



Revista de Administração Contemporânea

ISSN: 1415-6555

ISSN: 1982-7849

Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação
em Administração

Santos, Elisabeth Cavalcante dos; Helal, Diogo Henrique

Maracatu, Trabalho e *Organizing*

Revista de Administração Contemporânea, vol. 22, núm. 4, 2018, Julho-Agosto, pp. 620-638

Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração

DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170086>

Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84057862009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em redalyc.org

UABEM
redalyc.org

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa
acesso aberto

Casos para Ensino:

Maracatu, Trabalho e *Organizing*

Maracatu, Work and Organizing



Elisabeth Cavalcante dos Santos¹
Diogo Henrique Helal²

Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Núcleo de Gestão, Caruaru, PE, Brasil¹
Fundação Joaquim Nabuco, Diretoria de Pesquisas Sociais, Recife, PE, Brasil²

Maracatu, Maracatus

Periferia da cidade do Recife, ano de 1995. Um grupo de jornalistas de uma renomada emissora de televisão chega à Comunidade Morro Alto a fim de realizar uma reportagem sobre o maracatu ali desenvolvido. Ao descer da van, entretanto, os jornalistas são hostilizados por um dos moradores da comunidade e representante do folguedo, o Sr. José, que diz, irritado, ao jornalista que comandava as filmagens:

“Que é? Você quer o que? Filmar aqui? O Maracatu? Chega de exploração, rapaz! Vem gente do exterior aqui, roubar minha paciência aqui, filma meu maracatu, leva lá pro exterior, vende a filmagem, e aqui não traz nada pro povo viver. Artista popular vive morrendo de esmola, porque vocês são acostumados a chegar aqui, usar nós e ir simhora. Desapareça daqui! Se suma mesmo, que eu não quero nem ver vocês aqui!”

É assim que começa o curta-documentário **Maracatu, Maracatus**, produzido em 1995, com roteiro e direção de Marcelo Gomes e produção de Cláudio Assis, cineastas pernambucanos. Neste curta metragem, os principais conflitos entre as diferentes gerações de integrantes do maracatu rural são explorados, partindo do cotidiano da Comunidade Morro Alto e de seus moradores, praticantes dessa atividade cultural (Giongo Collection, 2012).

A Comunidade Morro Alto é um lugar simples, sem calçamento, onde vivem pessoas pobres, muitas vezes em casas de taipa. Ao fundo das cenas que mostram a dinâmica da comunidade, é possível ver a cidade do Recife, com seus prédios, localizando a comunidade numa região mais elevada e periférica da cidade. A dinâmica da comunidade é pacata: crianças dando comida às galinhas de manhã, brincando descalças na rua, adultos sentados na frente de suas casas conversando, outros carregando seus adereços para brincar o maracatu, como as perucas, as golas, as lanças etc.

Enquanto no interior de algumas casas é possível observar a prática de rituais religiosos ligados ao candomblé, que é a base do maracatu, ou o trabalho com confecção e estoque das roupas usadas nas apresentações, em outras aparecem moradores jovens dançando ao som do *rock'n'roll*, o que evidencia uma das diferenças entre gerações na prática do maracatu.

Há cerca de 100 anos, a Comunidade Morro Alto possui o grupo Maracatu Morro Alto, do qual os integrantes da comunidade participam direta ou indiretamente. O objetivo da brincadeira, como chamam os próprios participantes do maracatu, é desfilar nos dias de cortejo, celebrando os valores e a cultura de seus ancestrais, relacionados ao candomblé. Cada grupo de maracatu possui um orixá, uma entidade espiritual que os protege e lhes concede bênçãos, sendo o maracatu a expressão de adoração da comunidade Morro Alto ao seu orixá, Ogum, além de expressar a resistência e a luta pela preservação e pelo respeito à cultura negra.

Um dos moradores da Comunidade Morro Alto é o Sr. Antônio. Muito mais que um simples morador, ele é mestre do maracatu, confecciona as roupas do grupo e, junto ao Sr. José, preside o Maracatu Morro Alto. Para ele:

“Dá muito trabalho fazer roupa de maracatu. Mas eu acho que a minha vida, o meu destino, é o maracatu. Mesmo porque Ogum disse: ‘A sua vida vai ser fazer roupa de maracatu’. Mesmo porque eu, eu fui guarda real do rei dos congos em outra vida”.

Próximo ao carnaval do Recife, evento cultural importante para a cidade, e no qual o Maracatu Morro Alto se apresenta todos os anos, Sr. Antônio recebe a visita do jovem Fábio, morador da comunidade Morro Alto, apaixonado pelo carnaval, mas pouco familiarizado com a prática do maracatu por gostar mais de *rock*, como recorrentemente dizia aos seus amigos e amigas. Eles estabelecem o seguinte diálogo:

Fábio: “E aí, mestre? Eu quero uma roupa pra brincar o carnaval”.

Sr. Antônio: “Ogum me deu ordem de fazer tua roupa. Já tá pronta [segurando uma roupa de maracatu]. Leve. Dona Netinha vai batizar”.

Fábio: “Ih, cara... eu não quero fazer macumba não”.

Sr. Antônio: “Pois fique sabendo: o pai do pai do teu pai foram guerreiros de lança. Teu pai não pode mais porque está velho. E você, você foi escolhido por Ogum pra ser o caboclo de lança”.

Fábio: “O meu negócio é carnaval!”

Sr. Antônio: “Ah, não acredita? Pois você vai ter a marca de sangue no coração. Vai, vai! Vai logo fazer o batismo, vai!”. Diz, irritado com o jovem.

Após muita insistência, Sr. Antônio convence Fábio a passar pelo ritual de batismo com Dona Netinha, Ialorixá da comunidade.

Logo após o batismo, Sr. Antônio encontra o Sr. José, conta o ocorrido, e lhe dirige o seguinte comentário:

“Pronto, o caboclo de lança foi batizado. Agora, vai cantar e dançar na rua, pro homem branco bater palma e sorrir... É muito triste ver que os jovens hoje não entendem que o maracatu é muito mais que uma brincadeira, é nossa vida!”

Sobre o Maracatu

Cada grupo de maracatu possui mestres que, além de outras atividades, são responsáveis por manter viva a tradição, contando a história do maracatu para os mais jovens, lembrando sempre qual o propósito do folguedo. Sr. Antônio e Sr. José são os mestres do Maracatu Morro Alto e, durante muito tempo de suas vidas, contaram a história do maracatu para os integrantes da comunidade, para as pessoas que participam dos eventos dos quais eles são convidados a participarem, e para todos os que se interessam pela brincadeira.

Conta o Sr. Antônio que a origem do maracatu remonta das coroações de reis do congo que aconteciam no Recife, nos séculos 17 e 18, quando o Brasil era uma nação escravagista. A coroa era dada a um dos negros do grupo, que passava a ser o líder daqueles escravos. Essa atividade era tolerada pelos senhores de escravos por se tratar de tradição europeia, mas também por garantir alguma motivação dos escravos, mantendo certo controle da ordem.

Ele frisa, entretanto, que esta é a história principalmente do maracatu de baque virado (maracatu nação), que se mescla também com a ação dos negros nos terreiros de candomblé em Pernambuco, onde os negros escravos faziam rituais aos seus orixás. Com a abolição da escravatura, as coroações aos reis do congo foram desaparecendo, e o maracatu no seu formato atual foi surgindo, como uma forma de preservar a cultura e a tradição associada ao candomblé e a outras religiões africanas.

O maracatu de baque virado é formado por um cortejo composto pela corte real, que é constituída por rei, rainha, príncipes, escravos (que sustentam a umbrela, ou guarda-chuva, que protege a realeza), as escravas, os pajens, o porta-estandarte, a calunga (boneca que representa as entidades espirituais do candomblé, carregada pela dama de paço); e pela percussão, formada pela orquestra de batuqueiros (percussionistas) e por instrumentos como as alfaias talhadas na madeira de macaíba e afinadas com cordas, e os abês. A música, chamada toada, é cantada pelo tirador de loas, e o resto do grupo repete ou responde aquilo que ele canta. O som do apito marca o início e o fim das toadas, e a execução do instrumental é denominada toque.

O maracatu rural (ou maracatu de baque solto), por sua vez, foi criado nas senzalas dos engenhos de cana-de-açúcar da Zona da Mata de Pernambuco. É de origem indígena com influência africana, e mistura elementos de vários outros folguedos pernambucanos, como as Cambindas, brincadeira masculina na qual os homens se travestem de mulheres, o Cavalo Marinho, o Bumba-meu-boi etc. No maracatu de baque solto, a orquestra de percussão se mistura com a orquestra de sopro, sendo o ritmo

mais rápido e a sonoridade de alguns de seus instrumentos mais estridente. A toada é geralmente improvisada e a orquestra que acompanha o cortejo é composta pelo bombo ou surdo, tarol, gonguê e instrumentos de sopro.

Apesar de alguns personagens serem os mesmos do maracatu de baque virado em função da influência do candomblé (como a calunga, por exemplo), outros personagens que compõem o cortejo são específicos do maracatu rural, como o caboclo de pena (ou arriamã) e o caboclo de lança (também chamado de guerreiro), visto na Figura 1, a catita, as baianas, o mestre que tira as loas, o terno, o carregador de lampião ou lanterneiro, entre outros. O rei e a rainha, por sua vez, não são comuns no maracatu rural, mas sim no maracatu nação.



Figura 1. Caboclo de Lança do Maracatu Rural

Fonte: Giongo Collection. (2012, setembro 9). *Maracatu, Maracatus*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8WubHQtsa6c>

Existem diversos grupos de maracatu em Pernambuco. O Maracatu Estrela Brilhante, da cidade de Igarassu, por exemplo, é um dos mais antigos maracatus de baque virado, fundado em 1824. O Maracatu Nação Pernambuco, também de baque virado, é reconhecido mundialmente por fazer apresentações em vários países do exterior. Já o Maracatu Piaba de Ouro é exemplo de um grupo de maracatu de baque solto, e foi fundado pelo Mestre Salustiano, importante ícone da cultura popular pernambucana que atuou na Secretaria de Cultura do Estado durante anos, na gestão de Ariano Suassuna, em prol dos direitos dos brincantes do maracatu e de outras manifestações culturais.

Sr. Antônio conta ainda que, durante a década de 1930, com a ascensão do Estado Novo, houve grande repressão contra os maracatus e outras manifestações culturais associadas ao candomblé, que só voltaram a se manifestar em público a partir da década de 1960, em sinal de resistência e luta pela preservação da cultura negra.

O dia a dia dos maracatus

O maracatu é uma atividade que envolve a movimentação de toda a comunidade durante meses. Familiares, amigos e vizinhos da própria comunidade atuam nas atividades como voluntários, seja costurando, ensinando o batuque, desenhando as roupas, ou confeccionando os instrumentos.

Várias habilidades são mobilizadas: o saber fazer a gola (principalmente no maracatu de baque virado), o saber interpretar o guerreiro (que manejará a lança), o saber interpretar a catita etc.

Essa manifestação também possui uma linguagem própria, que parece estranha a quem não está inserido nela, mas que carrega significados importantes para quem desenvolve essa atividade, como é o caso das expressões lambaio – quem vem na frente pra abrir o cortejo –, catita, caboclo de lança, gola, gonguê etc.

Hoje, o maracatu é um importante representante da cultura pernambucana, mas não mais no seu formato original, uma vez que muitas mudanças aconteceram na forma como o maracatu é realizado. A inserção de mulheres, por exemplo, foi uma inovação ocorrida nos anos de 1970. Até então, somente homens brincavam o maracatu. No contexto do maracatu rural, uma grande mudança, na visão de Sr. José, foi a inserção da corte e da dama de paço (elementos de influência africana), inseridas por exigência da Federação Carnavalesca Pernambucana, para entrar no concurso do carnaval do Recife. Hoje em dia, os grupos também são maiores que antigamente, e o papel do mestre do maracatu mudou consideravelmente. Sr. José diz que, se antes seu papel principal era cantar as toadas e transmitir oralmente a tradição do maracatu, hoje ele é responsável também por administrar o grupo. Essa mudança, em especial, está associada à modernização dos maracatus, que vem sendo objeto de preocupação e de estudo de muitos brincantes e pesquisadores.

Sobre essa preocupação, Sr. José sempre menciona uma pesquisa⁽¹⁾ que leu sobre esse assunto, produzida por parceiros do maracatu que atuam na universidade. Nessa pesquisa, os autores diziam que os aspectos que caracterizam esse processo de modernização dos maracatus são principalmente: a profissionalização dos brincantes para conseguirem captar recursos e se organizarem, visando à eficácia do negócio; a própria visão do maracatu como um negócio; a apropriação de elementos da cultura de massa (como os shows) para difundir o maracatu e vendê-lo enquanto produto; a adaptação do maracatu às demandas dos diferentes públicos; a concorrência a que se submetem para conseguir os recursos do poder público no carnaval do Recife; a contratação de especialistas; a criação de estruturas hierárquicas verticalizadas e de gestão funcional etc.

Essa mesma pesquisa aponta que os grupos tendem a agir de formas diferentes em relação a essas mudanças. Alguns aceitam as inovações para atender ao público como estratégia de sobrevivência da organização cultural. Outros rejeitam as inovações e, num estágio intermediário, estão aqueles que misturam resistência e consciência da dependência financeira de um público que compra seu produto e o legítima, proporcionando recursos para sua manutenção.

Uma das formas que os maracatuzeiros encontraram de lidar com a modernização do maracatu rural foi a criação da Associação de Maracatus de Baque Solto de Pernambuco, com sede na cidade de Aliança, que reúne 110 grupos, com aproximadamente 12.000 brincantes, para buscar recurso e “caminhar com a própria perna”, diz Sr. José.

O Maracatu Morro Alto

O Maracatu Morro Alto nasceu há cerca de 100 anos, na Comunidade Morro Alto. É considerado um maracatu de baque solto por sua caracterização e percussão, possui forte ligação com o candomblé, sendo Ogum seu orixá. Sua história foi marcada por repressões, resistências e lutas. Na década de 1930, quando as manifestações de candomblé foram fortemente reprimidas pelo Estado Novo, Sr. Antônio e Sr. José contam que os moradores fingiam realizar cerimônias católicas para que não fossem pegos.

Atualmente, os moradores da Comunidade Morro Alto têm consciência da sua condição de agentes de uma prática de resistência da cultura negra, e se orgulham disso. Durante muito tempo, receberam visitas de pesquisadores e de equipes jornalísticas que buscavam informações sobre o maracatu ali desenvolvido, e exibiam orgulhosos sua brincadeira, organizada de forma democrática, baseada na participação coletiva dos membros da comunidade, na autonomia e no empoderamento dos moradores, que se sentem cidadãos incluídos quando participam do cortejo do maracatu.

A cada semestre, Sr. José e Sr. Antônio se reúnem com toda a comunidade para definirem datas de apresentação do maracatu, o que cada família pode fazer para ajudar, e resolver possíveis problemas, geralmente relacionados a conflitos entre os moradores ou à falta de recursos para comprar materiais.

As sedes do Maracatu Morro Alto são a casa do Sr. José, um galpão com um puxadinho, onde os membros do maracatu ensaiam, se reúnem e desenvolvem outras atividades em grupo, e a casa do Sr.

Antônio, onde as roupas do maracatu são produzidas e estocadas. A principal fonte de renda da brincadeira é a própria comunidade, que colabora mensalmente, e alguns editais da prefeitura do Recife ou do Estado de Pernambuco nos quais se inscrevem esporadicamente. Quem administra o dinheiro coletado são os próprios Sr. José e Sr. Antônio, que são muito respeitados pela comunidade em função de terem dedicado suas vidas ao Maracatu Morro Alto. Para a inscrição nos editais públicos e para a prestação de contas, Sr. José e Sr. Antônio contam com o apoio de jovens voluntários que atuam num projeto de extensão da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), dando apoio a coletivos culturais que precisam de suporte administrativo e jurídico.

Nos dias de apresentação do maracatu nos festivais comemorativos da comunidade, em alguns eventos nos quais eles são convidados (no Recife e em outras cidades), ou no carnaval do Estado de Pernambuco, os brincantes são transportados até o local da apresentação em transporte pouco seguro, por não terem condições financeiras de adquirir algo melhor. Eles acordam cedo, vestem a vestimenta produzida durante meses, ensaiam mais uma vez o toque, acertam os últimos detalhes, realizam os rituais necessários, e enfrentam algumas horas de viagem. Vão felizes apresentar aquilo que, nas palavras do Sr. Antônio, é: “O grito do índio, do escravo, o grito que sai daqui de dentro [batendo no peito] contra as maldades do homem branco. Maracatu também é guerra!”

As apresentações são demoradas, chegando a durar a manhã, a tarde ou a noite inteiras, com alguns pequenos intervalos para os maracatuzeiros se recompoem. As roupas do maracatu são pesadas e quentes, mas tais obstáculos não diminuem o embalo do cortejo.

Entretanto, nem tudo são flores. Com o tempo, Sr. José, Sr. Antônio e outros integrantes ativos do maracatu foram percebendo que ficava cada vez mais difícil conseguir recursos na própria comunidade, pois algumas pessoas ficaram desempregadas. Outro problema é que cada vez mais maracatus passavam a concorrer aos editais públicos, crescendo a concorrência por esses recursos provenientes da prefeitura e do estado.

Eles também perceberam que a sociedade civil e o próprio poder público estavam interessados em ver as apresentações em dias festivos, mas no resto do ano não se preocupavam em colaborar com as atividades do maracatu. Além disso, crescia a demanda do público por roupas mais brilhantes e por apresentações com certo padrão estético que outros maracatus possuíam (por terem mais recursos e estarem associadas a grandes produtoras). Entretanto, o Maracatu Morro Alto sempre esteve preocupado em louvar a cultura negra, e, por isso, seus integrantes começaram a se fechar para jornalistas e pesquisadores que, claramente, não ajudavam a comunidade a desenvolver o maracatu ao longo de todo o ano de trabalho. Assim, o Maracatu Morro Alto tem se tornado cada vez mais resistente às inovações que buscam a adequação da manifestação para satisfazer o público leigo e os turistas.

Outra questão que tem incomodado o Sr. Antônio e o Sr. José é que, apesar de o maracatu estar se reinventando ao longo dos anos, na tentativa de garantir seu lugar no futuro, ainda existe um perigo latente de que seus saberes tradicionais sejam esquecidos ou não valorizados pelas novas gerações, que estão inseridas numa cultura cada vez mais global.

Não só o jovem Fábio, visto no início do caso, mostra-se resistente à tradição do maracatu, mas muitos outros jovens que residem na Comunidade Morro Alto, estão mais preocupados em acompanhar as tendências atuais, a fim de se inserirem no mundo em que vivem, marcado pela globalização e pela rápida interação via internet. Para muitos deles, envolverem-se nas atividades relacionadas ao maracatu ao longo do ano é uma perda de tempo, uma vez que o maracatu só serve para brincar o carnaval.

O Dilema do Caso

Dada a história e a dinâmica do Maracatu Morro Alto, diariamente o Sr. Antônio e o Sr. José refletem sobre como lidar com os problemas atuais. O grande receio desses dois mestres de maracatu é

que a atividade à qual eles se dedicaram a vida toda perca a força e seja esquecida, ou se torne apenas folclore no imaginário das pessoas.

Em suas conversas recorrentes, eles perceberam que o grande desafio que têm pela frente é mostrar para o mundo que o maracatu é uma forma de vida que deve ser valorizada, algo que envolve dedicação, tempo e recursos. Mas, diante de tantos atrativos modernos, globais e envolventes, eles não sabem como fazer isso.

APÊNDICE

Glossário

ABÊ: “Instrumento da família dos idiofones com função ritual da liturgia afro-brasileira, confeccionado numa grande cabaça sobre a qual são presas miçangas de 3 a 5 mm de diâmetro, por meio de barbante trançado por todo corpo do abê” (Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional [IPHAN], n.d., p. 56).

ALFAIA: Instrumento de percussão com corpo de madeira e afinado pelo uso de cordas. Também chamado de tambor de corda (IPHAN, n.d.).

ARREIAMÁ: Também chamado arrearar, é um personagem do Maracatu que simboliza o índio que protege sua tribo, carregando consigo arco e flecha (Sena, 2009).

BUMBA-MEU-BOI: Manifestação da cultura popular realizada por meio de cortejos com personagens como Mateus, Caterina, o boi, o burro etc. Geralmente dançam ao som da batida do maracatu.

CARREGADOR DE LAMPIÃO: Também conhecido como lanterneiro, é o personagem que faz alusão à pessoa responsável por carregar candeeiro movido a um gás chamado carboreto, quando os grupos de maracatu rural se deslocavam de um engenho a outro para se apresentarem (Medeiros, 2003).

CATITA: No Maracatu Rural, é uma preta, vestida de baiana, que carrega um cesto na mão e, durante a apresentação, recolhe alimentos para distribuir, posteriormente, entre os membros do maracatu (Medeiros, 2003).

CAVALO MARINHO: Expressão cultural comum na região da Zona da Mata de Pernambuco que reúne, entre seus personagens, seres humanos, animais, e seres fantásticos.

DAMA DO PAÇO: Mulher responsável por desfilar e cuidar da Calunga – boneca de cera que concentra o poder espiritual do grupo e que, nos meses que antecedem a apresentação, recebe energias dos espíritos através de rituais específicos (Sena, 2009).

GOLA: Grande túnica utilizada pelo caboclo de lança, colocada por cima do surrão – armação de madeira, amarrada nas costas do caboclo, onde são presos cerca de cinco chocalhos (Medeiros, 2003).

GONGUÊ: “Idiofone metálico, confeccionado em ferro ou aço, composto de chapas que são moldadas e soldadas até formarem uma campânula presa a uma haste, que serve de empunhadura durante seu toque” (IPHAN, n.d., p. 58).

IALORIXÁ: “É a sacerdotisa do terreiro, também conhecida como Mãe de Santo. O termo YÁ significa mãe” (Ferreira, 2012, p. 111).

LOA: “tema cantado tanto em contexto religioso como em contexto profano, ambos de caráter coletivo, que identifica manifestação pública de tradição oral. Em seus espaços de ocorrência, a loa pode ser associada ao cântico litúrgico presente em religiões de terreiro” (IPHAN, n.d., pp. 73-74).

ORIXÁ: “É a divindade cultuada nas religiões de matriz africana. A palavra Orixá significa Ori - cabeça, Xá - Rei, senhor. Senhor da Cabeça” (Ferreira, 2012, p. 111).

PAJENS: Personagens que entram com a corte real na apresentação do Maracatu Nação, e que tem como objetivo proteger o Rei e a Rainha, assim como os personagens da guarda real, que podem ser constituídos por lanceiros ou guardas romanos, a depender do grupo (IPHAN, n.d.).

SURDO: Também conhecido como bombo, é um instrumento de percussão, que junto ao gonguê, ganzá e tarol, constituem os principais instrumentos percussivos.

TAROL: “Instrumentos confeccionados em formato de cilindro ..., tendo em suas extremidades peles sintéticas ou de animal presas por aros e parafusos, com uma delas presa por esteira de metal” (IPHAN, n.d., p. 58).

TERNO: Conjunto dos instrumentos de percussão que acompanham os instrumentos de sopro, sendo comum a expressão **bater o terno**, que significa tocar os instrumentos.

TOADA: “Designa o conjunto ‘texto e melodia’ acompanhado pelo corpo percussivo de tambores-de-corda, que executa toques em função da linha melódica e textual” (IPHAN, n.d., p. 72).

Notas de Ensino

Resumo

O presente caso para ensino é baseado no curta-documentário **Maracatu, Maracatus**, e explora a dinâmica de um grupo de maracatu, o Maracatu Morro Alto, localizado na periferia da cidade do Recife, no Estado de Pernambuco. Busca-se enfatizar a importância da cultura popular para os membros da comunidade Morro Alto; os significados atribuídos ao trabalho desenvolvido neste contexto; o maracatu enquanto *organizing*; a gestão exercida pelos mestres do maracatu como práticas; e os principais conflitos vivenciados atualmente pelo maracatu. O caso destina-se principalmente a estudantes de cursos de graduação de Ciências Sociais, Antropologia, Administração, bem como àquelas pessoas interessadas em compreender as dinâmicas da cultura popular, mais especificamente, do maracatu desenvolvido em Pernambuco.

Palavras-chave: maracatu; cultura-popular; significados do trabalho; *organizing*; gestão como prática.

Abstract

This teaching case is based on the short documentary **Maracatu, Maracatus**, and explores the dynamics of a maracatu group, Maracatu Morro Alto, located on the outskirts of the city of Recife, in the state of Pernambuco. It seeks to emphasize the importance of popular culture for members of the Morro Alto community; the meanings attributed to the work developed in this context; the maracatu while organizing; the management exercised by the masters of maracatu as practices; and the main conflicts currently experienced by maracatu. The case is mainly intended for undergraduate social science, anthropology, and management students, as well as those interested in understanding the dynamics of popular culture, specifically, maracatu developed in Pernambuco.

Key words: maracatu; popular culture; meanings of work; organizing; management as practice.

JEL Classification Codes: A2, Z1, N16.

Objetivos Educacionais

O presente caso objetiva explorar a importância das manifestações de cultura popular, no caso, o maracatu rural; analisar os significados atribuídos ao desenvolvimento do trabalho com maracatu; pensar o maracatu como uma organização a partir do conceito de *organizing*; discutir os conflitos envolvidos, principalmente os geracionais; e refletir sobre a posição do Sr. Antônio e do Sr. José, mestres do Maracatu Morro Alto, como gestores do maracatu, repensando a gestão e associando-a às práticas desenvolvidas cotidianamente por esses sujeitos.

Dessa forma, pretende-se estimular alunos a ampliarem sua competência analítica e reflexiva ao considerarem trabalhos e práticas não formais (ou seja, não caracterizadas comumente como organização ou empresa) como objetos de estudo que necessitam de uma visão menos engessada sobre gestão, bem como contextualizada. Ao solicitar que os alunos pensem em soluções para os conflitos existentes nessas organizações, também se estimula a criatividade, competência básica para a tomada de decisões.

Propõe-se que o caso seja aplicado em cursos de graduação em Ciências Sociais, Antropologia e Administração. Nas graduações em Ciências Sociais e Antropologia, sugere-se que o caso seja aplicado em disciplinas que discutam as culturas populares e os significados do trabalho. Na graduação em

Administração, sugere-se que o caso seja aplicado em disciplinas de Introdução a Administração, Gestão de Pessoas, Gestão de Micro e Pequenos Negócios, Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Gestão de Organizações Sociais, e outras disciplinas de ementas abertas como Tópicos Avançados em Administração. O caso também pode ser aplicado a cursos de pós-graduação, em disciplinas ligadas à temática do Trabalho, Práticas Organizativas, Cultura, Gestão de Micro e Pequenos Negócios ou Gestão Social.

Por fim, vale ressaltar que os casos para ensino variam quanto a sua abrangência, quanto aos problemas apresentados, e quanto ao grau de complexidade (Hawes, 2004). Esta última variável define em qual estágio do curso o caso pode ser usado (Ikeda, Veludo-de-Oliveira, & Campomar, 2006). Nesse sentido, por ter um grau de complexidade baixo e apresentar a organização de forma geral e didática, o presente caso pode ser aplicado tanto no início quanto no fim do curso escolhido, seja ele de graduação ou pós-graduação.

Fontes de Dados

A principal fonte de dados utilizada para construção do caso foi o curta-documentário **Maracatu, Maracatus**, apresentado ao longo do caso e indicado nas referências. Os diálogos foram retirados do próprio curta metragem, e algumas vezes foram editados para melhor esclarecer o leitor. Os nomes da comunidade, do maracatu e dos personagens (com exceção de Dona Netinha) são fictícios, uma vez que o documentário não apresenta essas informações. A história do Maracatu Morro Alto também é fictícia, sendo inspirada nas histórias de maracatus reais observadas em fontes de dados secundários.

Como fonte de dados secundários foram utilizados dois documentários sobre os maracatus pernambucanos realizados pela TV Brasil, o site maracatu.org.br (<http://maracatu.org.br/as-nacoes/> recuperado em 22 de outubro de 2015), portal que reúne grupos de maracatu de baque virado do Estado de Pernambuco, e pesquisas acadêmicas sobre maracatu, todas indicadas nas referências deste trabalho

Através dessas fontes foi possível construir o histórico do maracatu enquanto atividade cultural em Pernambuco, e entender a dinâmica dos grupos em geral, para a construção da história do Maracatu Morro Alto e da Comunidade Morro Alto, ambas fictícias.

Aspectos Pedagógicos

Recomenda-se que o caso seja entregue aos alunos pelo menos uma semana antes da aula reservada para a análise, e que lhes seja solicitado que leiam o caso pelo menos duas vezes, que respondam as questões individualmente e que levem as respostas para serem discutidas em sala e entregues ao professor(a).

No dia da aula reservada para a análise do caso, sugere-se que o(a) professor(a) apresente o curta-documentário à turma, para que alunos e alunas visualizem o contexto no qual a história fictícia foi ambientada. Após assistir ao curta-documentário junto à turma, o(a) professor(a) pode formar, aleatoriamente, grupos de até cinco alunos(as), para que eles(as) discutam suas respostas individuais e elaborem relatórios grupais com respostas coletivas. É interessante que essa atividade dure cerca de 1h30min.

Após a discussão em pequenos grupos, propõe-se que um grande grupo seja formado para discussão em seção plenária, orquestrada pelo(a) professor(a) (Roesch, 2007). Essa discussão no grande grupo pode durar, em média, 1h30min. É interessante, portanto, que a aula reservada para análise tenha, no mínimo, 3 horas e 15 minutos de duração (considerando que o documentário possui cerca de 15 minutos de duração).

Sugere-se que a avaliação seja realizada considerando os seguintes elementos: (a) entrega das respostas às questões do caso, desenvolvidas individualmente; (b) participação ativa nos pequenos grupos de discussão, que deve ser observada pelo professor ou professora; (c) participação no debate em seção plenária.

Espera-se que os alunos participem ativamente, expondo suas respostas e seus posicionamentos. Entretanto, caso não haja participação por parte do aluno(a), propõe-se que o(a) professor(a) estimule aqueles(as) mais introvertidos a participarem, pedindo que leiam suas respostas, ou perguntando o que eles acham sobre determinados posicionamentos.

Cabe destacar que não existem respostas corretas para as questões propostas no caso, como afirma Hammond (2002). A ideia é que os estudantes possam refletir sobre a importância e papel da organização estudada, e sobre alternativas viáveis para lidar com as dificuldades observadas.

Questões

1. Por que o desenvolvimento do maracatu é importante para a comunidade Morro Alto?
2. Quais os significados construídos pelos maracatuzeiros em relação ao trabalho com o maracatu?
3. Caracterize o Maracatu Morro Alto enquanto uma organização a partir da noção de *organizing* e ressalte a diferença entre ele e organizações formais.
4. Analise o papel de Sr. Antônio e Sr. José enquanto gestores do Maracatu Morro Alto a partir das atividades que eles desenvolvem.
5. Identifique os problemas enfrentados pelo Maracatu Morro Alto atualmente.
6. Proponha soluções para cada um dos problemas identificados na questão anterior.

Guia Teórico para a Análise do Caso

A primeira seção aborda o conceito de cultura popular, de coletivos culturais, e as especificidades do trabalho nesses coletivos, embasando a resposta à questão 1. A seção seguinte apresenta discussão sobre os diferentes sentidos do trabalho, a partir da noção dos *ethos* (Bendassolli, 2007), auxiliando a resposta à questão 2. As noções de *organizing* e de práticas de gestão são discutidas na terceira seção, dando suporte às respostas das questões 3 e 4. Também nessa seção, são apresentadas possibilidades de respostas às questões 5 e 6.

A cultura popular

Por cultura popular entendem-se as manifestações desenvolvidas por indivíduos que estão numa posição distinta da chamada elite, e que são resultado de sua apropriação desigual do capital cultural (ou seja, um recurso de poder relacionado aos conhecimentos adquiridos, aos títulos legitimados etc.), da constante (re)elaboração de suas condições de vida, e da sua relação conflituosa com a classe dominante (Caldas, 2008; Canclini, 2013). É um tipo particular de atividade produtiva, produzida pelo povo, cujo trabalho deriva da “representação, reprodução e reelaboração simbólica das suas relações sociais” (Canclini, 1995, p. 43). É ainda, para Chauí (1989, p. 25), “um conjunto disperso de práticas, representações e formas de consciência, atrelado a significados diversos construídos pelos indivíduos”.

O Maracatu Morro Alto é uma agremiação ou um coletivo de cultura popular. Para Holanda (2011, p. 218), um coletivo de cultura popular é:

Um agrupamento sem fins lucrativos composto por mestres, familiares, amigos e voluntários de uma comunidade que pratica alguma manifestação cultural popular transmitida oralmente de geração a geração. A agregação de integrantes ocorre pela identificação com os ideais e valores professados pelo grupo e não pelo critério funcional de competência técnica. A maioria não tem sede própria, desenvolve suas atividades nas casas de seus presidentes/ fundadores. As principais atividades dos coletivos são as mostras artísticas, talvez por isso sejam denominados de “brinquedo” pelos membros.

Nos grupos de maracatu e em tantas outras manifestações de caráter cultural, o lúdico se transforma em trabalho e o prazer da exibição artística em obrigação contratual (Gameiro, Menezes, & Carvalho, 2003), o que o diferencia do trabalho realizado em organizações formais e de natureza empresarial.

Dourado, Holanda, Silva e Bispo (2009), Gubert e Kroeff (2001), Almeida e Pais (2012), e Fischer (1987) apontam em suas pesquisas que o trabalho com cultura se diferencia sobremaneira dos trabalhos desenvolvidos em organizações formais. De acordo com esses autores e autoras, os trabalhadores da cultura buscam maior realização profissional através do seu trabalho, sentindo necessidade em aliar trabalho e prazer; veem no trabalho com cultura maior possibilidade de autonomia; oscilam autorias insulares e autorias colaborativas, enxergando a colaboração como uma ferramenta de conjuração da competição; além de considerarem em seu trabalho uma possibilidade de transformação social.

Além disso, o trabalho no âmbito dos coletivos de cultura popular não está limitado ao sentido economicista e alienante. A atividade “consiste em ação orientada pela autorrealização, valorização de identidade cultural e ‘empoderamento’ dos sujeitos que movem os coletivos” (Holanda, 2011, p. 219).

Percebe-se, portanto, que o maracatu, enquanto manifestação da cultura popular, possui importante papel na comunidade Morro Alto por permitir que os membros dessa comunidade desenvolvam um trabalho que lhes é significativo; por promover empoderamento dos sujeitos, bem como autorrealização e valorização de sua identidade histórica e cultural; por permitir que eles compreendam, reproduzam e transformem a estrutura social na qual vivem, apropriando-se de sua própria história e condição social; por dar valor aos membros mais velhos, que não se sentem excluídos, mas importantes para o desenvolvimento deste trabalho.

Os significados do trabalho com cultura popular

Vários são os significados atribuíveis ao trabalho. Entender esses significados ajuda a diferenciar os tipos de trabalho e sua natureza, como aquele realizado em empresas e aqueles realizados em grupos de cultura popular.

Albornoz (2008) discute que, ao longo da história ocidental, o trabalho assumiu diferentes significados. Na Grécia Antiga, o trabalho intelectual era desenvolvido pelos homens livres, enquanto o trabalho físico se concentrava entre os escravos e mulheres, sendo visto como servil e humilhante. Na tradição judaica e nos primeiros tempos do cristianismo, o trabalho era visto como uma labuta penosa, uma punição para o pecado. A Reforma Protestante, por sua vez, traz a ideia do trabalho como um modo de servir a Deus, uma vocação, que pode constituir um caminho religioso para a salvação. Na visão renascentista, o trabalho torna-se uma expressão do homem, da personalidade do indivíduo. Os enciclopedistas (ou iluministas), por sua vez, louvavam a técnica, a mecânica, e a ação do homem sobre a natureza através do trabalho. Os economistas clássicos viam o trabalho como a fonte de toda riqueza social, mas esse trabalho era visto apenas por sua utilidade exterior, sem entrosamento com o homem em si. Para Hegel, e posteriormente Karl Marx, o trabalho é processo de transformação do homem e dos objetos (Albornoz, 2008).

Bendassolli (2007) também realiza esse resgate histórico, e, a partir dele, propõe alguns *ethos*, ou seja, narrativas que justificam o trabalho, e que permitem compreender que relações o ser humano constrói com seu trabalho. Para o autor, o momento atual seria marcado por incertezas e riscos, decorrentes de um “rareamento institucional” (p. 217), no qual o trabalho não tem mais um sentido único, embasado por instituições fortes como o Estado ou a Igreja. Nesse momento contemporâneo, a metanarrativa pública do trabalho teria se desintegrado em pequenas narrativas, que ele chama de *ethos*, as quais ajudam os trabalhadores a encontrarem sentido no trabalho.

São eles, o *ethos* moral-disciplinar, que enfatiza o trabalho enquanto dever, e os aspectos normativos dessa atividade, não havendo ligação entre prazer e trabalho; o *ethos* romântico-expressivo, cuja ênfase é o trabalho como fim em si mesmo, estando associado ao prazer; o *ethos* instrumental, cuja base está no pensamento liberal, que vê o trabalho como uma troca; o *ethos* consumista, no qual o trabalho deve garantir satisfação pessoal e acesso ao mercado de bens de consumo; o *ethos* gerencialista, que está ligado aos discursos do *management* ou de gestão empresarial (Bendassolli, 2007).

Através da identificação desses *ethos*, ou seja, dos diferentes significados atribuíveis ao trabalho, é possível perceber que o trabalho desenvolvido em contextos de cultura popular possui significados diferentes daqueles desenvolvidos em empresas e outras organizações formais, sendo estes últimos comumente vistos como os únicos significados possíveis a serem estudados pelo campo da administração.

No *ethos* romântico-expressivo parece predominar as atividades desenvolvidas no Maracatu Morro Alto. O *ethos* consumista, por sua vez, parece afastar os jovens do trabalho com maracatu. Em outros contextos de cultura popular, entretanto, é possível observar o *ethos* instrumental, ou o *ethos* gerencialista dominando os significados construídos em relação ao trabalho desenvolvido, principalmente quando a cultura se desvincula do seu propósito tradicional e passa a ser produzida exclusivamente como produto.

Entende-se que os significados do trabalho com o Maracatu Morro Alto estão atrelados ao prazer de levar o cortejo às ruas, ao orgulho em mostrar e celebrar a tradição africana, à possibilidade de associar o trabalho e o lazer, ao sentimento de pertencimento que os indivíduos desenvolvem, sentindo-se parte de algo maior, à crença religiosa, à possibilidade de aprender sobre sua história e de ver-se como um ser no mundo, à possibilidade de desenvolver várias habilidades etc. Esses significados estão bastante atrelados ao *ethos* romântico-expressivo proposto por Bendassolli (2007).

Repensando a organização e a gestão

O maracatu pode ser visto como uma prática, nos termos postos por Chauí (1989), ou, mais especificamente, uma prática organizativa, sem fronteiras bem definidas, indo de encontro à tendência de pensar em termos de organização, com fronteiras que demarcam a separação entre ela e o ambiente, o que constitui um pensamento binário e polarizado sobre a realidade organizacional, tal como afirma Tureta (2011) sobre a manifestação cultural das escolas de samba.

O conceito de *organizing* permite entender as comunidades de cultura popular, como o maracatu, enquanto organizações, uma vez que compreende o processo organizativo como categoria central. Essa noção vai além da teoria dos sistemas, e tem como elemento principal o comportamento interligado (Weick, 1973). Sendo assim, o foco da teoria da organização deve estar situado no processo de organizar, em outras palavras, “no processo de composição de ações interdependentes em curso ... O resultado do *organizing* são ciclos interligados que podem ser representados como laços causais e não como uma cadeia linear de causas e efeitos” (Czarniawska, 2013, p. 15).

Em outras palavras, a noção de *organizing* se constitui em um olhar diferenciado sobre as organizações e seus fenômenos, que passam a ser entendidas “como realizações, como resultados de processos heterogêneos contínuos e precários que, por estarem em constante produção, geram uma aparente estabilidade” (Duarte & Alcadipani, 2016, p. 57). Nesse sentido, as organizações acontecem

por meio das ações realizadas pelos agentes heterogêneos, das estruturas que governam a ação e dos arranjos materiais que suportam a prática (Schatzki, 2006).

A organização é o ponto de chegada das práticas desenvolvidas, e não deve ser entendida como o ponto de partida da análise organizacional, como a teoria organizacional tende a considerar. Ou seja, o que devem ser analisadas são as práticas que constituem certa ordem organizativa, não a organização enquanto entidade.

Essa compreensão exige um esforço analítico ainda mais sistemático e cuidadoso por parte dos pesquisadores, pois o *organizing* acontece em muitos lugares ao mesmo tempo, e os organizadores se movimentam rapidamente e com frequência, sendo sua presença nem sempre física. Há ainda um fenômeno atual de aceleração dos processos sociais e um encurtamento do horizonte temporal que possui várias implicações ao **organizar** (Czarniawska, 2008). Além disso, Bispo (2015) afirma que a noção do *organizing* pressupõe o entendimento das diversas práticas organizativas, e que a prática estudada “pode atravessar duas ou mais instituições e/ou empresas que são convencionalmente chamadas de organizações” (p. 317, tradução nossa).

O maracatu, portanto, visto a partir da noção de *organizing*, pode ser compreendido como uma rede de ações interligadas, promovidas por agentes diversos, humanos e não humanos, que tem um **objeto de trabalho** em comum (usando os termos da Teoria da Atividade), ou que busca criar um **macro-ator** (nos termos da Teoria Ator-Rede). Logo, são os vários processos em curso que tornam possíveis a existência e o funcionamento desse grupo, processos estes que seguem certa ordem construída pelo grupo, baseada em experiências passadas, mas que pode ser reformulada a qualquer momento, dadas as circunstâncias e os interesses em jogo.

Neste contexto, torna-se necessário repensar a noção de gestão e vê-la a partir da ideia de práticas cotidianas dos indivíduos, que compõem o *organizing*. Isso porque, no contexto de grupos da cultura popular como o Maracatu Morro Alto, diferentemente do que ocorre em organizações formais, não há necessidade de se investir em mecanismos de controle, pois as pessoas que ali trabalham amam o que fazem; a devoção ao trabalho é espontânea, não sendo necessárias técnicas de recursos humanos, e isso porque há laços afetivos; a satisfação consiste em ver o grupo se apresentando nas ruas; há um compromisso com a cultura e, em muitos casos, com a religião; trabalho e vida coexistem; e o conhecimento dos membros mais velhos é valorizado, ao contrário do que acontece nas empresas (Holanda, 2011).

Questões como hierarquia, processo decisório, divisão de tarefas, comunicação, planejamento, são marcados muitas vezes pela informalidade, descontração, participação, fluidez. Semelhante a outros grupos, também de matriz africana, estudados por Holanda (2011), observa-se que no maracatu

visa-se o sustento e não o acúmulo de capital; não se altera o conteúdo da manifestação para agradar ao público, procura-se agradar aos orixás ...; não se emprega o ser humano como recurso do qual extrai a mais valia do trabalho; ... não se reproduz a lógica capitalista (Holanda, 2011, p. 203).

Assim, entende-se que Sr. Antônio e Sr. José gerenciam a prática do Maracatu Morro Alto, mas essa compreensão só é possível ao se repensar a noção de organização e a noção de gestão, compreendendo a primeira enquanto um conjunto de práticas que envolvem diferentes processos e agentes, e a última como as próprias práticas que acontecem no cotidiano com a cultura popular. Sendo assim, Sr. Antônio e Sr. José são gestores por administrarem os recursos financeiros, por produzirem e estocarem as roupas do maracatu, por buscarem resolver, junto à comunidade, os conflitos existentes, por delegarem funções para que o maracatu aconteça, por transmitirem a cultura de seus ancestrais através de suas histórias, por buscarem recursos junto a editais (aliando-se a pessoas que detém conhecimento técnico para tal), mas não por estarem em posições hierárquicas pré-definidas numa empresa, em cargos estabelecidos numa estrutura formal, ou por deterem capital econômico. Seu capital é muito mais simbólico, no sentido de que eles conseguiram certo prestígio e respeito junto aos membros da comunidade por suas *performances* em relação ao maracatu e, conseqüentemente, ao candomblé.

Dadas a singularidade e a complexidade dos grupos de cultura popular, os conflitos ali existentes também são muito próprios, sendo os principais, no caso do Maracatu Morro Alto, a dificuldade em conseguir recursos junto à comunidade, o aumento da concorrência por recursos públicos através de editais, a pouca preocupação do público externo com a sustentabilidade do grupo, e a pouca valorização da tradição do maracatu pelos próprios jovens da comunidade, conectados ao mundo global.

O diálogo estabelecido entre o jovem Fábio e Sr. Antônio, no início do caso, é uma boa fonte para analisar esse conflito geracional. Além de possuírem discursos diferentes (Fábio utiliza gírias e maneirismos ao falar, e se refere ao candomblé de forma pejorativa, ao dizer que não quer fazer **macumba**), possuem interesses distintos em relação ao Maracatu. Enquanto Sr. Antônio se preocupa com a tradição do candomblé e com a ancestralidade presente no Maracatu, a preocupação de Fábio é brincar o carnaval.

Diante dos conflitos entre gerações, por exemplo, o Sr. Antônio e o Sr. José precisam tomar atitudes considerando todas as especificidades da dinâmica do maracatu e de sua história. Uma possibilidade é buscar parcerias com os alunos de administração do projeto de extensão da UFPE (do qual ele já é parceiro para elaboração de projetos), e promover oficinas e atividades pensadas pelos jovens envolvidos com o maracatu para outros jovens. Outra possibilidade é tentar atrelar elementos do próprio *rock'n'roll* com elementos do maracatu, como realiza o movimento manguebeat, que desenvolve músicas cujas bases são a tradição da cultura popular pernambucana em conjunto com batidas e mixagens modernas. Dessa forma, os jovens poderiam entender melhor como a tradição do maracatu pode dialogar com o mundo global.

Apesar de toda a decepção dos integrantes do Maracatu Morro Alto em relação ao público externo, entende-se que a melhor alternativa, dados os conflitos mencionados, seria levar cada vez mais a história e a importância do Maracatu Morro Alto ao público, inclusive expondo o fato dessa atividade ser uma fonte de renda para muitos trabalhadores, o que poderia chamar a atenção de pessoas interessadas em ajudar no desenvolvimento da atividade, sem, no entanto, permitir que se altere o caráter religioso da manifestação.

Essas são algumas possibilidades de solução para alguns dos problemas identificados, entretanto, alunos e alunas podem perceber outros problemas e soluções a depender das suas interpretações sobre o caso.

Indicações Bibliográficas

- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. (2013, maio). *Dossiê V.2*. Recuperado em 28 de dezembro, 2017, de http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Dossi%C3%AA_MARACATU_RURAL.pdf
- Maciel, K. T. V. (2003). *Formação e configuração organizacional dos grupos de maracatu em Pernambuco* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Oliveira, S. A. (2011). Cultura popular e o maracatu rural: Trilhando o caminho do espetáculo. *Revista de Cultura e Turismo*, 5(1), 58-70. Recuperado de <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/269/278>

Nota

¹ A pesquisa mencionada é de autoria de Gameiro, Menezes e Carvalho (2003), detalhada nas referências do trabalho.

Contribuições

1º autor: Concepção do caso; apresentação e descrição do caso; elaboração das notas de ensino; elaboração do guia teórico para a análise do caso; revisão do caso.

2º autor: Concepção do caso; elaboração do guia teórico para a análise do caso; revisão do caso.

Referências

- Albornoz, S. (2008). *O que é trabalho*. São Paulo: Brasiliense.
- Almeida, M. I. M., & Pais, J. M. (2012). *Criatividade, juventude e novos horizontes profissionais*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bendassolli, P. F. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios: Insegurança ontológica e experiência atual com o trabalho*. São Paulo: Ideias e Letras.
- Bispo, M. (2015). Methodological reflections on practice-based research in organization studies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 309-323. Retrieved from <http://www.scielo.br/pdf/bar/v12n3/1807-7692-bar-12-03-00309.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2015150026>
- Caldas, W. (2008). *Cultura* (5a ed.). São Paulo: Global.
- Canclini, N. G. (1995). *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Brasiliense.
- Canclini, N. G. (2013). *Culturas híbridas: Estratégias para entrar e sair da modernidade* (4a ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- Chauí, M. (1989). *Conformismo e resistência: Aspectos da cultura popular no Brasil* (4a ed.). São Paulo: Brasiliense.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: How to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(1), 4-20. <http://dx.doi.org/10.1108/17465640810870364>
- Czarniawska, B. (2013). Organizations as obstacles to organizing. In D. Robichaud & F. Cooren (Eds.), *Organizations and organizing: Materiality, agency, and discourse* (pp. 3-22). New York: Routledge.
- Dourado, D. C. P., Holanda, L. A., Silva, M. M. M., & Bispo, D. A. (2009). Sobre o sentido do trabalho fora do enclave de mercado. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(2), 350-367. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v7n2/a11v7n2.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512009000200011>
- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar para os estudos organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/osoc/v23n76/1413-585X-osoc-23-76-0057.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Ferreira, C. L. (2012). *O espaço dos Maracatus-nação de Pernambuco: Território e representação* (Dissertação de mestrado). Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Fischer, E. (1987). *A necessidade da arte* (9a ed.). São Paulo: Editora Guanabara.

- Gameiro, R., Menezes, M. F., & Carvalho, C. A. (2003). Maracatu pernambucano: Resistência e adaptação na era da cultura mundializada. In C. A. Carvalho & M. M. F. Vieira (Orgs.), *Organizações, cultura e desenvolvimento local: A agenda de pesquisa do observatório da realidade organizacional* (pp. 191-203). Recife: EDUFEPE.
- Giongo Collection. (2012, setembro 9). *Maracatu, Maracatus* [Video file]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8WubHQtsa6c>
- Gubert, A., & Kroeff, L. R. (2001). Versões sobre o trabalho na rua: Significações na relação do retratista com a sua arte. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 21(1), 84-93. <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932001000100009>
- Hammond, J. (2002). *Learning by the case method*. Boston: HBS Publishing.
- Hawes, J. M. (2004, Winter). Teaching is not telling: The case method as a form of interactive learning. *Journal for Advancement of Marketing Education*, 5, 47-54.
- Holanda, L. A. (2011). *Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. (n.d.). *Inventário nacional de referências culturais do maracatu nação*. Recuperado em 28 de dezembro, 2017, de http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/DOSSIE_MARACATU_NA%C3%87%C3%83O.pdf
- Ikeda, A. A., Veludo-de-Oliveira, T. M., & Campomar, A. A. (2006). O caso como estratégia de ensino na área de administração. *Revista de Administração da USP*, 41(2), 147-157. Recuperado de https://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_o_caso_como_estrategia_de_ensino_na_area_de_administracao.pdf
- Medeiros, R. B. (2003). *Maracatu rural: Luta de classe ou espetáculo?* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.
- Roesch, S. M. A. (2007). Casos de ensino em administração: Notas sobre a construção de casos para ensino. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 213-234. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v11n2/a12v11n2.pdf>. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552007000200012>
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, 27(12), 1863-1873. <http://dx.doi.org/10.1177%2F0170840606071942>
- Sena, J. R. F. (2009, maio). Interpretando o ethos sagrado do Maracatu Rural Cruzeiro do Forte-Recife/PE. *Anais do Simpósio Nacional da Associação Brasileira de História das Religiões*, Goiania, GO, Brasil, 11.
- Tureta, C. (2011). *Práticas organizativas em escolas de samba: O setor da harmonia na produção do desfile do Vai-Vai* (Tese de doutorado). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, SP, Brasil.
- TV Brasil. (2011, outubro 10). *Maracatus - sábados azuis* [Video file]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JCbvHQAkAyI>
- TV Brasil. (2012, abril 30). *Maracatu* [Video file]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=r7ZYbLuu03k>
- Weick, K. (1973). *A psicologia social da organização*. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo.

Dados dos Autores

Elisabeth Cavalcante dos Santos

Rodovia BR-104, Km 59, s/n, Nova Caruaru, 55002-970, Caruaru, PE, Brasil. E-mail: elisabethcsantos@gmail.com.
<http://orcid.org/0000-0003-3133-7290>

Diogo Henrique Helal

Av. Dezssete de Agosto, 2187, 52061-540, Recife, PE, Brasil. E-mail: diogohh@yahoo.com.br. <https://orcid.org/0000-0002-1784-0941>