

# Organização-cidade: proposta de avanço conceitual a partir da análise de um caso

Luiz Alex Silva Saraiva  
*Universidade Federal de Minas Gerais*

Alexandre de Pádua Carrieri  
*Universidade Federal de Minas Gerais*

Neste trabalho procura-se contribuir para o desenvolvimento do conceito de organização-cidade nos estudos organizacionais. Para tanto, é analisada a dinâmica de uma cidade do interior de Minas Gerais por meio de uma estratégia qualitativa de pesquisa, tendo o *corpus* sido formado por entrevistas semiestruturadas em profundidade com representantes de diversos segmentos da população local. O material coletado foi examinado à luz da análise de discurso. Os resultados revelaram que, configurada historicamente em associação com a exploração de recursos minerais e, principalmente, com a Companhia Vale do Rio Doce, Itabira é representada de forma complexa e contraditória, variando de um polo material (cidade operária mineradora) a outro simbólico (cidade cultural). Trata-se de um *lugar* identitariamente distinto dos demais por sua riqueza e oportunidades, e reconhecido por sua cultura. Os itabiranos, por sua vez, são representados tanto como trabalhadores fortes, submissos, obedientes, quanto como indivíduos com sentimentos intensos, que os impedem de ser *leves*. As principais implicações do estudo se referem à necessidade de se assumir a cultura como metáfora, já que a cidade é, inescapavelmente, seu povo.

**PALAVRAS-CHAVE:** organização-cidade; identidade organizacional; identidade local; identidade social.

## **City-organization: proposal of conceptual advance from a case analysis**

In this paper we try to contribute to city-organization development in organization studies. We analyze a dynamics of a city from Minas Gerais country, in Brazil, which we've studied through a qualitative research approach based on semi-structured interviews in depth with several local population representatives. Collected data was examined through discourse analysis method. Main results reveal that Itabira city is historically represented associated to mineral resources exploration and to Vale Company. At the same time city-organization representations varies from a material focus (miner work city) to a symbolic one (cultural city). It refers to a *place* with a own identity, different of others because its

---

Artigo recebido em ago. 2010 e aceito em abr. 2011.

richness and opportunities, and recognized by its culture. Itabira's citizens are represented as obedient, submissive and strong workers as individuals with intense feelings, which do not let them be *light*. Main implications of this study refers to necessity of assume culture as a metaphor, once a city is, without a doubt, its habitants.

**KEY WORDS:** city-organization; organizational identity; local identity; social identity.

## 1. Introdução

Este trabalho procura contribuir para o desenvolvimento do conceito de organização-cidade para os estudos organizacionais. Para tanto, a partir do que propõem teoricamente Mac-Allister (2001, 2004), Fischer (1996, 1997), Fischer e colaboradores (1996) e Czarniawska-Jorges (1997), é analisada a dinâmica de uma organização-cidade do interior de Minas Gerais, Itabira, a qual, do ponto de vista analítico, pode se comparar com Varsóvia e Salvador, abordadas pelas autoras citadas. O pressuposto do estudo é que o conceito de organização-cidade permite um olhar organizacional da dinâmica urbana, o que abre possibilidades para a observação da vida social organizada. A partir da constatação de que o homem vive em um mundo material, mas de acordo com um esquema interpretativo criado por si próprio (Laraia, 1999), cultura neste texto diz respeito ao elemento definidor da vida, não por meio de pressões de ordem material, mas de acordo com um sistema simbólico definido que nunca é o único possível (Sahlins, 1976).

Marca esta iniciativa uma noção de dinâmica simbólica peculiar a toda e qualquer organização. Para Saraiva e Carrieri (2008:7), este termo se refere a “como os distintos grupos organizacionais percebem, interpretam e se apropriam dos signos existentes, em uma contínua corrente de significados que ocorre simultaneamente aos processos formalizados de gestão”. Constitui-se, portanto, em significações e ressignificações simbólicas contínuas que podem ocorrer em diversos níveis e direções simultaneamente em um dado contexto. Se apresenta uma complexidade notável em organizações em moldes tradicionais, a dinâmica simbólica adquire caráter muito peculiar quando observada em uma organização-cidade. As noções de hierarquia, por exemplo, embora encontrem ecos nas figuras dos representantes dos poderes públicos nos níveis executivo e legislativo, assumem nova conotação, pois é a complexidade organizacional que advém de um processamento coletivo, que resulta em uma identidade quanto à organização. De acordo com Mac-Allister (2004:175), organização-cidade é uma

organização social no que se refere a um conjunto de organizações sociais e indivíduos não organizados que se situa no tempo e no espaço, tem grandes dimensões e alta complexidade, processa coletivamente, e ainda que incorporando processos individuais e, continuamente, uma cultura, possui, como resultado desse processo, uma identidade cultural tanto relativa à totalidade da cidade quanto à gestão desta totalidade.

Emergem, no contexto da uma cidade, algumas categorias teóricas que podem explicar boa parte da dinâmica simbólica na localidade. A primeira delas é a diferença entre povo e elite. A rigor, essa distinção tem inúmeros desdobramentos relacionados, do ponto de vista simbólico, a como cada segmento simboliza e significa seu contexto. No que diz respeito à cultura, “[...] assim, trata-se saber de quem, na sociedade, designa uma parte da população como ‘povo’ e de que critérios lança mão para determinar o que é e o que não é ‘popular’” (Chauí, 1989:10). Identificar quem diferencia as pessoas e com base em que critérios revela, pelo menos em parte, os meandros simbólicos, já que as semelhanças internas de cada grupo, bem como o que os diferencia, ficam mais evidentes.

Em linhas gerais, tal diferença, no âmbito cultural, implica uma ideologia da diferença, que se sustenta sobre tudo o que separa os diversos segmentos sociais. Para Chauí (1989:29), “a ideologia considera que a elite está no poder não só porque detém os meios de produção, os postos de autoridade e o Estado, mas porque possui *competência* para detê-los. A elite detém o poder porque possui o *saber*”. Haveria um motivo, assim, que legitimaria o fato de à elite serem reservados os melhores recursos, já que ela “saberia”, de antemão, o que com eles fazer. Implicitamente se apresenta a incompetência do povo que, por não saber, não pode ter autoridade para tanto e, por isso, precisa ser docilmente guiado.

O pressuposto da incompetência do povo (Chauí, 2001) resulta em uma desconsideração da qualidade de suas práticas sociais. O processo cultural associado à sua existência, assim, é de antemão desqualificado, já que um segmento que nada sabe dificilmente pode julgar por si próprio o que é importante na cultura. A outorga cultural apresenta-se como solução, pois prescinde da participação dos menos favorecidos economicamente, deixando que outros atores sociais, não o povo, decidam por ele a que se terá acesso cultural. A cultura de massa nada mais é, nesse sentido, do que uma resposta, rasa e acessível, aos preconceitos elitistas sobre o que o povo demanda. Como relata Arantes (1990:11-12), “alguns valores e concepções são implementados socialmente, através de complexos mecanismos de produção e divulgação de ideias, como se fossem, ou deveriam se tornar, os modos de agir e de pensar de todos”.

Este processo, contudo, não é tão fatalista como apresentado. Há outras culturas além da oficialmente definida por meio das políticas públicas, e outras formas de produção social se fazem presentes, paralelas e, em alguns casos, explicitamente antagônicas àquilo que é outorgado à população. A chamada cultura popular, se tem um de seus vetores nas distantes ideias da elite sobre a cultura que o povo deseja, tem outro assentado sobre as manifestações culturais do povo para ele próprio, o que deixa de lado, portanto, a noção de um acesso tutelado à cultura. Como dito por Chauí (1989:33), “as ações e representações da Cultura Popular se inserem num contexto de reformulação e resistência à disciplina e à vigilância. Nela, o silêncio, o implícito, o invisível são, frequentemente, mais importantes que o manifesto”. Não é preciso uma instância belicosa para que se manifeste a oposição às formas hegemônicas de pensamento. Na verdade, a despretensão das práticas sociais que se voltam tão somente a atender as necessidades do povo já marca, acentuadamente, a resistência cultural.

A segunda categoria é a resistência à hegemonia cultural. De acordo com Arantes (1990:43), quando os segmentos constitutivos de uma sociedade são articulados econômica

e politicamente “de modo mais centralizado, ou seja, quando alguns deles passam a exercer efetivamente controle moral e político sobre os demais, emergem processos culturais tendencialmente homogeneizadores, cuja compreensão coloca novos problemas ao estudo da cultura”. Da mesma forma que se busca homogeneizar, ao legitimar e controlar formas de cultura que se caracterizam como adequadas em um dado contexto, há inúmeras maneiras sociais de burlar o controle hegemônico, o que faculta aos indivíduos levar em consideração apenas respostas para as questões que forem por eles formuladas. Modelos para aspectos que não foram sequer problematizados constituem *invasões* de outros universos simbólicos, razão pela qual as práticas sociais devem ser pensadas como estratégias de posicionamento no contexto social. De acordo com Carrieri e colaboradores (2008),

a reapropriação, possibilitada pelas margens de manobra do sistema, é vista como um processo de produção cultural. Porque é dinâmica, não se repete; porque perspicaz, não se limita; é marginalizada e silenciosa, pois não a reconhecem; é dispersa, já que não parte de um, mas de todos. Esses “produtores desconhecidos” traçam “trajetórias indeterminadas”, onde se esboçam interesses e desejos diferentes.

A terceira e última categoria teórica é a dinâmica, em si um processo que se refere simultaneamente a algo temporal, político, que resulta em uma complexa interface simbólica. Laraia (1999:103) sugere que “cada mudança, por menor que seja, representa o desenlace de numerosos conflitos”, o que endereça às relações de poder grande importância na definição do que se deixa para trás e de com o que se prossegue em uma sociedade. Deve-se ter em mente de que “nada do que é cultural pode ser estanque, porque a cultura faz parte de uma realidade onde a mudança é um aspecto fundamental” (Santos, 1994:47). É a processualidade, portanto, que define a posse de recursos de toda ordem e como as posições daí decorrentes se articulam com os elementos sociais. Chauí (1989:157) alerta para que não se tome esse processo como pacífico, acrescentando que

poderíamos dizer que a crítica do novo e a defesa do velho se inscreve no espaço definido pela opressão: diante da impotência presente e da falta de esperança num futuro melhor, o passado opera como referencial para o imaginário elaborar a diferença temporal, fazendo do passado um outro tempo possível.

Assim, o tempo “constitui um elemento importante na análise de uma cultura” (Laraia, 1999:103), porque, a rigor, permite que se observem os processos, seus erros e acertos. Nada mais adequado, assim, do que discutir o simbólico tomando como referência as camadas sedimentadas de experiência de um contexto.

Em uma organização-cidade, os indivíduos e seus grupos sociais interagem, formando uma cultura lastreada em uma malha identitária comum. Nesse contexto, só faz sentido observar a dinâmica das práticas sociais se as instâncias do passado, do presente e do futuro são demarcadas. Tal demarcação não significa de forma alguma que se trate de momentos nítidos

e bem separados — mesmo porque é difícil definir fronteiras temporais para algo que se refere ao universo dos significados —, mas que se podem encontrar, na continuidade ou na reação, pistas que indiquem como e por que o simbólico se apresenta desta ou daquela maneira nesse contexto específico. Esse processo é inegavelmente complexo e procura-se levá-lo a cabo com base no método discutido na seção seguinte.

## 2. Método

Para a realização deste trabalho foi adotada uma estratégia qualitativa de pesquisa, mais adequada à natureza dos fenômenos em estudo. A análise foi feita no nível organizacional, tendo a unidade de análise sido feita no nível social — pois há diversos atores, representando distintas organizações, envolvidos na problemática — com um corte seccional (Vieira, 2004), já que interessa estudar o fenômeno citado no período atual. O método usado é basicamente indutivo.

A partir da perspectiva de Mac-Allister (2001:140), de que a cidade pode ser uma “organização no sentido mais amplo do termo e do conceito, inclusive como uma organização social e espacial”, a organização-cidade encerra, assim, um projeto de produção de espaço urbano em um contexto geográfico permeado por uma dinâmica sociossimbólica territorial, ideia particularmente relevante aos propósitos deste trabalho. A cidade de Itabira se mostrou adequada, e, mais do que isso, um caso polar (Eisenhardt, 1989), permitindo a teorização a partir da combinação de diversos métodos de abordagem a uma realidade específica e complexa (Leonard-Barton, 1990).

O *corpus* da pesquisa foi formado por entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas entre o final de 2008 e meados de 2009, com 12 representantes de diversos segmentos da população relacionados à Fundação Cultural Carlos Drummond de Andrade, entidade que assume, na prática, o papel de secretaria municipal de cultura. Como a cultura é um patrimônio comum, diversos segmentos da sociedade local são considerados neste trabalho, a saber: a) a comunidade; b) o terceiro setor; c) as empresas; d) o poder público; e) as instituições locais; f) os artistas; e g) a imprensa. Sua participação obedeceu a uma lógica de bola de neve, associada a uma preocupação com uma representação de cada um dos segmentos da sociedade apresentados, para evitar concentração excessiva em alguns deles e pouca participação de outros.

O material coletado recebeu um tratamento para possibilitar a identificação de padrões de significados a partir da visão daquele universo específico, uma interpretação do mundo real da perspectiva dos sujeitos da sua investigação. Por isso, se optou por examinar os dados à luz da vertente francesa da análise de discurso, um conjunto de instrumentos metodológicos que sistematizam a abordagem de textos diversos usada na busca por uma melhor compreensão de um discurso, para aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes. Essa abordagem considera que qualquer discurso, seja ele enunciado na forma escrita ou falada, traz aspectos explícitos, implícitos e silenciados

(Fiorin, 2003), manifestos por meio de estratégias discursivas do enunciador, a seguir discriminadas:

- ▼ a análise lexical;
- ▼ os temas e figuras (explícitos ou implícitos) dos discursos, inclusive os personagens;
- ▼ os percursos semânticos estruturados a partir dos temas e figuras;
- ▼ os aspectos interdiscursivos;
- ▼ os aspectos da sintaxe discursiva;
- ▼ os aspectos refletidos e refratados nos discursos;
- ▼ as condições sociais de produção dos discursos;
- ▼ os discursos presentes no texto;
- ▼ os aspectos ideológicos defendidos nesses discursos;
- ▼ os aspectos ideológicos combatidos nesses discursos;
- ▼ a posição do texto em relação ao discurso hegemônico na sociedade em que se situa.

Embora auxilie a compreensão da realidade, o método indutivo não permite qualquer tipo de extrapolação metodológica sob pena de constituir erro metodologicamente evitável (Demo, 1987). Assim, a análise dos dados se limitou aos elementos diretamente tratados, não cabendo nenhuma espécie de *extensão* da análise ou das conclusões. Todavia, considera-se que *transposições analíticas* podem ser feitas, tendo em conta o fato de que se trata de um caso composto por subcasos em uma localidade específica, na qual se aprofundou a observação. Ainda que não seja metodologicamente permitida a extrapolação dos dados, a análise provavelmente pode se assemelhar a outros casos, do que este estudo não pode se furtar.

### 3. Análise dos dados

Nesta seção se analisa Itabira como organização-cidade. Para isso, serão feitas referências, ao longo do texto, às discussões de Mac-Allister (2001, 2004), que tornaram as investigações factíveis, dadas as possibilidades do objeto, ainda que o termo *cidade* guarde muita imprecisão, já que engloba objetos e conceitos compartilhados por diversas áreas de conhecimento, com base em Fischer e colaboradores (1996), Fischer (1996, 1997) e Czarniawska-Joerges (1997). A cidade é mais do que um aglomerado de pessoas sobre um dado espaço geográfico; tem uma dinâmica processual coletiva alimentada continuamente por componentes individuais e culturais que implicam a construção de uma identidade local, o que se refere à cidade em si e à gestão desse complexo. Considerando as particularidades do objeto de investigação, a cidade de Itabira, este conceito, mais do que adequado, é muito útil para a construção de uma

perspectiva de observação local. Além disso, na medida do possível, permite dialogar, a partir da observação dessa cidade, com estudos já efetuados em Varsóvia (Czarniawska-Joerges, 1997) e em Salvador (Fischer, 1996, 1997; Mac-Allister, 2001, 2004). A argumentação em torno do objeto Itabira como organização-cidade toma cinco pontos de referência, os quais constituem categorias discursivas que emergiram da análise dos depoimentos: a história da cidade; a cidade em si como referência e representação; sua relação com outros lugares; o itabirano, que alimenta, no nível individual e coletivo, a dinâmica urbana; e os outros, os forasteiros, e como se incorporam a tal organização.

## **História**

O percurso pela organização-cidade Itabira começa pela história. Não é possível conceber uma discussão desse tipo sem que a história esteja em perspectiva. Afinal, pode-se aprender consideravelmente sobre o presente a partir de um olhar para o passado. Toma-se o cuidado, contudo, de pôr entre parênteses a história escrita, formalizada. Faz-se isso porque, em um trabalho que preza em alto grau o simbolismo, é preciso ter em mente de que mesmo a versão oficial do passado é, antes de qualquer coisa, uma versão (Reed, 2006). Isso implica ser legitimada em algum nível para que represente as coisas *tal como eram*.

Este exercício, se parece razoável no dia a dia, em um trabalho como este, pede cuidado. Por isso, optou-se por deixar em segundo plano as fontes históricas, a história oficial (De Decca, 2004). O que interessa é o relembro sobre o passado, como as pessoas articulam o ontem para explicar o hoje, de que forma conduzem simbolicamente as narrativas do passado para construir o presente — já que os fatos psíquicos e as falas individuais se forjam também em um quadro que é social (Costa, 1997). Tem-se em mente que, como sustenta Pollak (1989:10), “o que está em jogo na memória é também o sentido da identidade individual e do grupo”. Por isso, é das histórias orais que este estudo se vale, de forma a obter as significações e ressignificações dos entrevistados sobre sua cidade. As representações sobre a história variam em nível de detalhamento, mas há uma nítida divisão em fases, o que é apresentado a seguir.

A primeira fase da história local vai aproximadamente da chegada dos primeiros bandeirantes à década de 1940. Nesse período, era a exploração do ouro o motor da economia local, situação que se estendeu até a década de 1940, quando a Vale foi criada.

(001) Os irmãos Bernardes, por exemplo, que eram bandeirantes, eles visualizaram Itabira por que a Serra do Cauê era muito imponente ... eles chegaram aqui, criando-se uma rota de tropeiro... Então ela teve esse ciclo de exploração do ouro. Itabira tinha o ouro, mas não era esse ouro com abundância que havia em outras cidades aqui, né?... Então está nela o sentido não... de uma cidade, e sim de uma vila, de um povoado, um vilarejinho, porque emancipou com 107 anos já de existência. Se postula que hoje Itabira tem 300 anos em função da relação dela enquanto cidade com outras cidades da região. Então... de 1850 para 1900 [acontece] o fracasso na expec-

tativa da quantidade do ouro, e começou a surgir o quê? Aqui tem minério de ferro... Então, o primeiro ciclo eu vejo que é a questão dos bandeirantes, né? Itabira, quando terminou o primeiro ciclo que era o ouro... já tinha, várias forjarias e com isso as pessoas faziam ferramentas, foice, enxada e uma série de coisas... Se cria também a fábrica da pedreira, uma fábrica de... tecido, né?... Então Itabira já tinha umas outras vocações. (entrevista 1)

O fragmento discursivo (001) menciona explicitamente os personagens *irmãos Bernardes*, atribuindo-lhes a chegada a Itabira e a criação de uma rota de tropeiro, condição mínima para a existência de uma comunidade naquela época. E a cidade *vingou*, haja vista a reivindicação de equiparação de sua idade a outras cidades do século XVIII. O enunciador menciona a extração aurífera, por meio da seleção das expressões *ciclo de ouro*, para marcar o motor do primeiro momento da história local, fazendo ainda uso das figuras *várias forjarias*, e *fábrica da pedreira* como evidências da pujança da cidade no período. O implícito pressuposto é que não teriam sido aproveitadas as oportunidades, pois, por meio da uma prosopopeia, a cidade *tinha* fábricas e vocações — o que sugere o desperdício de possibilidades econômicas alternativas à mineração. O fragmento discursivo (002) envereda por outros aspectos deste mesmo período histórico:

(002) Antes da Vale chegar em 1942, [havia] agricultura, pecuária de subsistência... Tinha um pico enorme, Itabira amanhecia 11 horas da manhã, porque o sol, o pico tampava o sol. Até o sol ultrapassar o pico, dava onze horas. E sabia que ali tinha um minério de quantidade. Não sabia a qualidade, mas já tinha uma exploração extremamente rudimentar, tão rudimentar, ao ponto que quem financiava isso era o itabirano mesmo... (entrevista 3)

Atividades agropecuárias de subsistência também marcavam essa fase da história da cidade, tal como uma incipiente atividade de mineração. Ignorava-se, até então, o potencial ferrífero local. Quando este foi descoberto associado a condições favoráveis, foi criada a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), em 1942, inaugurando uma segunda etapa da história itabirana.

(003) [Em] 1942, veio a Segunda Guerra Mundial. O presidente dos Estados Unidos foi atrás de Getúlio Vargas e falou: “Nós precisamos fazer tanques de guerra, bombas, um monte de coisa aí que demanda aço e a matéria-prima do aço é o minério. Você não tem alguma perspectiva de explorar uma reserva de minério de ferro no Brasil aí pra gente ser um cliente e comprar tudo o que vocês produzirem não?”. Aí, surgiu a Vale do Rio Doce, que começou a explorar unicamente aqui, em Itabira... Pra quê? Pra vender o minério de ferro pros Estados Unidos e os Estados Unidos fazer arma... e foi um *boom* econômico aí, que durou até mais ou menos a década de 80. (entrevista 3)

O enunciador apresenta de forma instrumental o papel da criação da Companhia Vale do Rio Doce na década de 1940. Ela teria sido criada especificamente para atender uma de-

manda norte-americana relacionada à Segunda Guerra Mundial, em um ciclo alimentado por Itabira. A cidade teria tido um papel decisivo no fornecimento de matéria-prima para a vitória norte-americana, mas sobre isso o enunciador silencia. Prefere ressaltar, por meio do termo *unicamente*, que a exploração só acontecia nesta cidade, o que implicitamente destaca a exclusividade de sua contribuição na época. Outro depoimento trata do mesmo período.

(004) O segundo [período] eu vejo que é a caracterização de Itabira como uma cidade mineradora... surge a Vale do Rio Doce, em 1942, né? ... ela vai desbravando dentro de uma concepção política, né? Porque era uma empresa estatal, e ela tinha todo um suporte do governo federal e ela foi avançando, e com isso ela foi mudando o quê? Uma certa forma cultural da cidade, porque a cidade deixou de ter aquela vocação agrícola... As pessoas valorizavam muito as fazendas, valorizava muito os sítios pequenos da região e na cidade: Vila do Sossego... A Vale começou a existir realmente como uma empresa estatal e aí ela começou a acampar a cidade, com... Uma visão de... Salvador da pátria, vamos dizer assim. Mas ela foi trabalhando [para] que essa concepção virasse uma cultura, né? Que todo mundo se sufocasse e comesse ver só Vale do Rio Doce. (entrevista 1)

No texto (004), o enunciador acrescenta ao processo de crescimento da empresa na cidade uma política deliberada de criar uma nova *forma cultural*, erigida a partir do abandono das atividades anteriores, como a *vocação agrícola*, explicitamente citada. O processo seria de gradativo cerceamento da cidade. O verbo *acampar*, utilizado no sentido de instalação provisória, implicitamente sugere, sob a ótica do entrevistado, uma pressão para que a mineração se tornasse uma vocação (*que todo mundo sufocasse e comesse ver só Vale do Rio Doce*). *Acampar* também leva a que a cidade adquira uma transitoriedade imanente, pois apenas algo seria estável ao longo do tempo: a empresa e os interesses de seus dirigentes. Os demais aspectos seriam *acampamentos*, metáfora para demandas passageiras, simbolicamente a eles submetidas. Os entrevistados concordam que a empresa experimentou grande crescimento, o que durou até a década de 1980, que dá início a outra fase da história local: a crise.

(005) [1980] O Brasil... entrou em crise, o mundo também entrou em crise, o preço do minério despencou e ficou tudo mais ou menos parado em Itabira, foi uma fase muito ruim... No final [da década]... veio a lei de royalties. Apesar da Vale estar vendendo pouco, a prefeitura começou a arrecadar muito. Aí, começaram os grandes investimentos em infraestrutura na cidade... A prefeitura ficou forte. (entrevista 3)

Durante cerca de 10 anos, na década de 1980, a cidade enfrentou uma *fase muito ruim* (seleção lexical explícita). Uma crise mundial, que se refletiu no Brasil, fez com que o preço do minério de ferro despencasse, ocasionando estagnação local. Mas o entrevistado cita um aspecto positivo, o fortalecimento do poder público (léxico *prefeitura*), em virtude de uma lei de *royalties*, que aumentou consideravelmente o afluxo de recursos na cidade, pois, mesmo

apesar de a Vale estar vendendo pouco, a arrecadação aumentou muito. Isso propiciou grandes investimentos em infraestrutura na cidade.

O contexto prolongado de crise, associado ao pagamento de *royalties* pela extração do minério de ferro, levou a um anúncio mencionado por todos os entrevistados e por eles atribuído genericamente à *Vale*, de que as operações na cidade seriam encerradas no ano de 2025, previsão de esgotamento da jazida de hematita, o minério de ferro de mais alta qualidade. Foi criado, então, o projeto 2025, voltado à busca de alternativas econômicas para a localidade:

(006) Que que era o projeto 2025? Era arrumar outra atividade econômica em Itabira, porque, em 2025, ia acabar o minério. Início da década de 90... Aí, o ambiente era de medo... A prefeitura arrecadando muito, mas a *Vale* cortando tudo, e o ambiente de crise nacional também, internacional, a crise nos Tigres Asiáticos, a crise do segundo mandato Fernando Henrique. Então, Itabira ficou no fundo do poço... Uns cinco anos nessa perspectiva... Ao mesmo tempo em que conscientizou essas pessoas, afastou os investimentos... Só que aí chegou mais ou menos 1999 o Danilo, que era o diretor da Vale, foi lá na Acita, associação comercial, chamou os empresários, o prefeito, as lideranças, com certeza a Funcesi foi e tal. E falou que tinha uma coisa muito importante e positiva pra falar. Aí, gerou uma expectativa danada e tal. Aí, foram lá. “Oh, a mina de Itabira vai até 2070. Nós tínhamos o itabirito duro, que era um minério de péssima qualidade. Só que desenvolveram uma tecnologia pra beneficiar esse Itabirito duro. E a mina de, a reserva de itabirito duro em Itabira é gigantesca e vai, no mínimo, até 2070”. Aí, o itabirano, que já estava acostumado a viver por conta da Vale... Largou o Projeto 2025 pra lá. Entendeu? Aí, acabou, morreu o Projeto 2025. E falou: “pronto, a gente só espera 2070 aí, 2070 está longe demais...”. (entrevista 3)

O fragmento discursivo (006), em primeiro lugar, faz uma descrição do contexto. A partir de léxicos econômicos (*prefeitura arrecadando muito, Vale cortando tudo, ambiente de crise nacional também, internacional, crise nos tigres asiáticos, crise do segundo mandato Fernando Henrique, afastou os investimentos*), o enunciador descreve o tempo que durou a situação (*uns cinco anos*) e o clima da cidade (*o ambiente era de medo*). Em face de uma amostra do que poderia ser o futuro sem mineração, uma estagnação definitiva, alternativas econômicas passaram a ser buscadas. O enunciador cria um efeito de sentido do tipo se-então. Se não houvesse a crise, então não haveria projetos alternativos. Coube à Vale tirar a cidade *do fundo do poço*, o que foi feito mediante o anúncio de uma nova tecnologia, que garantiria a presença da empresa por mais 80 anos. Para o enunciador, *o itabirano, que já estava acostumado a viver por conta da Vale... largou o Projeto 2025 pra lá*, o que significa permanecer em uma zona de conforto por conta da presença de uma grande empresa industrial em sua cidade.

O aquecimento gradativo da economia após esse período dá início a uma nova fase, em que a Vale, já privatizada, expande suas atividades para um nível nunca visto.

(007) Aí veio a fase de diversificar a economia, arrumar outra atividade. Aí, a privatização intensificou isso porque muita gente foi mandada embora, a Vale parou de ajudar a cidade... E, com isso, agora tem que diversificar mesmo. Só que aí veio o final da década de 80, de 90, a China

começou a aparecer e despontar como uma grande consumidora de minério de ferro. Aí, o preço do minério subiu, a Vale veio e falou que a mineração dura até 2070 e ficou até 2008 a fase boa da cidade, mas toda puxada pra mineração. Então, tudo melhorou na cidade. E, a mineração, carro-chefe disso tudo. (entrevista 3)

(008) E na década de 90, trazendo as grandes transformações aí da visão da comunidade. Seja a visão com relação à Vale, no aspecto econômico, seja a visão cultural também, a partir do momento, vamos dizer assim, dessa aceitação, né? Ou da popularização do Drummond. (entrevista 6)

De acordo com os dois fragmentos discursivos, nem tudo do projeto Itabira 2025 se perdeu. Ainda que a empresa tenha expandido bastante suas atividades em função da privatização e do aumento de produtividade — o que, em certa medida, ocorreu à custa de demissões, conforme explícito no texto (007) —, nesta fase começa a se pensar em *diversificação da economia local*. O discurso (008) registra *grandes transformações* na visão da comunidade, nos âmbitos econômico e cultural. No primeiro caso, a partir da articulação com o fragmento anterior é que *a Vale parou de ajudar a cidade*, um implícito subentendido de que a empresa abandonou o paternalismo da sua época de estatal, gerando uma ressignificação da comunidade com relação à organização. Do ponto de vista cultural, o enunciador sugere que Carlos Drummond de Andrade passa a ser *aceito*. Um implícito pressuposto é que se verificou naquela época a apropriação da imagem do poeta como uma alternativa de desenvolvimento local, nos mesmos moldes do projeto Itabira 2025. Essa fase termina no ano de 2008, quando uma nova crise mundial dá início a outra etapa da história, uma *incógnita*:

(009) Aí, agora, viemos entrando em outra fase que a mineração vai mal, arrecadação da prefeitura vai cair radicalmente, a Vale tá demitindo pouco ainda, mas é uma incógnita o que vem pela frente. E, com certeza, vai voltar esse papo aí da diversificação, que já teria que ser feito há 15 anos atrás... (entrevista 3)

No momento em que foram realizadas as entrevistas, o cenário local não era favorável: a Vale demitira algumas centenas de empregados e já havia anunciado que esperava uma diminuição significativa do faturamento, o que levou a prefeitura a trabalhar com a perspectiva de redução de 70% na arrecadação. Mas o aspecto mais relevante do fragmento discursivo (009) se refere à *diversificação*. Como já sugerido, somente quando a estagnação da monoindústria mineradora ameaça a economia local é que se pensa em alguma alternativa à mineração. Em caso contrário, há uma acomodação dos interesses dos habitantes.

## **A cidade**

Detentora de uma história interessante, Itabira também desfruta de representações variadas de uma cidade que é essencialmente referenciada pela mineração ao longo do tempo e por

metáforas baseadas em sentimento. Um primeiro grupo de representações a restringe à esfera dos recursos minerais e da atividade econômica que proporcionam, havendo pouco fora da mineração:

(010) Eu vejo que está muito voltada para umas questões assim, dos seus recursos naturais... Porque Itabira perde o ciclo do ouro, porque não era um ouro em quantidade... E aí veio também, logo em seguida veio a questão da exploração do minério de ferro. E dentro da exploração do minério de ferro, havia uma expansão do setor siderúrgico, com Volta Redonda e a CSN. Era interessante criar-se alguma coisa no sentido de matéria-prima. E aí Itabira começou a tomar um outro rumo em relação ao que era a sua história. (entrevista 1)

(011) É uma cidade de 110 mil habitantes dos quais pelo menos 11 mil são aposentados, cuja grande maioria são aposentados da Companhia Vale do Rio Doce, aposentados precoces entendeu, significa que tem um contingente de aposentados com menos de 60 anos, ainda em idade produtiva. É uma cidade que só por esse dado tem uma relação com a atividade mineradora muito forte, mas que tem origens que são anteriores à atividade mineradora. O município em si é independente há muito pouco tempo se comparar o tempo de história que ele tem, ele tem 300 anos de existência no tempo, o que eu ponho com uma idade semelhante à de Ouro Preto, à de Mariana, à de Caeté, dos lugares mais antigos da região mineira. (entrevista 8)

Os fragmentos discursivos (010) e (011), ainda que se baseiem em uma perspectiva estreita para representar a cidade associando-a a seus recursos naturais, apresentam caminhos distintos. No primeiro caso, o ouro e, depois, o ferro marcam as representações da cidade: os *ciclos* e a *forma como a cidade consegue explorá-los* a definem. No caso da exploração aurífera, Itabira *perde* porque não consegue transformar a exploração em riqueza e desenvolvimento para ela própria (implícito pressuposto). Com o minério de ferro, não; a seleção lexical *expansão do setor siderúrgico* confere as condições para que a cidade atue como fornecedora de *matéria-prima*, o que muda o rumo de sua história. O texto (011) registra a inequívoca influência da mineração, mas utiliza um efeito de sentido que sugere que a cidade é mais do que apenas uma mina. Em primeiro lugar, o enunciador menciona o porte da cidade, e o fato de que um décimo desta população constitui *contingente de aposentados com menos de 60 anos, ainda em idade produtiva, cuja grande maioria são aposentados da Companhia Vale do Rio Doce*. Essas duas informações estabelecem fortes vínculos da cidade com a atividade de mineração. A segunda estratégia é mencionar a história, explicitamente colocando a cidade como anterior à mineração, e sugerindo, mediante um efeito de sentido com base no implícito subentendido, que a cidade é maior do que a atividade mineradora: são citados *lugares mais antigos da região mineira: Ouro Preto, Mariana e Caeté*. O texto (012) também associa a mineração à cidade, mas com um foco na sociedade:

(012) Itabira, ela foi marcada pela mineração. Antes, pela mineração de ouro; depois, pela mineração do minério. Então, nós temos essa marca, a mineração e a Vale do Rio Doce, ela mudou um

pouco a história de nossa cidade, porque, quando a cidade tinha uma maior independência, que o ouro era tirado por pessoas particulares — né? —, naquele tempo não era uma empresa, grande empresa... E, quando surgiu a grande empresa, eu acho que teve uma mudança muito grande na cidade. De princípio, chegaram mais de 6 mil pessoas de uma vez, numa cidade pequena, que tinha 7 mil habitantes, na época... (entrevista 4)

Retomando os primeiros momentos da mineração na história de Itabira, o foco desse discurso é a influência da Vale na história local. O grande porte das operações demandou um uso intensivo da mão de obra, que chegou aos milhares à cidade. De uma hora para outra, uma cidade isolada, muito conservadora, dobra seu contingente populacional ao se ver literalmente *invadida* por trabalhadores de outras localidades, um choque sociocultural. Para que se tenha ideia do que significaram momentos como esse, transcreve-se a seguir o fragmento discursivo (013):

(013) Lá em 1940, tinha o feitor da fazenda, trabalhava lá, por exemplo, para o pai dele, fazendeiro. Veio a Vale, toda a mão de obra foi, canalizou para a Vale do Rio Doce... Aí o cidadão vinha, primeiro vinha o filho do fazendeiro trabalhar, depois vinha o feitor da fazenda, um exemplo. E a Vale tinha qualidade de salário, tinha o alto nível do salário... Então aquele feitor vinha e trabalhava no mesmo nível do fazendeiro, que o filho do fazendeiro, aí passou a ter condição financeira... E aí, aquele feitor que agradava da filha do patrão, ia lá e casava com a filha do patrão. Isso foi um fato que aconteceu muito aqui... Passou a ser permitido... Por quê? A partir de meados do século XIX, no caso da minha família, por exemplo, sempre prima casou com primo, tio com sobrinha. Isso desde que quando chegaram no Brasil aqui, em 1530... Que veio primo casando com primo até agora, até hoje casa primo com primo, e até, às vezes, sem saber que é primo... Aí, a partir de meados do século XIX... Pelo menos aqui em Itabira, branco só casava com branco. [O branco] podia ter as mucamas lá, as namoradas negras, mas o casamento era sempre branco com branco. E isso perdurou até final de 1960. Quando veio a ascensão do salário, muita migração, começaram a casar os negros com as brancas, os mulatos com as brancas, os brancos com as mulatas, começou ter uma aceitação, que até então não se aceitava. [O povo era] Muito conservador. O Clube Atlético Itabirano, aqui no centro da cidade, que era o, o clube da elite, só passou a aceitar negros dentro do clube, nadando na piscina, a partir de 1975. Que até então, negro só passava na porta, ou então entrava só se fosse empregado. Isso é fato. (entrevista 11)

Um segundo grupo de representações ainda associa a cidade à mineração, mas de uma forma menos direta e mais crítica, conforme os fragmentos discursivos (014) e (015).

(014) Itabira tem uma... Cultura que é uma cidade de operários, que vai dando 10, 11 horas da noite, todo mundo vai procurar seu canto e vai dormir. Porque no outro dia, cedinho, tem que estar nas minas... (entrevista 1)

(015) 99,9% dos itabiranos não sabem o que é Itabira hoje. Itabira hoje é uma... Não é uma cidade, é uma capital de uma nação, o mundo reverencia Itabira. Ela ajudou a ganhar a Segun-

da Guerra Mundial e mudou a economia do Mundo, queira ou não, ela mudou a economia do Mundo... (entrevista 10)

No texto (014), Itabira é vista como uma cidade operária, na qual a vida social gravita em torno da atividade produtiva nas minas: o trabalho, assim, seria o balizador da dinâmica urbana. Esse esquema não difere significativamente do das vilas de operários próximas à fábrica da Ford Motors Company em Chicago, no início do século XX, conforme Beynon (1995). Aqui, como na cidade norte-americana, a lógica da atividade produtiva se estende à vida social, pois, como o trabalho é referência, é preciso que nada atrapalhe sua rotina. Daí se dormir cedo para cedo estar bem disposto no dia seguinte, já que esse é o ritmo adequado às operações da empresa. No texto (015), o enunciador afirma que a maioria dos itabiranos é ignorante sobre o que a cidade é, de fato. A partir de duas hipérboles (*é uma capital de uma nação* e *o mundo reverencia Itabira*), invoca a história para evidenciar a ignorância da população. Itabira teria tido um papel fundamental no destino do mundo na época na Segunda Guerra Mundial, e o implícito subentendido é que a grandeza lhe deve ser associada. A cidade também é percebida do ponto de vista social de maneiras distintas.

(016) Percebo Itabira uma cidade assim... Fechada pra novas ideias. Por isso é... Sei que muita gente de Itabira sai pra conseguir alguma coisa fora, né? Pra conseguir reconhecimento profissional fora. Itabira não é uma cidade que dá... Muitas oportunidades pra pessoas que não são de famílias tradicionais e... Discrimina... Mesmo as pessoas que tão procurando um reconhecimento acadêmico ou profissional até que essa pessoa consiga um destaque, conseguiu um destaque ela se integra à sociedade propriamente dita aqui. E... Percebo isso em relação a outras cidades que são até bem mais novas que Itabira e bem mais desenvolvidas por isso, por aceitarem novas ideias, pessoas é... Julgarem as ideias das pessoas, não as pessoas... Então Itabira pra mim é uma cidade difícil sabe, da gente... lidar, uma cidade que a gente encontra [mais] dificuldades do que oportunidades, no geral. Muito difícil alguém humilde se destacar aqui, a não ser por mérito próprio, né, um concurso, um... Casar com um cara rico também dá, né? Assim que as pessoas fazem aqui... Não é tanto pela competência não, é muito pela influência. (entrevista 5)

A entrevistada apresenta uma representação conservadora de Itabira por alguns motivos que estruturam temas específicos. O primeiro deles é a resistência ao novo, que tem como implicação direta a perda de talentos, como afirmado no fragmento discursivo. Em algum nível, isso pode sugerir que apenas a parcela mais *acomodada* da população é que permanece na cidade. A discriminação é outro aspecto explicitamente mencionado, referindo-se ao julgamento pessoal que indivíduos que apresentam novas ideias sofrem. Somente após *conseguir um destaque*, um implícito subentendido de sucesso, é que acontece o acolhimento social. O terceiro tema que caracteriza a cidade como *difícil* é a *influência política*, que se apresenta, no campo social, com peso maior do que a competência, conforme explícito no final do fragmento discursivo (016). Em resposta, a enunciadora apresenta algumas estratégias, no sentido

social, para burlar o sistema estabelecido: *um concurso, casar com um cara rico*. Recursos como estes seriam uma espécie de *atalho* para oportunidades, não mais dificuldades. Mas, a julgar pelo próximo texto, a cidade não é algo estático:

(017) Eu percebo Itabira em processo... Talvez ela esteja indo embora dela mesma. Assim, a passos lentos é uma cidade que busca alternativas, mas vejo que existe... Um resquício de alguma coisa que... Amarra e que prende. Eu não sei se é o ferro que joga o povo pro chão. É o peso do ferro mesmo que joga pra baixo, mas que amarra, prende nesse sentido de impedir que o caminhar se dê mais rapidamente, então eu vejo isso muito lento, muito lento. É uma perspectiva, assim, de um certo comodismo. (entrevista 2)

Processualidade é o argumento básico do discurso (017). A enunciadora percebe mudanças na cidade, ainda que as note como muito lentas. Na forma de uma prosopopeia, a cidade de *busca alternativas*. A entrevistada usa uma metáfora ao dizer que, nesse processo, *talvez ela esteja indo embora dela mesma*. Pode-se pressupor que se trata de deixar para trás o passado, o que a cidade foi e que não deseja mais para si e, daí, o movimento, um processo que não necessariamente é desprovido de contradições:

(018) A visão que o itabirano tem de Itabira é conflituosa... Criticam muito as coisas de Itabira entre eles. Nas conversas do itabirano eles criticam muito, mas se posicionam como ferrenhos defensores de Itabira, quando um estrangeiro se coloca a criticar Itabira. (entrevista 6)

(019) Eu costumo dizer que Itabira é a cidade mais mineira de Minas Gerais. Itabira tem tudo de Minas, tem a questão histórica, tem a questão cultural, tem o moderno, né? Então tem todas as possibilidades e inclusive as mazelas, a droga a violência, né? As dores e os amores do tempo. (entrevista 9)

No fragmento discursivo (018), a cidade não é explicitamente representada. O enunciatador, que se põe na terceira pessoa, descreve a visão que o nativo tem da cidade (léxicos *conflituosa, crítica*), o que não os impede de defendê-la de críticas de forasteiros. É como se viver em Itabira os habilitasse a pensar e falar o que dela desejarem, mas também os pusesse na posição de defesa da forma como, simbolicamente, se relacionam com ela. Os conflitos na sua representação se devem às suas múltiplas facetas, explicitadas no texto (019): *história, cultura, modernidade, drogas, violência*. Associados, tais elementos compõem a imagem para os itabiranos.

O último grupo de representações se refere a uma cidade que tem sua imagem construída pela diferença, pelo que a distingue das demais localidades da região.

(020) Isso é uma ilha cheia de montanha em volta, né, então o povo que criou uma cultura muito peculiar, muito bela, sabe, sem muita influência [externa]. Os estrangeiros daqui são pouquíssimos, é brasileiro mesmo, é índio, é negro sabe, porque aqui tinha muita atividade agrícola... (entrevista 7)

Itabira, conforme o fragmento discursivo (020), é essencialmente autorreferenciada. Isso implica, em certo nível, diferenças de outras cidades. Seria este o motivo do *orgulho itabirano*, já aludido por Drummond? A enunciadora usa uma metáfora ao chamar a cidade de *ilha*, que, ao invés de água, seria cercada por montanhas, o que faz com que seja autônoma e que desenvolva sua própria cultura, algo atraente a indivíduos de outros lugares.

(021) Itabira... Foi uma cidade que, quem fez ela foram as pessoas que foram vindas de fora... Vieram com a intenção seguinte: “ah, lá eu vou, vou tirar, por exemplo, ouro” e chegaram aqui tiveram uma outra concepção e foram ficando no ciclo, por exemplo, do minério de ferro... O que fez realmente o *boom* da cidade foi a visão dos comerciantes, muito poucos filhos da cidade. Os filhos da cidade trabalharam para servir, uma boa parte até hoje. As pessoas quando vinham de fora elas tinham tudo de bom e do melhor, né? Era oferecida, assim, uma forma, como é que eu te digo?, “toma a chave que essa cidade é sua”, né? E deixaram as pessoas totalmente à vontade, né? Então as pessoas que vinham de fora e tinham uma veia comercial... O desenvolvimento dessa cidade veio, no meu modo de vista, com as pessoas de fora que vieram, que tinham um olhar melhor do que os que estavam aqui dentro. (entrevista 1)

Os forasteiros seriam, com base nesse texto, os responsáveis últimos pelo desenvolvimento da cidade, por terem enxergado algo que os nativos não viram. A ideia central do discurso (021) implicitamente associa os itabiranos a uma visão limitada do contexto, o que não acontece com pessoas de outras cidades, que encaram Itabira como uma terra de oportunidades porque há um campo aberto para trabalhar, uma vez que o nativo se resigna às opções que lhes são dadas, conforme a seleção lexical *os filhos da cidade trabalharam para servir, uma boa parte até hoje*. Outra representação que atesta a singularidade de Itabira é sua associação à cultura:

(022) Com certeza [Itabira é mais conhecida pela cultura do que pela mineração]. Eu acho que, é... Por causa de Drummond, né? Drummond é muito forte, entende? Porque você não vê alguma coisa onde a cultura é debatida e não tem... Nada de Drummond. Então, o Drummond escrevendo poemas com Itabira, ajudou muito a propagar esse nome. E a Vale... Hum... Ela não quer nem saber se a gente fala assim “ah, eu comecei em Itabira, eu sou de Itabira”, não. Ela é só uma empresa mineradora que está em toda parte do Brasil, em toda parte do mundo, então pra ela não é relevante isso aí. (entrevista 12)

Por conta de Carlos Drummond de Andrade, filho ilustre da cidade, o enunciador do fragmento discursivo (022) não tem dúvidas de que Itabira é reconhecida menos pela mineração do que pela cultura. Como estratégia discursiva, inverte o que afirma ser o posicionamento da empresa com relação à cidade. Já que ela não valoriza o fato de ter nascido em Itabira, ele faz o mesmo com a empresa. Ao usar o léxico *só*, reduz a importância da empresa em relação ao poeta. Este é enfatizado (*muito forte*), e valorizado por escrever poemas *com Itabira*, difundindo a cidade, um lugar diferente dos demais.

## **Outros lugares**

A identidade de um lugar é constituída em função de similaridades, o que é comum às pessoas, mas também às diferenças daquele lugar em relação aos demais. Itabira tem elementos distintivos, que a diferenciam inequivocamente na região. A mineração constitui uma referência importante, porque projeta uma imagem de riqueza.

(023) O que Itabira deu para o país no sentido de, de divisas econômicas foi assim, eu acho in-calculável. Enquanto a gente fala Vale do Rio Doce a gente não sabe o que está por trás de Vale do Rio Doce. É isso aí o que acontece, ela sempre está extraindo e mandando para fora, sempre extraindo e mandando para fora. Isso aí já vem desde o quê? Desde 1942, é muita coisa, fora um pouco de ouro que foi embora também. (entrevista 1)

O fragmento discursivo (023) levanta um dado objetivo: o volume de minério de ferro explorado praticamente de forma ininterrupta ao longo de 67 anos. Além de ter atendido a demandas específicas de compradores internacionais, esse mineral se converteu em divisas para o país, tendo consolidado a posição brasileira de exportação. A contribuição da cidade para o Brasil e para o estado de Minas Gerais é expressiva e se diferencia da de outras localidades que, como não apresentaram a mesma contribuição, não se valem do mesmo *retorno* para Itabira, considerada por muitos uma cidade rica.

(024) Eles [pessoas de outras cidades] acham que todo mundo que mora aqui é rico. “Você é de onde?” Ele falou comigo, eu falei assim “eu sou de Itabira”, ele falou assim, “ah... E pobre desse jeito?”. Significa que o que eu fiz? O que eu entendi? Ele via que tudo o que ele via aqui da região seriam pessoas o quê? Ricas. Mas que não haveria pessoas pobres aqui não, em função da matéria-prima, pedras preciosas, minérios de ferro, né, em abundância... (entrevista 1)

O fragmento discursivo (024) ressalta, por meio da interdiscursividade, a diferença de Itabira da maior parte das cidades. A abundância de recursos, aspecto refletido, leva a que, na visão do enunciador, haja pessoas que imaginam que a riqueza do subsolo da cidade implique uma população rica na mesma proporção (refração linguística). Embora tal perspectiva seja envaidecedora, não corresponde à realidade, pois a riqueza é sempre apropriada por alguém de alguma forma. Na maior parte das cidades, não há uma fonte de riqueza semelhante, o que em parte justificaria representações sociais fantasiosas sobre a cidade, rica, *versus* o contexto deles, pobre. A noção de uma distribuição equânime da riqueza, de maneira que todos se beneficiem do processo, não se verifica, embora a cidade seja vista como uma terra de oportunidades:

(025) Eles [os forasteiros] veem Itabira como uma cidade de oportunidades, uma cidade... Com um desenvolvimento grande e de grandes oportunidades. E sentem... Em Itabira um povo hospitaleiro, mineiro... Arredio inicialmente, mas depois... De fácil entrosamento, de fácil convivência. (entrevista 6)

Conforme o texto (025), Itabira seria uma terra de oportunidades, em primeiro lugar, em função da hospitalidade de seu povo, o qual não criaria empecilhos à ação dos forasteiros (implicitamente pressuposto). Em segundo, porque seu nível de desenvolvimento dá chances a quem souber aproveitá-las. Mais uma vez, o discurso sugere que tais condições não são facilmente encontradas em outras cidades, motivo pelo qual Itabira se distingue das demais localidades, por ser, ao mesmo tempo, um local de acolhimento e de horizontes ampliados. Tal riqueza não se resume aos recursos minerais, como se pode inicialmente supor:

(026) Itabira aqui na região é vista como uma cidade rica, né. Então é a vizinha rica... Pra outros estados, o que fica, eu acho, que é essa questão cultural... De ser terra de Drummond... A questão de ser berço da Vale pouca gente tem conhecimento disso. (entrevista 12)

A interdiscursividade mais uma vez se faz presente. No caso do texto (026), opõem-se, discursivamente, *Itabira e região*, *Itabira e outros estados*, *Drummond* e *Vale*, criando um efeito de sentido de antagonismos que só põem em destaque a posição de Itabira, cidade ao mesmo tempo rica do ponto de vista econômico, na região, e do ponto de vista cultural, para outros estados, e que conta com a Vale e com Drummond, ícones, respectivamente, dos primeiro e segundo tipos de riqueza.

O entrevistado ainda utiliza outra estratégia discursiva que diferencia muito Itabira de outros lugares: a seleção lexical *terra de Drummond*, um poeta que não tem comparação, é interdiscursivamente colocada em oposição a *berço da Vale*, uma empresa que dispõe de diversas operações industriais, inclusive em outras cidades da região e em outros estados. Daí a questão de a Vale nascida em Itabira ser algo pouco conhecido pelas pessoas. Drummond é o referencial, uma perspectiva que inverte o que se verifica hoje, do ponto de vista econômico na cidade, o que é ratificado no texto (027):

(027) Eu viajo desde 99 para vários lugares, eu pisei em um monte de lugar, falo mal, mal o português, não falo e não entendo nenhum outro idioma, mal entendo alguma coisa de espanhol, mas escuto em qualquer língua, eu já conversei com alemão, com japonês, com francês, com italiano, já pisei em alguns outros países, e em todo lugar Itabira é lembrada por causa do Drummond. A maioria desses lugares ninguém nem sabe que Vale do Rio Doce existe. Então é lembrada com uma curiosidade saber onde foi que ele extraiu tanta coisa, e até com um certo ar de inveja, “poxa, quem dera nossa cidade tivesse um Drummond”, prefeitos que eu já conversei em vários lugares, “ah, eu queria ter um garoto propaganda desses”, então assim, é vista como um lugar que tem potencial mas que não aproveita o potencial que tem. Por incompetência nossa. (entrevista 9)

O enunciador faz uso do recurso da interdiscursividade de maneira a reforçar seu argumento: enquanto Itabira é lembrada em todos os lugares devido a Drummond, a maioria deles desconhece a Vale. Do ponto de vista do reconhecimento ou da identificação, é a cultura que apresenta peso subjetivo maior do que a economia. Trata-se de uma inversão do que se

presença hoje na cidade, mas isso parece não importar para o entrevistado. O que ele faz é destacar a singularidade cultural da cidade, associando-a a um potencial desperdiçado por parte da população, na qual o enunciador se inclui. Outro elemento importante é a instrumentalização, sob a ótica do *marketing*, do poeta Carlos Drummond de Andrade. De registro de memória, seus poemas se tornariam veículos mercadológicos, e ele, *garoto propaganda* da cidade, algo desejado por outros políticos.

## **O itabirano**

Considerando que a organização-cidade incorpora culturas continuamente, é preciso discutir o quanto tais culturas são reificadas ou não. Como a concepção de cultura como variável não é adequada para um objeto dessa natureza, embora se reconheça que é eventualmente aplicável, envereda-se pelo ponto de vista da cultura como metáfora (Freitas, 2007). Nesse caso, ainda que existam bem ensaiadas versões sobre a cultura de uma organização-cidade, é seu povo que, efetivamente, dá vida ao empreendimento. Como Cavedon e Fachin (2002) discutem, o que quer que se passe no âmbito da organização é sujeito a interpretações distintas, fruto da variação de vivências que os membros têm daquele cotidiano específico. Por isso, identificar esse povo é fundamental na compreensão da organização-cidade. Afinal, quem é o itabirano?

(028) É um povo muito fechado nele mesmo, é um povo discreto... De um modo geral, o itabirano é um cara dependente da Vale e que tá mais ou menos acomodado... E vai estar bem enquanto a Vale tiver bem. Esse é o itabirano. (entrevista 3)

Algumas características sistematicamente reiteradas aparecem na caracterização do itabirano, conforme o fragmento discursivo (028): *é um povo muito fechado nele mesmo, é um povo discreto*. Na sua representação, também aparece a Vale, que, como sujeito, leva a que o povo dela dependa. O entrevistado é irônico ao descrever o Itabirano como *mais ou menos acomodado*, e ao explicitar que *vai estar bem enquanto a Vale tiver bem*. Há outras visões que associam o trabalho ao caráter do itabirano.

(029) Um povo muito trabalhador, né? Trabalhou tanto que se sujeitou a tanta coisa que você nem imagina... O ponto que eu vejo que é negativo, foi o lado, o lado do passivo, o lado da submissão, é. Fomos omissos na nossa história, fomos omissos na questão política, deixamos que as coisas crescessem, e nós não tivemos condição de nos organizar para que mudasse essa coisa até um tempo antes para que não chegasse no momento que nós estamos chegando hoje, né? Eu acho que se perdeu porque enquanto a gente tá querendo ser polo, tá querendo ser uma cidade desenvolvida aqui, outras cidades têm visão política, né? (entrevista 1)

(030) O defeito grave do itabirano é ... De ser acomodado, né, é ser submisso demais... É com essa questão da Vale... Com as questões políticas... Acho que o maior defeito é esse... As quali-

dades (silêncio), acham que... essa submissão também tem seu lado positivo, um pessoal muito tranquilo, um povo mais de paz, ordeiro, hospitaleiro... Os defeitos acabam contribuindo pra essa qualidade, e também... Essa questão de ter arte nas veias... (entrevista 12)

*Muito trabalhador, passivo, submissão, omissos, acomodado, muito tranquilo, povo mais de paz, ordeiro, hospitaleiro, arte nas veias* são seleções lexicais associadas aos textos (029) e (030) ao itabirano. No fragmento discursivo (030), um longo silêncio precede os adjetivos utilizados, o que pode sugerir dificuldades em representar socialmente suas qualidades. No caso dos dois enunciadores, os discursos sugerem que a cordialidade do nativo o leva a, sob o argumento do trabalho, se sujeitar a situações aviltantes (implícito pressuposto), sendo um aspecto particularmente útil a um tipo específico de empreendimento empresarial, conforme os discursos (031) e (032):

(031) É ser governado por uma empresa garimpeira. (entrevista 8)

(032) 99,9% dos itabiranos não sabe o que é Itabira, ele não tem noção nenhuma de Itabira, ele tem noção de Vale... Nem sabendo que em cada 10 cidadãos, quatro são poetas, escritor, crônica ou qualquer coisa, uma pesquisa da Globo, mas é uma cultura viciada e dominada. (entrevista 10)

O adjetivo *garimpeira* sugere forte depreciação por parte do primeiro enunciador. Ao garimpo é associado um pesar, uma tensão contínua, pois se trata de um lugar de ganância, em que a vida nada vale e, por isso, a vigilância constante pode significar, simplesmente, sobreviver. Constitui um ponto de vista que percebe um processo de exploração selvagem, que nada deixa ao lugar. Além disso, por conta de uma prosopopeia, é a empresa que governa, uma radicalização da metáfora da influência econômica empresarial. Em uma sentença, à implicitamente subentendida Vale é *passado* o governo da cidade. No segundo texto, o entrevistado associa a ignorância dos itabiranos sobre sua cidade à Vale, o que levaria a uma cultura viciada e dominada, útil, portanto, à manutenção do sistema vigente.

(033) O povo aqui é muito conservador também. Isso pra mim é o ponto fraco, sabe? Qualquer coisa que é novidade, nossa, aquilo ali agride demais as pessoas. Elas têm muito medo, muito receio de tudo que é novo sabe, a é... Não param pra analisar... (entrevista 5)

Boa parte do que os enunciados anteriores apresentam se mantém precisamente em função do conservadorismo apontado no fragmento discursivo (033). Como o novo *agride*, vai se ficando com o que já se conhece, mesmo que eventualmente não seja o que se deseja, o que se estende às relações profissionais e pessoais.

(034) É porque, de relação familiar, olha, nunca vi um pai beijando um filho, então isso fazia, comparava porque eu vim de outro tipo de, de outro tipo de colonização, sei lá, de outro povo né, então nunca vi, nunca absolutamente nunca, filho não beijava pai, não beijava mãe e vice-versa.

Filho homem então... Era uma relação muito formal, relação familiar muito formal, aquilo tudo que fazem hoje só que eles faziam seguindo a tradição...uma cidade que não tem rio, é um povo represado em si mesmo, nada deles ficou pra de fora... O itabirano não é, alegre ele é enrustido e muito fechado em si mesmo. (entrevista 7)

O conservadorismo entre os itabiranos é tão evidente, conforme o depoimento (034), que sequer carinho em público era expresso. O discurso se refere ao passado e, pela referência, o parece ser há décadas. Todavia, chama a atenção por ser algo tão cotidiano que é difícil imaginar uma cena de uma família, por exemplo, que não manifeste carinho por estar em público. Em Itabira, isso não acontecia em função da formalidade das relações, mesmo em família e em virtude de certo represamento de sentimentos.

A metáfora do represamento é particularmente forte. A correnteza, o movimento, a vida de um rio, no caso de ele ser represado, fica suspensa, aparentemente calma sob a superfície de uma represa. Quando a entrevistada fala de *nada deles ficou pra de fora*, o implícito pressuposto é de uma discrição excessiva, pois os nativos tudo guardariam para si próprios, o que é reforçado pelos adjetivos *enrustido* e *muito fechado em si mesmo*. Como em uma represa todo o movimento está no fundo, sob uma superfície plácida, o mesmo aconteceria com este povo *represado em si mesmo*, cuja vida acontece intimamente, não sendo exposta aos demais. Sobre quem é o itabirano, talvez a discrição seja algo mais evidente do que parece à primeira vista:

(035) Um dia eu tava, eu tava lá no Algarves, cidade de lá, chegando lá no restaurante... Em Portugal, aí um, um roteirista de cinema, um escritor, um contista, que é o Benício, ele é moçambicano e mora em Lisboa. Ele bateu o olho em mim, assim, “Oh mineiro!”. “Mas como é que você sabe que eu sou mineiro?” “É esse jeito de chegar, meio cabisbaixo, introspectivo, não tem jeito” (risos) É mineiro e não tem discussão. É o jeito, é o jeito itabirano. Isso é a síntese. (entrevista 11)

Pelo fragmento discursivo (035), o itabirano é a metonímia do mineiro, com seu comportamento silencioso e arredo, que observa antes de falar. Mesmo no exterior, como relatado, um observador atento pode identificar certos traços com facilidade, alguns dos quais a seguir explicitamente tomados de empréstimo de escritores brasileiros:

(036) Ser itabirano é ser triste, orgulhoso, de ferro (risos). Cem por cento de ferro nas veias, mas você sabe que isso é verdade. Ele falou muito melhor do que eu, ele era, então é verdade. Oh povo orgulhoso, tá! E além disso é triste sim. Vejo uma tristeza, uma frieza no itabirano, mas eu vejo a frieza do ferro mesmo, sabe? (entrevista 2)

(037) O itabirano é também antes de tudo um forte... Quando esse povo não está desanimado, não existe ninguém que segura o itabirano não. (entrevista 9)

Os fragmentos discursivos (036) e (037), parafraseando, respectivamente, Carlos Drummond de Andrade e Euclides da Cunha, que usou originalmente nordestino em sua

frase, exploram estereótipos do itabirano. Sua tristeza, seu orgulho, sua constituição *ferrifeira*, conforme discutido em profundidade por Minayo e Minayo (1985), são aspectos muito repetidos nas entrevistas. Em síntese, sugerem que o itabirano seria um povo à primeira vista reservado, resignado, duro, mas, ao mesmo tempo, repleto de sentimento. Entretanto, nem sempre o que se tem como sentimento é o amor. Não é incomum que o itabirano sofra, e que este sofrimento defina também o que ele, como povo, é.

(038) Olha, eu penso que quem melhor definiu a alma itabirana, que é algo como um cânone, de certo modo foi Cornélio Pena na década de cinquenta, em “O repouso” que é o retrato mais perfeito e acabado que eu já vi da alma itabirana...o romance se passa numa casa sobre o córrego da penha e é tomado por dois fatores: a umidade da cidade, o clima era formado pela névoa pela umidade mesmo da região, e por uma apreensão de espírito, um sofrimento embutido assim imenso irrepassável como hoje em dia, era retratado com muito afã por ele do tamanho que a coisa era mesmo, era um sofrimento muito difícil de descrever... Mas aquilo pra mim é uma essência extremamente forte, há muito do sofrimento sem saber por que, esse eu acho que esse é um artigo assim da alma do itabirano muito forte isso, eu acho que é típico da expectativa de garimpo... (entrevista 8)

(039) Você tem um amor [pela cidade], mas um amor conflitante... O itabirano ele não teve voz ativa para nada, né? Aqueles que estavam aqui ou que nasceram aqui, que nasceram para servir tudo isso aí... Não é fácil ser itabirano. Às vezes dói muito... Dói porque você tem um sentimento... Se você conversar com mais pessoas que têm esse sentimento, todos fomos jogados de um certo lado, foram destituindo elas desse sistema. (entrevista 1)

O enunciador do fragmento discursivo (038), usando como estratégia discursiva uma metáfora, a partir de outra referência literária, Cornélio Pena, trata da *apreensão de espírito, um sofrimento embutido assim imenso irrepassável*. Ele compreende que, no itabirano, *há muito do sofrimento sem saber por que*, e associa essas características à alma do itabirano, e à expectativa do garimpo. No discurso (039), afirma que *não é fácil ser itabirano. Às vezes dói muito... Dói porque você tem um sentimento*. O enunciador trata da relação entre o itabirano e a cidade para explicar que a postura passiva levou a que simplesmente não se ouvisse o nativo, que é encarado apenas como alguém pronto a servir. O sofrimento, nesse caso, é definido pela relação de mando (da Vale) e de subserviência (do povo) que existe na cidade. O sofrimento também se caracteriza de outras formas, conforme os depoimentos a seguir.

(040) Quando eu falei do ferro que puxa pra baixo, é isso assim, é um povo muito preso na sua terra, é um povo preso na sua raiz, na sua tradição, mas que não atravessa o outro lado da montanha, não consegue chegar até lá, é um povo que fica, sabe? Eu acho que Drummond descreveu o itabirano com muita propriedade, muita propriedade: triste, orgulhoso, de ferro. Esta tristeza melancólica é própria do povo aqui, o povo aqui é um povo melancólico, eu percebo isso, né. É um povo que parece que tem saudade e não sabe de que, ou saudade do que vai ter, este

orgulho... Da sua pátria, orgulho de ser terra da Vale, de ser terra de Drummond, orgulho de ser daqui, orgulho mesmo... Esse ar de superioridade do que tem... O ferro no sentido da dureza, da dificuldade, da labuta mesmo diária, da sobrevivência de ir lá, tirar o ferro pra sobreviver, mas o ferro do frio, do gelo, do que puxa pra baixo, do que segura, do que, sabe? Prende os grilhões ali, que segura, impede de alçar outros voos. (entrevista 2)

(041) A fraqueza [do povo], como diz meu pai, é que o itabirano é um japonês, né, está sempre amarelinho. No sentido de, de mostrar o que é os fatos, pra apresentar os fatos na realidade. Não assume nada, ele sempre... O forte é que, de certa forma, boa parte das pessoas persistem em morar aqui. Isso que é o ponto forte. Itabirano vira, vira o mundo e sempre retorna pra cá. Ele tem uma, uma paixão pela cidade. Essa hematita aqui é tão forte, o polo magnético dela é tão forte, que se vai, puxa assim, naturalmente... Por ser isso acaba criando uma resistência de você ficar ali, permanente naquele local, desistindo da vida, do modo de vida. Fica por teimosia. Isso aí acaba transformando numa, numa vitalidade da existência do ser...como se carregasse um fardo. Uma saudade não sei do quê. É onde se vai e sempre retorna pra Itabira. (entrevista 11)

Os fragmentos discursivos (040) e (041) são tão ricos em possibilidades linguísticas que se assemelham ao gênero literário em diversos aspectos. No caso do texto (040), as figuras utilizadas são fortes. A enunciadora, que tinha uma expressão de sofrimento, de incômodo, ao enunciar este discurso, cria um efeito de sentido interdiscursivo de *peso*, associado ao ferro, pois ele aproxima da raiz, puxa para baixo, prende, enfim, impede de ser *leve*, de *alçar outros voos*. Este voo, contudo, não se refere apenas a uma questão de *leveza*, pois o peso também é nos sentimentos, pois a saudade imprecisa, o orgulho da terra, a superioridade, configuram um comportamento denso e, também, *pesado*. No discurso (041), o enunciador apresenta primeiro o principal defeito do itabirano, a irresolução, explicitada pelo léxico *amarelinho*, para, em seguida, enunciar sua principal qualidade, persistir em morar em Itabira, aspecto construído durante o discurso. Para isso ele apela às metáforas do sentimento, *a paixão pela cidade*, e da física, como o magnetismo *essa hematita aqui é tão forte, o polo magnético dela é tão forte, que se vai, puxa assim, naturalmente*, e à inércia, que se refere à resistência de sair de seu estado de repouso, *acaba criando uma resistência de você ficar ali, permanente naquele local*. Esse processo, contudo, parece sofrido, pois o entrevistado usa a expressão *desistir da vida, do modo de vida, e a ficar por teimosia*, sugerindo que permanecer se trata de um tipo de resignação. Em seguida, permanecer se torna vital para a existência, algo, mais uma vez, *pesado* metaforicamente, e por isso se carrega um fardo, que impele os itabiranos a retornar à terra natal.

O último grupo de representações parte da metáfora do homem de ferro, mas a explora em outro sentido, mais *leve*. Ambiguamente, o mesmo homem de ferro também é poeta, carrega em si um sentimento cultural:

(042) Ser Itabirano... É... Ser forte, ser de ferro, ser itabirano, é... Ser poeta como Drummond... Não de escrever versinho, mas... De... Poder enxergar poesia em tudo, e (silêncio) e amar Drummond, amar a cultura... (entrevista 12)

Ser poeta, nesse caso, é uma metáfora para a sensibilidade, que está presente no itabirano, pois, mesmo sendo essencialmente alguém talhado para o trabalho duro, não perde o contato com a cultura:

(043) Aquele homem de ferro ali que parece que é um tratorzinho trabalhando, atividade econômica muito forte e tal, é um homem que tem o sentimento cultural dele. Que é inato. Eu diria isso, o... O itabirano tem um sentimento cultural, é... Vem de berço. É... É impressionante como você sente isso dentro da cidade, né? Itabirano é contraditório. A cidade é contraditória, o desenvolvimento dela é contraditório, né? E até nisso aí, né? Você vê, é o homem de ferro e o homem da poesia. Duas coisas, assim, completamente diferentes e que estão presentes aí, né? De uma forma muito grande, muito forte, acho que é isso é que é ser itabirano. (entrevista 6)

A metáfora *tratorzinho* do fragmento discursivo (043) associa o *sentimento cultural*, o que entendo por sensibilidade, a algo inato, que *vem de berço*. O enunciador reconhece a contradição da ideia, e por isso a legitima do ponto de vista discursivo ao dizer que, como o povo, a cidade e o desenvolvimento são contraditórios. Em seguida, associa duas metáforas em uma sentença que não podia ser mais reveladora: *é o homem de ferro e o homem da poesia. Duas coisas, assim, completamente diferentes e que estão presentes aí, né? De uma forma muito grande, muito forte, acho que é isso é que é ser itabirano.*

### **Os outros**

Os não itabiranos servem de referência identitária porque se apresentam, em síntese, como *os outros, os estrangeiros, os forasteiros*, o que aparece em outros fragmentos discursivos — (018), (020), (025). Nestes discursos, são associados aos não itabiranos, respectivamente, a atratividade de Itabira pelas suas oportunidades, a identidade do povo, que não tolera críticas de forasteiros, e a formação do povo, com pouca influência externa. A condição distinta de os outros auxiliarem a constituição da identidade. À medida que os indivíduos não se reconhecem no outro, reforçam aspectos identitários pela aproximação de características que os fazem nativos. A autorreferência, no caso da identidade do forasteiro, é muito evidente, uma vez que o outro só existe porque difere de mim e há, por isso, poucos dados específicos sobre *os outros*, e apenas algumas informações que colocam a identidade como algo relacional. No fragmento discursivo (044), por exemplo, o personagem forasteiro se imiscuiu na cidade de Itabira.

(044) Foi chegando forasteiro para aqui dentro, né? Os que tiveram uma visão maior, migraram para o comércio, que isso aí é um grande mérito do pessoal de Santa Maria, né? São donos praticamente dessa cidade. Infiltraram dentro da política... (entrevista 1)

O implícito subentendido na seleção lexical *foi chegando* é que a chegada *dos outros* foi gradativa — mas efetiva — por conta da expressão *aqui dentro*. A figura *comércio* é associada

aos que tiveram *visão maior*. Essa característica é tratada como adjetivo e associada ao *peçoal de Santa Maria*, parte dos *forasteiros*. O tempo do discurso muda, e o enunciador apresenta um fato do presente: os *santa-marienses são donos praticamente dessa cidade. Infiltraram dentro da política*. Da forma como dito, é criado um efeito de sentido que confere metaforicamente a *propriedade* de Itabira aos *outros* porque eles dominam, simultaneamente, o comércio e a política locais. Aparentemente, isso teria ocorrido por conta das oportunidades disponíveis, e pela ausência de impedimentos por parte dos itabiranos, preocupados apenas com as demandas da mineração:

(045) Itabira é uma terra de oportunidades... O Itabirano, no início, ele basicamente foi pra Vale, trabalhar na Vale. Aí, o que que aconteceu com o pessoal de Santa Maria? A 30 km de Itabira, eles vieram pra Itabira pra quê? Pra ser os empresários, pra ver o que que dá... Os Itabiranos foram pra Vale... E não foi mau negócio não. A Vale pagava bem, dava um monte de privilégios. E os empresários, com vários funcionários da Vale ganhando bem, onde que eles iam gastar? O comércio cresceu também... Tudo o que é de consumo aí, a maioria é do pessoal de Santa Maria. Aí, o que que aconteceu? Os itabiranos todos dependendo da Vale. Essas oportunidades vão continuar sendo geradas até o momento em que a Vale sair ou vier uma crise igual veio aí, a arrecadação caiu 50%, a Vale mandar muita gente embora. Então, enquanto a Vale vai bem, é uma série de oportunidades e todo mundo fica acomodado. Aí, quando vai mal, na hora, as coisas se invertem. (entrevista 3)

A expressão *terra de oportunidades*, enunciada com certa frequência, sugere possibilidades para os empreendedores. Trata-se precisamente do caso dos *santa-marienses*, colocados no fragmento discursivo (045) de forma polarizada em relação aos itabiranos, que terminaram por depender da Vale em relações empregatícias. No passado, ser empregado da Vale, o que, em tese, não se tratava de *mau negócio* (seleção lexical usada para avaliar a opção dos itabiranos pelo emprego estável), no presente depende do desempenho da empresa, que, se não for como esperado, pode ter efeitos negativos, como *mandar muita gente embora*.

As entrevistas indicaram que *os outros* também dizem respeito aos próprios nativos que estabelecem uma relação diferente da esperada em se tratando da Vale. Ao contrário do que o discurso anterior pode sugerir, não há uma relação homogênea do povo itabirano com a empresa. No fragmento discursivo (046), o entrevistado distingue pelo menos dois segmentos entre os itabiranos e, conseqüentemente, duas formas de relação com a empresa.

(046) No aspecto econômico a ligação com a Companhia Vale do Rio Doce que agora mudou de nome se chama só Vale é muito forte na história, que ela criou um recorte no município muito pesado, o município saiu de uma população onde tinha cerca de 20 mil habitantes na década de 40 onde nós temos hoje, num espaço de 60 anos só, então se multiplicou por três a população e houve uma migração forçada da zona rural muito forte para a zona urbana, o que cria sujeito

que tem menos laços com esse núcleo urbano do que seria em cidades onde essa industrialização foi mais lenta. Isso de todo modo cria a cidade dos antigos e a cidade dos pouco mais novos, onde os laços são diferentes daqueles mais antigos. Como essa ação, esse processo foi muito acentuado na década de 60 para 70, já sobre a égide do regime militar, isso então cria um número de pessoas que têm menos de 30 anos de vínculo com a cidade, aí então tem a relação diferente. Os itabiranos mais antigos também construíram uma relação que você constrói típica com o garimpo, o dinheiro que ganha-se aqui é muito aplicado fora e por isso então isso cria uma economia local menos pujante do que na verdade o capital que as pessoas pretendem se apropriar nessa localidade e ele é muito investido fora sobre o medo de que a cidade acabe, entre aspas, acho que todo mundo da área de negócios em Itabira tem a imagem daquela cidade fantasma de faroeste americano na cabeça, então anda sonhando com isso e acorda com um discurso um pouco diferente, de noite no travesseiro a visão de que a cidade pode eventualmente acabar é muito assustadora pra muita gente. (entrevista 8)

Os personagens aqui são metaforicamente associados à cidade, conforme a seleção lexicográfica *cidade dos antigos e a cidade dos pouco mais novos*. A interdiscursividade entre os dois segmentos é implícita, pois o enunciador só se refere aos mais antigos, sugerindo que não se aplica aos itabiranos mais novos. A diferença básica entre eles se refere ao tipo de vínculo que cada personagem estabelece com Itabira. É a figura do *garimpo* que define a relação dos mais antigos com a cidade, pois traz o sentimento do *medo de que a cidade acabe*, conforme a figura do *fantasma de faroeste americano*. Esta figura é associada a uma não relação com o lugar, já que nele se fica apenas enquanto for necessário. Em oposição, um implícito pressuposto é que os mais novos não têm a mesma visão, ainda que a única linguística seja que eles possuem *menos laços com esse núcleo urbano*.

De certa forma, o perfil *esperado* do itabirano é construído em relação ao dos *outros*, conforme descrito no fragmento discursivo (050):

(050) A maioria de nós itabiranos que nascemos aqui, a gente tem uma visão muito limitada das coisas, a gente vê só até aonde a vista alcança, até onde a montanha está ali mostrando porque a maioria das pessoas que vêm de fora de certa forma empreendem aqui, em quase todas as áreas, e o itabirano... Parece que está no DNA, dependente de uma série de coisas, dependente de líderes que normalmente não nasceram aqui, que não são daqui e dependente da própria Companhia, né?... A gente está vendo aí com essa crise, poucas ações que a Vale fez quase que quebram a cidade, rachou a cidade. (entrevista 9)

O itabirano, pelo texto (050), seria alguém que, com uma visão de mundo limitada, é menos empreendedor do que dependente, o que abriu espaço para que *a maioria das pessoas que vêm de fora* empreendessem na cidade. Esse processo inverteu a dinâmica local, fazendo com que o nativo, além da Vale, dependa de líderes forasteiros, algo contraditório em um lugar tão autorreferenciado.

#### 4. Discussão e conclusões

A história recontada pelos entrevistados diz que Itabira é uma cidade que, ao longo do tempo, apoiou fortemente seu processo de desenvolvimento em seus recursos naturais. O ouro, em um primeiro momento, e o minério de ferro, posteriormente, configuraram uma organização-cidade com características fortemente atreladas a uma lógica monoindustrial, em que uma única atividade tem um peso desproporcional na economia. É visível nesse contexto, como em outros monoindustriais, a carência de alternativas. Quanto à história, possivelmente o maior desafio da cidade é gerenciar seu futuro, pondo em pauta, na falta de dados sobre o amanhã, pelo menos o lugar que não se deseja ser.

Do ponto de vista organizacional, Itabira apresenta diversas e, em alguns casos, conflitantes significações. Se, por um lado, sua evidente vocação para a mineração constitui uma referência do ponto de vista econômico, não é páreo para o reconhecimento do que a cultura trouxe e traz à cidade. Se a Vale, do ponto de vista social, trouxe grandes mudanças para a sociedade local, fez da cidade um apêndice de suas operações, imprimindo à localidade um ritmo regido pela mineração. Se a cidade é conservadora e discriminatória em relação ao mérito, também avança lentamente em relação a outra perspectiva, menos isolada, e em que os nativos consigam tanto destaque quanto os forasteiros. As implicações dessas representações multiplicadas dizem respeito à identificação de limites e possibilidades locais, uma vez que uma organização-cidade é constituída pela identidade e gestão do todo. Até que ponto os governantes da cidade, por exemplo, se permitem analisar cenários não regidos pela mineração? Que tipo de políticas públicas existe em Itabira: de continuidade ou de inovação? Questões como essas, principalmente no que se refere à identificação e manutenção de diferenças locais em relação a outros lugares, podem alimentar estratégias efetivas para essa organização-cidade.

A diferença dos demais lugares e as singularidades locais são elementos presentes em diversas nuances. Os entrevistados, ao cantarem *as maravilhas* da sua terra, diferenciam-na dos demais lugares, associando-lhe características distintivas, seja em termos de riquezas minerais, de contribuição contínua ao país, na imagem de distribuição social da riqueza, nas riquezas culturais ou na identificação mundial da cidade. Identitariamente, as diferenças podem servir como um potencial mecanismo organizacional de articulação de interesse em torno do que assemelha os itabiranos e os diferencia dos outros que não dispõem dos mesmos recursos.

Como elemento que confere *a vida* à organização-cidade de Itabira, o itabirano é representado com uma polissemia discursiva extraordinária. É, ao mesmo tempo, submisso, irresoluto, explorado e conivente com sua exploração, ignorante de seu próprio potencial, uma espécie de metonímia da montanha sobre a qual a cidade se assenta e, por isso, o pertencimento a Itabira é tão forte. Do ponto de vista da organização-cidade, contar com um povo de tão complexo matiz pode constituir um trunfo do ponto de vista estratégico e, na mesma proporção, um problema, dada a força simbólica do local para ele, que compartilha uma identidade basicamente a partir do território que ocupa física e simbolicamente.

Os dados levantados sugerem uma organização-cidade muito dependente da mineração, o que a leva a desenvolver todo um imaginário assentado sobre bases concretas, nas

quais o ferro ocupa papel de destaque. Entender sua dinâmica é um desafio considerável, ampliado pela necessidade de proposições que possam, em um futuro, substituir o modelo minerador. Pensar o futuro, nesse sentido, implica retroceder e reanalisar criticamente opções, ações e desdobramentos com vistas a uma análise amadurecida do horizonte que se busca.

A análise permite extrapolar analiticamente os dados obtidos. Particularmente em termos teóricos, o caso de Itabira, com as particularidades e nuances apresentadas, sugere que uma cidade é mais do que um espaço delimitado em que uma dada população reside. Ela é, *de fato*, o seu povo, o que reforça o argumento da cultura como metáfora. A dinâmica dessa população define, a rigor, o que constitui aquele lugar. Isso se dá em dois sentidos: tanto no que se refere às características compartilhadas, que tornam aquele contexto único e referência comum para todos os habitantes, como também no que diz respeito ao que diferencia um lugar do outro, isto é, aos elementos que qualificam ou desqualificam a cidade em relação às outras cidades. Não se está aqui se referindo a aspectos mais óbvios, como a existência ou não de equipamentos urbanos, ou de infraestrutura urbana básica; mas a mais do que isso, embora o “mais”, nesse caso, dependa essencialmente do peso que atribuem os habitantes ao que percebem como distinto em sua cidade das demais. A memória, que resgata o passado e influencia o presente, faz parte dessa perspectiva.

Um segundo nível de implicações diz respeito ao povo em si. Embora anteriormente ele tenha sido apontado como parâmetro definidor do que diferencia uma cidade da outra, a rigor é este povo que faz a diferença, que confere sentido, dinâmica, enfim, vida às cidades, e que as fazem diferentes, atraentes, acolhedoras, à medida que constituem a essência urbana. Se a cidade, nesse sentido, é mais ou menos desenvolvida, acolhedora etc., é o povo que concretiza este aspecto. Não se desmerecem aqui os aspectos objetivos que influenciam a qualidade de vida urbana; apenas se destaca que boa parte do que eventualmente se atribui a fatores externos se encontra na relação que o próprio povo tem com o lugar. As representações sociais do povo sobre si próprio são indicadores interessantes da cidade, já que os comportamentos são baseados nas representações. Assim, um povo com mais autoestima, e que se enxerga de maneira positiva, tende a querer melhores condições de vida, o que se reflete em sua organização-cidade e em sua dinâmica.

## Referências

ARANTES, A.A. *O que é cultura popular*. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.

BEYNON, H. *Trabalhando para a Ford*. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

CARRIERI, A.P. et al. Estratégias subversivas de sobrevivência na “feira hippie” de Belo Horizonte. *Gestão.org*, Recife, v. 6, n. 2, p. 174-192, maio/ago. 2008.

CAVEDON, N.R.; FACHIN, R.C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, n. 25, p. 61-76, set./dez. 2002.

CHAUÍ, M. *Cultura e democracia*. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHAUÍ, M. *Conformismo e resistência*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

COSTA, C.B. Uma história sonhada. *Revista Brasileira de História*, São Paulo, v. 17, n. 34, p. 52-65, 1997.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Learning organizing in a changing institution order: examples from a city management in Warsaw. *Management Learning*, London, v. 28, n. 4, p. 475-495, Dec. 1997.

DE DECCA, E.S. *O silêncio dos vencidos*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2004.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

FIORIN, J.L. *Linguagem e ideologia*. 7. ed. São Paulo: Ática, 2003.

FISCHER, T. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais — Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 74-88, maio/jun. 1997.

FISCHER, T. Gestão contemporânea, cidades estratégicas: aprendendo com fragmentos e configurações do local. In: FISCHER, T. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

FISCHER, T. et al. Teias urbanas, *puzzles* organizativos: inovações, continuidade e ressonâncias culturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XX, 1996. *Anais...* Rio das Pedras: Anpad, 1996.

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

LARAIA, R.B. *Cultura: um conceito antropológico*. 12. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

LEONARD-BARTON, D. A dual methodology for case studies: synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple-sites. *Organization Science*, Hanover, v. 1, n. 3, p. 248-266, Aug. 1990.

MAC-ALLISTER, M. A cidade no campo dos estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 11, edição especial, p. 171-181, 2004.

MAC-ALLISTER, M. *Organização-cidade: uma contribuição para ampliar a abordagem do objeto cidade como objeto de estudo no campo dos estudos organizacionais*. Tese (doutorado em administração) — Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2001.

MINAYO, M.C.S.; MINAYO, M. *Os homens de ferro*. Rio de Janeiro: Dois Pontos, 1985.

POLLAK, M. Memória, esquecimento, silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.W. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2006.

SAHLINS, M. *Culture and practical reason*. Chicago: Chicago University Press, 1976.

SANTOS, J.L. *O que é cultura*. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P. Simbolismo e dinâmica nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, V, Belo Horizonte, 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad, 2008.

VIEIRA, M.M.F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M.M. F.; ZOUAIN, D.M. (Org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

Luiz Alex Silva Saraiva é professor adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). E-mail: [saraiva@face.ufmg.br](mailto:saraiva@face.ufmg.br).

Alexandre de Pádua Carrieri é professor associado do Departamento de Ciências Administrativas e do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. E-mail: [alexandre@face.ufmg.br](mailto:alexandre@face.ufmg.br).