

# “PODE CHEGAR, FREGUÊS”: A CULTURA ORGANIZACIONAL DO MERCADO PÚBLICO DE PORTO ALEGRE\*

Neusa Rolita Cavedon\*\*

## RESUMO

Esta pesquisa focalizou o Mercado Público de Porto Alegre e, ao procurar desvendar a cultura organizacional desse *locus*, identificou as peculiaridades inerentes a fatores históricos, míticos e religiosos ligados ao modo de ser porto-alegrense e que se revelam na administração das lojas do Mercado, evidenciando significados que unem o sagrado e o profano, o público e o privado, a tradição e a modernidade, o comércio e a afetividade. Através do método etnográfico, com a ida a campo entre agosto de 2000 e janeiro de 2001, identificou-se a representação do Mercado como um avô, que afaga os netos, conta-lhes histórias, é permissivo em relação a certas brincadeiras e, por mais afeito que seja às mudanças, possui hábitos arraigados ao longo do tempo de uma vida que precisam ser respeitados. O atendimento personalizado, que poderia ser impessoal, confere a esse espaço uma significação de casa. A significação “shopping de pobre” reflete a ambigüidade de um espaço higienizado pelo Poder Público, mas que ainda exala os odores fortes das iguarias populares. A representação que identifica o Mercado como um “refúgio” traz à lembrança um tempo que passa mais lento, o tempo dos antigos armazéns, onde a venda a granel e o uso do barbante para fechar o pacote faziam parte do cotidiano.

## ABSTRACT

This research focused on the Public Market of Porto Alegre and, in seeking to find out the organizational culture of this *locus*, it identified the peculiarities inherent to historical, mythical and religious factors related to the citizens way of being. These factors reveal themselves on the market stores administration, portraying significances that bond the sacred and the profane, the public and the private, the traditional and the new, the trade and the affectivity. Through the ethnographic method, with the fieldwork from August, 2000 to January, 2001, it was found that the market represents the figure of a “grandfather”, that cuddles his grandchildren, tells them stories and is permissive as regards to certain games, although, as much familiar to changes as he might be, he has habits acquired along a lifetime that need to be respected. The customized service, which could be impersonal, confers a significance of home upon the place. The signification “mall of the poor” reflects the ambiguity of a space whose hygiene is made by the Estate, but still exhales the strong smells of the popular delicatessen items. The representation that identifies the Market as a refuge, recalls a time that runs slowly, the time of the old grocery stores, when the wholesale and the package closed by strings were a part of the day.

\*Este trabalho, em uma versão um pouco mais ampliada, foi vencedor do Prêmio Top Ser Humano/2002 da ABRH-RS, categoria profissional. A pesquisa contou com recursos do CNPq, da FAPERGS e da PROPESQ/UFRGS.

\*\*Profª do PPGA/UFRGS

## INTRODUÇÃO

A produção do conhecimento administrativo atrelado aos aspectos locais vem sendo debatida por alguns pesquisadores brasileiros (CALDAS, 1997; FISCHER E MCALLISTER, 1999) ao longo dos últimos anos. Todavia, a geração de pesquisas com essa característica, em se tratando das dimensões de um país como o Brasil, ainda se configura como inexpressiva, especialmente, com relação a determinadas organizações cujas interfaces remontam aos aspectos históricos e culturais peculiares de uma dada localidade ou região. Sendo assim, julgou-se relevante desenvolver um trabalho que mostrasse as especificidades de um determinado universo comercial de Porto Alegre: o Mercado Público.

Construído, em 1869, o Mercado Público situa-se na Praça XV, bem no centro de Porto Alegre, próximo à Prefeitura e ao cais do porto. Em sua configuração inicial possuía um único pavimento em forma de quadrilátero, com pátio interno e torreões nas esquinas. Com o passar dos anos, chalés de madeira foram construídos em seu pátio interno, sendo que, em 1912, houve uma reformulação no prédio que passou a contar com um segundo piso, visando abrigar escritórios comerciais, industriais e repartições públicas. Um dos mais tradicionais centros de abastecimento da cidade, o Mercado Público foi vítima de quatro incêndios: um enchente que provocou uma calamidade na cidade em 1941; e três incêndios, a em 1912, outro em 1976 e ainda outro em 1979. Passou a incorporar o Patrimônio Histórico e Cultural do Município em 1979. Em 1990, a administração pública do município começou a mobilizar a sociedade com vistas à restauração das edificações do Mercado. As reformas internas deram um ar de modernidade ao velho Mercado, sem, contudo, desfigurar sua fachada externa. Essa restauração foi concluída em 1997.

Mas o Mercado não pode ser entendido só sob o ponto de vista comercial e turístico. Há todo um passado que precisa ser resgatado para que se possa compreender a cultura organizacional daquele universo de comércio.

Ao Mercado estão ligadas muitas das tradições afro-brasileiras cultivadas no sul do país. Os recém-iniciados nas religiões afro-brasileiras devem cumprir um ritual de ida até o Mercado, seguindo os dogmas dos cultos. Afora isso, algumas bancas do Mercado se dedicam à venda de produtos para as “Casas de Religião” (NOGUEIRA, s/d). Esse atrelamento ao mundo mágico pode ter diminuído com o passar do tempo, mas, sem dúvida, ainda restam tradições que continuam fazendo parte do lado mágico que povoa esse espaço de sociabilidade, comércio, cultura e malandragem.

As bancas do Mercado são de permissionários; portanto, existe uma interface entre os comerciantes e a Prefeitura, que é a instância máxima que concede a permissão para o exercício das atividades de compra e venda no local.

Os aromas se misturam nesse espaço; o perfume das especiarias se confunde com o aroma de café moído na hora, com o perfume exalado pelas frutas e, ainda, com o odor forte de peixe fresco. Pessoas de posses e pobres, brancos e negros, turistas e cidadãos da terra, todos circulam pelo Mercado. Vale destacar que os clientes do Mercado são adequadamente chamados de usuários; isto se deve ao fato de que muitos, além de consumir bens e serviços no local, utilizam o espaço para breves minutos de descanso ou desfrutar algum tipo de lazer cultural (shows, exposições). Já os permissionários são também conhecidos como mercadeiros. No desenrolar do relato far-se-á o uso dessas terminologias.

O objetivo geral desta pesquisa foi tentar compreender como coexistem em um mesmo espaço perspectivas tão diferenciadas, e a partir daí procurar desvendar as especificidades administrativas de um lugar que une sagrado e profano, tendo sido recentemente objeto de uma restauração que rompeu com algumas tradições. Os objetivos específicos são: a) buscar entender a relação dos permissionários com a Prefeitura Municipal de Porto Alegre; b) compreender a relação dos permissionários com as suas clientelas; c) captar a visão dos

permissionários e dos frequentadores do Mercado face às mudanças físicas levadas a efeito; d) identificar os aspectos da cultura local que perpassam o espaço organizacional; e e) desvendar a relação do mágico com o profano que existe no local e verificar de que modo tal relação influencia a cultura organizacional.

Buscou-se responder à seguinte indagação: quais as especificidades administrativas presentes na cultura organizacional do Mercado Público?

Os objetivos foram atingidos porque foi possível vivenciar o cotidiano do Mercado, através da observação participante (como usuária/cliente) e também entrevistar usuários (clientes), funcionários, representantes dos permissionários. A reforma do local e o mágico, este último atrelado às religiões afro-brasileiras, afloraram nos discursos e em ações, permitindo a interpretação da cultura organizacional do Mercado.

A seguir discorrer-se-á sobre as diferenças teóricas relativas à noção de cultura organizacional, a metodologia utilizada na coleta dos dados, os resultados obtidos, a análise dos significados e as considerações finais.

## CULTURA ORGANIZACIONAL: COMPREENDENDO AS DIFERENÇAS TEÓRICAS

Em termos de cultura organizacional, apesar das conceituações se apresentarem com nuances e mesmo diferenças, em um aspecto parece haver certo consenso entre os estudiosos, que é o de atrelar cultura organizacional ao condicionamento dos integrantes de uma dada organização no que tange às ações e aos comportamentos socialmente aceitos pela mesma.

Para pôr em evidência o que foi afirmado acima sobre cultura x comportamento, far-se-á um resgate das conceituações entabuladas por diferentes autores. Dentre os autores consagrados, encontra-se Edgar Schein. Para esse autor (1984, p. 4)

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas.

Segundo Schein (1984), para que se possa compreender a cultura de uma organização há que se ter em conta:

- o nível dos artefatos e das criações: a arquitetura, o *layout*, os modelos de comportamentos visíveis e invisíveis, a maneira como as pessoas se vestem, cartas, mapas;
- o nível dos valores, em geral, valores manifestos;
- o nível dos pressupostos inconscientes: as pessoas compartilham valores que levam a determinados comportamentos que ao se mostrarem adequados na solução de problemas vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Uma vez identificados esses diferentes níveis, os dirigentes teriam condições de favorecer, criar ou mudar a cultura de uma organização. Aktouf (1994, p. 51) chamou atenção para este aspecto que ele denominou de "uma tenaz visão behaviorista", e, contrário a esse posicionamento, defende a idéia de que "a cultura é um complexo coletivo feito de 'representações mentais' que ligam o imaterial e o material". O referido autor advoga que a imaterialidade simbólica se inscreve nas estruturas, nas vivências do cotidiano e, portanto, o simbólico manteria uma relação com o material, sendo este último anterior ao primeiro.

Tanto Morgan (1996) como Thévenet (1991), entre outros, postulam a impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista. No dizer de Morgan (1996) a cultura é algo vivo, ativo, de sorte que, através dela, as pessoas criam e recriam os contextos nos quais vivem. Assim, a cultura é holográfica e os administradores, cientes das conseqüências simbólicas das suas ações, podem influenciar a cultura organizacional, mas jamais poderão prescrever as mudanças a serem realizadas. Nas palavras de Morgan (1996, p. 131): "A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social". Vale dizer que a cultura possui uma dinâmica que lhe é própria, fruto de um processo contínuo de representação. Morgan (1996) ressalta ainda o caráter interpretativo a ser dado quando se busca conhecer uma cultura organizacional.

Seguindo esse mesmo contorno, Thévenet (1991) argumenta que a empresa tem uma cultura e que ela é uma cultura. No primeiro caso, a idéia é de que cada empresa possui um conjunto de elementos que lhe são próprios, podendo a cultura ser descrita; no segundo caso, a empresa é considerada como uma sociedade humana, apresentando símbolos, signos que se configuram como criações coletivas e afirmam a existência da mesma. O autor vê a mudança da cultura organizacional como inerente a toda sociedade humana, conquanto não acredite na possibilidade de uma mudança dentro de uma visão cartesiana de causa e efeito.

Pettigrew (1979) acredita que o homem cria cultura e também é criado pela mesma, ou seja, é uma relação de mão dupla do tipo estabelecido por Thévenet, de que a empresa é uma cultura e ao mesmo tempo possui uma cultura. Pettigrew (1979, p. 574) define cultura organizacional como: "um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações".

Por sua vez, M. Freitas (1997) atrela a idéia de cultura organizacional a de um projeto ao qual os membros de uma organização querem e devem aderir. De acordo com a autora, a cultura organizacional é a referência que irá dizer quais os comportamentos e ações que darão suporte a esse projeto, ou seja, a cultura irá definir o que é exemplaridade, o que é desvio social dentro desse contexto; a palavra externalizada através das festas e das cerimônias atua no sentido de desenvolver a idéia de orgulho, de pertencimento a uma dada organização. Em outro trabalho, M. Freitas (1991, p. 129) afirma que a cultura possui funções de controle altamente refinadas, sendo "na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle".

A associação da cultura a comportamentos também é feita por Luppi (1995, p. 16-17), que, no entanto, a exemplo de Morgan e Thévenet, amplia o conceito na medida em que consegue desvinculá-lo de uma visão mecanicista:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-la como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. [...] Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar.

A noção defendida por Luppi (1995) de que a cultura não se constrói, é no sentido de que não se dispõe de técnicas que possibilitem efetuar-se mudanças, dentro de uma visão positivista. A cultura é uma construção social; porém, não responde às interferências que se faça numa relação de causa e efeito.

Barbosa (1996, p. 16), buscando apoio nas teorizações de Geertz (1978), assim define cultura organizacional (que ela prefere chamar de cultura administrativa):

Cultura [...] Do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja a homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia.

Na mesma linha de Luppi, mas enfatizando mais a questão do significado tal qual Barbosa, tem-se a posição de Motta (1996). Para esse autor a cultura não se constitui em uma camisa de força da qual o indivíduo não possa sair. No seu entender a cultura age de modo a influenciar as ações de cada pessoa que procura adequar a bagagem cultural disponível aos seus próprios interesses e às suas convicções. Nas palavras de Motta (1996, p. 201):

A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Desta forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados.

Motta (1996) salienta, assim como Luppi (1995), que a cultura não é algo que se possa mudar, pois o que a determina são as interações. Salienta ele que a cultura, fruto da vivência subjetiva dos indivíduos, não pode ser reconstruída tal qual é inviável a reconstrução de um cérebro após uma lobotomia.

Para Fischer (1997, p. 267), os estudos sobre cultura organizacional brasileira podem ser comparados à metáfora do *puzzle*, onde há "a combinação de fragmentos distintos formando um todo coerente; reconfigurado. *Puzzle* é um jogo, onde há perdas e ganhos; ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução".

Procurando respaldo nas teorizações de Geertz e de Lévi-Strauss, Motta (1996, p.198-199) diz que a cultura "designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais".

De toda essa leitura, a autora teve que formular sua própria definição. Assim, por cultura organizacional é entendida a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, dispare e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.

O Mercado Público de Porto Alegre se enquadra como uma organização local, cuja cultura organizacional revela especificidades da cultura porto-alegrense e gaúcha, sendo ainda um ponto de referência no caso da preservação da cultura afro-brasileira-gaúcha (neste sentido ver DANTAS, 1996; SIQUEIRA, 1996). Isto tanto é verdade que no final de 1999, uma exposição de indumentárias e apetrechos usados pelos orixás, bem como de arte relacionada com a religiosidade de cunho africano, ganharam espaço no Mercado.

O local, antes com o aspecto de sujo, passou por um processo de higienização. A redistribuição das bancas dos permissionários transformou os corredores em amplas vias de circulação interna. Se por um lado, internamente, percebe-se uma mudança no público que por ali circula, externamente, a marginalidade e a malandragem ainda se fazem presente, com os ladrões e pedintes percorrendo as cercanias do Mercado, se aproveitando da distração dos menos avisados. Estacionamento para carros particulares e segurança são dois aspectos apontados pela população como relevantes para a recuperação total daquela área. Daí a polêmica

sobre a abertura do Mercado aos domingos e feriados. De acordo com os permissionários, a afluência não será significativa se não houver uma infra-estrutura que permita ao cidadão se deslocar até o local com um mínimo de conforto e segurança. Assim, as reformulações ainda implicam discussões e merecem um estudo aprofundado, a exemplo do que ocorreu com o Centro Histórico de Salvador (FISCHER et alii, 1996).

Para que se possa compreender a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre, há que se atentar para o sistema cultural, para o sistema simbólico e para o sistema imaginário que permeia a organização (ENRIQUEZ, 1996).

Este estudo vai ao encontro dos trabalhos desenvolvidos por diversos autores (entre eles, FISCHER et alii, 1993; SIQUEIRA, 1993; SANTOS, 1996; FISCHER e DIAS, 1998; VERGARA et alii, 1997) que procuraram desvendar as especificidades das organizações locais cariocas e soteropolitanas.

## MÉTODO

A pesquisa de campo foi realizada de agosto de 2000 a janeiro de 2001. O método utilizado foi o etnográfico (PEIRANO, 1995) tendo por técnicas a observação sistemática e a observação participante (MALINOWSKI, 1978; FOOTE-WHITE, 1995), entrevistas semi-estruturadas, e o manuseio de material documental.

Inicialmente, procurou-se junto aos arquivos do Jornal Zero Hora dados que permitissem conhecer parte da história cotidiana do Mercado. O resgate da gênese do Mercado foi obtida junto ao Museu Hipólito José da Costa e do manuseio de materiais disponibilizados pelo Memorial do Mercado Público. Os aspectos relacionados à religiosidade afro-brasileira foram pesquisados na biblioteca das Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em livros e dissertações.

A inserção no campo deu-se através do Memorial do Mercado Público, localizado nos altos do Mercado (segundo pavimento) e que é vinculado à Secretaria da Cultura do Município de Porto Alegre, e pela Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre. Optou-se pela entrada em campo através dessas duas instituições em virtude da relação dos permissionários com a Secretaria de Indústria e Comércio do Município se apresentar um pouco conflituada, segundo informações obtidas a priori. A observação participante ocorreu na condição de usuária do Mercado, tanto naquilo que o mesmo oferece sob a ótica cultural (shows, exposições) como consumidora de artigos disponíveis nas mais variadas Bancas. Dois bolsistas de Iniciação Científica e nove alunos do curso de Mestrado Acadêmico se envolveram no trabalho de campo. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, buscou-se a representatividade pela diversidade de perfis dos atores entrevistados. Foram entrevistados usuários, funcionários e representantes dos permissionários, tanto vinculados às Bancas internas ao Mercado como aqueles atrelados a Bancas cuja abertura se dá para fora do mesmo. Foram realizadas 49 entrevistas com usuários, 23 entrevistas com funcionários e 10 entrevistas com os representantes dos mercadeiros junto à Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre. Visando a efetuar-se a análise das falas, procedeu-se a transcrição das fitas na íntegra, para posterior identificação daquilo que foi mais recorrente nos discursos.

## O MERCADO E AS RELIGIÕES AFRO-BRASILEIRAS

De acordo com a tradição afro-brasileira, antes de ter sido feito o piso de cimento do Mercado (ainda não restaurado), ali foram enterrados certos axés, isto é, tudo aquilo que pertence ou esteja relacionado ao sagrado, força e poder místicos, objetos pertencentes aos orixás. Segundo a crença, foi “plantado” um Bará

e um Obocum (Oxalá velho, pai de todos os orixás), juntamente com moedas e búzios. O Bará é considerado o deus "dono dos caminhos e dos cruzeiros (encruzihadas)", ele simboliza o movimento. Para Correa (1988, p. 293): "Dependendo de como for tratado, ele pode 'fechar' ou 'abrir' os caminhos das pessoas, facilitando-lhes a vida ou causando-lhes grandes aborrecimentos".

Para os iniciados no Batuque, o ciclo ritual termina com o "passeio" que inclui uma visita ao Mercado. A entrada se dá pela porta principal do Mercado, a mãe ou pai de Santo acompanha os novos filhos. A aquisição de frutas e hortaliças representa a fartura, assim, quanto mais for comprado, maior será a fartura em casa. Moedas são jogadas no centro do Mercado, bem como o chão é beijado. A saída do grupo se dá pela porta oposta, de frente para o Rio Guaíba, a quadra é contornada e o grupo entra novamente no Mercado, pelo acesso da Rua Siqueira Campos, saindo pela porta que dá acesso a Praça Parobé. Assim, o trajeto percorrido assume a forma de cruz. Na época em que não havia o muro da Avenida Mauá separando-a do rio Guaíba, moedas, hortaliças e frutas compradas no Mercado eram jogadas nas águas do rio para Oxum, orixá dona da riqueza.

Para Guarani Santos (**Jornal do Centro**, p. 11): "Esta visita ao Mercado Público é feita para que a pessoa, dali leve um Axé, uma energia positiva e que seja aberto o caminho dele a partir do momento em que ele passa nas quatro saídas do mercado e faz aquele cruzeiro. Ali tem a fartura, a alimentação".

Segundo consta no **Jornal dos Cultos Afro-brasileiros** (fev./1993, n. 8): "Se estudarmos a arquitetura do Mercado verificaremos que o prédio se compõe de um quadrado emoldurado por um outro onde se localizam as bancas de acesso direto que formam uma cruz, cujo ponto central é, atualmente, ocupado por uma banca, a princípio redonda, e hoje ostentando um formato quadrangular, banca esta que se celebrou pela circunstância de ser objeto de reverência quando do passeio ritualístico dos iniciados no Culto ao Mercado e que é parte integrante da nossa tradição".

Esse ritual ainda hoje é executado pelas pessoas de "religião". O depoimento de uma funcionária (48 anos) entrevistada comprova tal fato: "Eu sou, eu era de religião de Quimbanda; então assim, quando a gente faz os trabalho, quando a gente termina os trabalho, a gente tem que vim aqui no Mercado, todos fazem isso [...] A gente tem que vim no Mercado, entrar pelas quatro portas do Mercado, passar pelo meio dele. É o ritual da religião, quando faz o trabalho tem que fazer o passeio dentro do Mercado, passar pelo meio dele. [...]".

Os clientes (usuários) também fazem referência aos aspectos sagrados do Mercado: "[...] eu sou oriundo da religião africana né. E [...] aqui conta a história que no centro do mercado, no ponto central do Mercado existe um Bará assentado né, e antes de eu nascer a minha mãe haveria perdido dois filhos, né, e logo que eu nasci eu tive a minha [...] a opção de religião pré definida né, pelos meus familiares, que me colocaram na religião africana, me trouxeram aqui no Mercado, né, fizeram todo o ritual né, então é como eu disse, acredito que desde quando, logo que eu nasci um dos primeiros lugares que eu fui visitar acho que foi o Mercado Público de Porto Alegre (cliente, 28 anos)". Segundo outra cliente (45 anos): "[...] eu me lembro no início quando foi a reforma lá em 89, houve um problema muito grande com relação à [...] às escavações no Mercado, que começaram a encontrar objeto assim que seriam de [...] de antigos escravos, então isso aqui tem algum, um valor místico pro pessoal da raça negra, então começou um movimento muito grande, polêmica que não deveria se cavocar, cavar que poderia ser um cemitério, né".

Alguns relatos dão conta de que o "sentamento" no centro do Mercado foi feito pelo Príncipe Custódio, José Custódio de Almeida, um africano, membro da família real em Daomé, que se exilou no Brasil, em 1864, após ter realizado um acordo com a Coroa Britânica, evitando assim que seu povo fosse dizimado. Há quem diga que o "sentamento" foi feito pelo Príncipe Custódio para o então Presi-

dente do Estado, Borges de Medeiros; como ambos estão mortos, o “sentamento” teria perdido o efeito. O “sentamento” de Bará consiste em pedras basálticas em formato piramidal ou cônicas que devem poder ocupar, naturalmente, a posição ereta (CORREA, 1988).

Depois da reforma, a Banca que ocupava o centro do Mercado foi deslocada, sendo que no local do ‘sentamento’ o chão foi demarcado; e nesse local foi colocado um estrado sobre o qual fica um segurança, isto por que, dessa posição, é possível visualizar o Mercado em todas as direções. Basta permanecer por alguns minutos nas proximidades desse ponto central para se observar o ritual de jogarem moedas no centro do Mercado.

Quando da reforma do Mercado houve uma preocupação com a tradição, tendo sido aventada, inclusive, a possibilidade de ser erigido um monumento, no centro do Mercado, em homenagem ao povo africano, visando proteger o Axé plantado pelo Príncipe Custódio. Tal projeto envolveu os membros da Federação da Religião Afro-Brasileira (AFROBRAS), que concordaram com a execução do mesmo. Mas, mesmo assim, a obra não chegou a se concretizar.

Vale ainda destacar que as Bancas que vendem produtos religiosos estão localizadas sempre à esquerda de quem entra por qualquer um dos portões principais, ou a direita de quem sai. Todas as Bancas que vendem artigos de religião são as primeiras, à exceção de uma das Bancas, que é a segunda em seu corredor, no sentido de fora para dentro e a penúltima no sentido de dentro para fora.

Entre os populares circula a crença de que ao se comprar produtos no Mercado, por eles estarem sobre os efeitos “mágicos” do “sentamento”, atrai-se a fartura para o ambiente doméstico.

## ○ MERCADO PÚBLICO E SEUS ATORES

### ○ OS FUNCIONÁRIOS

Os funcionários possuem uma vinculação com o Mercado que ultrapassa a necessidade de garantir a sua subsistência através de uma relação capital/trabalho. Não é incomum encontrar filhos, sobrinhos, tias, atuando nas Bancas na condição de funcionários. Percebe-se nas falas desses trabalhadores, em virtude dos laços familiares que os ligam aos permissionários, uma predominância dos aspectos afetivos relacionados com as suas atividades profissionais exercidas no Mercado. De qualquer forma, a noção de **preservação da Banca** como um negócio que não pode perecer aparece na fala desses trabalhadores-parentes: “Oh, por exemplo, o meu serviço me agrada muito, o que eu faço, né. Estou me dedicando pra isso aqui, futuramente isso aqui vai ser meu, espero que seja meu isso aqui, né. [...] Porque isso aqui é do meu pai, essa loja aqui [...]. Pra futuramente isso aqui não tá quebrando, né, não quebrar, né” (filho de permissionário, 21 anos).

O Mercado é percebido por algumas pessoas, que são funcionários das mais diferentes Bancas, como um **Patrimônio Histórico** e como tal deve ser preservado, uma vez que representa a memória, a tradição. Nas palavras de um funcionário (31 anos): “Aqui é um Patrimônio Histórico, né, e o pessoal frequenta bastante, e [...] é [...] como é que eu posso te explicar [...] o pessoal gosta do atendimento”.

A reforma das instalações, no imaginário dos funcionários, ora se apresenta como positiva, ora como negativa. Na versão negativa, três aspectos são evidenciados: o declínio no número de clientes, a redução do espaço físico destinado às Bancas, e a mudança de localização de algumas Bancas. Nas palavras dos funcionários acerca do **declínio de clientes**: “Era antes da reforma bem mais movimentado né. Depois que ocorreu a reforma, digamos que 80% das vendas [...] caiu muito as vendas [...]. Depois decaiu muito, caiu muito as vendas” (filho de permissionário, 21 anos). No dizer de outro funcionário: “Antigamente tinha bem mais movimento, né, era mais povão, o pessoal era bem acostumado [...]” (22 anos).

No que concerne ao **tamanho das Bancas**: "Um dos problemas do Mercado são as Bancas, estão muito pequenas. Ficou muito pequenas as Bancas, só o único problema foi as Bancas, ficou muito apertado pras pessoas, não tem espaço pros clientes" (funcionário, 19 anos).

Relativamente à **mudança de localização**: "Mudou pela forma que foi modificada a planta. É [...] é [...] tem muitos fregueses que [...] não encontram mais as Bancas que estavam acostumado, né. Então teve algumas modificações [...] as Bancas que eram ali dentro, passaram aqui pro lado de fora. Então isso aí deu [...] deu um transtorno e eles procuraram e não acharam e não retornaram mais pra procurar" (funcionário, 52 anos).

Por outro lado, as positivities enaltecidas estão relacionadas com a **higiene, a organização, a imagem de "shopping"**. Quanto à **organização**: "Ah, melhorou que tá mais organizado, tá tudo organizadinho, antes não era organizado, era tudo bagunçado, agora tá tudo organizadinho" (funcionário, 33 anos). A **higiene** também é percebida: "Na realidade, antes da reforma era um lixo! Era uma porcaria aqui, muito rato, essas coisas. Depois da reforma melhorou muito. Ficou mais bonito, dá pra lazer, as pessoas visitam mais e é melhor" (funcionário, 22 anos). No dizer de outro funcionário (23 anos): "Ah, era terrível, né, cara. Tinha rato, tinha tudo no Mercado ... Essa reforma aí [...] foi nota mil pra eles. Melhorou muito o movimento". A imagem de um **"shopping"** é lembrada: "Pra mim não modificou nada, o que tá modificando é o público. O Mercado de antigamente [...] com o tempo tá morrendo, né [...] em relação ao velho, ao idoso, isso que alimentou o Mercado. Hoje já tá entrando um público mais jovem, isso é importante, né inclusive, eu acho que a reforma vai ser pra esse público novo, esse ar de 'shopping' [...] não é 'shopping', é o 'shopping do povão' que é como a gente chama. Mas ficou legal, pro público jovem ficou melhor. Até por que está melhor a parte de restaurante, bar [...] que já traz o público jovem, eu acho que ficou melhor, está com cara de novo. Estava muito feio, muito caído" (funcionário, 26 anos). No dizer de uma funcionária (tia de um permissionário, 43 anos): "O Mercado era horrível, agora parece um 'shopping'. Está muito mais bonito, mais limpo, mais claro, a gente tem mais visão, porque antes era muito escuro, e é mais seguro".

O trabalho no Mercado é diferente do trabalho em qualquer outro lugar e as razões são muitas: o **salário**, as **amizades**, os **clientes**, o **patrão**, as **brincadeiras** "É importante falar que paga bem, todo mundo paga bem no Mercado. Acho que o Mercado é um dos lugares que mais pagam bem na cidade. Tu trabalha bem [...] tu vai num 'shopping' o pessoal trabalha muito mais e ganha menos, é bem puxado. E o fato de você se acostumar aqui, né, eu me acomodei, eu gosto. Eu gosto da amizade, de trabalhar com o público, né, eu gosto" (funcionário, 26 anos).

Ainda o **salário**: "Ah, eu acho, o lugar que eu mais gostei de trabalhar é o Mercado, e paga um pouquinho mais, né, trabalha mais mas ganha mais. Trabalhar nessas outras firmas aí [...] não vale a pena" (funcionário, 29 anos). E nas palavras de outro funcionário (33 anos): "Salário, que é bem melhor que o da rua, né, e o pessoal, que tu fica conhecendo todo mundo, né, todo mundo, da Banca do lado, todo mundo se conhece".

As **amizades**: "Ih, tem clientes que são nossos amigos [...]" (funcionário, 36 anos). Outra fala: "O que mais me agrada? O que mais me agrada são os amigos, né, bastante amizade, sempre conversando com, com outro" (funcionário, 29 anos). Depoimento de um funcionário (33 anos): "É bem diferente esse sistema de trabalhar, né, [...]. Aqui o pessoal é mais unido, se tu precisar até de dinheiro emprestado, com qualquer um tu arruma e aí fora não tem nada disso. Trabalhei aí fora e é bem diferente, não tem nada a ver. Aqui tu conhece todo mundo, se tu chegar numa Banca e pedir pra pagar amanhã não tem problema".

Os **clientes** devem ser bem atendidos; afinal o diferencial do Mercado, na opinião dos funcionários, está na qualidade dos produtos, na variedade e no bom atendimento: "Olha, que eu saiba, até hoje é difícil, é raro, um funcionário do Mercado, seja em açougue, seja em bar, em restaurante, difícil não atender bem, porque aqui no Mercado é uma relação mais direta, então tu trabalha e tem como

norma, norma tua mesmo, ser educado, ser agradável, ser simpático com as pessoas. Eu acredito que a maioria, com poucas exceções, a maioria do Mercado atende bem, independente da sua função, seja bar, açougue ou restaurante, é por aí, o pessoal é mais aconchegado aqui " (funcionário, 42 anos).

O **patrão**: "É [...] é como uma família, né, por causa que a gente passa maior tempo no serviço do que em casa, né. O relacionamento é como uma família" (funcionário, 31 anos). O depoimento de outro funcionário (22 anos): "Olha, a relação do funcionário com o dono da Banca é ótima. É um cara companheiro, um cara que ajuda muito, não tem comparação". E mais: "É ótima. É excelente. É como uma família, o que a gente precisa a gente tem [...] é ótimo. Já é um critério pro funcionário atender bem o cliente, tem que ser, funcionário que está trabalhando insatisfeito [...] não vai fazer bem seu serviço" (funcionário, 30 anos). Nas palavras de outro funcionário (19 anos): "Olha, no meu caso ali, eu me dou muito bem com ele, ele é patrão, mas trabalha junto com nós, ali, é como se nós fosse tudo da mesma altura, não tem essa de só porque ele é patrão ele [...] é tudo a mesma coisa". Com relação à noção de família, constante nos discursos dos funcionários do Mercado, é possível pensar-se como Colbari (1996), que evidencia, em seu estudo, o fato de as imagens familiares presentes na cultura organizacional favorecerem a dissimulação das contradições internas do trabalhador, fomentando a estabilidade emocional no ambiente de trabalho.

As **brincadeiras**, no dizer de um funcionário (23 anos): "As brincadeiras, né cara, tem muita brincadeira [...] tem bastante brincadeiras. É na hora de fechar, é direto, né, não tem [...] não tem esse negócio de ficar emburrado".

Dentre as reclamações relacionadas com o **ambiente**, tem-se aqueles funcionários que reclamam do som muito alto, pano de fundo por ocasião de certos eventos levados à público no Mercado. A advertência decorre da impossibilidade de atenderem o cliente de modo apropriado face à altura do som. No dizer de um funcionário: "Atrapalha. Não dá para atender bem uma pessoa, não dá pra conversar, pra dar atenção, a gente não escuta, né. É que nem estar num Banco com rádio muito alto, tu não consegue contar o dinheiro" (26 anos).

O **odor de peixe**, que toma conta do Mercado, é motivo de desconforto para uma funcionária entrevistada. No seu entender o cheiro penetra na roupa e quando depois de um dia de atividades, ela entra no ônibus com destino à sua residência, sente-se mal, pois acredita que as pessoas ficam olhando para ela em virtude do odor de peixe que exala das suas vestes.

O **horário**, das 6h às 20h, para alguns, é considerado "puxado". Como sugestão de melhorias, os funcionários acreditam que seria importante ter **estacionamento** disponível para os clientes e maior volume de **publicidade** envolvendo o Mercado.

## OS USUÁRIOS (CLIENTES)

Os usuários do Mercado apresentam visões multifacetadas acerca do mesmo. Conhecer o Mercado, de acordo com os usuários, é algo obrigatório tanto para as pessoas que são naturais de Porto Alegre e da Grande Porto Alegre, como para os turistas que visitam a capital gaúcha. "Primeiro é um prédio que chama a atenção do pessoal, é histórico. E é um ponto de referência de Porto Alegre, o Mercado Público, então é uma atração turística pra aqueles que nunca vieram a Porto Alegre, eles são atraídos a visitar o Mercado Público" (usuário, 55 anos). Para outro usuário (31 anos) o Mercado "É um símbolo histórico, né. Eu não sou, eu não sou brasileiro [é português e veio para o Brasil com 14 anos], mas, é um símbolo histórico porque eu conheço muito bem isso aqui, né. É um significado muito bom [...] pra quem é gaúcho, pra quem vem de fora, né".

Nas palavras de um usuário de 45 anos, o Mercado é um local que todos gostam: "Todo mundo que vem aqui gosta, sai satisfeito, ouve o garçom do bar declamando poesia, ouve os caras discutindo política, futebol, ouve música, vê

exposição, enfim, ele [...] ele sai daqui com boas lembranças, né? Ele chega a mandá carta prá cá, pros permissionários. [...] conheço várias pessoas que tem essa relação assim [...] quando o cara [...] lá na cidade dele, ele manda notícia da saudade que ele levou do Mercado, isso aí é muito comum".

**Antes e depois** da reforma remetem às noções de **sujo** e de **limpo**, respectivamente; "[...] era deprimente, era deprimente [...], muito sujo [...], né? E [...] hoje é *fashion*, vim toma café no Mercado. [...] hoje é *fashion*, hoje é chique, tu olha, tu enxerga, tu vê gente de todos os tipos, de todas as idades" (usuária, 32 anos).

Nas palavras de um usuário (45 anos), "O espaço público do Mercado antes, ele era completamente deteriorado, ele era podre, era um labirinto, era uma sujeira, era [...] ah [...], eu parto do seguinte princípio: toda a reforma num prédio histórico, seja ele um prédio histórico ou qualquer edificação, ela [...] ela vai trazer [...] ela precisa de uma reforma pra renovar o seu espírito interior, entendeu? Os permissionários continuaram os mesmos. [...] Mas, o Mercado se renovou, o Mercado ficou um espaço aberto, um espaço mais alegre, um espaço mais tranquilo, acabou aquela [...], aquele espaço fechado, lúgubre que era, né? Então, o Mercado hoje é um [...] é um espaço super legal de vir, muito bom de vir, apreciar [...]".

Mas há quem entenda que um espaço como o Mercado tem que ter um pouco de desorganização, pois isso é o que imprime um diferencial ao local. "Ah [...], às vezes, eu acho que fica um pouco, vamos dizer assim, esculhambado o local, mas por outras vezes eu acho que essa própria, um pouco de anarquia assim, é característica de um Mercado, senão ele vira um supermercado moderno, aí, né, internacional. Então eu acho que a característica local dele tem isso" (usuário, 58 anos).

O Mercado, sob o efeito da reforma, também é percebido como descaracterizado, muito próximo do padrão, do estilo supermercado. Para dar conta dessa perda de características próprias, um usuário de 51 anos assim se expressou: "o Mercado perdeu o cheiro". Essa fala é curiosa na medida que faz referência, de certo modo saudosa, ao odor característico do Mercado e que para boa parte dos entrevistados era algo, no passado, considerado desagradável: "Ah, antes era [...] por causa do negócio do cheiro do peixe também né, ele deixava a gente muito a [...] assim, incomodada, aquele cheiro, depois eles começaram a arrumar, começou a sair; por exemplo aqui, antigamente a gente não podia ficá aqui dentro por causa do cheiro que era insuportável, agora quando tu sai pra rua tu não sente tanto, antigamente tu sentia aqueles, o cheiro quando tu saía, te lembra que tu sentia um cheiro de peixe assim podre né, agora eles melhoraram, tá bom, pelo menos aqui dentro dá pra ti ficar (usuária, 37 anos)".

Segundo uma outra usuária (51 anos): "Bom, ele era mais apertadinho, mais eu acho que ele tinha bem mais [...] variedades, ele tinha mais Bancas. Eu achei, assim, que ele ficou, pelo menos que eu conheci, né, ficou assim, meio que descaracterizado, até passei um bom tempo sem vir, agora que eu passei a vir de novo".

Há quem consiga perceber uma certa ambigüidade no Mercado, tal como ele se encontra hoje: "Antes ele era pior o espaço mas era melhor a [...] assim, tinha mais vida, mais alma, agora tá muito elitizado [...]. Melhorou a qualidade dele em si, mas ficou muito, muito [...]. Eu vejo ele como uma casa assim, uma casa que tem bastante criança, antigamente, sabe uma casa que tem bastante criança que tem aquela alegria, aquela festa, criançada fazendo bagunça. Hoje eu vejo como uma casa assim, como uma mansão grande, um móvel num canto, no outro sem, sem alegria" (usuário, 40 anos).

Um espaço **democrático**, para onde confluem todas as camadas da população, jovens e velhos, ricos, pobres e classe média, onde se fala de política, de cultura, se bebe uma cervejinha, se come um peixe, se namora e até se compra; enfim um espaço que se configura ora muito próximo da **casa** e ora com atributos da **rua** (DAMATTA, 1991): "Acho que ele tem um significado, um valor mais emocional, né [...] que apresenta toda [...] a história de várias gerações aí, né [...] e [...] é um espaço assim [...] de encontro das pessoas, né, de várias classes sociais. [...] é um

grande centro comercial assim mais ãh [...], mais humano, né, as pessoas escolhem o produto, discutem né, uma grande feira né [...] pechicham as mercadorias, conhecem os vendedores, são clientes assim, históricos” (usuária, 45 anos).

No entender de outro usuário (58 anos), “[...] é um lugar de lazer, ele é um lugar pra gente sentar, bater papo, jogar conversa fora. Volta e meia eu encontro aqui amigos, amigas que combinam almoços, uma janta, um final, né. Que tem aqui a Banca 26, parece que é o nome, ali em cima, que eu gosto de chegar ali e comer [...] ficar tomando um traguinho e comendo um peixinho frito e conversando. Principalmente pra namorar, lá é um cantinho bom, não é? Tem cantinho bom, aqui tem canto pra namorar, tem canto pra bater papo, tem canto pra discutir política, tem canto pra curtir, ãh [...] alimentação, pra trazer visita, e o interessante que eu vejo aqui, seja ao meio-dia, seja ao final da tarde, a quantidade de casais, de namorado, ou de pessoas que ficam assim, na balaustre, por aí sentado conversando, não tão consumindo nada. As pessoas estão se [...] se [...] sabe, conversando, principalmente, casais de namorados, é incrível isso. [...] Eu acho que de certa forma, em primeiro lugar são pessoas descontraídas (quem frequenta o Mercado). Aquelas pessoas que durante o dia, como eu, tem que às vezes tá com gravata, o casaco, uma formalidade, aqui é o melhor lugar pra descontração”.

O Mercado como “**shopping do pobre**”, presente no discurso dos funcionários, reaparece nas falas dos usuários: “[...] pra mim, o Mercado é o shopping do pobre, e do rico também, porque ele mistura todo... (usuário, 40 anos)”.

O atendimento **personalizado** presente no discurso dos funcionários também aparece nas falas dos usuários. Para um usuário (51 anos): “Quem vem ao Mercado ele quer, ele quer mais contato com o vendedor [...] do produto, do dono [...]”. No depoimento de outro cliente vê-se a importância atribuída ao atendimento que evidencia a pessoa e não o indivíduo: “Podia comprar também no supermercado, mas supermercado também não é a mesma coisa. Aqui você chega, os balconistas já te conhecem [...] (usuário, 72 anos)” Essa necessidade do brasileiro de ser tratado como pessoa e não como indivíduo foi estudada por DaMatta (1983).

Um usuário (63 anos) também fez questão de enaltecer a honestidade do permissionário da Banca na qual estava fazendo compras: “Olha, eu não sou muito, muito antigo, mas eu compro aqui, e compra-se bem, são muito corretos, muito honestos viu, são gente fina”.

Aspectos afetivos e de centralidade do Mercado em relação à cidade aparecem sob a forma de ditos tais como: “É o centro de Porto Alegre, é o coração de Porto Alegre, pra mim é o coração (usuário, 40 anos)” ou “O Mercado Público é a alma de Porto Alegre, e quando é a alma de uma cidade que é a capital do Rio Grande do Sul [...] (usuário, 61 anos)”.

O Mercado como local de **boemia** igualmente aparece nas falas; no passado, era ponto de encontro de prostitutas e seus clientes e, pelo que se pôde levantar em algumas observações realizadas, ainda se verifica a presença de “garotas de programa” no âmbito do Mercado, sendo que uma delas, inclusive, concedeu entrevista a um dos alunos envolvidos na pesquisa.

Em bares como o Naval é possível reviver a malandragem do Mercado de antigamente. O garçom e o cliente dividem a autoria de um livro de poesias intitulado “O garçom e o cliente - no balcão do Naval” (NAVAL E MORAES, 1999). Vale destacar que, dificilmente, em outros locais os funcionários possuem uma visão tão clara, racional e lúdica ao mesmo tempo, sobre o seu local de trabalho. O garçom, autor dessas poesias, é Darci de Souza Oliveira, mas é conhecido pelos frequentadores do Bar Naval como Paulo Naval, ou seja, ele adotou uma alcunha que o põe em contato direto com o seu *locus* de atuação profissional. Em suas poesias ele sintetizou aquilo que aparece na fala de inúmeros usuários entrevistados, o que mostra a sintonia existente entre funcionário e clientela. Ao ir pela primeira vez no Naval, a pesquisadora, foi recebida pelo Paulo e agraciada com um exemplar do seu livro, na dedicatória escrita na capa, as seguintes palavras: “Para professora. Espero que goste e guarde para a posteridade estas poesias com gosto de Mercado e cheiro de saudade. Abraço do Paulo Naval, Porto Alegre 23/10/2000”.

O Mercado foi considerado por alguns usuários como um refúgio para quem se encontra no Centro da cidade e, para outros usuários, como um museu. No Mercado é possível encontrar Bancas com site na Internet, vendendo a granel e finalizando o empacotamento das mercadorias dos clientes com barbante, ou seja, novo e antigo convivem lado a lado.

Os usuários do Mercado sinalizam como importantes as seguintes modificações a serem implementadas: a) maior segurança, não só dentro do Mercado Público, mas no entorno do mesmo, sendo que alguns usuários apontam a necessidade de as autoridades atentarem no sentido da adoção de medidas que visem a recuperar o Centro da capital gaúcha que se encontra sob a ação de assaltantes; b) que seja destinada uma área próxima ao Mercado para o estacionamento dos veículos de quem procura o Mercado para fazer suas refeições ou compras; c) uma usuária sugeriu a realização de bailes na parte superior do Mercado; d) foi sugerida a criação de um espaço destinado às crianças; e) um usuário sugeriu que o poder público estabeleça uma maior parceria com os permissionários, não só na prestação de serviços, mas inclusive na tomada de decisões, o que levaria a uma maior democratização das decisões.

## ASSOCIAÇÃO DOS PERMISSIONÁRIOS

A Associação do Comércio do Mercado Público Central de Porto Alegre (ASCOMPEPC) reúne os comerciantes do Mercado Público que têm a permissão, concedida sob Licitação, pela Prefeitura, para realizar atos de comércio naquele local. Três cargos são preenchidos através de votação: Presidente, Primeiro Vice-Presidente, e Segundo Vice-Presidente. A chapa eleita, por seu turno, escolhe o Primeiro Tesoureiro e o Segundo Tesoureiro, o Primeiro Secretário e o Segundo Secretário. O Conselho Consultivo é escolhido em uma reunião aberta a todos os permissionários.

A Associação, algumas vezes, encontra entraves às propostas apresentadas ao Poder Público. A burocracia que perpassa o espaço do Mercado, mediada pelas ações da Prefeitura, pode, em certos casos, gerar conflitos. Certos posicionamentos são percebidos como autoritários pelos representantes da Associação; é o caso das deliberações acerca da ocupação dos pontos comerciais e o uso dos espaços.

As divergências internas também podem ser captadas nos discursos dos representantes que atuam na Associação: "Se os comerciantes soubessem se unir teriam muito mais força. Mas o cara que tem porta para a rua não quer pagar a iluminação interna, então eu que estou no espaço interno não vou querer pagar a pintura externa? Isto é uma mentalidade muito curta, fazemos parte de um todo que é o Mercado Público" (Conselheiro suplente).

Segundo os representantes, existem duas correntes de Permissionários, os da "velha" geração e os da "nova" geração, mas de qualquer forma, muitos dos representantes entrevistados dizem buscar com os mais antigos a experiência necessária para superar possíveis problemas a ser enfrentados. O embate se dá na visão de negócio; para os "velhos" (não em idade) a ineficiência não é algo que deva ser combatido com tanta veemência, pois o paternalismo junto ao Poder público ainda se instaura como prática na obtenção de favores. Essa questão do paternalismo não difere das caracterizações feitas por Motta (1997), A. Freitas (1997), Prates e Barros (1997). Para os "jovens", a concorrência dos supermercados e hipermercados não deixa margem para a ineficiência, nem para a prática de favores granjeados junto à Prefeitura; no entender dos mesmos, há que capacitar os funcionários, praticar preços competitivos e se preocupar com a qualidade dos serviços e produtos ofertados.

Há uma consciência de que a Secretaria de Indústria e Comércio do Município estabelecera uma relação paternalista para com os Permissionários, o que vem se alterando face ao novo posicionamento assumido pela Associação, qual

seja, o de lutar e reivindicar diretamente junto aos demais órgãos da Prefeitura aquilo que julgam ser de interesse dos Permissionários.

Os permissionários percebem que após a restauração houve uma redução no número de clientes e reputam tal fato à dificuldade que o cliente encontra para estacionar o seu veículo no Centro da cidade e em virtude de algumas Bancas terem mudado de lugar, o que acabou por confundir os usuários, fazendo com que eles não as localizassem mais.

## O MERCADO PÚBLICO E AS SUAS SIGNIFICAÇÕES

A pesquisa sobre a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre permite que se verifique ser aquele espaço um local que em muito extrapola a visão utilitária de um espaço de compra e venda de mercadorias. A representação que parece pautar a mente daqueles que por lá circulam, seja como donos de Bancas, usuários (clientes), funcionários e mesmo turistas é a do **avô**; aquele que afaga os netos, conta-lhes estórias, é permissivo em relação às brincadeiras dificilmente concedidas pelos pais, e que a tudo perdoa; afinal os netinhos precisam de compreensão e carinho. Essa imagem foi destacada em uma chamada publicitária divulgada no Natal do ano de 2000, onde se lia: "MERCADO PÚBLICO O BOM VELHINHO: Há 131 anos o melhor Natal". Para que se possa gerir esse 'Bom Velhinho' é preciso levar em conta as características de uma pessoa idosa que, por mais que seja afeita às mudanças, possui os seus hábitos, alguns deles bastante arraigados, forjados ao longo de uma vida, e quando essa vida é centenária, mais forte são essas cristalizações. Há que se ter presente as fragilidades que se acenam com o passar dos anos, mas também o respeito para com um velhinho que tem muito a ensinar. Em termos administrativos, é preciso gerir este espaço com o respeito que a idade impõe e isto só será possível respeitando as diversidades inerentes ao local e mediante um processo democrático onde o permissionário, o usuário e os funcionários possam ser consultados. Se os atores que dão vida ao Mercado remetem a imagem do avô, a Prefeitura, através da Secretaria Municipal de Indústria e Comércio, representa o pai, que estabelece limites, que detêm a autoridade e que, em certas situações, é visto como autoritário.

Um aspecto integrador da cultura organizacional do Mercado é o atendimento personalizado, referenciado pela maioria dos entrevistados e que dá a conotação de casa a um espaço que poderia ser impessoal e frio. Conhecer os gostos dos clientes e as particularidades das suas vidas, traz para o ambiente comercial uma imagem de afetividade, de reconhecimento a seres únicos que merecem deferência (DAMATTA, 1991). Essa situação é reforçada pelos laços entre patrão e funcionário, pelas brincadeiras experimentadas no local de trabalho. Embora se possa pensar que tais posturas são típicas de micro e pequenas empresas, há que se ter em conta o fato de serem inúmeras micro e pequenas empresas reunidas em um mesmo espaço, algo que lembra um shopping, referenciado inclusive por vários entrevistados, em termos de ocupação espacial, mas que em muito difere dada a noção de coletividade, de família extensa, ao contrário do shopping cuja imagem remete à noção de família nuclear. A noção de família extensa do Mercado é que dá sustentação para a presença da figura do avô que, por ser permissivo, requer a presença dos pais para estabelecerem alguns limites, mas isto deverá ser realizado com o cuidado que uma relação pais/avós/netos exige.

A expressão "shopping do pobre" reflete a ambigüidade de um espaço que foi "higienizado" pela restauração implementada pelo Poder Público, mas que ainda conserva os odores fortes das iguarias populares. É difícil imaginar um grande "shopping" oferecendo mocotó ou iguarias a base de peixe frito. As comidas oferecidas nos shoppings são "quase" inodoras e sem gosto; as iguarias do Mercado aguçam o olfato de quem passa nas proximidades do local e são passíveis de ser distinguidas ao longe.

A significação de "refúgio" atribuída ao Mercado pode ser pensada sob a ótica de um espaço diferenciado para o habitante da cidade, capital do Estado. Porto Alegre, juntamente com a sua pujança e urbanidade, traz a violência, a velocidade das ações, a impessoalidade das relações, a visão profana do mundo. No "refúgio" Mercado Público, o tempo passa mais lento, a personalidade típica das cidades menores se faz presente, a violência no interior desse espaço parece ser contida de modo adequado, a venda a granel remete ao imaginário dos antigos armazéns existentes em Porto Alegre e que ainda persistem em alguns locais do interior do Estado. A religiosidade é observada e respeitada, basta permanecer alguns minutos próximo ao centro do Mercado para se ter diante dos olhos a imagem das pessoas jogando suas moedas ao orixá, dono das Encruzilhadas. É o sagrado em meio ao profano, é o "refúgio" que guarda os segredos, os pedidos íntimos de cada frequentador do Mercado, portanto, gerir esse local requer a implementação de estratégias que levem em conta essa singularidade, de modo a permitir que "a alma", expressão utilizada por usuários, se perpetue.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Mercado apresenta uma cultura organizacional multifacetada. Esse espaço revela um hibridismo entre a tradição e a modernidade, entre o profano e o sagrado, entre o público e o privado, entre os aspectos comerciais e os de ordem afetiva, entre paternalismo e profissionalismo.

A administração do Mercado requer uma interlocução constante da instância **pública com a iniciativa privada, especialmente por se tratar de um**s de formação da identidade porto-alegrense. Essa construção identitária é revelada em falas como a do usuário que diz: "Até parodiando eu diria assim, oh: vir a Porto Alegre e não vir ao Mercado Público seria como ir a Roma e não tentar um contato com o Papa" (usuário, 55 anos).

Conhecer o Mercado, comprar no mercado, almoçar nos restaurantes que lá se encontram instalados, significa reforçar os laços com a cidade e, portanto, qualquer intervenção que se vier a fazer nessa cultura organizacional repercutirá no âmbito local.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994.

BARBOSA, Livia. Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4. p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

COLBARI, Antônia de Lourdes. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

CORREA, Norton. **Os vivos, os mortos e os Deuses**: um estudo antropológico sobre o batuque no Rio Grande do Sul, 1988. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social). Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

- DA MATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.
- \_\_\_\_\_. **O que faz o Brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1991.
- DANTAS, Marcelo. Gestão, cultura e leadership-o caso de três organizações afro-baianas. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- ENRIQUEZ, Eugène. Como estudar organizações locais. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- FISCHER, Tânia. A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais- Salvador da Bahia, cidade *puzzle*. In: MOTTA, Fernando Prestes e CALDAS, Miguel P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- FISCHER, Tânia; DIAS, Tânia Maria da Cunha. O negócio do acarajé e sua liderança mítica. In: **22.º ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.
- FISCHER, Tânia; MCALLISTER, Mônica. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (org.). In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 1999 (no prelo) vol. II
- FISCHER et alii. Em nome de Deus, uma ordem na pólis: O Mosteiro de São Bento. In: **Organizações e Sociedade**. Salvador, v.1, n.1, dez.1993.
- \_\_\_\_\_. Centro Histórico de Salvador: a gestão em parceria de novos tempos e novos espaços. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro, FGV, 1996.
- FOOTE-WHYTE, William. Treinando a observação participante. In: GUIMARÃES, Alba Zaluar. **Desvendando máscaras sociais**. Rio de Janeiro: Forense, 1995.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.
- \_\_\_\_\_. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional; passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.
- MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- MERCADO. <http://www.mercadopublico.com.br/logo.htm>
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- \_\_\_\_\_. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997

- NAVAL, Paulo e MORAES, Paulo Ricardo. **O garçom e o cliente - no balcão do Naval**. Porto Alegre: Ponto Negro Brasileiro, 1999.
- NOGUEIRA, Adalberto Pernambuco. O Mercado e os orixás. In: **Mercado Público 1869-1996**. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre, s/d.
- PEIRANO, Mariza G. S.. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.
- PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**. Cornell, Cornell University, v. 24 n. 3: p. 570-81, Dec. 1979.
- PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betânia Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SANTOS, Jair Nascimento. Paratodos Bahia: uma organização no jogo do bicho. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v.3, n.6, jun.1996.
- SCHEIN, Edgar H.. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**. 1984.
- SIQUEIRA, Maria de Lourdes. "Agô Agô Lonan": Mitos, Ritos e Organizações em Terreiros de Candomblé na Bahia. **Anais do 17.º ENANPAD**. Salvador, 1993.
- \_\_\_\_\_. Ancestralidade e contemporaneidade de organizações de resistência afro-brasileira. In: FISCHER, Tânia. **Gestão Contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.
- THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. In: **Revista de Administração**. São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-9, abr.-jun.1991.
- VERGARA, Sylvania et alii. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, Fernando Prestes; CALDAS, Miguel P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- Jornal do Centro
- Jornal dos Cultos Afro-Brasileiros**
- Zero Hora
- Correio do Povo