

# RESISTÊNCIA E PRÁTICAS ALTERNATIVAS DE GESTÃO: O CASO DO NASCEDOURO DE PEIXINHOS

Micheline Machado Maciel da Silva<sup>1</sup>

Débora Coutinho Paschoal Dourado<sup>2</sup>

Raquel de Oliveira Santos Lira<sup>3</sup>

**Resumo:** A forte presença da lógica dos negócios no discurso dominante, mesmo em setores da sociedade civil, como o cultural, tem imposto seu discurso, sua lógica e suas ferramentas de manutenção a setores como o público e o da sociedade civil. Este estudo buscou analisar como as características estruturais e as práticas de gestão observadas no Centro Cultural e Desportivo Nascledouro de Peixinhos (CCDNP) indicam resistência ao modelo de gestão hegemônico no campo da cultura. O plano metodológico apresenta-se como um estudo exploratório-descritivo de tradição qualitativa. Os indícios de resistência observados podem estar relacionados pela natureza da atividade ali desenvolvida, as do campo da cultura. Essas atividades, fundamentadas na racionalidade substantivas, mostraram-se próprias ao desenvolvimento de práticas de resistência.

**Palavras-chave:** Práticas alternativas de gestão, Resistência, Movimentos sociais, Estudos organizacionais.

## Preâmbulo

A forte presença da lógica dos negócios no discurso dominante, mesmo em setores da sociedade civil, como o cultural, tem imposto seu discurso, sua lógica e suas ferramentas de manutenção a setores como o público e o da sociedade civil. Na cultura, esta realidade acarreta dificuldades organizacionais diversas, gerando um processo de descaracterização que impõe riscos a continuidade destas atividades e de suas manifestações. Diante deste cenário, estudos que anunciem a resistência de modelos gerenciais alternativos, tendo em vista a identificação e o desenvolvimento de conhecimento gerencial próprio às especificidades das organizações culturais, são necessários. Sabemos que é ainda recente encontrarmos trabalhos acadêmicos que anunciam esses dois movimentos de resistência: movimento de resistência nos estudos organizacionais e movimentos sociais de resistência. Este artigo é fruto de uma pesquisa que investigou o Centro Cultural e Desportivo Nascledouro de Peixinhos (CCDNP) que já na proposta de seu Regimento Interno, consta a preocupação desta organização em desenvolver um modelo gerencial específico à sua natureza, “fruto de um intenso

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. michelaine.silva@gmail.com.

<sup>2</sup> Professora e Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, bem como Professora da Graduação em Administração da referida universidade. dcpdourado@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. raquellirax@gmail.com.

trabalho de construção [...], discussões e busca de consensos que acabou por resultar num arranjo institucional diferente, marcado pela participação do Governo do Estado, Prefeitura de Recife, Prefeitura de Olinda, Centro de Cultura Luiz Freire (CCLF) e Comunidade” (CCDNP, 2007, p.2). Foi a presença de traços de uma organização resistente à lógica de gestão hegemônica que motivou a escolha desta organização para estudo norteada pela seguinte questão de pesquisa: **as características estruturais e as práticas de gestão observadas no CCDNP indicam resistência ao modelo de gestão hegemônico ou predominante no campo da cultura?**

### **Práticas Alternativas de Gestão**

Com o advento do capitalismo, as organizações, mais especificamente, as empresas, vêm adquirindo papel central em nossa sociedade. A lógica do *management* vem tomando uma capacidade de influenciar os diversos âmbitos da vida humana associada (RAMOS, 1986). Vive-se hoje uma hegemonia do modelo-empresa, como “modelo prático de organização”, como modelo prescritivo e unipolar (PAGÈS et al., 2008; RAMOS (1981). Observa-se uma lógica de produção fragmentada, abstrata, desterritorializada que usa de verbos como dividir, separar, substituir, subordinar, esfacelar, regular, a exemplo do modo de produção capitalista (PAGÈS et al., 2008). Para Chanlat (2000) transformações sociais e históricas de nossa sociedade nos levam a 3 observações: 1) Hegemonia do econômico; 2) Culto as empresas; 3) Influência crescente do pensamento empresarial sobre as pessoas. Até mesmo, organizações que em essência não possuem a mesma lógica empresarial, como as organizações culturais, esportivas, de lazer e sociais, vem adotando práticas organizativas do mundo dos negócios, tendo este como único modelo de gestão (CARVALHO, 2006). Contudo, a resistência tem papel preponderante neste contexto, uma vez que, há “uma multiplicidade de resistências que desafia continuamente os significados da ordem estabelecida” (GRAMSCI, 1978, *apud* MISOCZKY; FLORES; BÖHM, 2008, p. 182). Desde modo, o conteúdo prescritivo deste modelo não se ajusta a todas as organizações visto que existem diferentes modalidades de gestão que não atendem a prerrogativas econômicas (CARVALHO, 2006). Essas organizações, neste estudo, são caracterizadas como “organizações resistentes” (RAMOS 1981, p. 198), cujas experiências organizativas valorizam aspectos outros, mais humanísticos, mais substantivos e mais emancipatórios que estão além dos mandos do mercado (CARVALHO, 2006).

## **Resistência, Movimentos sociais e Estudos Organizacionais**

Quando se pesquisa a palavra resistência, muitos são os significados para esta. Segundo Houaiss (2001) **resistência** é s.f. ato ou efeito de resistir<sup>1</sup> recusa de submissão à vontade de outrem; oposição, reação<sup>5</sup> luta que se mantém como ação de defender-se; defesa contra um ataque<sup>6</sup> ou pode ser entendida como um movimento, “um grupo dedicado à luta contra algo ou alguém; [...] esforço organizado por defensores de um ideal comum contra uma autoridade constituída”<sup>1</sup>. Para este trabalho, resistência será entendida como luta, contestação, reivindicação, mobilização, movimento de um grupo a favor de, contra algo ou alguém. Neste sentido, os movimentos sociais surgem como exemplo de uma prática organizativa cujo cerne é a resistência, luta, contestação, reivindicação e mobilização. De maneira geral, os movimentos sociais trabalham, organizam-se e expressam-se como formas de resistência. Movimentos sociais, segundo Gohn (2003a., p.13), são “ações sociais coletivas de caráter sociopolítico e cultural que viabilizam distintas formas da população se organizar e de expressar suas demandas”. Como todo processo em construção, os movimentos sociais passaram por transformações, através dos quais surgem novos campos de lutas, a exemplo dos movimentos culturais. Especificamente, os movimentos sociais populares urbanos têm se destacado cuja contestação se volta ao consumo de bens e equipamentos coletivos, sempre articulados em seus espaços territoriais. Para Gohn (2003), quando fazemos um mapeamento preliminar no Brasil do Século XIX, é possível perceber que as lutas e movimentos sociais partiram das reivindicações, em grande parte, das camadas mais pobres da população. Para Gohn (2003) estudar e analisar a natureza dos movimentos populares ajuda a entender a dinâmica interna destes, cujo elemento sociocultural é o seu potencial transformador de suas práticas cotidianas, que fomenta uma cultura que rompe com a alienação, com a cultura hegemônica e onde os indivíduos constroem uma identidade coletiva. Assim sendo, a cerca dos movimentos sociais podemos perceber que (GOHN, 2003): a) Em sua maioria, as lutas e movimentos sociais reivindicavam bens e equipamentos coletivos necessários à conquista da cidadania; b) O bairro ou a comunidade apresenta-se como espaço de manifestações culturais e que contribui para a construção da identidade popular; c) As formas de articulação dos movimentos sociais populares já trazem em seu cerne processos pedagógicos de politização e conscientização de uma identidade popular coletiva; d) Os movimentos sociais populares são focos de resistência até em seus métodos de ensino e de trabalho; e) A solidariedade é um traço marcante que fundamenta as relações sociais cotidianas dos

movimentos sociais populares; f) O Estado com uma atuação ambígua, ora como neutralizador das pressões populares, ora incentivador da participação popular nas políticas públicas estatais. Para Gohn (2003) mesmo a relação entre a Sociedade Civil e o Estado, ao longo dos anos, ter sido contraditória e conflitante, a participação do povo, em seus movimentos de resistência, trouxe benefícios inquestionáveis. A participação popular acarretou aprendizado, tanto para o povo quanto para o Estado, em busca da reelaboração de seus discursos, políticas e práticas. Assim sendo, os novos movimentos sociais introduziram dois pólos estruturais: a relação entre regulação e emancipação e, a relação entre subjetividade e cidadania. Estes novos movimentos sociais aparecem como novos protagonistas, novos sujeitos sociais e novas práticas de mobilização social refletindo inovação e transformação. Há alguns anos estudiosos das dinâmicas organizacionais investigam as características estruturais e as práticas de gestão de indivíduos na construção de seus espaços de produção do cotidiano (suas lutas, suas formas de interagirem como o mundo e de nele realizarem seus projetos de vida). Neste contexto, buscam identificar formas de organizar, objetos e sujeitos que geralmente estão à margem dos estudos da área da Administração. Tradicionalmente, as teorias organizacionais, em sua maioria, não têm conseguido êxito para explicar a dinâmica da construção do organizar de uma parte expressiva da sociedade no seu dia-a-dia (GOULART, GUIMARÃES e CARVALHO, 2008). Mais recentemente um diálogo vem sendo construído entre a Teoria das Organizações e a Teoria de Movimentos Sociais “em busca de inspiração para enfrentar fenômenos empresariais contemporâneos” (GOULART, MISOCZKY e FLORES, 2007, p. 1). O interesse pela temática de movimentos sociais surgiu na revisão da literatura, haja vista a necessidade de um embasamento teórico que explicasse os achados da pesquisa de campo – os indícios de resistência no Nascledouro. Para Rao, Morrill e Zald, (2000 *apud* GOULART, MISOCZKY e FLORES, 2007, p. 9) “os movimentos sociais são uma fonte importante de inovação cultural e de criação de novas formas organizacionais” permitindo assim contribuições para teoria institucional, apresentam-se como práticas de organização social resistentes ao modelo hegemônico, desenvolvem “processos, organizam, deliberam, produzem territórios das mais diversas formas e, até mesmo constroem estruturas” (GOULART, MISOCZKY e FLORES, 2007, p. 1).

## **Procedimentos Metodológicos**

<b>Quadro Resumo</b>
----------------------

<b>Plano metodológico</b>	<b>O objeto da pesquisa</b>	<b>A coleta de dados</b>
Tradição qualitativa de pesquisa; Estudo exploratório-descritivo.	Escolhemos o CCDNP por apresentar preliminarmente traços particulares, como o apego à preservação de suas tradições, que se expressam na resistência à homogeneização da cultura. Estes aspectos nos permitem desvendar como práticas gerenciais cotidianas podem engendrar soluções e características de gestão mais pertinentemente apropriadas à realidade deste local; Descrever a complexidade de determinado problema – neste caso as características estruturais e práticas de gestão - e possibilitar, em maior profundidade, o entendimento das particularidades do fenômeno de resistência nesta organização.	Utilizamos de dados primários e secundários com vista a seguir e atingir os objetivos propostos sobre o tema abordado e aprofundar o conhecimento sobre o assunto; Usamos documentos institucionais, como regimento interno, atas de reuniões, propostas de projetos da entidade, dentre outros; Também foi realizada a observação participante nas diversas reuniões semanais ocorridas de janeiro a julho de 2008. Os participantes dessas reuniões eram representantes de grupos culturais locais, do Núcleo de Pesquisa Observatório da Realidade Organizacional da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e do CCLF; A apreciação dos dados foi feita através da análise das categorias definidas na base teórica da pesquisa: práticas alternativas de gestão e resistência.

Fonte: Construção das autoras

## **Apresentação, Discussão e Análise dos Dados**

### **a) Peixinhos - um bairro, um centro cultural, um movimento social**

*Nascedouro*  
*“Esta terra banhada*  
*em sangue de animais*  
*e suor de homens,*  
*não será mais matadouro*  
*posto que doravante*  
*será o nascedouro*  
*da cultura popular.*  
*Não mais a morte*  
*Nem violência.*  
*Sim a alegria das*  
*crianças*  
*Cantando e dançando*  
*A perspicácia*  
*dos artistas jovens*  
*E a esperança*  
*dos velhos artistas.”*  
*Oriosvaldo Limeira de*  
*Almeida*  
*(Poeta peixinhense)*

Nesta seção, apresentam-se, numa perspectiva histórica, as características estruturais influenciadoras do CCDNP. A perspectiva histórica é relevante porque esclarece os motivos e o contexto de formação do CCDNP e, desta forma, revelando os

traços determinantes de sua atuação. O Bairro de Peixinhos traz em sua história algumas peculiaridades. Bairro que está na divisa dos municípios de Recife e Olinda, até 2000 este bairro tinha pouco mais que 40.000 habitantes, com predomínio de jovens. Por ser o maior bairro do município de Olinda, é um dos maiores redutos políticos deste município (CUNEGUNDES *apud* GUIMARÃES, 2007, p.99). Mesmo tendo maior influência em Olinda, é no Recife, mais precisamente, no antigo Matadouro Industrial de Peixinhos, que esta população faz uso de equipamentos públicos, como postos de saúde, escola e centro social urbano (CCDNP, 2007, p. 4). Até 1997, possuía a maior feira livre da Região Metropolitana do Recife (RMP). Hoje, o grande motor econômico do bairro é o comércio informal, a feira livre, e a Avenida Presidente Kennedy – uma das principais avenidas comerciais de Olinda. A grande parte de seus moradores vive do comércio informal (GONZO, 2008). Ainda no Período da Colonização, nos Séculos XVII e XVIII, às margens do Rio Capibaribe, havia um dos primeiros e maiores engenhos de cana-de-açúcar da época, fato que explica o atual predomínio de negros na região (GONZO, 2008). Em 1919, foi inaugurado o Matadouro Municipal Industrial, mais conhecido como Matadouro de Peixinhos, conjunto arquitetônico tombado em 1980 pelo Patrimônio Histórico Municipal do Recife (PERNAMBUCO, 2008). Em sua época, o Matadouro de Peixinhos, era o maior da América Latina, atraindo trabalhadores do interior do estado, assim como, de fora dele. Então, foi neste contexto, que a população do bairro surge e se constitui. Foi predominantemente formada pelos trabalhadores do Matadouro e de seus familiares, que construíram suas residências – casebres e barracos – no seu entorno. Hoje a maior parte da população é de negros e de indígenas, que reflete o porquê de alguns grupos culturais do bairro se expressarem como manifestações da cultura afro-brasileira, assim como grupos que trabalham com medicamentos fitoterápicos no tratamento e cura de doenças (GONZO, 2008). Em 1970 foi fechado o Matadouro Industrial. E com o encerramento dessas organizações que decorreu no aumento do desemprego e, conseqüentemente, da miséria, da marginalidade, e do tráfico de drogas na comunidade. Nesse período, Peixinhos já era uma das comunidades mais populosas da RMR e muito conhecida pela imprensa local por freqüentar as páginas policiais dos jornais do Estado (PAULA, 2000, p.12 e p. 125). Como alternativas e/ou respostas a esses fatos, alguns moradores se reuniram em grupos de atividades culturais para se mobilizarem contra esse contexto. Grupos, bandas de rock, músicos, poetas, dentre outros grupos culturais que “buscaram a linguagem cultural como mecanismo de transformação da própria realidade”. Assim, Peixinhos

passou a aparecer nas páginas culturais dos jornais, em substituição às páginas policiais. A idéia foi se posicionar socialmente em uma perspectiva diversa, saindo da associação com o crime para as atividades culturais como alternativa social (GONZO, 2008). Um outro fato que demonstra indícios da sua aparente vocação de resistência foi sua contraposição à decisão do Governo Estadual de transformar o prédio do curtume de Peixinhos numa estação de transbordo de lixo hospitalar. Em resposta, a comunidade reagiu e se mobilizou representada pela associação de moradores locais, e conseguiram embargar a obra. Atualmente, o prédio funciona como banco de materiais de construção da Prefeitura do Recife (CCDN P, 2007a, p. 5). Esses episódios despertaram na comunidade o que Guimarães (2007, p. 99) chamou de “senso de coletivo com um grande potencial de organização”, apoiado pelo Centro de Cultura de Peixinhos, o Centro Dom Hélder Câmara (CDHD) e o Centro Cultural Luiz Freire (CCLF), dentre outros (CCDNP, 2007a, p. 5). Em 1993, jovens músicos começaram a denunciar as mazelas do bairro, como tráfico e consumo de drogas, grupos de extermínio, etc., por meio da realização de shows e da arrecadação de alimentos para a comunidade do lixão vizinho. Hoje, esses jovens músicos são o Movimento Cultural Boca do Lixo (MCBL), nome dado em homenagem às pessoas que lutaram contra a instalação da estação de transbordo de lixo (CUNEGUNDES, *apud* GUIMARÃES, 2007). Após problemas relativos ao lugar que realizaram suas atividades, o MCBL juntamente com outros grupos culturais, a exemplo do Balé Afro Magê Mole, ocuparam o espaço do antigo Matadouro Industrial e o transformaram em um espaço de cultura e lazer (CUNEGUNDES, 2004 *apud* GUIMARÃES, 2007). Numa homenagem ao poema “Nascedouro” de Orosvaldo do Limeira de Almeida, morador de Peixinhos, o antigo Matadouro passa a se chamar “Nascedouro da Cultura Popular” e posteriormente “Centro Cultural e Desportivo Nascedouro de Peixinhos”, mais conhecido como “Nascedouro de Peixinhos” (CCDNP, 2007b, p.9). Hoje o Nascedouro tem mais ou menos 80 organizações, dentre instituições e bandas, atuantes no cenário político, social e cultural e seis projetos/programas governamentais com forte atuação nestas áreas (CCDNP, 2007c). Um dos grupos de forte expressão no bairro, o MCBL, tem sua história muito entrelaçada com a própria história do Nascedouro e do próprio bairro. O MCBL surgiu neste contexto. Originalmente, era um coletivo de bandas e de poetas, na sua totalidade, bandas de *rock'n roll*, de *hardcore*, de um *rock'n roll* mais progressivo. O MBCL se concebeu na efervescência do Movimento *Manguebeat*. Reuniam-se no meio das ruas do bairro de forma muito precária e improvisada, muito pela força de

vontade de seus integrantes. Por muitas vezes, os shows acabaram pela intervenção da polícia, pois os vizinhos se incomodavam com o barulho que eles faziam. Mesmo como todas as dificuldades, eles persistiram e foram influenciando adeptos aos seus ideais e começaram a participar do movimento – que ainda não se chamava Movimento Cultural Boca do Lixo, e sim, Movimento *Underground* - pessoas de teatro, que trabalhavam com literatura, até mesmo de outras localidades (GONZO, 2008). Motivados por fazer uma ação de envergadura maior, surgiu a idéia de fazer a “Semana de Cultura” que veio a acontecer em 10 edições. A 1ª Semana de Cultura aconteceu no Centro de Aprendizagem e Integração de Cursos (CAIC), uma escola municipal de Olinda, em que alguns dos membros do MBCL estudavam. Graças à articulação desses membros com uma professora e a diretora, estas cederam a quadra para a realização dos shows. Essa parceria dura apenas 3 anos, e por divergências políticas, embates dentro da própria escola, o movimento não tomou partido e são convidados a procurarem outros locais para a realização de seus shows. Um momento de crise se instala no grupo (GONZO, 2008).

E aí a gente ficou pensando, e aí, o que é que a gente faz? A gente tá aqui, a gente passou 3 anos nesse espaço, o grupo cresceu, conseguiu uma visibilidade dentro da comunidade.[...]. E então, a gente vai voltar pra fazer shows na rua, regredir, voltar para o estado embrionário? (GONZO, 2008).

Diante desta situação, o grupo teve a idéia de ocupar o antigo Matadouro Industrial, um prédio antigo que se encontrava abandonado. Lugar de desova de corpos pelos grupos de extermínio do local, como também lugar de tráfico de drogas. Mas não foi uma escolha fácil (GONZO, 2008).

O antigo Matadouro Industrial que estava abandonado e que era o “Inferno de Dante” de Peixinhos. Era conhecido como o pior lugar da comunidade, ninguém queria nem passar pela frente. [...] E tinha uma energia, um imaginário coletivo ali muito pesado, muito negativo, mas como a gente também, não era muito dado a esse tipo de superstição, a gente decidiu ocupar esse espaço (GONZO, 2008).

Em 1996, como ato simbólico, o MCBL faz a 5ª Semana de Cultura em frente ao antigo Matadouro, e com a ajuda dos moradores, começa a fazer reparos no espaço à base de mutirão de trabalho. Isso fato faz com que a comunidade se envolva efetivamente com seu projeto idealizador (GONZO, 2008).

A gente fez alguns reparos à base de mutirão, os moradores começaram já a entrar pra nos ajudar a capinar, a tirar o lixo, a gente conseguiu algumas lonas com os comerciantes da comunidade, ali justificando a proposta para os donos de armazéns, e cederam algumas lonas pra gente, pra gente cobrir o teto, que era descoberto, só tinha a armação de ferro. E a gente lá, começou a fazer pinturas, enfim, a gente conseguiu transformar um pouco a cara do espaço e aí começou a aparecer na imprensa, em jornal, a galera vinha da Jaqueira, da Madalena, pra ir lá pra Peixinhos, pra ver “As Semanas de Cultura”, que eram eventos que reuniam música, teatro, áudio-visual, debates, e ganharam uma proporção maior que antes (GONZO, 2008).



Hoje o MCBL administra a Biblioteca Multicultural Nascedouro, com um acervo diverso de 5.000 volumes, dentre fitas, fanzines, quadrinhos, curtas metragens e livros. O MCBL e a Biblioteca Multicultural Nascedouro estão num prédio tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), Órgão do MinC, no próprio Nascedouro, prédio esse que eles conseguiram através da ocupação do espaço, e que é administrado legalmente pela Prefeitura do Recife (GONZO, 2008). Peixinhos tem também sua relevância na história de outros bairros do Recife, a exemplo da atuação de alguns grupos culturais de Peixinhos que colaboram com os projetos do Coletivo Gambiarra, grupo cultural do Campina do Barreto, bairro do Recife. Outros grupos, também importantes e com forte atuação no bairro, são o Balé Majê Mole, o Lamento Negro, os Alcoólicos Anônimos, o Gazela Negra e a Associação de Moradores da Cohab Peixinhos, dentre outros, todos esses contemporâneos do Movimento *Manguebeat* (PERNAMBUCO, 2008). Berços do Movimento Mangue, protagonizado por Chico Science e Nação Zumbi (PERNAMBUCO, 2008), Peixinhos torna-se bairro de efervescência cultural, e o Nascedouro reflete e representa bem essa idéia. Espaço primeiro revitalizado pelos grupos locais, numa organização autogestionada, o Nascedouro, mais tarde, foi restaurado com o apoio financeiro do poder público. E agora, de acordo com Diagnóstico Atual (2007) e visitas em loco realizadas em 2010, tem 2 edifícios em funcionamento: a) O Centro Tecnológico da Cultura Digital - que tem como proposta a educação profissional, a inovação e difusão tecnológica, o empreendedorismo, a produção digital e o intercâmbio. E no mesmo prédio funciona o Auditório - que abriga as atividades socioculturais; b) E o Centro Social Urbano - que abriga os projetos comunitários, como a exemplo, a Biblioteca Multicultural Nascedouro e também atividades socioculturais. Hoje, o Nascedouro é um espaço de referência em atividades culturais. E, essa efervescência, somada à revitalização do conjunto arquitetônico pelo poder público e à presença de programas governamentais na comunidade acarretou a perda de poder por parte dos grupos locais em relação à gestão do espaço. Originalmente, o Nascedouro seria administrado por um Conselho Gestor, formado por membros da prefeitura de Olinda e de Recife, da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Meio Ambiente (SECTMA) e por membros dos grupos locais. O que na prática, não vem acontecendo. Em resposta a perda de espaço por parte dos grupos locais, em mais uma iniciativa de resistência, formou-se um grupo que representasse a comunidade e, assim pudesse dialogar com o poder público, com mais representatividade e mais força. Surge, então, Associação Amigos do Nascedouro

(AAN). Uma iniciativa dos grupos locais após Oficinas de Gestão Comunitária promovidas pelo Centro Cultural *Nou Barris* de Barcelona, Espanha, com a parceria e acompanhamento de uma professora da UFPE da área de Administração. Essas oficinas contribuíram para a formação de um arcabouço teórico e crítico que subsidiasse a retomada dos diálogos entre poder público e os grupos locais. Esse remonte histórico do lugar e das organizações constituídas ao longo da formação do Nascedouro apresentam indícios claros de resistência, fortemente fomentada pelo desenvolvimento de atividades culturais. A associação do movimento com o campo da cultura, através da música, dança e teatro, parece ter fortalecido a atitude contestadora do mesmo e o fortalecimento de um ideário contra-hegemônico. Portanto, a associação do movimento com as atividades culturais tem forte relação influenciadora da resistência ali observada. O movimento que gerou a AAN – uma associação sem fins lucrativos, com autonomia política e jurídica - nasceu da insatisfação da comunidade com o poder público, haja vista a proposição de parceria que o Governo do Estado propôs com a implementação do Projeto - Refinaria Cultural. Na análise da própria comunidade este projeto nada tinha a ver com construção de um modelo de desenvolvimento local, considerado como a vocação cultural do bairro. Um dos primeiros achados deste estudo foram mostras de **participação**, como base das relações desenvolvidas no Nascedouro. Sua própria formação dá indícios de participação ao ser concebida por uma **decisão coletiva** de membros das organizações comunitárias, conforme atesta o trecho seguinte sobre a AAN:

[a AAN] expressa à decisão de um conjunto de organizações comunitárias, artistas e lideranças do bairro de Peixinhos, em parceria com organizações não governamentais atuantes no local [que] pretende articular as iniciativas comunitárias no campo da cultura e, reafirmar o CCDNP como equipamento público-comunitário de vocação cultural. O propósito final da AAN é a realização de uma **gestão compartilhada**, na perspectiva do desenvolvimento local (AAN, 2008, p.1).

Essa participação parece ter sido potencializada por meio o exercício de discussão com parceiros relevantes durante as Oficinas de Gestão Cultural, realizadas pela Cooperação da Embaixada da Espanha em parceria com a SECTMA, com o Observatório da Realidade Organizacional, grupo de pesquisa integrante do Programa de Pós-graduação em Administração da UFPE e CCLF, conforme menciona o texto que segue.

Os/as participantes das oficinas puderam ampliar suas visões sobre o potencial transformador da realidade local, a partir de sua rearticulação política, qualificação da produção e dinamização de suas expressões artísticas e intercâmbios culturais com outras experiências (AAN, 2008, p.1).

Esses parceiros têm características peculiares que comprovam seus ideais transformadores. Por um lado, o CCLF que dedica-se a atividades culturais e projetos de

desenvolvimento comunitário. Já era um parceiro antigo da comunidade de Peixinhos. Há alguns anos vem ajudando os grupos locais, a exemplo do MCBL, na formulação, cooptação e administração de projetos. Sua natureza, baseada em atividades culturais e sociais, parece ter influenciado o exercício de práticas organizativas fundamentadas na **cooperação** e na participação. Outro parceiro - Observatório da Realidade Organizacional - é um grupo de pesquisa que desde 2000 desenvolve atividades no campo dos estudos organizacionais, mais especificamente, nas temáticas relacionadas a poder, cultura e organizações e como campo empírico, organizações culturais. Apesar de ter sido um parceiro mais recente, sua orientação teórica baseada na crítica à mercantilização de atividades substantivas (CARVALHO e VIEIRA, 2003) parece ter influenciado a abordagem de criação e funcionamento da AAN. Na criação da AAN, seu propósito foi fazer com que “o Nascedouro se reafirme como espaço de referência da produção artística e cultural local”, e por consequência, o fortalecimento da comunidade através do seu protagonismo e da sua capacidade de intervenção. Tendo assim, as demandas da comunidade respondidas pelas Políticas Públicas (AAN, 2008, p.1). Há que se notar também valores na AAN próprios de um processo organizativo alternativo, contra-hegemônico, de resistência, cuja prática vai além do discurso participativo, assim sendo “[a AAN, assim tem como princípios norteadores] a construção coletiva dos processos organizativos, a **promoção da equidade de gênero e raça**, o reconhecimento e a **valorização da diversidade étnico-racial, geracional**” (AAN, 2008, p.13). Há um consenso entre “os grupos articulados na AAN de que o apoio da Embaixada [da Espanha] desencadeou uma nova etapa na dinamização da atividade sócio-cultural no bairro e, em particular, no Nascedouro de Peixinhos” que se materializou com o nascimento da AAN (AAN, 2008, p.13). Esta dinamização justifica-se pela possibilidade de financiamento para os projetos culturais do bairro, pela força política da própria Embaixada e pela a visibilidade local e internacional que traz essa **parceria**. A AAN, representada pelos grupos locais, pelo CCLF e pela UFPE, que demoninam-se ‘Amigos do Nascedouro’ submeteram recentemente um projeto para o Consulado Espanhol como forma de reforçar esta parceria e estreitar os laços entre os grupos e a comunidade de Peixinhos. Esse projeto tem como objetivo geral “consolidar a AAN e a articulação dos agentes comunitários locais, para a gestão compartilhada do CCDNP, na perspectiva do desenvolvimento sustentável do bairro” (AAN, 2008, p. 3). Pois, “não existem movimentos puros, isolados, descontextualizados de qualquer grupo, partido ou instituição” (GOHN, 2003, p.23). Assim, ao fazer isso mostra uma outra

prática organizativa relevante que é a busca por **parcerias intersetoriais** como medida fortalecedora e legitimadora dos movimentos.

### **b) Da criação do centro cultural ao surgimento da AAN: indícios de resistência em suas práticas organizativas e em suas as relações de trabalho**

Pernambuco tem um histórico de grandes embates políticos em prol da participação da comunidade na construção das políticas públicas culturais. E a AAN é um bom exemplo desta luta, desta resistência da comunidade em favor de um bem comum, buscando assim construir um conceito, uma prática e um espaço de participação legítimo (ALVES JR; QUIMARÃES e CARVALHO, 2008). O movimento que origina a AAN emerge num momento em que a “participação social era entendida como fiscalização das ações governamentais”, mas para a AAN, a “a participação é entendida como protagonismo, como mobilização coletiva na luta pela democracia participativa” (ALVES JR; QUIMARÃES e CARVALHO, 2008, p.9). Como organização, a AAN precisou se apropriar dos sistemas burocráticos como **formalidades** e **sistematização** para se legitimarem no seu campo de atuação, embora sua prática de funcionamento seja mais **flexível e aberta**. Apesar dos grupos que formam o Nasedouro, estes mostram formas de grupos **autogestionários**. No caso da AAN, as evidências de formalização e sistematização observadas mostraram-se como rótulos e não com práticas efetivas. Por exemplo,

a formalização é um recurso. É uma estratégia. A formalização se dá no papel. Não é o reflexo do dia-a-dia do Nasedouro. A formalização não é uma amarra, pois eles trabalham na prática como grupo autogestionário (GUIMARÃES, 2008).

Especificamente, esta formalização da AAN foi uma estratégia de resposta contra os projetos de uso do espaço pelo Governo Estadual, como ficou claro na fala de um dos ‘Amigos do Nasedouro’:

Quando se protesta, no protesto nós exigimos a finalização da reforma, do projeto Nasedouro. Mas, o poder público disse... Vocês têm maturidade para gerir o espaço? Nós não temos dinheiro, façam a proposta! A AAN quer é fazer parte, ser ouvida, participar das formulações das políticas públicas (BARATA, 2008).

Assim, foi a formalização da AAN, a possibilidade de participar da agenda governamental inserindo-se como ator legítimo para a contestação, conforme Araújo corrobora:

é através da AAN que a comunidade terá legitimidade para os governos municipais, estadual e federal. A idéia é dar força aos grupos para que esses decidam as políticas para a sua emancipação, com a criação estratégias de organização, envolvimento e fortalecimento das organizações e movimentos socioculturais que atuam no CCDNP (ARAÚJO, 2008).

A **apropriação dos espaços**, como outra forma de formalização foi mais uma iniciativa contestadora, na medida em que o espaço configura-se como meio

fundamental à comprovação de sua existência, de sua ação. Goulart, Guimarães e Carvalho (2008, p.7) comentam que, a exemplo do Nascedouro, através da AAN, do MCBL, assim como outros novos movimentos de resistência existentes no país,

sentiram a necessidade de ocuparem espaços (na rua, em ruínas, em construções abandonadas, etc...). [Dando a esses espaços], um outro sentido, [tornando-o] vivos, e se [apropriando] desses já então territórios, nos quais fincaram suas ações. [Pela visibilidade que conquistaram, atraíram] as administrações públicas, [neste caso especificamente], dominados por partidos de esquerda com discurso transformador. [Mas] as necessidades de sobrevivência, [da sustentabilidade tão discutida] de muitos participantes já gerou muitas baixas em processos de cooptação.

No que se refere ao trabalho, a especificidade é o sentido que ele tem. Nos moldes tradicionais das organizações da esfera heterônoma o trabalho perdeu o sentido em sua completude e passou a ser isolado de seu significado (GORZ, 2003). Contudo, Cançado (2007) explica que neste tipo de organização, típicas do campo da cultura, o trabalho é realizado de outra forma, na qual **não há uma divisão de trabalho e sim de tarefas** (CANÇADO, 2007). Isso foi possível ver também no Nascedouro, especificamente, foi possível observar na própria formulação do projeto para o Consulado da Espanha, assim como na lógica de trabalho cotidiana do MCBL. Assim, novas possibilidades de organização entre o poder público e a sociedade civil na gestão do CCDNP foram observadas. Contudo, as mudanças de governo nas suas esferas municipal, estadual e federal, foram gradativamente afastando alguns grupos da comunidade do processo de construção de uma gestão democrática, participativa e compartilhada do Nascedouro. A cada mudança de governo, o diálogo com o poder público tinha que ser reiniciado. E para alguns membros, esse processo se apresentava como moroso, fazendo com que estes desistissem no decorrer do processo de articulação e de debate com o poder público. Não se sabe até que ponto pode-se considerar isso uma estratégia do governo para minar a resistência do local. Mas, o fato é que as inconstâncias e imprevisibilidades governamentais se mostraram como forças fragilizadoras do movimento social de uma forma geral e da sua resistência, em particular.

## **Conclusões**

Pelo que se observou **a comunidade de Peixinhos apresenta fortes indícios de resistência e práticas de gestão contra-hegemônicas**. Peixinhos mostrou-se, antes de tudo, uma comunidade de resistentes e contestadores.. Em particular, o Antigo

Matadouro Industrial, hoje Nascledouro, deixou de ser abrigo de desocupados para ocupar os bem intencionados trabalhadores da cultura local. Por isso, atraiu olhares diversos e trouxe para junto de si mais artistas, intelectuais, pesquisadores do estado e de outros países, como os representantes da Embaixada a Espanha. Os políticos são outros atores que têm demonstrado interesse nas atividades que têm surgido e, como seria de se esperar, reflete um campo de forças de dinâmica inimaginável há alguns anos. Através da sua representatividade, **o Nascledouro, tem na AAN** um momento de despertar da própria comunidade “para a possibilidade de planejar e dirigir as ações e políticas que afetam e autodeterminar o seu processo de desenvolvimento” (AAN, 2008, p. 15). Este desenvolvimento tem como um de seus reflexos **a conquista da cidadania, pautados pela autonomia e autogestão**. O conjunto de ações observadas neste estudo corrobora que Gohn (2003a, p. 14 e 15) assegura sobre esses movimentos que ao atuar “segundo uma agenda emancipatória, realizam diagnósticos sobre a realidade social e constroem propostas [...], articulam ações que agem como resistência à exclusão e lutam pela inclusão social”. Assim, podem ser chamados de associativismo civil local, haja vista a sua atuação em um bairro, a exemplo das associações comunitárias. Com seu trabalho, despertam em seus membros uma sensação de pertencimento social. Os recursos burocráticos e gerencialistas foram utilizados como fachada, funcionando, na realidade, como **grupos autogestionários**. Ainda assim, observou-se que há uma divisão de trabalho, mas não uma divisão de tarefas e isso foi possível ver também no Nascledouro, especificamente. Finalmente, foi possível concluir que os **indícios de resistência** podem ser relacionados ou mesmo fomentados pela **natureza da atividade** ali desenvolvida, neste caso, as do campo da cultura. Essas atividades, fundamentadas na racionalidade substantivas, mostraram-se próprias ao desenvolvimento de práticas de resistência no caso estudado.

#### **Referências**

- ALVES JR, Elias Galdino; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **A participação nas políticas culturais em Pernambuco a partir do Sistema Nacional de Cultura:** uma alternativa ao modelo Gerencial de Administração Pública? In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte (Minas Gerais). *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.
- ARAÚJO, Socorro. **Anotações de campo**. Recife, 2008 (informação verbal).
- ASSOCIAÇÃO AMIGOS DO NASCEDOURO. **Projeto Cooperação Espanhola**. 2008.
- BARATA, Rogério. **Anotações de campo**. Recife, 2008 (informação verbal).
- CANÇADO, Antônio Cardoso. Autogestão: conceito, experiências e cooperativismo popular. In: CANÇADO, Antônio Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. Salvador: IES, 2007.

CANÇADO, Antonio Cardoso. O cooperativismo desde os pioneiros de Rochdale ao cooperativismo popular: a problematização de um movimento emancipatório. In: **Autogestão** em cooperativas populares: os desafios da prática. Salvador: IES, 2007a.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local**: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional. Recife: EDUFEPE, 2003.

CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Outras formas organizacionais**: estudo de alternativas ao modelo empresarial na realidade brasileira. Projeto para o Programa Nacional de cooperação Acadêmica (PROCAD), UFPE/UFRGS, 2006.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CENTRO CULTURAL E DESPORTIVO NASCEDOURO DE PEIXINHOS. **Diagnóstico Atual**. Jan 2007.

CENTRO CULTURAL E DESPORTIVO NASCEDOURO DE PEIXINHOS. **Proposta - Regimento Interno - Sistema de Gestão**. 2007a.

CENTRO CULTURAL E DESPORTIVO NASCEDOURO DE PEIXINHOS. **Proposta - Projeto Executivo - Projeto Consulados**. 2007b.

CENTRO CULTURAL E DESPORTIVO NASCEDOURO DE PEIXINHOS. **Proposta - Portfólio Peixinhos**. 2007c.

GONZO, Daniel. **Evento sobre Sustentabilidade dos pontos de cultura**: uma troca de experiências. Recife – PE, 2008 (informação verbal).

GOHN, Maria da Glória. **História dos Movimentos e Lutas Sociais**: A construção da cidadania dos brasileiros. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos sociais no início do século XXI**: Antigos e novos atores sociais. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003a.

GORZ, André. **Metamorfose do trabalho**: crítica da razão econômica. São Paulo, Annablume, 2003.

GOULART, Sueli; GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro; CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de. **Da organização ao organizar**: o protagonismo que vem da periferia. Recife, 2008.

GOULART, Sueli; MISOCZKY, Maria Ceci Araújo; FLORES, Rafael Kruter. **Estudos Organizacionais e Movimentos sociais: O que sabemos? Para onde vamos?** Porto Alegre, 2007.

GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. **No campo das Políticas Públicas Culturais, os caranguejos com cérebro se organizam para desorganizar**. Recife: O Autor, 2007. 210 p. – Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração.

GUIMARÃES, Rodrigo Gameiro. **Anotações de campo**. Recife, 2008 (informação verbal).

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

MISOCZKY, M.C. A.; FLORES, R. K; BÖHM, Steffen . A práxis da resistência e a hegemonia da organização. O&S. Organizações & Sociedade, v. 15, p. 181-194, 2008.

PAGÈS, Max, et AL. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 2005.

PAULA, Zuleide de. **Peixinhos**: um rio por onde navegam um povo e suas histórias. Recife, PE: Bagaço Editora, 2000.

PERNAMBUCO. Agência Estadual de Planejamento e Pesquisa de. Disponível em: <[http://www.condepefidem.pe.gov.br/programas/prometropole/andamentos/andamento\\_matadouro.htm](http://www.condepefidem.pe.gov.br/programas/prometropole/andamentos/andamento_matadouro.htm)>. Acesso em: 26 fev. 2008.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**, uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

---

<sup>i</sup> Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Movimento\\_de\\_resist%C3%A2ncia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Movimento_de_resist%C3%A2ncia)>. Acesso em 30 de junho de 2008.