

## CONSTRUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE UM PROJETO DE HISTÓRIA ORAL EM ESTUDOS SOBRE GESTÃO

Nathália de Fátima Joaquim\*  
Alexandre de Pádua Carrieri\*\*

### Resumo

Este artigo tem por objetivo lançar luz sobre as possibilidades de aproximação entre a história oral e outras formas de se pensar a gestão. O pano de fundo para tais reflexões são as memórias e histórias de colonos do Projeto de Irrigação Bebedouro, situado na zona rural de Petrolina, em Pernambuco. O desenvolvimento de um projeto de história oral envolve alguns passos importantes e que demandam reflexão para que possam fazer sentido para a pesquisa, mas, essencialmente, para o narrador. Diante disso, propõem-se aqui alguns pontos para fomentar tais reflexões no que tange ao momento do encontro e os cuidados que o pesquisador precisa ter na construção da pesquisa. Depois, apresenta-se uma proposta de transformação do oral em escrito, que é um momento importante em que o pesquisador precisa colocar toda a emoção, ditos e não ditos, de forma escrita, o que também demanda um esforço e constitui a substância que será analisada e devolvida ao narrador. E é nesse último momento que o narrador precisa validar se aquilo que foi transformado em escrito reflete o que foi dito. Uma pesquisa de história oral é construída por várias mãos e contribui para a reflexão sobre como a gestão se [re]constrói.

**Palavras-chave:** História oral. Devolução das entrevistas. [Re]encontro. Transformar oral em escrito.

## CONSTRUCTION AND DEVELOPMENT OF AN ORAL HISTORY PROJECT IN MANAGEMENT STUDIES

### Abstract

The purpose of this article is to shed light on how to approach oral history and other ways of thinking about management. The backdrop for these reflections are the memories and stories of settlers Bebedouro Irrigation Project, located in the countryside of Petrolina, in Pernambuco. The development of an oral history project involves some important steps that demand reflection so that they can make sense for the research, but essentially for the narrator. Therefore, we propose here some points to encourage such reflections to the terms of the meeting the time and care that the researcher needs to have at this time of the research building. Then we present a proposal for transformation of oral in writing, which is an important moment researcher needs to put all the excitement, said and unsaid, in written form, which also demands an effort and is the substance to be analyzed and returned to the narrator. And this is the last moment that the narrator needs to validate that what has turned into writing reflects what was said by him. An oral history research is built by many hands and contributes to reflection on how the management is [re]build.

**Keywords:** Oral history. Return of interviews. [Re]encounter. Turning oral in writing.

\*Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil. E-mail: [nathalia.joaquim@dae.ufla.br](mailto:nathalia.joaquim@dae.ufla.br)

\*\*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Professor titular da Universidade Federal de Minas Gerais e coordenador do NEOS. E-mail: [alexandre@face.ufmg.br](mailto:alexandre@face.ufmg.br)

A história oral surgiu em 1947, nos Estados Unidos, e chegou ao Brasil na década de 1970 (GARNICA, 1998). Com isso, a oralidade passou a ser tida como uma fonte da história, uma vez que até então apenas os documentos eram tidos como fontes "oficiais". Além disso, outras fontes como a fotografia, caricatura, carta, diário, e até mesmo o depoimento oral, eram/são tidos como fontes de "baixo valor histórico" (GOMES; SANTANA, 2010, p. 4). Porém, Portelli (1997a) chama a atenção para o receio da comunidade intelectual (nesse caso, a italiana) com a história oral, pois, caso a oralidade fosse tida como uma fonte da história, a escrita e, conseqüentemente, a racionalidade, poderiam perder seu posto soberano dentre as demais fontes. Embora Portelli (1997a) tenha se referido à comunidade intelectual italiana, esse fenômeno foi percebido na comunidade acadêmica como um todo, uma vez que a escrita ainda é tida como documento e, por isso, superior à oralidade.

Partindo disso, é importante pontuar que a história oral possui algumas particularidades. Por colocar no centro as fontes orais, ela também valoriza as narrativas e, com isso, os eventos se tornam secundários em relação aos significados, uma vez que as fontes orais carregam em si a subjetividade do expositor. Além disso, não há fontes orais falsas, até mesmo afirmações tidas como erradas podem estar psicologicamente certas, pois guardam em si a construção narrativa do sujeito. Isso porque a memória não é um depósito passivo de fatos, mas sim um campo em [re]construção de significações do passado a partir do tempo presente. Outro ponto a ser considerado é que a entrevista de história oral é construída por narrador e pesquisador, de modo que aquilo que é perguntado tem interferência naquilo que é [não] dito, ou seja, não há um sujeito único, mas sim uma construção múltipla sob diversos pontos de vista (PORTELLI, 1997a).

Diante de tais particularidades, Garnica (1998) afirma que a história oral é tida como um recurso para se compreender a vida social sob um olhar histórico. Porém, não há consenso se ela seria uma técnica, uma disciplina ou uma metodologia. Cabe ressaltar que esse debate não se enquadra nos objetivos deste trabalho, mas é importante pontuar que, aqueles que defendem que a história oral seria uma técnica, afirmam que ela se resume a um conjunto de procedimentos técnicos que envolvem a utilização de gravadores para a conservação do conteúdo gravado, mas não há fundamentação filosófica do ponto de vista teórico ou procedimentos que possam qualificá-la como metodologia. Por outro lado, há aqueles que consideram que a história oral traz consigo procedimentos metodológicos e conceitos próprios, constituindo-se não só como um conjunto de técnicas ou uma teoria desvinculada de suas práticas. Por fim, existem os que acreditam que ela apenas sistematiza procedimentos de execução de uma pesquisa, funcionando como um elo entre teoria e prática.

Dito isso, destaca-se que este artigo tem por objetivo lançar luz sobre a história oral e suas contribuições para o campo de estudos organizacionais. Cabe ressaltar que existem diversos manuais de história oral e muitos pesquisadores que vêm discutindo e aplicando a história oral em suas pesquisas (ALBERTI, 2004; FERREIRA; AMADO, 1996; FERREIRA; FERNANDES; ALBERTI, 2000; GARNICA, 1998; MORAES, 1994; VISCARDI; DELGADO, 2006), porém, optou-se por construir as reflexões deste artigo com base no desenvolvimento de um projeto de história oral, inspirado nas proposições de Meihy (1996, 2010) e Meihy e Holanda (2007).

Meihy (2011) afirma que a história oral não é um mero registro, algo nostálgico ou neutro, pelo contrário, trata-se de uma provocação intencional e, portanto, um ato político. Tendo por base essa essência, cabe destacar que a escolha por seguir as proposições desses autores se dá em virtude de algumas particularidades apresentadas por eles ao desenvolverem suas propostas de como conduzir uma pesquisa de história oral. Dentre tais particularidades, destaca-se aqui a exigência de um projeto de história oral que deve ser elaborado com o intuito de direcionar o pesquisador durante a condução dos encontros, o processo de transformação do oral em escrito e a necessidade de devolução social das entrevistas feitas.

Esses são pontos em que as propostas de Meihy (1996, 2010) e Meihy e Holanda (2007) diferem das propostas de outros pesquisadores que trabalham com a história oral. Ao tratar da transformação do oral em escrito, o autor aponta para os cuidados que se deve ter, pois são dois códigos de linguagem distintos. Para chegar mais próximo do que foi dito, ele sugere o processo de transcrição, no qual cabe ao pesquisador a construção de um texto ficcional que abarque tudo o que foi dito pelo narrador, mas também os não ditos, como gestos e, até mesmo, os silêncios.

Porém, o autor chama a atenção para o fato de ter que haver a validação desse texto ficcional por parte do narrador, que precisa reconhecer a sua história ali. Tal validação é o meio para que não haja uma ficcionalidade despropositada e que não tenha relação com o depoimento do narrador/emissor.

Outro ponto que merece destaque e que justifica essa escolha pelos direcionamentos de Meihy (1996, 2010) e Meihy e Holanda (2007) diz respeito à última fase proposta pelo autor para a conclusão de um projeto de história oral: a devolução social das entrevistas. Segundo Meihy (2011, p. 163), "sem destino social, coletivo, per se, o resultado das entrevistas não alça voos além de mais um documento solto. Daí a premissa justificadora do elo político intelectual: história oral quando, de quem, como e por quê", o que também faz desse tipo de projeto um discurso político.

Diante disso, o intuito deste trabalho reside no questionamento ontológico e epistemológico do pensamento dominante que rege as pesquisas na área de administração, nesse caso, o funcionalismo sociológico, que limita e deslegitima os múltiplos olhares sobre fenômenos socialmente construídos (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010).

Ao reduzir as organizações a estruturas estáticas e passíveis de características humanas – ainda que de forma metafórica –, de forma positivista, reduz-se fenômenos sociais a leis universais, regularidade e relações de causa e efeito entre os múltiplos fenômenos que compõem o mundo social, ou seja, reduz-se toda a capacidade de reflexão a uma busca pelo *one best way*, proposto e defendido por Taylor (1990). Esse olhar dominante, além de se reproduzir no campo acadêmico, também se torna regra na prática cotidiana dos gestores nas organizações (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010). E tal reprodução acontece não só pela perpetuação da ideia de que as organizações são estáticas e compostas por padrões regulares de comportamento, mas também porque paira sobre elas a pretensa sugestão de que a gestão é a-histórica e que, portanto, deve acontecer de maneira padronizada independentemente do contexto histórico, social e político no qual se insere. Para questionar tal visão, propõe-se analisar as formas de gestão sob outro olhar, de modo a se levar em conta não só as organizações formais, mas também os cotidianos e as histórias que influenciam as práticas de gestão. Para discutir sobre tais apontamentos, serão utilizadas, como pano de fundo, as memórias e histórias de colonos do Projeto de Irrigação Bebedouro, situado na zona rural de Petrolina, em Pernambuco, no Vale do São Francisco.

Em termos de contextualização, é importante ressaltar que o Projeto de Irrigação Bebedouro, conhecido por Projeto Bebedouro, foi escolhido como lócus para o desenvolvimento deste trabalho por ser um dos primeiros projetos públicos de irrigação do Brasil e o pioneiro do Vale do São Francisco (ALBUQUERQUE; CÂNDIDO, 2011; BARROS, 2007; COÊLHO NETO, 2010; CORREIA et al., 1999; FRANCA, 2008; ORTEGA; SOBEL, 2010; POSSÍDIO, 1997). Ele foi instalado na cidade de Petrolina em 1968, porém, os estudos sobre a viabilidade de implementação desse projeto nessa região começaram em 1961. O projeto começou com apenas 130 hectares (ha), distribuídos em 16 lotes (SILVA, 2001). Atualmente, é composto por sete agrovilas<sup>1</sup> espalhadas por 1.060 ha (BRASIL, 1991), divididos entre, aproximadamente, 180 parcelas de terras [denominadas lotes] que tinham entre 4,5 e 14,5 hectares (VILELA, 1991), 52 quilômetros de estradas interligando essas parcelas de terras às agrovilas (ARAUJO; BRESSAN, 1992), uma adutora e canais de irrigação [principal e

<sup>1</sup> *Agrovilas são pequenas vilas nas quais os colonos residem; "cabia ao poder público disponibilizar a área a ser ocupada pelos colonos e empresas, equipando o local com toda infraestrutura necessária à instalação dos irrigantes nos lotes" (RAMOS, 2013, p. 71).*

secundários], que levavam água para os lotes por meio do sistema de irrigação por gravidade e áreas de sequeiro, ou seja, não irrigadas, que dependem da água da chuva para produzir.

Nesse sentido, o projeto de história oral proposto foi a [re]construção histórica das secas sofridas e da secura trazida pela irrigação no Vale do São Francisco, com base nas memórias e histórias vivenciadas no Projeto Bebedouro. O processo de escolha dos narradores foi construído em etapas. Para compreender as transformações pelas quais os colonos do Projeto Bebedouro passaram em sua vida e seu trabalho, foram eleitos, como narradores, os colonos pioneiros. Como o projeto iniciou-se com 16 lotes, o intuito foi encontrar os donos desses lotes. Mas para chegar até eles foi preciso utilizar o método "bola de neve" (BERNARD, 2005; GIL, 1995; GRAY; WILLIAMSON; KARP, 2007), no qual a seleção dos sujeitos é construída no decorrer do processo de pesquisa por meio de indicações dos próprios sujeitos entrevistados.

A escolha pela história oral se deu em virtude de o cotidiano ser um terreno bastante fértil para se conhecer e analisar a [re]construção das histórias, por meio das memórias e também das práticas sociais vividas no passado e no presente. Nesse sentido, aponta-se a história oral também como uma alternativa aos estudos de caso, método comumente usado nos artigos da área de estudos organizacionais e utilizado de forma até mesmo banal na área (MARIZ et al., 2005). Isso porque, com o desenvolvimento desse projeto de história oral, foi possível [re]pensar e refletir sobre os passos que o compõem e seus desdobramentos para a pesquisa, o que pode contribuir para o desenvolvimento de pesquisas na área de estudos organizacionais que tenham por objetivo aprofundar suas análises sobre determinada realidade socialmente construída e vivenciada.

## História oral e os estudos organizacionais

A aproximação entre história e administração não é algo recente, porém, ela ainda não avançou de modo a contribuir com seu potencial ontológico, epistemológico e metodológico, como apontam Costa, Barros e Martins (2010). Na literatura, tanto nacional quanto internacional, a visão dominante é a de que a história deve ser utilizada em caráter complementar à administração, com o intuito de analisar trajetórias de empresas e não de pessoas.

Em âmbito internacional, Costa, Barros e Martins (2010) afirmam que um dos principais canais de discussão sobre a temática é o Management History Division (MHD), um fórum da Academy of Management. O intuito desse fórum é oportunizar a pesquisa e o debate sobre a construção de conceitos e práticas de gestão, bem como o papel histórico dos gestores. Em sentido amplo, pode-se afirmar que a história oral vem sendo dialogada sob a perspectiva do "business history", porém não foram encontrados registros que tratem da história oral nas organizações. Segundo Barros e Carrieri (2015), essa é também uma vertente que vem se consolidando no Brasil, o que abre possibilidades para a construção de outros olhares na área.

No Brasil, existem muitos pesquisadores que vêm construindo suas reflexões baseados no diálogo entre administração/gestão e história. Em uma busca rápida pelo termo "história" na Scientific Periodicals Eletronic Library (SPELL), foi possível encontrar 137 trabalhos que trazem no título o referido termo. Grande parte desses trabalhos usa a história em caráter linear e cronológico, de modo a traduzir uma verdade única e como se história fosse sinônimo de passado e o presente uma repetição do passado.

Especificamente em relação à história oral, nessa mesma base de dados foram encontrados 35 registros que trazem o termo no resumo do trabalho e apenas seis registros que o contém no título, sendo que um deles refere-se a uma resenha de um livro intitulado *Getúlio, uma história oral*, e outro está diretamente relacionado à área de turismo.

Nos quatro artigos (COSTA; MACHADO; VIEIRA, 2007; FEUERSCHÜTTE; GODOI, 2008; FREITAS; TEIXEIRA, 2014; GOMES; SANTANA, 2010) que trazem a história oral no título, o que se percebe é que a maior parte dos autores afirma ter conduzido

uma pesquisa de história oral, porém, uma análise mais detida sobre a metodologia apresentada por eles demonstra algumas fragilidades. Talvez, a principal delas esteja relacionada à redução da história oral a algo passível de apreensão, de modo a “coisificá-la”, ou seja, ela ainda é objetivada como um mero método, capaz de apreender o passado por meio da objetivação da vida vivida, quando deveria ser um meio reflexivo de se perceber o processo de [des]construção da história que acontece no tempo presente, a partir das enunciações de tradições inventadas (HOBSBAWM; RANGER, 1984).

É importante observar que ainda existem muitos estudos que consideram a história como mais um elemento da pesquisa e deixam de considerar aspectos que transcendem a prerrogativa de universalismo e presentismo (VIZEU, 2010). Para Barros e Carrieri (2015), o uso [e abuso] mais comum da história nos estudos da área de administração se alicerça em uma perspectiva que considera o passado como algo a ser descoberto, que guarda em si uma verdade apreensível no confronto com fatos históricos. Tal perspectiva ainda se apoia na visão da história empresarial, que é considerada a primeira tentativa de aproximação entre administração e história (COSTA; BARROS; MARTINS, 2010).

Porém, esses autores apontam para uma reconfiguração das pesquisas que vêm sendo desenvolvidas na área. Para eles, vem ocorrendo um movimento na área de estudos sobre gestão de afastamento de uma visão meramente suplementar, que vê a história como algo acessório, para uma abordagem integracionista. Nessa perspectiva, reconhece-se que o passado interfere e atua no presente, e a análise histórica contribui no processo de compreensão do contexto atual.

Para tanto, a história oral é utilizada aqui para que, enquanto método ou técnica de pesquisa, possa contribuir para se [re]pensar os estudos sobre a gestão sob a ótica do sujeito, deslocando o olhar para a margem e colocando no centro das discussões as vivências dos narradores, afinal, nem a história e nem o cotidiano podem ser apreendidos, mas sim narrados e interpretados em meio a discursos. E é com base nesse contexto que se propõe o desenvolvimento do presente trabalho, com o intuito de se analisar o processo de construção de um projeto de história oral sob a ótica de Meihy (1996, 2010) e Meihy e Holanda (2007).

Para construir e desenvolver esta pesquisa e lançar reflexões sobre a história oral, foram utilizadas como base as histórias e memórias dos colonos pioneiros do Projeto Bebedouro. Parte-se da ideia de que o cotidiano (CERTÉAU, 1994) pode ser um lugar de memória e que as memórias são construídas na cotidianidade. Além disso, considera-se o trabalho cotidiano e também o lugar de trabalho fontes inesgotáveis de produção de memórias. Isso por que as memórias são construídas e aperfeiçoadas pelos sujeitos em seu cotidiano; e as lembranças reconstruídas por meio das histórias por eles narradas podem dizer muito sobre essas pessoas e sobre esse espaço de interação social. Por isso, o exercício de memorização baseado nas experiências individuais é muito importante para compreender as transformações e reproduções sociais vividas e experimentadas por esses colonos. Assim, as histórias de vidas traduzidas em escolhas narrativas foram o fio condutor para esse processo de compreensão das memórias e histórias construídas no cotidiano desses sujeitos comuns (MARTINS, 2008).

Cabe ressaltar aqui que não se tem a pretensão de reduzir a história oral a um método. Ela é aqui considerada, como propõe Meihy (1996), um conjunto de técnicas e procedimentos que envolvem e envolveram a elaboração de um projeto, que foi utilizado como um norte para o planejamento e desenvolvimento da pesquisa, as entrevistas, o processo de transformar o oral em escrito e a devolução do trabalho para os entrevistados. E é na elaboração e desenvolvimento desse projeto que se centram as discussões, reflexões e análises propostas neste artigo.

Meihy (1996) afirmava que existiam três modalidades de história oral: 1) história oral de vida, na qual o entrevistado constrói uma narrativa sobre as suas experiências pessoais; 2) história oral temática, em que o narrador emite a sua opinião sobre um evento ou assunto específico e predefinido; e, 3) tradição oral que, embora implique em entrevistas com narradores vivos, se fundamenta em questões do passado

longínquo, na manutenção de mitos e tradições que são transmitidas de geração em geração. Porém, em 2010, o autor sugere uma quarta modalidade: 4) a história oral testemunhal, fundamentalmente relacionada às questões traumáticas, ou seja, os narradores são escolhidos por terem vivido [ou estar vivendo] dramas em suas vidas ou relações sociais (MEIHY, 2010).

Como o pano de fundo para a discussão aqui proposta é marcado pelo sofrimento da seca, essa última modalidade foi um dos caminhos escolhidos para arquitetar a presente pesquisa, por corroborar com Portelli (1997b, p. 15), que considera a história oral "ciência e arte do indivíduo". Essa escolha também está arraigada ao processo de construção de um trabalho de história oral, uma vez que esta tem por base "aprofundá-los [os processos históricos], em essência, por meio de conversas com pessoas sobre a experiência e memórias individuais e ainda [...] o impacto que estas tiveram na vida de cada uma". E, nesse ponto, a história oral constitui-se como importante meio para se compreender as experiências que são vividas, narradas, memorizadas e rememoradas. Afinal, como afirma Thompson (1998, p. 44), a história oral "traz a história para dentro da comunidade e extrai a história de dentro da comunidade", o que dá a noção de pertencimento ao sujeito. Assim, sob a perspectiva de Santos (1998), o lugar se apresenta como um testemunho do passado e os sujeitos testemunham, com a memória, o presente construído.

Desse modo, além das entrevistas de história oral de vida, também as conversas, experiências, observações, anotações de campo, as emoções e as narrativas construídas, não somente sobre as histórias de vida, mas também sobre a história da irrigação e do Projeto Bebedouro, compõem este quadro que foi pintado com o auxílio das mãos dos colonos.

### Os encontros, o lembrar e o esquecer: as teias da história oral

Como discutido até aqui, esta pesquisa está baseada nas histórias de vida. E para desenvolvê-la foi preciso construir um projeto, no qual estava prevista uma comunidade de destino, que eram os traumas causados pela seca naqueles que sobreviveram a ela. Segundo Meihy e Holanda (2007, p. 52), é "a partir de uma postura comum de um passado filtrado pelo trauma coletivo [que] se formariam uma comunidade de destino que seria matéria de registro e verificação da história oral". Diante disso, o trauma que une os narradores são as secas periódicas, ou seja, a comunidade de destino são os sertanejos que passam [ou passaram] por essas secas. Os autores ainda afirmam que é impossível tratar a comunidade de destino como um bloco único e indivisível, por isso propõem que haja uma divisão dessa comunidade em parcelas menores, as quais eles chamam de colônias. Para eles, "a 'colônia'<sup>2</sup> visa a organizar a condução do estudo fazendo-o viável" (MEIHY; HOLANDA, 2007, p. 53).

Nesse sentido, a colônia de interesse neste estudo são os agricultores do Projeto Bebedouro, denominados colonos. E, por fim, as redes, que são uma subdivisão formada pelas pessoas que serão entrevistadas, por critérios específicos de pertencimento ao grupo ou por discursos conflitantes, são os colonos pioneiros (MEIHY; HOLANDA, 2007). Segmentar o grupo maior foi uma estratégia para identificar os sentidos de cada subgrupo que compõe essa comunidade, pois seria no mínimo ingênuo acreditar que todos os envolvidos têm ou tiveram as mesmas motivações para ser ou ter sido colono do Projeto Bebedouro. Porém, cabe ressaltar que, em determinados trabalhos, faz-se necessário valer-se de redes de suporte para tecer as análises, uma vez que sujeitos que não pertencem à colônia podem ser importantes para se compreender o contexto social, político e/ou econômico no qual a rede ou colônia está inserida.

<sup>2</sup> Colônia é um termo utilizado na história oral para designar um [sub]grupo que está inserido na comunidade, que é mais ampla, e é marcada por relações de gênero, classe, gerações, entre outras (MEIHY; HOLANDA, 2007).

Assim, definidas a comunidade de destino, a colônia e as redes, o próximo passo foi encontrar os sujeitos da pesquisa. Então, com base nos relatos coletados, foi possível encontrar alguns pioneiros que ainda moravam no Projeto Bebedouro. E, tendo por base os critérios definidos no projeto de história oral, que foi elaborado como norte para a pesquisa, deu-se início o processo das entrevistas. Dentre os pioneiros, as entrevistas começaram com dois colonos que moravam no Bebedouro, mas eles se lembraram apenas dos que ainda moravam no projeto. Ao procurar pelo terceiro colono que também residia no local, foi possível conhecer mais alguns pioneiros, pois a esposa desse colono, no movimento de lembrança e esquecimento, conseguiu se lembrar de 12 dos 16 pioneiros, e sabia o paradeiro de quase todos eles: três ainda residiam no Projeto Bebedouro; dois moravam em Nova Descoberta<sup>3</sup>; quatro já haviam falecido; um havia se mudado para São Paulo e nunca mais tiveram notícias dele; tinha um baiano que vendeu o lote e ela não sabia por onde andava; e um que morava em Petrolina. Sobre este, não havia nenhuma informação a não ser que ele morava em uma cidade com aproximadamente 300 mil habitantes.

As memórias nem sempre trazem informações completas, mas trazem uma riqueza imensurável. Cabe ressaltar aqui que não há uma só memória, mas sim uma multiplicidade de memórias fragmentadas e internamente divididas (PORTELLI, 2005). E, nesse processo de lembranças e esquecimentos, alguns foram estrategicamente esquecidos e outros carinhosamente lembrados. Ao conversar com os pioneiros de quem ela se lembrou, foi possível elaborar a lista com os 16 nomes, e destes já havia sido possível entrevistar seis colonos, uma viúva e um filho que sucedeu o pai na gestão do lote, totalizando oito colonos pioneiros. Mas faltava aquele colono que morava em Petrolina. E dele só se sabia o primeiro nome e que ele era conhecido pelo diminutivo do nome. Como a vida e a pesquisa é feita de encontros, na última semana de campo, ao conversar com um funcionário da Embrapa, foi possível localizar o último colono pioneiro.

No momento do encontro, vários aspectos podem ser determinantes para o lembrar ou para o esquecer. A empatia que se estabelece entre as partes pode definir o envolvimento que o enunciador terá com suas memórias e como irá traduzi-las em histórias. O fato de a pesquisadora não fazer parte do ciclo de convivência dos entrevistados fez com que muitos deles ficassem um pouco mais ariscos e os relatos comesçassem de forma superficial. Ao perceber isso, a estratégia adotada foi deixar claro para eles o que de fato era aquela entrevista e tentar aproximá-la de uma conversa informal. Então, para cada um dos entrevistados, antes que o gravador fosse ligado, era explicado de forma clara o que era a pesquisa, qual o interesse em saber das histórias deles e como aquelas história poderiam contribuir para que mais pessoas pudessem entender o fenômeno da irrigação no Projeto Bebedouro.

Nos primeiros instantes, era preciso estabelecer um contato de confiança com o entrevistado, e esse é um ponto importante para todo o processo de entrevista. Como a maior parte [senão todos] dos entrevistados era analfabeta, a apresentação de documentos não significava muita coisa para eles. Então, a estratégia adotada foi partilhar com cada um deles histórias de vida da própria pesquisadora. E, a partir disso, houve uma construção de uma atmosfera de confiança e cumplicidade que fez com que eles se sentissem à vontade para contar as suas histórias. É claro que alguns se sentiram mais confortáveis e outros menos, mas, à medida que as entrevistas foram acontecendo, o clima de cumplicidade e proximidade foi aumentando e a riqueza das narrativas também.

A empatia que se estabelece no momento do encontro pode ser crucial para o desenvolvimento de um projeto de história oral, isso porque, como afirma Portelli (2001), a história oral é um processo dialógico que é construído tanto pelo enunciador quanto pelo pesquisador que irá interpretar e apresentar o material construído a partir do encontro. Diante disso, cabe aqui destacar que as experiências divididas

*3 Vilarejo construído por trabalhadores temporários que prestavam serviços nos lotes do Projeto Bebedouro, logo que foi inaugurado. Fica localizado às margens do projeto.*

nesse momento podem impactar diretamente no desenvolvimento de toda a pesquisa, pois é com base naquilo que é enunciado pelo entrevistado que o pesquisador irá ouvir, interpretar e escrever sobre as percepções e vivências do outro. Na sequência, o pesquisador precisa ter sensibilidade para transformar o oral em escrito, mas de modo a preservar o máximo possível aquilo que foi enunciado pelo narrador. Nesse sentido, na próxima seção, propõem-se algumas reflexões sobre essa importante e difícil fase de desenvolvimento do projeto de história oral.

### Transformando o oral em escrito

Depois de coletadas as entrevistas, com o auxílio de um gravador, chegou o momento de transformar o oral em escrito. Mas, como afirmam Rovai e Evangelista (2010), o gravador é um recurso limitado para que se consiga captar tanta vida que é dividida e experimentada no momento do encontro, com toda a emoção que permeia a fala daquele que narra sua história e de quem a ouve. Conforme Bulgacov e Vizeu (2011), a emoção é um elemento importante a ser considerado em pesquisas em organizações, pois supera a falácia do pesquisador neutro e realista.

Diante disso, transcrever as entrevistas tal qual gravadas, palavra por palavra, não significa colocar no papel toda a experiência vivida naquele momento. Inclusive, não é uma pretensão desta pesquisa apontar para uma forma de traduzir o código oral para o código escrito preservando a essência do primeiro. Afinal, são códigos distintos e com finalidades distintas. Trata-se apenas de fomentar algumas reflexões para que se possa contribuir para o desenvolvimento da história oral enquanto um meio para se apontar para uma possibilidade de se traduzir expressões, falas e gestos em códigos da linguagem escrita.

Então, ressalta-se que aqui interessa não só a linguagem expressa por palavras, mas também aquela linguagem não textual que é possível encontrar no contexto, ou seja, no lugar de onde este discurso é proferido. Porém, embora se saiba que é preciso “transformar” em palavras o dito e também o não dito, assim como Meihy (1991), não se defende aqui que algo que foi narrado possa ser “traduzido” exatamente como aconteceu. Ao “transformar” a fala em escrita, não há como não interferir e modificar a fala do narrador. Por esse motivo, defende-se que não é possível fazer uma transcrição ou tradução do que é falado, então, para tentar manter no escrito maior proximidade com o que foi dito, propõe-se uma ampliação da transcrição tradicional, que levará em conta também os aspectos velados, não ditos e, também, a linguagem não verbal.

Para Meihy e Holanda (2007), uma forma de amenizar a dificuldade que há nessa transformação do oral para o escrito seria a transcrição. Esse termo foi tomado emprestado por Meihy (1991) do poeta Haroldo de Campos, que propõe a percepção dos silêncios, “não ditos”, interditos e lacunas que estão presentes na oralidade no momento de tradução para o código escrito. Meihy (1991) define transcrição como uma teatralização daquilo que foi dito, de modo a recriar a aura do momento da entrevista e proporcionar ao leitor as sensações provocadas pelo encontro. A ideia é que a narrativa se transforme em um novo texto, algo ficcional e legítimo aos olhos do narrador.

Como afirma Caldas (1999), a transcrição é uma ação criativa, por meio da qual se estabelece e se constrói uma relação entre sujeito e objeto, documento e pesquisador ou narrador e ouvinte, relações estas que resultam em uma ficcionalidade viva, sendo o indefinido sua condição de existência. Assim, ao transcriar uma entrevista, o pesquisador pode [e deve] suprimir o jogo de perguntas e respostas e propor um texto único, corrido e de fácil leitura. Para trazer para o texto a emoção, a atmosfera e o ritmo da fala na experiência do encontro, é preciso modificar e reordenar, permitir que determinada fala apareça [mesmo quando não dita] e remontar essa aura que permeia a narrativa de modo que o leitor também experimente essa narrativa. Afinal, como afirma Caldas (1999), o texto transcrito não é o trabalho final dos discursos, mas sim uma visão de mundo, de como a realidade é construída, compreendida e modificada. Cabe ressaltar que o texto final jamais será um reflexo da entrevista, pois ele jamais teria sido pronunciado pelo narrador. Porém, cada palavra ali escrita



precisa representar a essência da narrativa, para que cada palavra ali disposta pertença a esse narrador. Esse texto, literal e fictício, deve ser para aquele que narrou a sua história no papel, que ele mesmo escolheu e elegeu como representante daquilo que ele viveu (CALDAS, 1999).

Patai (2010) faz uma espécie de transcrição [embora não utilize o termo] em que ela propõe manter o ritmo da fala, e o resultado é uma narrativa em versos. Segundo a autora, ao transcrever suas entrevistas ela teve dificuldades em “conservar o sentido, o tom, o estilo e o sabor do original”, e para tentar contornar isso cortou, reorganizou e deu forma ao material coletado (PATAI, 2010, p. 42). Com isso, a autora acredita ser possível compreender como o narrador constrói, por meio do discurso, a imagem de si, como um personagem de si mesmo, que é o protagonista da sua história. Neste trabalho, no momento de transformar o oral em escrito, optou-se por seguir esses elementos norteadores, a fim de reconstruir histórias, emoções, sensações e ritmos que fossem legítimos aos olhos dos narradores. Para tentar alcançar tal objetivo, buscou-se fazer uma transcrição em que as falas dos narradores fossem transformadas em cordel, com o intuito de preservar a musicalidade e o ritmo do sotaque dos sertanejos. A seguir, será apresentado um pequeno trecho para que se possa discutir como tal processo foi feito.

Mais aí quando eles víro a produção da gente  
Todo mundo quiria lote  
Aí a SUVALE de 100 [inscritos] tirava 30  
Esculhêno [quem tinha] mão de obra [na] família  
Qué dizê  
Um pai de família que tinha  
Família grande  
(Sêu Zê, colono)

A estrofe anterior foi construída com base na fala de Sêu Zê, sobre como foram feitas as seleções dos colonos depois que os pioneiros conseguiram uma boa produção nas terras do Projeto Bebedouro. Utilizou-se como inspiração o cordel para tentar preservar a musicalidade do sotaque nordestino e evitou-se a utilização de marcas de pontuação ortográfica, pois tais marcadores não aparecem na oralidade, apenas no ritmo da pronúncia. Assim, buscou-se apresentar as narrativas em estrofes cadenciadas pela própria fala do entrevistado e também pela métrica do cordel. Além disso, os não ditos ou aquilo que não foi falado aparecem entre colchetes na estrofe.

Acredita-se que, dessa forma, seja possível preservar elementos da oralidade, uma vez que pela transcrição pode-se trazer para a linguagem escrita os gestos e os não ditos vivenciados no encontro e que também compõem o discurso do narrador. Afinal, na história oral, o narrador é a essência do projeto, o que implica em um jogo de poder no qual o uso da entrevista não depende apenas do diretor do projeto, mas fundamentalmente da permissão do entrevistado sobre aquilo que ele quer que apareça ou não.

O encontro com o narrador é envolvido por outras dimensões além da fala, e tais dimensões não perpassam a fala e os gestos apenas no momento da entrevista, mas em todos os encontros posteriores. Ele abarca não só os sons compreensíveis pelo código da linguagem, mas também outros sons próprios da oralidade e também risos, gestos e olhares. Durante o encontro, Benjamin (1986, p. 220) afirma que é preciso observar e compreender “a alma, o olho e a mão [...]. Interagindo, eles definem uma prática”. A prática do encontro.

Em todos os encontros com os colonos do Projeto Bebedouro, o contexto além da fala era extremamente rico. Por mais incrível que possa parecer, a impressão que dava era a de que eles voltavam a se sentir sujeitos de sua própria história e viam que tinham algo que despertava interesse em outra pessoa. Muitas vezes eles falaram frases do tipo: “o que a senhora quer saber de um burro véio<sup>4</sup> que nem eu?”;

<sup>4</sup> Os termos “véio” e “véia” são utilizados no sentido de sem importância, sem valor. Pelo teor das narrativas, o termo era usado porque eles se sentiam colonos véios, porque ninguém nunca havia estado lá para ouvir as histórias deles.

“mas porque você interessou pela história da gente? Ninguém vem aqui saber o que a gente pensa não... Eles nem sabe o que a gente pensa!”; “Eu não tenho nada de interessante pra falar não... Minha vida é esse lote véio”; “Gente nova não gosta de ouvi os mais véio não, mas a senhora é diferente”.

Durante a realização das entrevistas, foi possível perceber que os narradores que contaram suas histórias traziam em suas falas marcas e cicatrizes que eram traduzidas em gestos, silêncios e, por vezes, lágrimas. Ao ouvi-los, foi possível observar que falar sobre essas histórias era algo importante para eles, mas para muitos era uma experiência inédita. Pelas falas de muitos deles, nem mesmo os filhos ou os netos já haviam parado para ouvir o que tinham para contar. Quando perceberam que aquilo que eles falavam era importante para outra pessoa, isso fez com que eles se orgulhassem de suas histórias de sofrimento, superação e resiliência. Ao final de cada encontro, eles eram avisados de que no futuro haveria um momento em que eles teriam um retorno sobre as entrevistas. Mas eles pareciam não acreditar. Muitos disseram que já haviam participado de outras pesquisas, mas que ninguém voltava. Foi a partir dessa experiência e de tais relatos que, na prática, foi possível entender a importância da devolução das entrevistas, o que Meihy (1996) deixa claro ao pontuar que em um projeto de história oral existe a necessidade da devolução que, em última instância, revela um compromisso com o narrador.

No entanto, ao desenvolver um projeto de história oral, é importante ter em mente que pesquisadores diferentes e sujeitos de pesquisa diferentes demandarão um desenvolvimento de projeto também diferente. Não se trata aqui de diminuir a importância dos manuais de história oral, mas sim de abrir uma discussão sobre a universalização de técnicas para o desenvolvimento de uma pesquisa de história oral. Cabe aqui refletir se existe uma só forma de desenvolver esse tipo de pesquisa. Com o desenrolar deste trabalho, o que se pode afirmar é que os manuais são fundamentais para nortear o processo de construção de um projeto e apontar caminhos para seu desenvolvimento, porém, não há possibilidade de que todo projeto de história oral que segue o manual proposto por Meihy (1996) será igual porque o pesquisador seguiu o caminho proposto pelo autor. Há flores e espinhos pelo caminho e cada um irá observar flores e espinhos diferentes, afinal, é o olhar do pesquisador que molda o trabalho.

Além disso, a situação encontrada e vivenciada pode ser diferente daquela prevista nos manuais de história oral. O desenvolvimento deste trabalho com os sertanejos do Projeto Bebedouro, por exemplo, fez com que a devolução, apresentada por Meihy (1996), não fizesse sentido para os narradores. Eles eram [quase todos] [semi]analfabetos, por isso, considerou-se mais prudente não fazer a leitura das entrevistas para eles, porque essa leitura seria mais um filtro da pesquisadora. Ao invés das leituras, optou-se por construir outra forma de devolução. Esse processo será apresentado no próximo tópico.

### ○ processo de devolução das entrevistas: o [re]encontro

Ao final das entrevistas, houve um momento de afastamento entre a pesquisadora e o campo. Era o período de inverno da pesquisa, em que foi necessário um recolhimento para se aproximar dos dados e das histórias ouvidas e vividas. Foi um período de afastamento, mas, ao mesmo tempo, de imersão, pois foi nesse recolhimento que as histórias foram reconstruídas em linguagem escrita. Esse foi um dos momentos mais importantes da pesquisa, pois foi aí que muitas das emoções vividas no calor dos encontros passaram a fazer ainda mais sentido. Como aponta Camargo (1999), a emoção faz parte das primeiras manifestações psíquicas e, por isso, é a primeira forma de comunicação e acontece antes mesmo da linguagem. Nesse sentido, ciência, emoção e comoção passaram a habitar e transitar em um mesmo espaço. Era preciso pensar na devolução de toda essa vida vivida e partilhada. Mas como fazê-lo? Como já citado, a leitura de um texto [extenso] para sertanejos [semi]analfabetos ou “com pôca leitura” como eles se definiram, não fazia muito sentido e, por isso,

não parecia ser a melhor alternativa. Então, foi preciso abandonar a prescrição e aventurar-se por outras formas de se construir essa devolução. Foi nesse momento que o processo da devolução se desenhou como fundamental para a pesquisa, para a pesquisadora e para os narradores.

Duas coisas eram certas: a necessidade de devolução das entrevistas e a construção de outra forma que não fosse a leitura do texto final produzido. Era preciso encontrar uma alternativa para levar a eles um retorno da pesquisa (MEIHY, 1996). Desse modo, foi preciso construir uma forma de retorno [ou devolução] que atendesse às expectativas deles e que também cumprisse com o que prevê e sugere esse conjunto de técnicas, denominado história oral.

Com o intuito de fomentar lembranças, foi solicitado a cada um dos narradores que separassem fotografias deles, das famílias e do Projeto Bebedouro. Mas eles não possuíam registros, disseram que “câmera fotográfica era um luxo e que pobre não tirava retrato, só em batizado e casamento e um só”, como um deles relatou. Então, como eles não possuíam esses registros, uma forma de levar uma contrapartida para eles seria conseguir algumas imagens e “lembranças” do tempo que viveram e transformaram a paisagem do Projeto Bebedouro. Então, foram feitos contatos com diversos órgãos em busca de registros fotográficos sobre o lugar. Foram contatados a Embrapa, Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Paraíba (Codevasf), Rádio São Francisco, que é a rádio mais antiga de Petrolina e de grande importância política, Museu do Sertão, Secretaria da Cultura, Secretaria da Irrigação, mas só foram encontradas imagens do projeto na Codevasf. Eles permitiram a reprodução das imagens e, em meio a tantos registros, foi possível encontrar, além de imagens da construção do Projeto Bebedouro e do lugar, diversas fotografias das pessoas que viviam e vivem ali. Muitos dos narradores estavam nessas imagens.

De posse delas e com as histórias “em mãos”, foi produzido, de forma amadora, um pequeno vídeo em que a história social do Projeto Bebedouro foi reconstruída, com base em recortes dos fragmentos da história que estavam presentes e eram recorrentes nas falas dos colonos. Para ilustrar essas histórias, que deram corpo a uma história reconstruída pelo olhar da pesquisadora, tais imagens eram exibidas enquanto a pesquisadora as narrava. Estava pronta a devolução das entrevistas, sob uma forma que eles teriam mais acesso do que a simples leitura das transcrições. Porém, por se tratar de pessoas com pouco acesso não somente à leitura, mas também a aparelhos de DVD (Disco Digital Versátil), para que essa devolução se tornasse ainda mais acessível, além do vídeo, foi entregue a cada um dos colonos um livreto com as imagens antigas e recentes do Projeto Bebedouro e do cotidiano deles. E com algumas frases que remontavam as histórias por eles narradas.

Para entregar esse encarte, todos os narradores foram convidados para um café da manhã, preparado pela pesquisadora, em uma sala na Estação Experimental da Embrapa Semiárido, situada nas dependências do projeto. Para que os colonos pudessem ir até a Estação Experimental, dadas as dificuldades de locomoção trazidas pelo avanço da idade e pela falta de acesso aos meios de transporte, foi solicitada à chefia do transporte da Embrapa que disponibilizasse um veículo utilitário com motorista para que fosse possível buscar cada um deles em casa e levá-los para o café da manhã no último dia de campo.

Aqui cabe uma reflexão importante. Esse movimento de ouvir e depois de um tempo voltar para mostrar o resultado dos encontros foi algo gratificante. Ao final de cada uma das entrevistas, os colonos eram avisados que um tempo depois haveria esse momento de apresentar para eles o que seria feito com a história que eles haviam contado. Mas essa responsabilidade do pesquisador, de voltar ao entrevistado ou ao local que lhe abriu as portas para que a pesquisa fosse realizada, tem sido cada vez mais banalizada o que, indiretamente, fecha as portas àqueles que virão depois solicitar dados para novas pesquisas. É importante que, independentemente de ser uma pesquisa de história oral ou que utilize qualquer metodologia de pesquisa, os pesquisadores abracem essa responsabilidade para que não sejam feitas pesquisas que ficarão restritas ao mundo acadêmico. A pesquisa só faz sentido se ela oportuniza

a mudança social, se traz alguma contribuição ou capacidade de reflexão para aqueles que participaram e mostraram suas mazelas e virtudes.

Feita essa reflexão, destaca-se que ela é fruto da reação dos entrevistados que, quando foram chamados nas portas de suas casas para adentrar em um carro com o símbolo da Embrapa, ficaram surpresos e admirados. Embora a sede da Embrapa esteja a apenas cinco quilômetros de distância da entrada e existir uma Estação Experimental no interior do projeto, não há nenhum contato entre os colonos e os pesquisadores da Embrapa. E, talvez por isso, o símbolo da empresa na porta do veículo em que eles iriam entrar tenha causado tamanha comoção e orgulho.

Nessa hora, não era apenas a pesquisadora que voltava para a devolução das entrevistas e que os levaria para um “evento”, era a Embrapa também [embora o único auxílio que a Embrapa tenha dado tenha sido o transporte]. Para participar do “evento”, eles não saíram dos limites do projeto, era apenas um café da manhã. Mas eles se vestiram com a sua melhor roupa. As senhoras estavam todas com suas bolsas. Para eles, era um evento comemorativo como há muito tempo eles não tinham. E o motivo dessa comemoração era apenas um: comemorar a vida de cada um deles. A seguir estão representados os dois momentos que compuseram a devolução das entrevistas: a exibição do filme e entrega do livreto e o café da manhã compartilhado.



**Figura 1 – Exibição do vídeo para os colonos.**

Fonte: Os autores



**Figura 2 – Café da manhã com os colonos.**

Fonte: Os autores

Em uma visão de quem participou desse processo, o que aconteceu ali foi uma experiência de resgate da dignidade. Eles perceberam a sua importância. Ao final do café, todos com os olhos mareados, agradeceram. Um senhor, chorando, perguntou (anotações de campo, 18 dez. 2012):

– “Óie, a senhora precisava fazer tudo isso?”

Eu perguntei:

– “Isso o quê, sêu Zé?”

– “Isso de trazê a gente aqui, amostrá pra gente essa história bunita que a senhora fez... Dá a gente esse filme... E ainda esse livro tão bonito?”

Com um nó na garganta, respondi:

– “Isso não fui eu que fiz não sêu Zé, foi cada um de vocês que fizeram! Vocês me deram esse tesouro e eu não podia guardar ele só pra mim. Eu tinha que dividir com vocês! Muito obrigada por tudo isso que vocês me deram!”

Ele completou:

– “Óie, isso que a senhora fez foi muito bunito! Nem se a gente agradecer a senhora e pedir pra Deus dar em dobro, ainda vai ser pôco!”

Não aguentei. Mais uma vez as lágrimas correram em meu rosto.

E eles entraram na van. Voltaram para suas casas com o livrinho nas mãos e comentando uns com outros das histórias que viveram juntos. Relembrando, revivendo, mas acima de tudo: vivendo. Cabe ressaltar que as emoções conduziram não só o olhar da pesquisadora, mas também todo o processo de [re]encontro com os narradores, que também foram tomados por suas emoções. O processo de escolha de quais emoções iriam direcionar suas falas também foi fundamental para que se construísse esse tipo de trabalho e resultados e não outros. Assim como colocam Bulgacov e Vizeu (2011), a emoção não está dissociada da razão e, por mais que ela possa ser vista como algo ruim, do ponto de vista tradicional da pesquisa pretensamente neutra, ela é fundamental no processo de escolha narrativa e na construção do conhecimento. Com base nas experiências vividas e registradas em campo, na próxima seção, serão apresentadas as reflexões que compõem as considerações finais.

## Considerações finais

O pano de fundo para o desenvolvimento deste projeto de história oral foi a gestão construída no cotidiano, mas ele poderia ser aplicado a muitos outros temas de pesquisa que abarcam os estudos organizacionais, por isso, abre-se aqui possibilidades de se olhar a gestão e as organizações sob outra ótica, menos prescritiva e mais reflexiva. Assim, ao partir da perspectiva de que a história é algo dinâmico, que se [re]constrói no tempo presente e que o passado não é sinônimo de história, torna-se possível compreender as práticas de gestão e os conceitos de gestão que são tidos como “verdades” no campo organizacional.

É importante pontuar que esta pesquisa traz importantes contribuições teóricas e metodológicas para o campo de estudos organizacionais. Do ponto de vista teórico, cabe destacar que a história oral pode ser uma grande aliada para os estudos organizacionais, uma vez que a gestão que acontece no tempo presente é um reflexo de práticas adotadas e perpetuadas desde o passado. Além disso, o desenvolvimento de um projeto de história oral pode contribuir para que se construa uma relação dinâmica entre narrador e pesquisador, o que trará reflexões mais profundas sobre a gestão e as formas de gestão que estão para além do *mainstream*. Afinal, a gestão também é feita de encontros, e é baseada neles que ela se desenha. O lembrar e o esquecer fazem parte do sentido atribuído por cada sujeito às suas práticas e, consequentemente, ao seu processo de construção da gestão que está imbricada em seu cotidiano.

Cabe também destacar que a história e, especificamente, a história oral, podem contribuir para o campo de estudos organizacionais ao lançar luz sobre a [re] construção dinâmica do presente a partir do passado, denunciando que não há uma “história organizacional”, mas sim histórias que se misturam, que se conectam, que se silenciam e que se reproduzem no cotidiano, o qual, aliás, pode ser vários. Não é possível conceber as ciências sociais com base em um só olhar, objetivista, pautado nos preceitos das ciências naturais, por isso, não se deve tomar a realidade como algo dado, com fatores controláveis e observáveis de maneira unilateral, mas sim construído por atores sociais e políticos, de maneira não estática. Afinal, a história não é algo suplementar ou integracionista. Ela é, em si, fonte inesgotável de conhecimento sobre fenômenos e práticas cotidianos que impactam nas formas de gestão.

Outro ponto a se destacar é que os estudos da área de administração muitas vezes são feitos de um lugar a-histórico, como se a história não influenciasse na [re] construção do passado e do presente. Como se as práticas de gestão adotadas no tempo presente não guardassem um caráter ideológico perpetuado ao longo do tempo. Ao trazer para essa discussão os pressupostos teóricos da história oral, lança-se também um olhar sobre o espaço organizacional que é dividido e disputado, e não um só ambiente vivenciado harmoniosamente por todos os envolvidos sob um único contexto. É importante ressaltar ainda que também para o pesquisador o contexto é diverso e ele analisa o outro, com o seu olhar, que guarda particularidades e diferenças.

Baseando-se em reflexões provocadas por Kieser (1994) e por meio do desenvolvimento deste projeto de história oral, pode-se pontuar que as práticas e

comportamentos são reflexos de processos históricos vividos e reproduzidos no tempo presente, por meio da dominação cultural, pretensamente naturalizado no contexto organizacional e social. Além disso, os problemas identificados no campo das organizações, assim como as soluções apontadas, são construções pautadas pela ideologia e o pesquisador, tal qual o gestor é um ser político e, portanto, não neutro. E, diante disso, a história é um importante aliado no processo de análise das estruturas organizacionais vigentes, pois oportuniza o entendimento de que elas não são fruto do meio, algo regido por uma lei universal, mas sim reflexos de disputas do passado, de relações de poder e resistência.

Além disso, a história oral traz contribuições sob a perspectiva metodológica. Ao propor reflexões acerca do desenvolvimento de um projeto de história oral, o intuito foi discutir também aspectos que podem contribuir para os estudos organizacionais, uma vez que amplia para a área as fontes, as formas de coleta e análise de dados, o que impacta diretamente na possibilidade de se superar a forma tradicional de aproximação entre história e administração. Isso porque, ao tomar as narrativas como fontes tão importantes quanto os documentos, abrem-se as portas para questionar a "história oficial", aquela contida nos registros escritos e que exclui todos os outros registros, especialmente os da memória. E, diante disso, a história oral pode ser um campo bastante fértil para o desenvolvimento de pesquisas na área dos estudos organizacionais, deslocando a centralidade das discussões objetivistas para o processo de constituição social das organizações tradicionais ou não.

Ainda sobre as contribuições para a prática metodológica em estudos organizacionais, propõe-se algumas reflexões ao final deste trabalho. A primeira delas diz respeito ao papel do pesquisador nesse processo. É importante destacar que, embora o narrador seja o protagonista, o pesquisador também possui uma importância considerável, uma vez que, em um trabalho de história oral, pinta-se um quadro a muitas mãos. Como aponta Meihy (2011, p. 162), é um processo de "co/labor/ação, ato de trabalhar juntos para a caracterização de tensões comuns".

Durante o processo de transformação do oral em escrito, cabe ao pesquisador construir um texto fictício, que possivelmente não foi dito na íntegra pelo narrador, mas no qual o narrador reconhece a sua história. Esse processo, que beira a arte, faz com que narrador e entrevistador dividam o papel principal nesse encontro dinâmico. E essa é uma importante contribuição para os estudos organizacionais no sentido de ampliar a transcrição tradicional.

Outro ponto que merece destaque é o encontro em si. Para que haja reciprocidade e riqueza nos relatos, o entrevistador precisa construir com o narrador uma relação de confiança e empatia. Isso pode fazer toda a diferença na condução dos trabalhos. Destaca-se que para conseguir transformar a desconfiança em cumplicidade, houve um processo de transformação pessoal, experimentado tanto pela pesquisadora quanto pelos narradores. O fato de a pesquisadora ter uma aparência diferente [branquinha, como os narradores diziam], uma origem geográfica diferente [a mineira], pronúncia e linguajar diferentes [sotaque e formas de expressão], fez com que o primeiro contato fosse sim de estranhamento, para ambas as partes. Até o interesse em ouvir histórias "véias" de "véios" "sem histórias" foi motivo de desconfiança. Mas ao realizar este trabalho, foi possível embarcar em memórias que trouxeram consciência crítica para todos os envolvidos; ao dividir histórias, surge a possibilidade de reconstruir a sua própria história.

É importante ressaltar que o processo da devolução é um dos passos mais relevantes na execução do projeto de história oral. Mas ele só faz sentido se acontece a partir das necessidades e possibilidades de absorção do narrador. Com esta experiência, algumas reflexões podem contribuir para que o processo de devolução seja mais efetivo. A primeira delas é que a devolução deve ter como premissa o entendimento do narrador, ou seja, de nada adianta uma devolução que não faça sentido para aquele que é o principal interessado. Assim, cabe ao pesquisador ser mais ousado e não se ater exclusivamente àquilo que está definido nos manuais. Além disso, é importante pontuar que esse processo de devolução se faz necessário, ainda que não seja um projeto de história oral, pois, a partir dessa experiência, é possível construir espaços

de transformação social com os envolvidos, de modo a oportunizar a eles reflexões sobre suas práticas, no âmbito das organizações, por exemplo.

Nesse sentido, a devolução, em casos como esse, em que o projeto mexe muito com as emoções dos narradores, não precisa ser meramente técnica. Talvez, o seu ponto fundamental seja a transformação social por meio da inspiração e comoção que o ver e ouvir a sua história contada pode causar no sujeito. Assim, ao final desta experiência, talvez seja ousado pontuar isso, mas a devolução precisa ser encarada para além do formalismo da técnica de pesquisa. Essa fase da pesquisa é mais um [re] encontro que transforma olhares e formas de se ver e viver a vida narrada, experimentada, sonhada e transformada pelas lembranças e esquecimentos nossos de cada dia.

## Referências

- ALBERTI, V. *Manual de história oral*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.
- ALBUQUERQUE, G. C. A.; CÂNDIDO, G. A. Experiências de formação de capital social e políticas públicas de desenvolvimento territorial no Vale do Submédio São Francisco. *Reunir*, v. 1, n. 1. p. 83-100, maio/ago. 2011.
- ARAÚJO, J. L. P.; BRESSAN, M. Caracterização socioeconômica dos parceiros do projeto de irrigação de Bebedouro, Petrolina, PE. *Boletim de Pesquisa*, Embrapa-CPATSA, n. 46, dez. 1992.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 151-161, mar./abr. 2015.
- BARROS, E. R. *Arranjos socioprodutivos da agricultura familiar e adaptação a uma dinâmica territorial de desenvolvimento*. 2007. 365 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis, 2007.
- BENJAMIN, W. O narrador. In: BENJAMIN, W. *Magia e técnica, arte e política*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- BERNARD, H. R. *Research methods in anthropology: qualitative and quantitative approach*. 4. ed. Lanham: AltaMira, 2005.
- BRASIL. Ministério da Agricultura e Reforma Agrária. Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco. *Inventário dos Projetos de Irrigação*. 2. ed. Brasília, 1991.
- BULGACOV, Y. L. M.; VIZEU, F. A positividade da emoção na prática da pesquisa social em organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 9, ed. especial, p. 488-504, jul. 2011.
- CALDAS, A. L. Transcrição em história oral. *Revista do Núcleo de Estudos em História Oral*, São Paulo, n. 1, p. 75, nov. 1999.
- CAMARGO, D. Emoção, primeira forma de comunicação. *IntAÇÃO*, Curitiba, v. 3, p. 9-20, jan./dez. 1999.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: a arte de fazer*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- COELHO NETO, A. S. Trajetórias e direcionamentos da política de irrigação no Brasil: as especificidades da região Nordeste e do Vale do São Francisco. *Revista Bibliográfica de Geografia y Ciencias Sociales*, Barcelona, v. 15, n. 876, jun. 2010.
- CORREIA, R. C. et al. Fatores que diferenciam os resultados econômicos dos colonos: o caso do Perímetro Irrigado de Bebedouro. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1999, Foz do Iguaçu, PR. *Anais..* Foz do Iguaçu: SOBER, 1999.

- COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 288-299, jul./set. 2010.
- COSTA, C. R. F.; MACHADO, H. V.; VIEIRA, F. G. D. Comportamento empreendedor na exploração de oportunidades: história oral sobre o caso de uma indústria do setor alimentício. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 5, n. 10, p. 75-95, jul./dez. 2007.
- FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Org.). *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.
- FERREIRA, M. M.; FERNANDES, T. M.; ALBERTI, V. (Org.). *História oral: desafios para o século XXI*. Rio de Janeiro: Fio Cruz; Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- FEUERSCHÜTTE, S. G.; GODOI, C. K. Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral. *Turismo – Visão e Ação*, v. 10, n. 1, p. 39-55, jan./abr. 2008.
- FRANCA, C. *A imagem do Vale: reestruturação agrícola e mudança social*. Petrolina: Editora e Gráfica Franciscana, 2008.
- FREITAS, R. V.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo sustentável e a identificação de oportunidades: história oral de empreendedores de negócios sustentáveis. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 122-141, jan./mar. 2014.
- GARNICA, A. V. M. O escrito e o oral: uma discussão inicial sobre os métodos da história. *Ciência & Educação*, Bauru, v. 5, n. 1, p. 27-35, 1998.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P. A história oral na análise organizacional: a possível e promissora conversa entre a história e a administração. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 1-18, mar. 2010.
- GRAY, P. S.; WILLIAMSON, J. B.; KARP, D. A. *The research imagination: an introduction to qualitative and quantitative methods*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.
- HOBBSAWM, E.; RANGER, T. (Org.). *A invenção das tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- KIESER, A. Why organization theory needs historical analyses? *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- MARIZ, L. A. et al. O reinado dos estudos de caso na teoria das organizações: imprecisões e alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p. 1-14, jul. 2005.
- MARTINS, J. S. *A sociabilidade do homem simples*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- MEIHY, J. C. S. B. *Canto de morte Kaiowá: história oral de vida*. São Paulo: Loyola, 1991.
- MEIHY, J. C. S. B. História oral: a interlocução necessária com Daphne Patai. *Oralidades*, ano 5, n. 10, jul./dez. 2011.
- MEIHY, J. C. S. B. História oral testemunhal, memória oral e memória escrita e outros assuntos: entrevista. *Revista História Agora*, n. 9, 2010.
- MEIHY, J. C. S. B. *Manual de história oral*. São Paulo: Loyola, 1996.
- MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, F. *História oral: como fazer, como pensar*. São Paulo: Contexto, 2007.



- MORAES, M. (Org.). *História oral*. Rio de Janeiro: Diadorim, 1994.
- ORTEGA, A. C.; SOBEL, T. F. Desenvolvimento territorial e perímetros irrigados: avaliação das políticas governamentais implantadas nos Perímetros Irrigados Bebedouro e Nilo Coelho em Petrolina (PE). *Planejamento e políticas públicas*, n. 35, p. 87-118, jul./dez. 2010.
- PATAI, D. *História oral, feminismo e política*. São Paulo: Letra e Voz, 2010.
- PORTELLI, A. História oral como gênero. *Revista Projeto História*, São Paulo, n. 22, jun. 2001.
- PORTELLI, A. O massacre de Civitella Val diChiana (Toscana, 24 de junho de 1944): mito e político, luto e senso comum. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. (Org.). *Usos e abusos da história oral*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PORTELLI, A. O que faz a história oral diferente. *Projeto História*, São Paulo, v. 14, p. 25-39, fev. 1997a.
- PORTELLI, A. Tentando aprender um pouquinho: algumas reflexões sobre a ética na história oral. *Projeto História*, São Paulo, v. 15, p. 13-49, 1997b.
- POSSÍDIO, E. L. Petrolina – um sertão verde. *Documentos*, Embrapa-CPATSA, n. 82, p. 1-6, fev. 1997.
- RAMOS, S. F. Uso do território no Vale do São Francisco: sistema técnico agrícola da fruticultura irrigada. *GEOUSP, Espaço e Tempo*, São Paulo, n. 34, p. 62-81, 2013.
- ROVAI, M. G. O.; EVANGELISTA, M. B. Da fala à escrita: processos e procedimentos em busca da construção narrativa. *História Agora*, v. 9, p. 1-18, 2010.
- SANTOS, M. *O espaço do cidadão*. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1998.
- SILVA, P. C. G. *Articulação dos interesses públicos e privados no polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas*. 2001. 245 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 2001.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- THOMPSON, P. *A voz do passado: história oral*. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.
- VILELA, S. L. O. *Águas públicas/riquezas privadas: a política de irrigação para o Vale do São Francisco – Bebedouro e Nilo Coelho*. 1991. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade Federal da Paraíba, Campina Grande, 1991.
- VISCARDI, C. M. R.; DELGADO, L. N. *História oral: teoria, educação e sociedade*. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2006.
- VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 3.747, 2010.

**Submissão: 18/04/2016**

**Aprovação: 18/04/2017**