

Apropriações simbólicas e espaciais em organizações: o “jeitinho brasileiro” no bar “Sofá da Hebe”

Fabiana Florio Domingues
Eduarda Cricco Miranda Barcelos Gripp
Letícia Dias Fantinel

INTRODUÇÃO¹

Era um bloco de concreto, cinza, mal iluminado, que do fundo assistia o movimento de uma das ruas mais frequentadas de Vitória, a da “lama”. Viu passar por ali pessoas de todo tipo, funcionários saídos do trabalho, universitários no caminho das aulas. Ali, histórias se fizeram. De repente, [...] alguns amigos que frequentavam a tal rua perceberam o bloco. [...] A

¹ As autoras agradecem à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo – FAPES (edital FAPES 006/2014 – Universal – Projeto individual de pesquisa) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq (processo 446524/2014-0) pelo apoio financeiro concedido.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 9 | ABRIL | 2017 | ISSN: 2358-6311



partir daí, a ideia então surgiu. O bloco sem graça se iluminou e virou banco, e a bebida era comprada em supermercados, mais barata, e dividida ali mesmo, com copos de plástico e gelo. Instaurou-se então um ambiente de comunhão. Alguns passavam e, entre gelo e cigarros emprestados, o grupo cresceu. Certo dia, sem mais nem menos, ele, de cabelos negros e pele clara apareceu diferente. Havia colorido os cabelos, ou melhor, descolorido. Os fios brancos, platinados, divertiram e entre um drink e outro, ele era a Hebe, e o banco, o seu sofá. Entre “gracinhas” e “selinhos”, o tempo passou, o grupo cresceu e o canto sem graça era parte da rua. E surgia o Sofá da Hebe².

É relativamente comum que espaços urbanos despertem afetividade em determinadas pessoas e grupos. O excerto acima deixa entrever apropriações físicas e simbólicas relacionadas a um espaço urbano em particular, na capital do Espírito Santo, Vitória. O bar chamado “Sofá da Hebe” era inicialmente o nome de uma pequena região da Rua da Lama, uma das principais zonas boêmias da cidade, que já foi objeto de estudo em outras pesquisas (Pandolfi, Caliman, Vasconcellos & Rainha, 2009; Drumond & Fantinel, 2015). O antigo “Sofá da Hebe” era nada mais que um bloco de concreto que servia como ponto de encontro de jovens. Entretanto, esse ponto ficou famoso entre os frequentadores, tornou-se popular, e acabou tendo seu nome e espaço apropriado por um bar.

² Excerto do texto de Poliana Pauli, intitulado “E nem banco era, muito menos sofá...” e publicado no blog Universo Ufes. Disponível em: <http://universo.ufes.br/blog/2013/11/o-sofa-e-a-hebe/>. Acesso em: 17 abr. 2015.

O fenômeno de apropriação espacial e simbólica que envolve a organização estudada pode nos ajudar a compreender espaços urbanos cujos aspectos simbólicos a eles relacionados são mediados por organizações. Inicialmente concebida sem nome fantasia ou placa de identificação, a organização se apropriou simbolicamente do nome do espaço no qual se insere e desenvolveu-se na medida em que o ponto urbano se tornou conhecido e reconhecido por seus frequentadores como um local dito boêmio e "alternativo".

A organização em si emerge de um contexto espaço-temporal que acontece a partir de seu desenvolvimento enquanto espaço urbano. É importante mencionar, que tal espaço foi ressignificado pelos usos dos sujeitos e posteriormente teve seu "nome" reapropriado por um bar. Autores como Fantinel, Cavedon e Fischer (2012), Fantinel e Cavedon (2010), Ipiranga (2010), entre outros, evidenciam a importância dos estudos em espaços simbólicos organizacionais nos Estudos Organizacionais. O fato de a organização ter se apropriado simbolicamente de um espaço na cidade, construído e reconstruído simbolicamente no cotidiano de frequentadores da região, torna esse bar objeto de discussão interessante para este artigo, na medida em que possibilita o estudo desses processos por meio de sua forma mais sensível: a vivência cotidiana dos espaços.

A partir desse contexto, o objetivo desse artigo trata de compreender processos de construção e reconstrução cotidianas de um espaço urbano, mediados por aspectos simbólicos, que foi reapropriado por uma organização na cidade de Vitória/ES. Diversos autores dos Estudos Organizacionais vêm empreendendo esforços no estudo de espaços urbanos e organizacionais brasileiros (Fantinel & Cavedon, 2010; Ipiranga, 2010; Saraiva & Carrieri, 2012; Figueiredo & Cavedon, 2012). Tais esforços de compreensão podem ser feitos a partir de diferentes lentes, sendo uma das possíveis a dos simbolismos organizacionais, que possui, entre seus quadros conceituais, as noções chave de simbolismo e cultura.

O estudo do simbolismo é frequentemente tratado a partir da premissa que abordagens tradicionais são limitadas para a análise organizacional. Contudo, neste estudo, consideramos que as organizações são como sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividades culturais (Morgan, Frost & Pondy, 1983), cuja complexidade se manifesta especialmente a partir da linguagem, mas que se mostra também em diferentes formas e apropriações simbólicas (Morgan, Frost & Pondy, 1983; Turner, 1990). Dessa maneira, estudos que tratam da cultura organizacional sob a ótica do simbolismo propiciam interpretações que facilitam a compreensão de fatos que ocorrem em uma organização (Morgan, Frost & Pondy, 1983; Carrieri & Leite-da-Silva, 2007).



Este estudo foi realizado a partir de uma investigação empírica de natureza qualitativa. Trata-se de uma pesquisa de cunho etnográfico que contou com um total de 22 observações participantes cujas descrições e interpretações foram registradas em diários de campo; além disso, foram empreendidas entrevistas não estruturadas com clientes, empregados e gestor. A inspiração metodológica deste estudo manifesta-se, principalmente, na preocupação do fazer etnográfico com os acontecimentos ao redor, as palavras que estão sendo ditas, as ações, as interações entre as pessoas e até mesmo os objetos, aquilo que está acontecendo em um determinado espaço (Yanow, 2012).

Ao considerar que este estudo se valeu de uma abordagem essencialmente indutiva para a consecução de seus objetivos, faz-se necessário destacar que, ainda que corramos o risco de antecipar na introdução alguns dos resultados da pesquisa, o "jeitinho brasileiro" emergiu como aspecto cultural fortíssimo, tendo em vista o constante improvisado na gestão e nas apropriações do espaço urbano pelas pessoas envolvidas na organização e as contínuas formas de subversão ali presentes. Por isso, o referencial teórico e os resultados estão organizados em torno dessa categoria, essencial para a compreensão do espaço estudado.

Assim, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, vê-se o referencial teórico, no qual conceituamos brevemente



simbolismo e cultura nas organizações e organizações na ótica do “jeitinho brasileiro”. Posteriormente relatamos o método, os dados de campo da pesquisa, bem como resultados e a análise dos dados coletados em campo. Por fim, apresentamos as considerações finais.

O JEITINHO BRASILEIRO COMO FENÔMENO CULTURAL E ORGANIZACIONAL

A escolha do referencial para este estudo deu-se na medida em que compreendemos a perspectiva do simbolismo como lente que permite enxergar as organizações através dos modelos de discurso simbólico (Smircich, 1983), no qual a cultura corresponde a um sistema de significados e símbolos coletivos, a qual sujeitos ali inseridos são capazes de interpretar (Morgan, Frost & Pondy, 1983; Turner, 1990). Sob esta abordagem, as organizações são construídas socialmente e continuamente por seus membros através de suas ações (Berger & Luckmann, 1978).

Estudar simbolismos em meio organizacional implica compreender a própria organização como uma construção humana, fenômeno social que se configura a partir de signos e símbolos. A organização é vista, portanto, como uma teia social, uma rede de articulações simbólicas interconectadas (Saraiva & Carrieri, 2008). Além disso, a organização é abordada, igualmente, como processo e produto de



manifestações, de cunho subjetivo, permeadas não somente pela performatividade, mas também por outros aspectos complexos que operam em nível social (Morgan, Frost & Pondy, 1983).

Os símbolos são construídos e reconstruídos em processos sociais de natureza relacional e podem variar em termos de sua complexidade (Morgan, Frost & Pondy, 1983). Nesse sentido, a prática da representação simbólica tem papel importante na construção de intersubjetividades no contexto organizacional. Tais intersubjetividades se fazem presentes na própria produção do cotidiano organizacional, na medida em que este pode ser entendido como uma construção social dada a partir de uma realidade interpretada e que contém um sentido subjetivo para aqueles que dela compartilham (Berger & Luckmann, 1978). À medida que a dinâmica cotidiana se constrói em determinado grupo, também se produz uma realidade coerente para este grupo (Turner, 1990). Sua apreensão e interpretação, portanto, possibilita uma compreensão mais acurada de práticas e representações dadas em diferentes organizações.

Nesse contexto, é importante considerar aspectos culturais que permeiam as organizações. Considerando-se que "o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu" (Geertz, 1989, p. 15), é possível afirmar que o simbolismo está diretamente relacionado ao conceito de cultura, uma vez que a cultura também pode ser considerada de natureza simbólica (Caldas, 2009). A

cultura pode ser vista, assim, como um sistema de símbolos socialmente construídos que podem ser interpretados ou analisados (Geertz, 1989) e, em contexto organizacional, ela pode evidenciar homogeneidades e heterogeneidades em termos das representações e significações produzidas e reproduzidas (Cavedon, 2008).

É possível afirmar que há uma polissemia de definições em termos de cultura organizacional (Cavedon, 2008). Uma das mais difundidas classificações dos estudos sobre o fenômeno foi desenvolvida por Smircich (1983), que possibilita a compreensão da cultura como uma variável ou como uma metáfora organizacional. Abordar a cultura organizacional como uma variável permitiria enxergar aspectos compartilhados na organização, voltando o olhar para um fenômeno passível de mensuração e controle. Já entendê-la como uma metáfora propiciaria a apreensão de suas complexidades, compreendendo a própria organização em termos de um fenômeno social dinâmico e complexo. Há, portanto, hoje, uma base muito variada em termos da apropriação e compreensão do conceito. Em geral, tais perspectivas são mobilizadas para ajudar na compreensão e dar sentido às dimensões de linguagem, simbolismo, espaço, tempo e cognição tanto fora quanto dentro das organizações (Cavedon, 2008; Morgan, 2006; Motta & Caldas, 2009).

Perspectivas culturais e simbólicas estão, por definição, vinculadas ao contexto espaço-temporal da sociedade que produz e reproduz os aspectos culturais e simbólicos em estudo. Nesse sentido, a noção de cultura organizacional, por exemplo, não se restringe à própria organização; ela se relaciona profundamente com seu contexto espaço-temporal.

Esse tipo de entendimento abriu espaço para determinadas interpretações sobre a inserção de organizações em contextos culturais específicos. Ainda que hoje esteja premente a impossibilidade em se falar acerca de uma cultura brasileira una, monolítica e coesa, faz sentido destacar alguns traços relativamente compartilhados em organizações em contexto brasileiro. Freitas (2009), por exemplo, tenta compreender aspectos relacionados a culturas organizacionais a partir de um possível universo simbólico brasileiro. A autora investiga algumas características-chave que podem ser percebidas no cotidiano de certas organizações brasileiras. Alguns desses aspectos seriam traços como a hierarquia, o personalismo, a malandragem, a ambiguidade, entre outros.

A partir de diferentes manifestações desses determinados traços, vemos características tidas comumente como brasileiras. Algumas dessas características, em determinados contextos, podem ser utilizadas como forma de driblar em certo grau alguns limites da lei, de quebrar regras, ou ainda, em outras situações, caracterizar apenas um favor, uma ajuda, com objetivo de



agilizar aquilo que o “sistema” faz questão de tornar difícil e demorado (Barbosa, 2006).

Parece difícil, assim, não relacionar as culturas brasileiras com o chamado “jeitinho brasileiro” (Barbosa, 2006; DaMatta, 2000; Freitas, 2009; Motta & Caldas, 2009; Motta & Alcadipani, 1999). Isso provavelmente se dá na medida em que, segundo os autores supracitados, há certa compreensão que tal comportamento é realmente presente em diferentes instituições no país. Contudo, o que não parece ser consenso é a origem e a maneira como tal atitude é vista e praticada em diferentes esferas da sociedade. O que se pode perceber, conforme Barbosa (2006), é um *continuum* que vai do favor à corrupção, sendo o elemento central entre os polos, o “jeito”. De tal forma, que para a autora, fica difícil precisar quando inicia um e termina o outro, nesse sentido o jeitinho brasileiro é invocado para solução em alguma situação imprevista, difícil ou até mesmo proibida e é de caráter “universal” entre os brasileiros. Tal caráter universal, inclusive, é ilustrado por um conhecido dito popular, que reza: “só não existe jeito para a morte”.

Motta e Alcadipani (1999) atribuem a origem do “jeitinho brasileiro” ao formalismo, presente não apenas no Brasil, mas em diferentes níveis, e também em outras sociedades no mundo. Destarte, no Brasil, o formalismo seria a diferença entre o que versa uma lei e a conduta concreta, racional e impessoal, já o jeitinho oferece a oportunidade de aparecer o lado emocional desse sistema, é o

que de fato acontece na prática da solução de problemas, sem que alguma punição seja aplicada a seu infrator.

Para Barbosa (2006) o uso de expedientes do jeitinho ultrapassa a esfera da rigidez institucional. Mesmo em situações em que a burocracia não se faz presente, como em uma fila, ainda encontram-se indivíduos que fazem pedidos para passar à frente de pessoas que chegaram primeiro. Dessa forma, há o critério de necessidade pessoal, o lado emocional se faz vigente. Assim, problemas de ordem pessoal são gatilhos para o uso do jeitinho brasileiro, evidenciando a emoção para se fazer tal uso.

Conforme um estudo realizado por Chong, Peng, Fu, Muethel, Caldas e Shang (2015), o "jeitinho" pode também ser utilizado para entender e comparar o comportamento da liderança e sua influência, em organizações chinesas e ocidentais. A inclusão de tal conceito possibilita uma compreensão de características como o personalismo presentes no comportamento destes líderes. Ao descrever o "jeitinho brasileiro", Barbosa (2006) explica que este tem seu jeito certo, ou seja, idioma próprio, técnicas e personagens. Ainda conforme a autora, uma vez estando tão vigente no universo simbólico brasileiro, o "jeitinho brasileiro" está presente não apenas no cotidiano das pessoas, como permeia também diferentes espaços na sociedade e nas organizações. Para se fazer uso de

um jeitinho os fatores são estritamente individuais. Assim, todos dentro da esfera social, seja um indivíduo que ocupe uma posição privilegiada ou um que esteja em uma situação abaixo, estão habilitados em lançar mão do jeitinho. Um exemplo da variedade dessas instituições foi um estudo, realizado por Junquilha (2004) em secretarias públicas. O autor apresenta as várias maneiras que o “jeitinho brasileiro” se faz presente no cotidiano de repartições, possibilitando diferentes tipos de gerenciamentos de atividades, como forma de driblar a burocracia excessiva presente nas leis e normas brasileiras.

A fim de enfrentar tal burocracia, Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) destacam como o “jeitinho brasileiro” possibilita também o empreendedorismo nacional, representando, por vezes, um mecanismo que viabiliza o começo e a manutenção de um negócio, sem, contudo, indicar garantia de sua prosperidade. Sousa *et al.* (2014) evidenciam que características como a intuição, o imprevisto e a ilegalidade (quebra de certas normas sociais, mas não necessariamente crime), por vezes fazem parte da técnica de marketing para comercialização de produtos, que trazem resultados positivos de vendas. Para os autores, tais características representam o uso do “jeitinho brasileiro” nas estratégias de marketing informal, na gestão de pequenos mercados.

Não obstante, não se está afirmando aqui que todos brasileiros “façam uso do jeitinho brasileiro, mas, sim, que todos, em algum momento, acabam tendo contato com essa prática, ora de forma ativa, ora de forma passiva” (Pedroso, Massukado-Nakatani & Mussi, 2009, p. 103). Para os autores, o “jeitinho brasileiro” se faz presente quando surge alguma situação cotidiana difícil ou inesperada, na qual o uso de qualidades como criatividade, esperteza e improvisação, possibilita um comportamento por vezes ambíguo e multifacetado.

Segundo DaMatta (1986, p. 66), o “jeitinho brasileiro” pode ser visto como “um estilo de navegação social”, uma vez que ultrapassa a condição do mandatório “não pode” para um misto entre “pode” e “não pode”. A justificativa para existência do “jeitinho brasileiro” como comportamento, para o autor, reside nos arranjos criados pelas pessoas, a fim de “operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social” (DaMatta, 1986, p. 66).

Assim, ainda para o autor, na cultura brasileira, a singularidade se destaca no meio da sociedade por apresentar muitos espaços e muitas temporalidades que convivem simultaneamente, as quais, na concepção do autor, são ambos invenções sociais. Esse simbolismo está presente em diferentes falas, conforme citadas pelo autor “faça como eu digo, não como eu faço” (DaMatta, 2000, p.46). É desta maneira que o autor chama a atenção para o que denominou codificações

complementares, de uma ética não absoluta ou hegemônica, mas sim, novamente, o “jeitinho brasileiro”, mais alinhado a uma gramática ambígua. Na próxima sessão, portanto, será apresentada a etnografia como uma inspiração em termos de método para esta pesquisa, uma vez que possibilita a identificação dos diferentes traços que permeiam determinada cultura.

ETNOGRAFIA: UM MÉTODO, UMA INSPIRAÇÃO

A Administração foi uma das áreas do conhecimento que incorporou a etnografia como método em algumas de suas pesquisas, visto que seu emprego possibilita compreender os hábitos, comportamentos, atitudes de um objeto de pesquisa (Chiesa & Fantinel, 2014). O método etnográfico, segundo Cavedon (2008), consiste no levantamento de dados sobre uma comunidade a fim de se ter um melhor entendimento sobre seu estilo de vida e sua cultura. Para a autora, uma característica interessante da etnografia é que, através dela, se descreve algo corriqueiro da rotina de uma determinada cultura e essa descrição torna tal acontecimento eterno, pois se trata de um registro que poderá ser consultado sempre que necessário.

Ao escolher um método que desse suporte necessário ao empreender este estudo, acreditávamos que a etnografia auxiliaria nossos achados e compreensões.



Entretanto, não seria possível utilizar o método em toda sua complexidade, principalmente pelo curto tempo de permanência em campo que não nos possibilitaria o aprofundamento necessário do cotidiano dos nativos. Assim, inspiradas no método etnográfico, optamos por nos apropriar de algumas técnicas como: a dialética de estranhamento e aproximação com campo; a postura e interpretação para construção do texto etnográfico; a observação participante e o uso de notas e diários para coleta dos dados de campo.

Segundo Chiesa e Fantinel (2014), apropriar-se de determinadas técnicas utilizadas no fazer etnográfico não é o mesmo que utilizar o método em sua totalidade. Nesse sentido, Leite-da-Silva e Fantinel (2014) ressaltam que a escolha do método em si não está diretamente ligada com o momento de permanência em campo, que por vezes pode se assemelhar às maneiras de aproximação inspiradas na etnografia, mas sim com a produção do texto etnográfico. Dessa forma, tendo em vista a complexidade da apreensão do método, mas, ao mesmo tempo, cientes de seus pressupostos básicos, situamos este estudo não como uma etnografia em seu sentido total, mas sim como uma investigação com inspiração etnográfica.

Nossa permanência em campo se deu entre os meses de setembro e novembro de 2014. Nesse período, fizemos vinte e duas observações participantes, com duração



de aproximadamente uma hora e meia cada uma. Nossa participação se deu nas seguintes atividades: ajudar o proprietário e os garçons nas tarefas de limpeza; colocação e retirada de mesas e cadeiras ao longo do bloco de concreto (sofá). Durante as observações, fazíamos as notas de campo que, depois de expandidas, constituíram-se em vinte e dois diários. Entrevistamos o gestor e dono do bar duas vezes, sendo uma delas gravada e posteriormente transcrita. Realizamos entrevistas não estruturadas, devidamente autorizadas, com os garçons e dez clientes entre fixos e rotativos, todas registradas pelas pesquisadoras, junto com as observações do dia.

Os dados coletados foram analisados posteriormente às observações participantes, mediante análise de conteúdo. Por meio da análise de conteúdo das mensagens obtidas no campo foi possível se chegar a resultados que expressam a “relação que se dá na prática social” (Franco, 2008, p. 12). Optamos por esse método de análise apoiadas na possibilidade da apreensão de aspectos simbólicos presentes nas mensagens, uma vez que “estão, necessariamente vinculadas às condições contextuais de seus produtores” (Franco, 2008, p.13). Utilizamos, ainda, a categorização dos dados, uma vez que, para a autora, esta é uma operação importante que permite classificar, diferenciar e reagrupar os elementos constitutivos dos dados que foram coletados. Nesta pesquisa as categorias de

análise não foram definidas *a priori*; elas emergiram do próprio conteúdo coletado no campo, o que permitiu a produção de inferências.

Para a realização deste estudo, fizemos um primeiro contato com o dono do estabelecimento, numa terça-feira de setembro de 2014, logo que o bar abriu, para as atividades naquele dia. O bar ainda estava vazio e percebemos que seria uma boa oportunidade para uma conversa inicial. A princípio, após uma breve explicação sobre os nossos interesses de pesquisa, Paulo (nome fictício) foi reticente, mostrando-se preocupado e um pouco desconfiado, em suas palavras: "Aqui não tem nada pra estudar não! Já falei tudo pro (*sic*) jornal, já vieram aqui umas três vezes, procura lá, não tenho mais nada pra falar!".

De fato, em 2013 um jornal local e em 2014 uma revista nacional já haviam entrevistado Paulo, entre outros donos de bares da Rua da Lama, com foco no entretenimento noturno. Tentamos mostrar que nossos objetivos eram diferentes e esclarecer qual era a nossa ideia. Explicamos como seriam feitas as observações e as entrevistas. Nossa percepção foi que ele ainda estava desconfiado, mas, ainda assim, aceitou a presença das pesquisadoras e a realização da pesquisa.

Após iniciarmos as idas ao campo com frequência e duração maiores, notamos a mudança no comportamento de Paulo, que passou de desconfiado para solícito e sorridente, demonstrando que nossa presença ali já não era mais incômoda como no começo. Em pouco tempo, os garçons também já nos recebiam de forma mais acolhedora e familiar, aceitando nossa ajuda. Na próxima sessão, faremos uma breve caracterização do campo, objeto deste estudo, apresentação e análise dos dados de campo.

O CAMPO: UMA VOLTA PELA RUA DA LAMA E SOFÁ DA HEBE

Oficialmente denominada Avenida Anísio Fernandes Coelho (setas em vermelho – figura 1), a popular e carinhosamente chamada Rua da Lama (ou somente “Lama”) é um espaço bastante conhecido na cidade. O último trecho do referido logradouro, onde ficam os bares e estabelecimentos que compõem o espaço urbano que detém o apelido popular está localizado no bairro de Jardim da Penha, na cidade de Vitória/ES. Com o tempo, e com a expansão do número de bares, lanchonetes e restaurantes localizados ao longo de sua extensão, a Rua da Lama foi se tornando uma região maior que ela própria. Assim, conforme suas fronteiras foram se ampliando, os braços da Rua da Lama foram tomando conta também das ruas laterais, bem como se aproximando da avenida principal, em frente à Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.

Destarte, a Rua da Lama é considerada um ponto de encontro e lazer em Vitória (VITÓRIA [município], 2015) e pode ser vista na sombra amarela presente na figura 1. Contudo, destaca-se que tal espaço não é um território geográfico da cidade, não é o nome oficial de uma rua e tampouco um bairro (Pandolfi *et al.*, 2009). A definição da Rua da Lama como sendo um espaço organizacional dentro da cidade remete aos conceitos de DaMatta (2000), quando destaca que espaço não é delimitação física, fronteira ou um pedaço de chão, mas sim uma espécie de invenção social. Nesse sentido, tanto espaço quanto tempo não são áreas demarcadas, e sim conceitos criados por grupos sociais. As definições tanto de espaço quanto de tempo são muito amplas e nelas contém significados simbólicos. Dessa forma, segundo o autor, tais conceitos são considerados ações complexas por serem construções simultâneas feitas pela sociedade que cercam determinados tempo e espaço (DaMatta, 2000). Já o conceito de organização para Morgan, Frost e Pondy (1983) dá-se por sua própria natureza, uma entidade simbólica. Assim é a definição da Rua da Lama: uma invenção social. Apesar de não constar no mapa da cidade, pedindo informação às pessoas, facilmente se chega ao local (figura 1). Inclusive em aplicativos de mapas, também é possível encontrar tal região digitando "Rua da Lama".



Figura 1: Mapa Av. Anísio Fernandes Coelho (na elipse, o local do Sofá da Hebe)

Fonte: Google Earth, aplicativo.

A proximidade com a UFES também contribui para que esse espaço seja frequentado, há várias décadas, pela comunidade acadêmica (Pandolfi *et al.*, 2009). Contudo, seus arredores agregam também regiões residenciais, bem como um colégio da rede particular de ensino que possui ensino médio e pré-vestibular, o que favorece a frequência de público jovem e variado aos bares e lanchonetes locais.

O Sofá da Hebe está em um dos braços para onde a Rua da Lama se expandiu (figura 1). O nome do bar foi apropriado a partir do apelido que aquela localização específica da Lama recebia, e o espaço possui uma história, no mínimo, interessante. O edifício onde se localiza o bar possui dois blocos de concreto em

sua fachada, destinados à circulação de ar de sua garagem subterrânea. Tais blocos foram instalados em local público, nos limites entre a calçada e a rua; o bloco localizado em frente ao bar possui 1,10m de largura, por 0,55m de altura e 14,30m de comprimento. Ao lado, outro bloco que possui as mesmas dimensões de largura e altura, mas comprimento de 17,30m dista 6,80m do bloco descrito anteriormente.



Figura 2: Sofá da Hebe, de dia e à noite.

Fonte: Acervo das autoras.

O bloco de concreto, no meio da calçada, serve algumas vezes de lugar para descanso das pessoas que passam no local, ou como ponto de encontro de quem espera por alguém. Entretanto, um grupo de jovens resolveu fazer dali um local de diversão nas noites capixabas. Sem dinheiro ou disposição para enfrentar os bares da Rua da Lama, considerados por alguns como "elitizados", o grupo fez do bloco de concreto um espaço próprio, livre e democrático, disponível para

diversão de todos. A criatividade e vontade desses jovens ao se apropriarem desse espaço não parou por aí: primeiro, nomeou-se o bloco de sofá e depois, criou-se a figura carismática que remetia a uma personalidade da televisão brasileira - programa semanal no qual a apresentadora colocava em seu sofá celebridades que seriam entrevistadas.

Pronto, estava criado simbolicamente um espaço para aquele grupo de jovens. Os encontros eram marcados no "Sofá da Hebe". Foi assim, que o signo "bloco de concreto" se transformou em símbolo ao ser nomeado pelos jovens de sofá, que, compartilhado por um grupo, deu nome e quem sabe vida ao que hoje conhecemos por Sofá da Hebe. A partir da construção do símbolo do sofá, seu significado foi compartilhado de forma deliberada e o seu sentido foi produzido e reproduzido através da subjetividade desses jovens.

Ao contar histórias sobre o surgimento do bar, Paulo, um ambulante que vendia bebidas para as pessoas que já frequentavam o "sofá", percebeu ali uma oportunidade de negócio. Foi assim que teve a ideia de alugar uma loja em frente a esse espaço e aproveitar o bloco de concreto como "cadeira", constituindo ali um estabelecimento comercial que poderia fornecer bebidas para as pessoas que já frequentavam o lugar. O bar foi criado no ano de 2011, ocupando uma loja térrea de um prédio comercial, um lugar preterido pelos comerciantes locais, segundo

Paulo, por ser uma loja pequena – aproximadamente 12,5m², em formato triangular. Apontando para o espaço físico do bar, Paulo nos disse: “Olha lá... Não dava pra fazer nada aqui!” (Diário de campo 24/11/14).

O estabelecimento então começou a atender clientes fixos e rotativos, mas ainda sem placa de identificação, permanecendo assim por três anos. Ainda segundo o proprietário, o bar não precisaria de placa, pois “todo mundo” conhecia o estabelecimento e o movimento era considerado bom. Foi só quando conseguiu o patrocínio de um de seus fornecedores de bebida, que Paulo resolveu assumir oficialmente o apelido dado pelos frequentadores, como nome do bar (Paulo, Entrevista 26/11/14). Assim, o Sofá da Hebe tem hoje seu nome em uma placa luminosa e patrocinada.

Durante as observações, notamos que para a operacionalização do bar, Paulo coloca todas as mesas e cadeiras na parte externa, ou seja, utiliza a calçada em frente ao estabelecimento, dispondo-as ao redor dos blocos de concreto. Não há uma separação entre o que é o espaço público da rua e o espaço privado do bar; no caso, o próprio “sofá”. O espaço público é compartilhado tanto pelos clientes quanto pelas pessoas que transitam pela rua, além dos diversos vendedores ambulantes. Percebemos que o bar surge a partir da apropriação de um movimento social de jovens, que se encontravam eventualmente naquele espaço.



Tanto hoje como naquela época, o objetivo desses encontros era a diversão, o encontro com os amigos, a manifestação de modos de sociabilidade.

Observamos que o bar possui a seguinte estrutura física: (a) a loja oficial do bar; (b) duas lojas para depósito de bebidas e móveis (cadeiras, mesas e a churrasqueira), uma ao lado e outra localizada em outro prédio, de frente à loja oficial. Por ser pequena, a loja oficial só comporta seis freezers verticais e um horizontal, duas estufas ocupadas por balas, chicletes e chocolates, uma televisão de tela plana com aparelho de DVD e duas caixas de som, dois banheiros divididos entre masculino e feminino. O som frequentemente escolhido é blues ou jazz; contudo, ainda é possível assistir a partidas de futebol em determinados dias da semana, como também ouvir outros ritmos noite adentro.

A organização é composta pelo dono, seu irmão e cinco garçons – ajudantes temporários, sem contrato de trabalho, que recebem por dia trabalhado, atuando como *freelancers*. Apesar de os garçons trabalharem livres de cartão ponto ou folgas em dias pré-determinados, há um acordo informal que em dias de maior movimento, como nas sextas-feiras, todos precisam estar presentes (Diário de campo 15/10/14).

Eles oferecem cervejas, refrigerantes, alguns tipos de drinques como caipirinha e caipivodka, pouca diversidade de salgadinhos industrializados, entre balas, chicletes e chocolates. Também é possível comprar cigarros. Na parte externa à loja principal há um carrinho portátil de churrasco, que é servido no espetinho, que pertence ao irmão do dono do bar que trabalhou independente por um ano e depois passou a fazer parte do bar, mudando-se da esquina da rua para frente do bar, mais próximo às mesas. Os espetinhos de churrasco não têm muita variação, podem ser de carne de boi, frango, linguiça ou misturado.

Diariamente, o bar abre por volta das 17h, quando o próprio Paulo inicia as atividades fazendo uma limpeza, dispondo as mesas e cadeiras pela parte externa do bar, ao longo do bloco de concreto, posicionando a churrasqueira no seu devido lugar. Dentre os bares da Rua da Lama, foi possível observar que, em alguns dias da semana, esse bar era o primeiro a receber os clientes. Houve momentos em que percebemos que, antes da abertura do bar, já havia clientes aguardando atendimento no sofá. As atividades do estabelecimento têm horário para iniciar, porém não há um horário certo para fechar: Paulo permanece enquanto houver clientes consumindo no bar.

Podemos dizer que o público do Sofá da Hebe é heterogêneo em termos de idade; contudo, não percebemos frequência predominante em termos de gênero. Nos horários próximos à abertura do bar, entre 18 e 20h, é possível notar um público

mais jovem, que aparenta ser composto por estudantes das proximidades; já após as 21 horas, pessoas de todas as idades, professores, trabalhadores e moradores da região se juntam aos grupos já formados. Aí se dá a diversificação. Quanto aos jovens, percebemos que estão saindo da escola ou da faculdade, pois carregam mochilas, estão com livros à mostra ou ainda vestem uniformes ou portam alguma particularidade que os identifica desse modo.

Alguns frequentadores nos pareceram estar em *happy hour*, reunindo-se após um dia de trabalho – grupos grandes, vestindo roupas formais de trabalho, alguns ainda de uniforme ou crachá da empresa. Percebemos ainda a presença de estrangeiros frequentando o bar, acompanhados de amigos brasileiros, em mesas animadas que aparentavam integração com o espaço, apesar das diferenças de linguagem.

O público que para no bar, em geral, escolhe uma mesa, senta no “sofá” ou ainda nas cadeiras, dividindo o espaço com as pessoas que só passam pelo local e param para comprar uma bebida no balcão. Há ainda, durante o horário de funcionamento do bar, uma intensa movimentação de vendedores ambulantes, oferecendo produtos como amendoim torrado, queijo, pão, algodão-doce, entre outros. Alguns artesãos comercializando seus produtos circulam na região, com

livre acesso aos clientes do bar, que estão na calçada, em espaço público, no "sofá" ou nas cadeiras.

ANÁLISE DOS DADOS

Durante nossas observações, como já destacado, a categoria teórica principal que emergiu do campo foi o jeitinho brasileiro, conforme descrito em Barbosa (2006). Destarte, o jeitinho brasileiro está presente no Sofá e permeia muitas das situações corriqueiras dessa organização desde o início de sua constituição, conforme veremos a seguir.

O jeitinho brasileiro revelado na apropriação do espaço

No item anterior, apresentamos as limitações físicas inerentes à operacionalização do bar. A pouca disponibilidade de espaço, a ocupação do espaço público, a necessidade de ocupação de outras lojas para armazenamento, são aspectos que materializam dificuldades e que demandam soluções alternativas para a prática do cotidiano da organização. Nesse sentido, a dificuldade encontrada pelo gestor, dono do negócio, serviu como um incentivo ao uso do jeitinho. Conforme Barbosa (2006), o jeitinho é uma maneira especial e criativa de solução de problemas ou situações imprevistas.

A utilização do espaço da rua deixa os clientes do bar expostos à comercialização de diferentes produtos e serviços, conforme apresentado anteriormente. Os ambulantes dividem o espaço com a organização, principalmente aos finais de semana, que são os dias de maior movimento em toda a Rua da Lama. Os ambulantes, a princípio, poderiam figurar como concorrentes do bar coexistem, uma vez que oferecem produtos que não estão disponíveis para comercialização no estabelecimento pesquisado. Tal percepção foi confirmada por Paulo nesta fala “eu não ligo não (falando dos ambulantes), eles vendem outras coisas e todo mundo precisa ganhar dinheiro, eu já fui ambulante...” (Entrevista Paulo, 26/11/14).

Assim, esses vendedores e artesãos podem ser vistos por outros donos de estabelecimentos comerciais como um problema, pois alguns clientes sentem-se incomodados ao serem abordados por eles, conforme pudemos ver durante nossas observações. Entretanto, a fala de Paulo em relação aos ambulantes, demonstra uma aceitação e tolerância, configurando uma troca de favor, uma vez que há um entendimento que quem bebe também gosta de “petiscar”.

Paulo, por oferecer um único alimento em seu bar, possui uma limitação ao atender seu público, razão pela qual, em suas palavras, permite o livre acesso dos ambulantes aos seus clientes, ampliando suas possibilidades de atendimento. Para além da evidente consciência de Paulo quanto às limitações do espaço físico

do bar, um elemento de sua experiência pregressa (já ter sido ambulante) influencia-o ao estabelecer uma relação de cordialidade com outros comerciantes. Ele sabe que seu negócio depende do espaço público da calçada e da rua para existir e, ao estabelecer determinadas relações de reciprocidade, expande os laços dele e da própria organização.

O jeitinho brasileiro aqui figura como a facilitação do trabalho para "todos", uma troca de favores na qual um comerciante formal aceita, e nesse caso precisa, do complemento do ambulante, supostamente em favor do cliente. O imprevisto e a ilegalidade (a presença de ambulantes sem autorização formal) atuam como técnica que traz resultados positivos a todos envolvidos (Souza, Coelho, Lima & Queiroz, 2014). Tal fenômeno poderia, portanto, revelar "a capacidade brasileira de trabalhar o ambíguo como positivo, de transformar problemas em oportunidades, de criar novas soluções para novas situações" (Freitas, 2009, p. 54), uma das características do "jeitinho brasileiro".

Para Barbosa (2006) o *continuum* que vai de um polo, o favor, ao outro, a corrupção, a prática de Paulo pode ser caracterizada como um favor que ele faz aos ambulantes, vendedores e artesãos, que utilizam o espaço do Sofá da Hebe, para suas relações comerciais. Tal prática evidencia a categoria favor como uma forma positiva do jeitinho nesse universo simbólico.

Apesar da limitação do espaço disponível no bar, verificamos que o estabelecimento dispõe de dois banheiros, um masculino e um feminino. É interessante observar que alguns clientes insistem em pedir, através de escritos e desenhos nas paredes, que o uso de ambos os banheiros seja livre, independente do gênero. O público que frequenta o Sofá da Hebe se auto intitula “alternativo”, segundo alguns frequentadores que entrevistamos. A preferência por aquele bar e não outro da região representaria, para esses frequentadores, a liberdade de “serem eles mesmos”. Tal “liberdade” também implicaria usos “alternativos” do espaço, a exemplo do compartilhamento dos banheiros sem a restrição a critérios binários de gênero, convenção aceita pela maioria dos estabelecimentos do tipo.

Esse fenômeno, relacionado aos significados atribuídos ao espaço e aos usos que se fazem a partir dele, nesse caso estritamente relacionado à apropriação dos sanitários, pode ser interpretado a partir da prática da representação simbólica, que permite a articulação entre os seres humanos, que utilizam os aspectos simbólicos para se vincular (Morgan, Frost & Pondy, 1983). Ao mesmo tempo, reforça-se o significado associado ao ser “alternativo”, ao se diferenciarem o bar e os frequentadores em termos de apropriações do espaço, em relação a outros bares e frequentadores da Lama. DaMatta (2000) chama a atenção para as diferentes maneiras de se portar em espaços distintos como a casa e a rua. Em espaços como a rua, o comportamento se contrapõe ao espaço da casa. A rua é um

espaço para a individualização, onde cada um pode ser o que quiser. Dessa forma, o público que frequenta o Sofá da Hebe, em sua maioria, se autointitula alternativo.

Os usos do espaço, contudo, vão além da permanência no bar. Paulo nos contou que a maior parte do faturamento do estabelecimento é obtida através da venda de cigarros, cerveja e outras bebidas alcoólicas no balcão, as mesas representam apenas 30% do total. Segundo ele, "as pessoas sentam ali, pedem uma cerveja e ficam a noite toda conversando sem consumir mais nada" (Entrevista Paulo, 26/11/14). A atitude de clientes que optam por fazer uso do espaço da rua, em vez de usufruir dos serviços agregados oferecidos pelo bar, como o de garçom, possui uma nítida relação com o início do sofá da Hebe como tal, antes mesmo do surgimento do bar.

Essa apropriação do espaço pode ser interpretada como uma das facetas do jeitinho brasileiro (Barbosa, 2006) das pessoas compartilharem o espaço, público e da presença de amigos, sem, contudo, precisar para isso consumir durante toda a noite. Para a autora, o jeitinho não está ligado a estruturas oficiais, está no encontro do impessoal com o pessoal, seu uso pode ser engatilhado por qualquer um dentro da esfera social brasileira. Não precisa ser rico para lançar mão do jeitinho, ele é de caráter universal e qualquer um pode utilizá-lo (Barbosa, 2006).

O espaço da rua confunde-se com o bar. O bloco de concreto que, a princípio, poderia ser um empecilho ao funcionamento do Sofá (por ocupar quase todo o espaço da calçada), com jeitinho brasileiro, transformou-se em assento e mesa. Com jeitinho brasileiro, os frequentadores se apertam e sentam-se, ao lado das mesas e cadeiras, podendo interagir umas com as outras de uma forma mais à vontade. Com o afluxo contínuo de pessoas, mais clientes vão chegando, pedindo uma bebida no balcão, encostando-se aos carros parados na rua. Esse movimento denota a inexistência do espaço como uma dimensão social individualizada, ao contrário, o espaço aqui é coletivo e flexível, pode ser ampliado conforme a necessidade de seus ocupantes sem as fronteiras que separam “um pedaço de chão do outro” (DaMatta, 2000, p.32). Esses são espaços apropriados por grupos “que ali vivem como se estivessem em casa” (DaMatta, 2000, p. 55).

Dentro do bar, o improvisado é palavra de ordem, tendo em vista as restrições não só de espaço físico como também dos próprios utensílios de trabalho. O freezer horizontal foi adaptado com engradados de cerveja vazios para ficar da mesma altura que as estufas e forma uma bancada, um balcão. O carrinho no qual são comercializados os espetinhos é colocado entre os blocos de concreto na calçada, aproveitando a estrutura, uma vez que não possui roda na frente e os pneus traseiros estão completamente murchos. Às sextas-feiras, quando o bar está muito cheio e se expande por toda a rua, os garçons vão se adaptando, apertando

uma mesa aqui, outra ali e encaixando mais cadeiras nos espaços da rua que sobram. São essas maneiras "criativas" que possibilitam a existência e manutenção do bar. Para Pedroso, Massukado-Nakatani e Mussi (2009) e Souta *et al.* (2014) esse "jeitinho" possibilita o empreendedorismo de pequenos mercados, trazendo resultados positivos de vendas, técnicas de gestão e estratégias de marketing intuitivas e improvisadas.

Nesse âmbito, mais um exemplo do jeitinho brasileiro, mas em seu caráter nítido de subversão às leis, tanto na apropriação do espaço público (o Sofá ocupa toda a rua, como se pode ver na Figura 2) pelo estabelecimento como pelos frequentadores que estacionam seus carros e ligam som alto durante a noite e madrugada num local cercado por apartamentos residenciais. Assim, o jeitinho brasileiro no Sofá da Hebe, emerge desde o favor, passa pelo quebra-galho e pela navegação social, chegando a outro nível de configuração, a contravenção.

O jeitinho brasileiro revelado na atuação do gestor

O lado "quebra galho" do jeitinho brasileiro, conforme proposto por Barbosa (2006), como uma forma diferente de se resolver um problema, pode ser entendida no jeitinho brasileiro do sofá como uma maneira criativa de conseguir trabalhar, apesar de algumas precariedades observadas. Isso é percebido no Sofá, para

além da apropriação do espaço, na própria atuação do gestor. Para DaMatta (1986), essas manifestações políticas, econômicas e sociais denotam uma capacidade relacional, produto de uma inesgotável criatividade que caracteriza o povo brasileiro. O estilo multifacetado, assinalado pelo jeitinho, permite várias interpretações tanto em situações de confronto entre normas e pessoas quanto em circunstâncias singulares ou individuais, de acordo com os diferentes acontecimentos, reveladas, ainda, sob as formas de esperteza, conciliação ou habilidade (Barbosa, 2006).

Quando perguntamos a Paulo se ele sempre tinha sido “meio empreendedor”, sua resposta foi rápida: “eu nunca fui isso aí não, mas sempre me virei trabalhando por conta” (Diário de campo, 24/11/14). A resposta do proprietário demonstrou sua simplicidade, pois é uma pessoa que admitiu ter dificuldades para escrever, que não concluiu o ensino fundamental, e que faz o planejamento de seu negócio, cuida da logística, reposição de estoque, fluxo de caixa, pagamento de contas, administração de pessoas e vendas. Souza *et al.* (2014) destacam a cultura da informalidade e empreendedorismo, predominante em pequenos mercados, utilizadas em substituição a conhecimentos técnicos e acadêmicos sobre estratégia e gestão. Nesses mercados, em geral, o que se desenvolve são formas não padronizadas de atuação, concentradas em estratégias de vendas.

Mesmo num estabelecimento pequeno, é grande a sobrecarga para um gestor polivalente, que precisa colocar em prática diariamente todo o seu jeitinho brasileiro e jogo de cintura, tendo em vista todas as dificuldades encontradas, realidade da maioria dos pequenos empreendedores no Brasil (Pedroso, Massukado-Nakatani & Mussi, 2009). Assim, Paulo faz uso do jeitinho brasileiro como forma de navegação social, ao transitar entre o "pode" e "não pode" (DaMatta, 1986), ao lidar tanto com os comerciantes que estão ao seu redor como seu público. Além é claro, de substituir técnicas de gestão tradicionais pelo jeitinho brasileiro como quebra galho (Barbosa, 2006).

Enquanto empreendedor, Paulo tem planos de ampliação e melhorias. Um desses planos é a colocação de um toldo que possa proteger seus clientes em dias de chuva. Para isso já conseguiu aprovação de todos os lojistas ao seu redor e autorização do prédio que abriga as lojas. Quando perguntamos se todos os lojistas tinham concordado em pagar sua parte – isto porque vimos Paulo coletando a assinatura deles na aprovação do projeto arquitetônico, previamente aprovado pelo edifício – sua resposta foi: "nãooooo (*sic*) eu vou pagar tudo, afinal de contas quem usa a calçada sou eu, a loja deles não tem problema com a chuva" (Diário de campo, 24/11/14). Os planos de expansão do bar indicam que o "espírito empreendedor" e a vontade de aumento nas vendas fazem parte de estratégias futuras, a despeito de todas as dificuldades e precariedades mencionadas, o que

evidencia a presença do jeitinho na atuação do gestor (Pedroso, Massukado-Nakatani & Mussi, 2009; Souza *et al.*, 2014).

Outra situação observada e, neste caso, também vivida pelas pesquisadoras, que em seu último dia de permanência do campo, saíram do bar sem pagar os dois refrigerantes que haviam tomado, pode ser compreendido como outro aspecto do jeitinho brasileiro, o favor (Barbosa, 2006). Aquilo que poderia ser caracterizado como uma transgressão, sair sem pagar de um estabelecimento comercial, no jeitinho brasileiro do sofá, se configurou apenas como um “pago amanhã”, um favor ou um “pendura”. Para Barbosa (2006), o favor representa o aspecto positivo do “jeitinho”, no qual os problemas podem ser resolvidos de maneira cordial e até mesmo simpática. Associado, ainda, a reciprocidade, ainda que de forma implícita, entre quem dá e quem recebe o favor e baseado na confiança entre ambos.

Os aspectos simbólicos do Sofá da Hebe permeiam as relações que ocorrem nessa organização através das apropriações e dos usos compartilhados das pessoas que ali frequentam e trabalham. Ou seja, todos ali aparentam sentirem-se livres também para se moldar de acordo com suas próprias necessidades e agir a partir de variações do jeitinho brasileiro, conforme tipificado por Barbosa (2006) e DaMatta (1986). O que ficou claro para nós, pesquisadoras, é que o público, ao buscar o Sofá da Hebe, compartilha dos mesmos símbolos, que podem ser

interpretados à luz do jeitinho brasileiro, bem como a construção simbólica da configuração do bar dada tanto pelo proprietário e ajudantes quanto pelo público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender processos de construção e reconstrução cotidianas de um espaço urbano, mediados por aspectos simbólicos, que foi reapropriado por uma organização na cidade de Vitória/ES. Para tal, utilizamos o jeitinho brasileiro como base para o entendimento de aspectos simbólicos relacionados a um espaço urbano, a partir das análises empreendidas e destacadas ao longo do texto. Tanto o simbolismo como o jeitinho brasileiro, que compõem aqui o quadro teórico de referência, possibilitaram a apreensão de espaços urbanos mediados por organizações formais no contexto brasileiro.

A abordagem metodológica permitiu captar aspectos de tal traço presente na cultura nacional que teve como base estudos de autores como Barbosa (2006) e DaMatta (1986; 2000), entre outros. A partir do objeto investigado, a organização chamada Sofá da Hebe, conseguimos acessar alguns aspectos do jeitinho brasileiro que permeiam este espaço e se fazem presentes em seu cotidiano. Tais aspectos fazem parte não apenas do jeito de se trabalhar, mas está na forma com

que seus clientes fazem uso do espaço desta organização, que por sua vez faz uso do espaço urbano.

A organização Sofá da Hebe transita nas quatro dimensões do jeitinho brasileiro: favor, “quebra galho”, navegação social e contravenção. A navegação social pode ser notada desde o início suas atividades; valendo-se da criatividade e improviso, características da dimensão “quebra galho” do jeitinho; passando pelas trocas de favores, entre bar e clientes, organização e ambulantes, bem como entre o comércio vizinho; chegando a contravenção nos usos feitos pelos frequentadores ou ainda a ocupação do espaço da rua.

Desse modo, o uso do jeitinho brasileiro está desde a abertura do bar até a disposição dos freezers dentro da loja oficial, com o uso de grades de cerveja servindo de pé do freezer. Também pelo tijolo de cimento como apoio para o carrinho da churrasqueira e o próprio carrinho como uma alternativa de servir algum tipo de comida (ao invés de ter uma cozinha equipada). Tudo isso nos remete a Barbosa (2006), que destaca o jeitinho brasileiro como presente em diversas gramáticas sociais, tais como favor, quebra-galho, jogo de cintura, navegação social, entre outros. Assim, concluímos que essa organização só existe em virtude do jeitinho brasileiro como aspecto constitutivo de seu cotidiano.

O uso do espaço público da calçada pelo privado, o bar, faz com que tal espaço não exista de forma independente ou individualizada; ele depende do âmbito público. Público e privado se misturam física e simbolicamente. Durante as observações, percebemos padrões de comportamentos dos frequentadores, como se fossem códigos comuns entre eles, mesmo entre aqueles que não se conheciam previamente, mas agiam de maneira semelhante ao frequentar o estabelecimento. Isso possivelmente se deve ao público que escolhe compartilhar tal espaço público/privado.

Por meio da perspectiva simbólica, o jeitinho brasileiro serve de lente para a compreensão e interpretação dos símbolos e significados construídos e reconstruídos cotidianamente em espaços de sociabilidade. O próprio nome da organização em estudo é uma metáfora que relaciona um programa de televisão a um bloco de concreto. Tais aspectos simbólicos fazem do Sofá da Hebe um espaço diferenciado e único, ou, ainda, "alternativo", como os próprios clientes afirmam ser. Tais aspectos, portanto, corroboram o argumento de DaMatta (2000), a partir do qual os valores de um indivíduo mudam ao se transitar pelos diferentes espaços.

O jeitinho brasileiro está entre as articulações simbólicas possíveis, compartilhadas tanto por frequentadores como também por seu proprietário,

que iniciou as atividades no bar numa via de mão dupla: primeiro, um grupo que se apropriou de um espaço urbano, dando inclusive nome ao espaço; depois, um microempresário apropriou-se de tal movimentação, criando uma organização, aproveitando símbolos e signos criados e compartilhados em tal espaço. Para além do espírito empreendedor do dono do bar, o início da organização se caracteriza também por uma espécie de apropriação da apropriação. Ou seja, um espaço urbano cujos aspectos simbólicos relacionados a ele foram mediados por essa organização.

Há que se considerar aqui a multiplicidade de pontos de vista, defendidos pelos diferentes autores; porém, ao que tudo indica muitos deles aqui apresentados não encerram a conversa tanto a respeito de cultura ou cultura organizacional quanto de simbolismo. Tais assuntos são ricos e complexos, possibilitando diferentes olhares, sem, contudo, excluí-los ou limitá-los, parecendo muito mais a oportunidade de complementação de definições complexas, como complexa é a própria existência e entendimento do homem no mundo que ele constrói e reconstrói em seu cotidiano. Dessa forma, a contribuição deste trabalho encontra-se na apreensão de interações humanas que se dão nas construções simbólicas. Aspectos relacionados com as quatro dimensões do jeitinho: favor, “quebra galho”, navegação social e contravenção se fazem presentes no cotidiano desta e outras organizações, não podendo ser desconsiderados nos estudos organizacionais.

Percebemos que essas dimensões se articulam, variando de uma para outra, o tempo todo e tornam possível a operacionalização da própria organização. Estudar universos culturais e simbólicos é revelar tais construções, sem, contudo, questionar seu significado, mas sim buscar a compreensão a partir delas.

REFERÊNCIAS

Barbosa, L. (2006). *O jeitinho brasileiro brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1978). *A construção social da realidade. Tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.

Caldas, M. (2009). Culturas brasileiras: entendendo perfis culturais no plural e em mutação. In L. Barbosa (Coord.). *Cultura e diferença nas organizações*. São Paulo: Atlas.

Carrieri, A. P., & Leite-da-Silva, A. R. (2007). Aspectos simbólicos da gestão organizacional. In G. Junquilha, M. Bianco, R. Behr, & S. Souza (Orgs.). *Tecnologias de gestão: por uma abordagem multidisciplinar*. Vitória: EDUFES.

Cavedon, N. R. (2008). *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS.



Chanlat, J.-F. (2011). O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In P. F. Bendassolli, & L. A. Soboll (Orgs.). *Clínicas do trabalho: novas perspectivas para a compreensão do trabalho na atualidade*. São Paulo: Atlas.

Chanlat, J.-F. (2009). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In J.-F. Chanlat (Coord.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v.1. São Paulo: Atlas.

Chiesa, C., & Fantinel, L. (2014). "Quando eu vi, eu tinha feito uma etnografia": notas sobre como não fazer uma "etnografia acidental". *Anais do Encontro De Estudos Organizacionais da Anpad*, Gramado, RS, Brasil, VIII.

DaMatta, R. (2000). *A casa & a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco.

DaMatta, R. (1986). *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco.

Chong, M. P. M., Peng, T.-K., Fu, P. P., Richards, M., Muethel, M., Caldas, M. P., & Shang, Y. F. (2015). Relational perspectives on leaders' influence behavior: the mediation of western leader-member exchange and chinese *guanxi*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 46(1), 71-87.



Dupuis, J. P. (1994). Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In J.-F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. v. 3. São Paulo: Atlas.

Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Fantinel, L. D., & Cavedon, N. R. (2010). A cultura organizacional do restaurante Chalé da Praça XV em Porto Alegre: espaços e tempos sendo revelados. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(1), 6-37.

Fantinel, L., Cavedon, N. R., & Fischer, T. (2012). Produção de significações do espaço e sociabilidade em um café artesanal de Salvador. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 1(3), 51-74.

Figueiredo, M. D., & Cavedon, N. R. (2012). O espaço organizacional e o espaço da cidade: as diversas formas de apropriação física e simbólica de um centro comercial em Porto Alegre. *Gestão e Sociedade*, 6(15), 219-253.

Franco, M. L. P. B. (2008). *Análise de conteúdo*. Brasília: Plano.

Freitas, A. B. (2009). Traços brasileiros para uma análise organizacional. In F. C. P. Motta, & M. P. Caldas (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2009.

Drumond, G. B., & Fantinel, L. D. (2015). A lama e as lamas: significados de um espaço boêmio. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Belo Horizonte, MG, Brasil, XXXIX.

Ipiranga, A. S. R. (2010). A cultura da cidade e os seus espaços intermediários: os bares e os restaurantes. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(1), 65-90.

Junquilha, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "novo gerente": o "caboclo" e os desafios do plano diretor de reforma do Estado no Brasil do real. *Revista de Administração Pública*, 38(1), 137-156.

Leite-da-Silva, A. R., & Fantinel, L. D. (2014). Dilemas e implicações do uso da observação enquanto técnica em detrimento da etnografia. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, XXXVIII.

Morgan, G. (2006). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Motta, F. C. P., & Alcadipani, R. (1999). Jeitinho brasileiro, controle social e competição. *Revista de Administração Empresas*, 39(1), 6-12.

Motta, F. C. P., & Caldas, M. P. (2009). (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

Pandolfi, R., Caliman, N. F., Vasconcellos, J. G. M., & Rainha, J. C. (2009). Cultura organizacional e espaços de sociabilidade urbana: o caso da rua da lama, Vitória (ES/BRASIL). *Anais do Colóquio Internacional sobre Poder Local*, Salvador, BA, Brasil, XI.

Pedroso, J. P. P., Massukado-Nakatani, M. S., & Mussi, F. B. (2009). A relação entre o jeitinho brasileiro Brasileiro e o perfil empreendedor: possíveis interfaces no contexto da atividade empreendedora no Brasil. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(4), 100-130.

Souza, G. H. S., Coelho, J. A. P. M., Lima, N. C., & Queiroz, J. V. (2014). Marketing informal: um modelo de comercialização pautado em jeitinho brasileiro brasileiro, informalidade e empreendedorismo. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(3), 63-77.

Vitória (município). *Prefeitura Municipal: Bares e restaurantes*. Disponível em: <http://www.vitoria.es.gov.br/cidade/bares-e-restaurantes#a_vidanoturna>.

Acesso em: 15 abr. 2015.



Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2008). Simbolismo e dinâmica nas organizações.

Anais do Encontro de Estudos Organizacionais, Belo Horizonte, MG, Brasil, V.

Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. P. (2012). Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso. *Revista de Administração Pública*, 46(2), 547-576.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

Turner, B. A. (1990). Introduction. In B. A. Turner (Ed.) *Organizational symbolism*. New York: De Gruyter.

Yanow, D. (2012). Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Journal of Organizational Ethnography*, 1(1), 31-42.

Apropriações simbólicas e espaciais em organizações: o "jeitinho brasileiro" no bar "Sofá da Hebe"

Resumo

Este artigo busca compreender processos de construção e reconstrução cotidianas, mediados por aspectos simbólicos, de um espaço urbano que foi reapropriado por uma organização na cidade de Vitória/ES. Como referencial teórico, fizemos uso do simbolismo organizacional bem como cultura organizacional. Essas duas lentes teóricas serviram de base para a discussão a respeito da construção do espaço estudado. Para a consecução do objetivo, desenvolveu-se uma pesquisa de cunho qualitativo, de inspiração etnográfica. A construção dos dados se fez por meio de observações participantes, diários de campo e entrevistas não estruturadas. Os dados foram tratados com o uso da análise de conteúdo; a categoria central da análise, a qual se destacou na interpretação dos dados, definida a *posteriori*, foi o jeitinho brasileiro. Os resultados mostraram que o jeitinho se faz presente no cotidiano dessa organização em suas variações de favor, "quebra galho", navegação social e contravenção.

Palavras-chaves

simbolismo, cultura organizacional, etnografia, jeitinho brasileiro.

Symbolic and spatial appropriations in organizations: the “jeitinho brasileiro” in the “Sofá da Hebe” bar

Abstract

This article seeks to understand processes of daily construction and reconstruction of an urban space mediated by symbolic aspects. This space was reappropriated by a organization in the city of Vitória/ES. As a theoretical reference, we used organizational symbolism as well as organizational culture. These two theoretical lenses served as basis for the discussion about the construction of the space studied. To achieve the objective, we developed a qualitative, ethnographic-inspired research. We collected the data through participant observations, field diaries and unstructured interviews. Thus, the data were treated with the use of content analysis. The results showed that the so-called “jeitinho brasileiro” was the central category of the analysis. For instance, we identify the “jeitinho” in the everyday life of this organization in different variations: as a favor friendly done, as a way of social navigation in Brazil and as some kind of contravention as well.

Keywords

symbolism, organizational culture, ethnography, “jeitinho brasileiro”.

Apropiações simbólicas y espaciales en las organizaciones: el "jeitinho brasileiro" en el bar "Sofá da Hebe"

Resumen

Este artículo busca entender procesos de construcción y reconstrucción cotidianas de un espacio urbano, mediados por aspectos simbólicos, que fue repuesta por una organización en la ciudad de Vitória / ES. Como marco teórico, hemos hecho uso del simbolismo organizacional y la cultura organizacional. Estas lentes teóricas sirvieron de base para la discusión acerca de la construcción del espacio estudiado. Para lograr el objetivo, hemos desarrollado una investigación cualitativa, de inspiración etnográfica. La recolección de datos se ha realizado por medio de la observación participante, diarios de campo y entrevistas no estructuradas. Los datos fueron analizados mediante el análisis de contenido; la categoría central de análisis, que se destacó en la interpretación de los datos, fue el "jeitinho brasileiro". Los resultados mostraron que o "jeitinho" está presente en la vida cotidiana de la organización en sus variaciones, como un favor amistosamente hecho, como una forma de navegación social en Brasil y como algún tipo de contravención.

Palabras clave

simbolismo, cultura organizacional, etnografía, "jeitinho brasileiro".

Autoria

Fabiana Florio Domingues

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

<http://lattes.cnpq.br/7319313119448224>. orcid.org/0000-0003-4791-7070. E-mail:

fabianafd@gmail.com.

Eduarda Cricco Miranda Barcelos Gripp

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo.

<http://lattes.cnpq.br/1243225340328496>. orcid.org/0000-0002-0298-0212. E-mail:

eduarda_barcelos@hotmail.com.

Letícia Dias Fantinel

Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora

Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo.

<http://lattes.cnpq.br/8188708807795008>. orcid.org/0000-0002-4589-6352. E-mail:

leticiafantinel@gmail.com.

Endereço para correspondência

Fabiana Florio Domingues. Rua Castelo de Lisboa, 489, ap. 204, Castelo, Belo

Horizonte, MG, Brasil. CEP: 31330-452. Telefone: (+55 31) 997226252.



Como citar esta contribuição

Domingues, F. F.; Gripp, E. C. M. B., & Fantinel, L. D. (2017). Apropriações simbólicas e espaciais em organizações: o "jeitinho brasileiro" no bar "Sofá da Hebe". *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(9), 205-255.

Contribuição submetida em 14 jan. 2016. Última versão recebida em 9 fev. 2017. Aprovada em 9 fev. 2017. Publicada online em 24 ago. 2017. Sistema de avaliação: double blind review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 4 | N. 9 | ABRIL | 2017 | ISSN: 2358-6311