. P. (Org.). **Racismo no Brasil: percepções da discriminação e do preconceito racial no século XXI**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2005.

VÍCTORA, C.; KNAUTH, D. e HASSEN, M. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo, 2000.

VÍCTORA, C. G. A "mãe do corpo" dentro do corpo da mãe: um estudo sobre relações e espaço corporal em grupos populares de Porto Alegre. UFRGS, Porto Alegre, 1999. Série Textos de Divulgação, n. 009/9. Cadernos do NUPACS.

VILNAI-YAVETZ, I. e RAFAELI, A. Managing artifacts to avoid artifact myopia. In: RAFAELI, A. e PRATT, M. (Org.). **Artifacts and organizations. Beyond mere symbolism**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

VIVEIROS DE CASTRO, E. B. A fabricação do corpo na sociedade xinguana. In: OLIVEIRA FILHO, J. P. D. (Org.). **Sociedades indígenas e indigenismo no Brasil**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1987.

WEISS, G. e HABER, H. F., Eds). **Perspectives on embodiment. The intersections of nature and culture**. London: Routledgeed, 1999.

WILLIAMS, C.; GIUFFRE, P. e KIRSTEN, D. Sexuality in the workplace: organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. **Annual Review of Sociology**, v.25, p.73-93, 1999.

WITZ, A.; WARHURST, C. e NICKSON, D. The labour of aesthetics and the aesthetics of organization. **Organization**, v.10, n.1, p.33-54, 2003.

## ANEXO A – CARTA À DIREÇÃO: PEDIDO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

---

Prezados(as) Senhores(as)

Sou aluna do Curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFRGS, com ênfase em Recursos Humanos, e tenho um projeto de pesquisa para a realização da minha tese que visa a estudar o tema da cultura organizacional. Como sistemática de pesquisa, a elaboração de uma tese prevê uma ampliação do conhecimento teórico em um determinado tema. No entanto, isso só se torna viável mediante a interface teoria e prática, ou seja, entre embasamento teórico e evidências empíricas.

A idéia central elaborada em relação à futura tese é que a cultura de uma organização pode ser decifrada a partir da observação dos corpos de seus trabalhadores. Essa idéia foi elaborada a partir de minha aproximação com a área da Antropologia Social que, por sua vez, vem estudando o tema do corpo simbólico desde o início do século passado. Nesse viés, o corpo é mais do que um objeto natural, é um artefato construído a partir do ambiente sócio-político-econômico e cultural em que está inserido.

A partir da forte intersecção que o tema desta pesquisa apresenta em relação à ciência antropológica, se torna necessário a utilização de uma prática de pesquisa própria a essa disciplina, a etnografia. O método etnográfico busca, através da observação participante e das entrevistas em profundidade, a compreensão da cultura de um determinado grupo social, ou seja, o conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e à visão de mundo desse grupo.

O interesse em relação à Livraria Cultura advém de um contato próximo que venho mantendo com essa empresa como cliente, e essa situação tem possibilitado a percepção da existência de uma diversidade na apresentação dos corpos de seus trabalhadores. Além disso, a professora que orienta a futura tese, Profa. Dra. Neusa Cavedon, vem desenvolvendo, há alguns anos, trabalhos que buscam estabelecer a relação interdisciplinar entre Antropologia e Administração, tendo inclusive publicado o livro *Antropologia para Administradores*, editado pela UFRGS, em 2003.

Apresento, a seguir, de maneira mais direta, as atividades que pretendo realizar junto à equipe da Livraria Cultura, descrevendo-as em de tópicos (página seguinte). Além disso, coloco em anexo o material referente ao pré-projeto de tese apresentado ao PPGA no momento de minha inscrição para o doutorado. Por fim, fico a inteira disposição para o esclarecimento de dúvidas e apresentação de documentos que venham a ser necessários na viabilização desta pesquisa.

No aguardo de uma resposta e desde já agradecendo a atenção.

Maria Tereza Flores Pereira

Telefone Residencial: (51) 3331.2042

Telefone Celular: (51) 9131.0785

e-mail: mtfpereira@ea.ufrgs.br

Prof. Dra. Neusa Rolita Cavedon

Telefone UFRGS: (51) 3316.3819

e-mail: nrcavedon@ea.ufrgs.br

Porto Alegre, dezembro de 2004.

## ANEXO B – LISTA DAS ATIVIDADES DE CAMPO

---

### ATIVIDADES A SEREM REALIZADAS NA FASE DE CAMPO:

- 1) **Observação-participante junto à equipe de atendimento da Livraria Cultura de Porto Alegre:** essa observação consiste em uma técnica etnográfica que visa a aproximar a pesquisadora dos informantes da pesquisa. Para isso, será dedicado um tempo específico para cada um dos setores da livraria. Seria importante, nessa fase de pesquisa, haver algum tipo de atividade que a pesquisadora pudesse realizar como forma de maior integração com o grupo de pesquisa.
- 2) **Entrevistas em profundidade com funcionários do atendimento:** após algum tempo de observação, serão eleitos alguns funcionários (os que se disponibilizarem para isso) para serem entrevistados. Essas entrevistas visam a aprofundar o tema da pesquisa, ou seja, saber como os funcionários adaptam seu corpo (movimentos, gestos, vestimenta, etc.) para a execução de seu trabalho na Livraria Cultura. Além disso, serão tratados temas como os motivos de aproximação desses funcionários em relação a organização e o quanto essa escolha relaciona-se com um estilo de vida desses.
- 3) **Entrevistas em profundidade com Coordenadores e Diretores:** essas entrevistas visam a conhecer o histórico da empresa e o estilo gerencial privilegiado por esta.
- 4) **Participação de atividades de gestão propostas pela área de Recursos Humanos:** o objetivo é conhecer, principalmente, os procedimentos de recrutamento, seleção e treinamento dos funcionários da área de atendimento.

Ao contrário das primeiras etnografias realizadas em sociedades simples que apresentavam um longo tempo de observação da comunidade estudada, os trabalhos antropológicos contemporâneos das sociedades urbanas tendem a ser realizados em prazos mais curtos. No caso deste estudo, pretende-se que o período de convivência com esta instituição seja de quatro meses (dezembro de 2004, fevereiro, março e abril de 2005). Já sabendo que o mês de dezembro é de bastante movimento, sugiro que esse seja apenas de observação da rotina de trabalho das equipes, não havendo nessa fase qualquer tipo de entrevista ou outra atividade que venha a tomar tempo dos funcionários.



## ANEXO C – CARTA À EQUIPE: APRESENTAÇÃO ENTRADA EM CAMPO

---

À Equipe da Livraria Cultura de Porto Alegre

Olá

Meu nome é Maria Tereza, sou aluna do curso de pós-graduação em Administração da UFRGS e gostaria de utilizar esse recado para apresentar o trabalho que começo a realizar junto à Livraria Cultura nos próximos meses.

Por ser esse um trabalho de cunho acadêmico, considero importante explicar, de forma resumida, o procedimento de pesquisa que estou utilizando. Primeiramente, elaborei uma questão de pesquisa, ou seja, uma dúvida teórica que deverá ser respondida parte por uma pesquisa bibliográfica e parte através da observação de alguma prática organizacional.

A pergunta que pretendo responder foi montada a partir de uma mistura de duas teorias: uma da Administração (cultura organizacional) e outra da Antropologia (Antropologia do Corpo). A dúvida que tenho é a seguinte: É possível desvendar as culturas de uma organização a partir da análise dos corpos das pessoas que nela trabalham?

Achou estranho? Normal. A primeira reação das pessoas quando falo da minha pesquisa é uma incompreensão. Afinal, estamos acostumados a pensar nosso corpo a partir de uma lógica das Ciências Médicas (órgãos, ossos, pele, músculos, fluidos, etc.). A pesquisa que se propõe, entretanto, trabalhará a partir da idéia de que o corpo é matéria simbólica que transformamos a partir do grupo social em que vivemos, ou em que gostaríamos de viver. Em outras palavras, refere-se aos estudos da faceta sócio-histórico-cultural do corpo.

De posse da questão de pesquisa e da revisão bibliográfica (a qual realizei no primeiro semestre deste ano) é hora do pesquisador ir a campo, no caso, ir à Livraria Cultura. É nesse estágio que me encontro e é nesse contexto que vocês me verão pela loja conversando, observando, fazendo anotações e, posteriormente, “recrutando” interessados em realizar uma entrevista.

Abraço a todos e até daqui a pouco.

Maria Tereza Flores Pereira

**ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ATENDIMENTO: PARTE 1**

---

**Roteiro de Entrevista da Equipe de Atendimento da Livraria Cultura: parte 1**

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Escolaridade: \_\_\_\_\_

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Tempo de Empresa: \_\_\_\_\_

Setor no qual atualmente trabalha: \_\_\_\_\_

Data da Entrevista: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ Duração: \_\_\_\_\_

- 1) **Dia de trabalho:** descreva, com o máximo de detalhes, um dia de trabalho, desde a hora que você acorda até a hora que você vai dormir.
- 2) **Dia de folga:** descreva, com o máximo de detalhes, uma folga (diferenciar folgas que ocorrem em dias de semana das de domingo), desde a hora que você acorda até a hora que você vai dormir.
- 3) **Comparação entre dia de trabalho e dia de folga:** após ter descrito o cotidiano de um dia de lazer e outro de trabalho, analise a(s) diferença(s) entre ambos.

**Lista de técnicas corporais (Marcel Mauss) para lembrar durante a entrevista.**

- Repouso e relaxamento: técnicas de relaxamento no horário de trabalho, etc.
- Sono: horários, duração do sono, etc.
- Movimento e postura: movimentos e posturas privilegiados e evitados em loja, etc.
- Cuidados com o corpo: vestimenta, ornamentos, atividade física, banho, produtos, etc.
- Consumo: comida, bebida, cigarro, etc.
- Medicação: última vez que adoeceu, última vez que faltou por motivo de doença, etc.

**ANEXO E – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO ATENDIMENTO: PARTE 2**

---

**Roteiro de Entrevista da Equipe de Atendimento da Livraria Cultura: parte 2**

- 1) Fale um pouco de sua trajetória de vida. O ponto de partida fica a seu critério de escolha, mas o ponto de chegada deve ser a Livraria Cultura.
- 2) Que atributos seus acredita terem sido determinantes para sua entrada na Livraria Cultura?
- 3) Que atributos acredita terem sido determinantes para sua entrada no setor X?
- 4) Que atributos corporais acredita terem sido determinantes para sua entrada na Livraria Cultura?
- 5) Que atributos corporais acredita terem sido determinantes para sua entrada no setor X?
- 6) O que mudou em você após a entrada na Livraria Cultura?
- 7) O que mudou em você, em termos corporais, após a entrada na Livraria Cultura?
- 8) O que é o vendedor para a Livraria Cultura?
- 9) O que é o corpo do vendedor para a Livraria Cultura?
- 10) Quais são seus planos futuros? A Livraria Cultura se encaixa neles?

## **ANEXO F – ROTEIRO DE ENTREVISTA DO CORPORATIVO**

---

### **Roteiro de Entrevista do Corporativo da Livraria Cultura**

- Fale um pouco da expectativa que o corporativo da Livraria Cultura tem em relação à seus vendedores.
- Fale um pouco da expectativa que o corporativo da Livraria Cultura tem em relação ao corpo de seus vendedores (vestimenta, posturas, etc.).

## ANEXO G – CARTA DE CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

---

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

À Equipe da Livraria Cultura de Porto Alegre

Olá

A pesquisa que venho realizando junto à Livraria Cultura de Porto Alegre está chegando ao fim e gostaria de fazer mais um pedido a você. Porém, primeiramente, gostaria de lembrar que o objetivo principal desta pesquisa, de cunho acadêmico, é comprovar (ou não) que é possível utilizar o material teórico da Antropologia do Corpo para estudos do tema da Cultura Organizacional. É a idéia de que o corpo, além de um artefato biológico, é constantemente transformado para se adequar ao grupo social em que participamos, ou em que gostaríamos de participar.

O tema do corpo, estudado a partir das Ciências Humanas e Sociais, é bastante amplo e nele estão incluídos aspectos como alimentação, medicação, movimento, repouso, inscrições corporais (tatuagens, *piercing*, etc.), entre outros. Devido a essa complexidade, por cerca de seis meses, mantive uma convivência com a equipe da Livraria Cultura de Porto Alegre principalmente observando esse cotidiano e, ainda, realizando entrevistas com algumas pessoas do grupo dos vendedores.

Neste momento, gostaria de fotografar a equipe da Livraria Cultura com o intuito de que essas imagens, que compõe uma parte importante do meu trabalho de campo, favoreçam a análise dos meus dados. Gostaria também de solicitar sua autorização para que essas fotografias possam ser publicadas em algum veículo de cunho estritamente acadêmico, não mercantil, como, por exemplo, artigos de congressos, revistas especializadas ou algum livro que eu possa vir a publicar com o resultado de minha tese.

É importante, entretanto, que você deixe registrado sua aprovação em relação a essa fotografia. Essa é uma exigência ética de pesquisas que envolvem seres humanos, ou seja,

you must be properly informed about the purposes of the “capture” of your image and, from this, you must authorize (or not) its use. For this, see in the annex a list of authorization in which you can register (or not). I emphasize that there are two options relative to the destiny that will be given to this image: image that will be used as data for research or image that will be published in academic media.

Agradecendo a atenção,

Maria Tereza Flores Pereira

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Porto Alegre, fevereiro de 2006.

