



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Tureta, César; Von Borell de Araújo, Bruno Félix
ESCOLAS DE SAMBA: TRAJETÓRIA, CONTRADIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

Organizações & Sociedade, vol. 20, núm. 64, enero-marzo, 2013, pp. 111-129
Universidade Federal da Bahia
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638358006>

- ▶ [Como citar este artigo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Mais artigos](#)
- ▶ [Home da revista no Redalyc](#)

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ESCOLAS DE SAMBA: TRAJETÓRIA, CONTRADIÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

César Tureta*
Bruno Félix Von Borell de Araújo**

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar uma discussão a respeito da suposta perda de autenticidade e tradição das escolas de samba e fornecer uma contribuição para a análise organizacional, tendo em vista as características peculiares desse tipo de organização, o que nos permitiu destacar a ideia de organizações sem fronteiras. Apesar de serem significativamente pesquisadas na antropologia e na sociologia, tais organizações não ganharam ainda a devida atenção da administração. Essas agremiações são tratadas por alguns autores como entidades que sofreram grandes transformações e, por isso, teriam perdido sua autenticidade e tradição, a partir daquilo que ficou conhecido como mercantilização/modernização do carnaval, além da chamada invasão da classe média. Argumentamos que a "mercantilização/modernização" do carnaval e "invasão" da classe média não produziram a suposta perda de autenticidade e tradição, uma vez que a comercialização do carnaval já se fazia presente no cenário brasileiro desde o início do século XX e a relação entre cultura popular e elite não é algo novo. Assumimos a posição de que "tradição" e "modernidade" não são dicotômicas e excluientes. Como desdobramento da discussão proposta, procuramos apontar que os estudos das práticas organizativas seriam um caminho interessante para superar as dicotomias comumente empregadas nos estudos de escolas de samba, as quais, na verdade, se configuram como organizações sem fronteiras.

Palavras-chave: Escolas de samba. Carnaval. Cultura popular. Práticas organizativas. Desfiles carnavalescos.

Samba Schools: history, contradictions and contributions to organizational studies

Abstract

The aim of this paper is to present a discussion about the supposed loss of authenticity and tradition in samba schools and provide a contribution to organizational analysis considering the peculiar characteristics of this type of organization which highlights the idea of borderless organizations. Despite being widely studied in anthropology and sociology, these organizations have failed to gain the attention of the field of business administration. These organizations are treated by some authors as entities that have undergone major changes, and therefore have lost their authenticity and tradition as a result of what has become known as commodification / modernization of carnival, invasion beyond the call of the middle class. We argue that the "mercantilization / modernization" of Carnival and the "invasion" of the middle class has not led to the alleged loss of authenticity and tradition because the marketing of carnival has been present in Brazil since the early twentieth century and the relationship between elite and popular culture is not something new. We take the position that "tradition" and "modernity" are neither dichotomous nor exclusionary. We point out that a study of organizational practices would be an interesting way to overcome the dichotomies commonly used in studies of samba schools, which actually take shape as organizations without borders.

Keywords: Samba school. Carnival. Popular culture. Organizing practices. Carnival parades.

* Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP-FGV. Professor Associado da FUCAPE Business School, Vitória/ES/Brasil. Endereço: Av. Fernando Ferrari, 1358, Boa Vista. Vitória/ES. CEP: 29075-505. E-mail: cesar@fucape.br

** Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Associado da FUCAPE Business School, Vitória/ES/Brasil. E-mail: bfelix@fucape.br

Introdução

Manifestações festivas de caráter carnavalesco¹ já se faziam presentes em civilizações remotas, nas quais as pessoas se reuniam para a realização de algum tipo de ritual que poderia envolver bebedeiras, uso de máscaras, fantasias, cantorias e encenações (VALENÇA, 1996), com conotações humorística, grotesca e satírica (BAKTHIN, 1984). Essas atividades acompanham a civilização desde então, adquirindo novas formas e expressões, além de serem ajustadas aos costumes locais. No Brasil, o folguedo carnavalesco foi trazido pelos colonizadores portugueses na época do descobrimento. Inicialmente, os festejos se realizavam por meio do entrudo, uma forma de comemoração comum em Portugal, na qual se festejavam os dias antecedentes à chegada da Quaresma (FERREIRA, 2004; QUEIROZ, 1999). Em terras brasileiras, esse tipo de manifestação perdurou por muito tempo, até que novas maneiras de brincar o carnaval foram surgindo e se consolidando.

Nas primeiras décadas do século XX, porém, começava a aparecer uma forma de organização peculiar do nosso país que, posteriormente, seria responsável por transformar o carnaval brasileiro no maior espetáculo carnavalesco do mundo. Essa organização é o que conhecemos hoje como Escolas de Samba. As escolas de samba da cidade do Rio de Janeiro e, mais recentemente, de São Paulo são as principais referências para as demais escolas no Brasil, embora as agremiações cariocas figurem em uma posição de maior destaque em relação às paulistanas, uma vez que foi na antiga capital do país que elas surgiram, se consolidaram e ficaram conhecidas no mundo inteiro (ALBIN, 2009).

Como qualquer agrupamento de pessoas que se reúnem para alcançar algum objetivo a partir de uma estrutura formal, com divisão do trabalho e coordenação das atividades (MINTZBERG, 1980), as escolas de samba também possuem suas próprias práticas organizativas. Se, por um lado, ao longo do tempo, sua forma de organização foi incorporando elementos do modelo empresarial moderno, como planejamento, terceirização e contratação de profissionais especializados, por outro lado, características inicialmente presentes nas agremiações foram preservadas, como improviso, trabalho voluntário e relações afetivas muito fortes (BLASS 2007). Essas agremiações e o seu processo de produção dos desfiles são objeto de interesse da sociologia e da antropologia desde final da década de 1960 e início da década de 1970.

Contudo, apesar de serem organizações criadas no Brasil, de significativo impacto econômico e social para o país, pouca atenção lhe foi conferida pela administração e, mais especificamente, pelos Estudos Organizacionais (EO), com exceção, por exemplo, de Vergara, Moraes & Palmeira (1997). Além de serem pouco conhecidas pela lente da administração, o que por si só seria um atrativo, as escolas de samba vivenciam há alguns anos a intensificação de um processo que ficou conhecido como "Mercantilização" e "Era Empresarial" dos desfiles carnavalescos, tornando ainda mais interessante uma análise detalhada deste formato organizacional. Carvalho e Madeiro (2005) analisam como a inserção da lógica de mercado no carnaval de Maceió gerou mudanças significativas ao ponto das agremiações carnavalescas tradicionais da cidade (e.x. blocos e escolas de samba) se tornarem marginais no período carnavalesco.

A presença de técnicas de gestão nas agremiações carnavalescas, consequência de uma suposta espetacularização dos desfiles, é interpretada por alguns (RAPHAEL, 1990; VALENÇA, 1996; QUEIROZ, 1999; AFOLABI, 2001) como o principal causador da perda de tradição e autenticidade das escolas de samba, afetando diretamente a sua pureza enquanto cultura popular. A decadência da tradição, segundo esses autores, estaria relacionada com a "invasão" da classe média no seio de uma manifestação típica do povo. No entanto, essa posição é problemática, na medida em que a interação entre classe média e o mundo do samba sempre existiu (ver VIANNA, 2004), e a definição de cultura popular como algo "puro" não se sustenta, uma vez que antigas festas populares na Europa já contavam com a participação da elite local (CAVALCANTI, 2008).

Em adição, aspectos referentes àquilo que definimos hoje como característicos das empresas privadas, como, por exemplo, divisão do trabalho, especialização, pro-

¹ Para uma análise interessante sobre o emprego do conceito de carnaval nos Estudos Organizacionais, ver Boje (2001). Sobre o evento carnaval no Brasil e políticas públicas, ver Ivo, Fadul e Heber (1998).

moções baseadas na competência técnica e gestão da produção, têm acompanhado as organizações em geral há bastante tempo, com registros de sua existência em períodos antes de Cristo (STARBUCK, 2003), embora uma série de transformações tenha ocorrido desde então. Isso mostra que as fronteiras da organização escola de samba não podem ser estabelecidas como algo claramente definido, que excluiria aquilo que estaria “de fora”. Nesse sentido, nosso objetivo neste artigo é apresentar uma discussão a respeito da suposta perda de autenticidade e tradição das escolas de samba e fornecer uma contribuição para a análise organizacional, tendo em vista as características peculiares desse tipo de organização. Tal discussão nos permitiu destacar a ideia de organizações sem fronteiras, ao evitarmos a separação entre a organização e seu ambiente (COOPER, 1986). Seguindo essa linha, assumimos que a organização precisa ser analisada como um processo (CZARNIAWSKA, 2004) composto por um conjunto de práticas (SCHATZKI, 2006) que se encontra em constante estado de (re)constituição.

Além desta introdução, organizamos o trabalho em mais quatro tópicos. No próximo, abordamos brevemente a trajetória do carnaval no Brasil desde a chegada dos portugueses até a formação das escolas de samba, cujos desfiles tornaram nosso carnaval conhecido no mundo todo. Em seguida, apresentamos as origens e a constituição das escolas de samba, sua forma atual de organização para a produção dos desfiles carnavalescos e a ideia de mercantilização e “invasão” da classe média nas agremiações. Posteriormente, fazemos nossa discussão sobre a suposta perda da autenticidade e tradição de tais organizações, argumentando que precisamos entender a relação entre modernidade e tradição como um fluxo de transformações, no qual um não exclui o outro. Na sequencia, apresentamos a noção de práticas organizativas como uma abordagem interessante para entender as escolas de samba. Ao final, tecemos nossas conclusões.

Festejos Carnavalescos e o Carnaval no Brasil

A origem do carnaval, ou pelo menos suas principais fontes de inspiração, pode ser atribuída a uma série de eventos e lugares, como as primitivas festas de colheita dos camponeses, os cultos egípcios à deusa Ísis, as festas dedicadas a divindades pagãs na Roma Antiga ou o culto ao deus Dioniso na Grécia Antiga² (VALENÇA, 1996). Não há um consenso a respeito dessa questão, gerando várias controvérsias com defensores para cada uma das supostas matrizes. No entanto, referências históricas mais evidentes sobre o carnaval se dariam somente no século XI, com a decisão da Igreja de instituir o período da Quaresma (FERREIRA, 2004). Diferentemente da liberdade que existia no carnaval da Idade Média, estudado por Bakthin (1984), período no qual as pessoas se libertavam da ordem e dos dogmas oficialmente instituídos, sendo que normas, privilégios e hierarquia eram colocados em suspenso (RHODES, 2001), nos dias atuais a festa é muito mais controlada, embora práticas carnavalescas continuem sendo usadas de diferentes formas no próprio carnaval por meio de paródias sobre política e religião (ISLAM; ZYPHUR; BOJE, 2008).

No Brasil, com o desembarque dos portugueses, além da vontade pela riqueza fácil, eles trouxeram também na bagagem suas tradições e cultura, o que incluía o carnaval. Com isso, as características do nosso carnaval foram moldadas pela herança da forma de festejar dos colonos (FERREIRA, 2004; QUEIROZ, 1999), bem como pelas significativas influências africanas e de outras festas europeias, que juntamente se modificaram e se transformaram, ao longo do tempo, de modo peculiar em terras brasileiras (VALENÇA, 1996). O empreendimento europeu, especialmente de Portugal, em implementar sua cultura, formas de convívio e instituições no Brasil, pode ser considerado o fator dominante de uma série de consequências que configuraram a nossa sociedade: “de lá veio a forma atual de nossa cultura; o resto foi matéria que se sujeitou mal ou bem a essa forma” (HOLANDA, 1995, p. 40). Nas palavras de Ribeiro (2006, p. 17-18), “a sociedade e a cultura brasileiras são conformadas como variantes da versão lusitana da tradição civilizatória europeia ocidental, diferenciadas por coloridos herdados dos índios americanos e dos negros africanos”.

² Para uma diferenciação mais detalhada entre “Carnaval” e festas de caráter carnavalesco ver Ferreira (2004).

Especificamente no carnaval, essa herança se manifestou no entrudo, uma comemoração carnavalesca típica dos portugueses que, por muito tempo, se fez presente nas ruas de várias cidades brasileiras. Em Portugal, era muito comum brincar o carnaval pelas ruas nos dias antes da chegada da Quaresma, alvejando os transeuntes com ovos na cabeça, farinha, sacos de areia e outros objetos. O caráter anárquico, grosseiro e, muitas vezes, violento dessa prática se manteve na colônia, embora a intensidade e agressividade mudavam muito do entrudo familiar para o entrudo popular. O entrudo familiar fazia parte dos rituais da elite no carnaval e ocorria dentro do perímetro da própria casa de uma dada família, que recebia os amigos para festejar. Desenvolvia-se de maneira mais contida e possuía um forte caráter socializante, o qual servia para aproximar os filhos e filhas da elite, com intuito de que daí nascesse uma relação amorosa, perpetuando o poder daqueles que já o detinham na época. O resto da população, basicamente negros escravos e os pobres em geral, se divertia nas ruas das cidades com o entrudo popular. Este representava mais um momento de diversão, algazarra e “liberdade” para os marginalizados e para os negros que aproveitavam a situação de relaxamento social com o intuito de realizarem festas à sua maneira, com cortejos processuais, danças e músicas (FERREIRA, 2004). De acordo com Da Matta (1997), no carnaval, a forma hierarquizante e repressiva de funcionamento da nossa sociedade fica em suspenso, e liberdade e individualidade passam a ocupar a cena social, representando uma festa sem dono em que cada um brinca como pode.

Paralelamente ao entrudo, várias outras formas de comemoração foram surgindo e ganhando destaque no carnaval brasileiro, como os bailes de máscaras, as Grandes Sociedades, os ranchos, os blocos, os cordões e, por último, de maneira mais marcante, as escolas de samba (ver DA MATTÀ, 1997; GOLDWASSER, 1975; QUEIROZ, 1999; VON SIMSON, 2007). O carnaval no Brasil sempre contou com a participação tanto da elite quanto do povo, cada um festejando ao seu modo particular, embora ocorresse algum tipo de intercâmbio entre as diferentes camadas da sociedade. Von Simson (2008) destaca que, em São Paulo, por exemplo, o carnaval burguês do século XIX era uma cópia do modelo europeu, mas contava com a participação dos negros como coadjuvantes. O carnaval negro, por sua vez, ocorria por meio da manifestação do Caiapó, uma dança dramática que acompanhava as grandes procissões. Os negros saíam vestidos de índio e, ao som de instrumentos de percussão, encenavam, com movimentos corporais e expressões faciais, a morte do curumim – filho do cacique e seu futuro sucessor, cuja função seria dar continuidade à tradição da tribo (VON SIMSON, 2008).

Entretanto, era na cidade do Rio de Janeiro, em meados do século XIX e início do XX, que o carnaval ganhava contornos de principal festa nacional, se tornando referência para as outras capitais. A assimilação do carnaval carioca por parte das demais cidades se deu por um processo dinâmico, no qual cada cidade redefiniu a festa carnavalesca ao seu modo, tornando-a mais ou menos semelhante ao primeiro (FERREIRA, 2004). No caso de São Paulo, as primeiras associações carnavalescas sofreram influências dos ranchos cariocas, mas também absorveram elementos do samba rural do interior do próprio estado (VON SIMSON, 2008). No entanto, com o tempo, o carnaval espetáculo das grandes escolas de samba do Rio de Janeiro marcou decisivamente o carnaval paulistano atual que, durante muito tempo, teve os cordões carnavalescos como principal representação das comemorações nos dias festivos, e que acabaram se transformando em escolas de samba ou desaparecendo no início da década de 1970 (BLASS, 2007). A difusão do modelo carioca fez com que as escolas de samba se transformassem, atualmente, em um tipo ideal de organização carnavalesca para apresentação em grandes desfiles (FERREIRA, 2004).

Escolas de Samba

Como tudo começou

As escolas de samba surgiram no Rio de Janeiro na década de 1920, apesar de terem permanecido por muito tempo sem uma denominação definitiva, oscilando

entre o termo Bloco³ e Escola de Samba propriamente (GOLDWASSER, 1975). No início dos anos 30, já definiam uma expressão artística particular com desfiles nos quais as agremiações competiam umas com as outras (CAVALCANTI, 2002). Tais agremiações não surgiram de um modelo pronto de organização, mas foram se constituindo a partir da adoção de elementos dos ranchos, dos blocos e das grandes sociedades (ALBIN, 2009), num processo de interação entre diferentes camadas sociais que, ainda, se faz presente nas mais diversas formas de relacionamento da escola de samba com a sociedade (CAVALCANTI, 2008). Muitas controvérsias giram em torno de qual teria sido a primeira escola de samba a ser criada (FERNANDES, 2001).

A expressão “Escola de Samba” tem sua origem no Estácio (bairro do Rio de Janeiro) no final da década de 1920, onde, na Rua Joaquim Palhares, existia uma antiga Escola Normal da Corte, que servia como ponto de referência para o encontro de sambistas nas suas proximidades. Devido a essa proximidade com a escola e o fato dos sambistas se definirem como os “Mestres do Samba” (GOLDWASSER, 1975), o termo Escola de Samba seria então apropriado para definir um grupo de professores do samba (ALBIN, 2009) – compostos por moradores da periferia e não-letrados perseguidos pela polícia – que possuiriam o dom para ensinar aos demais o prazer de viver com a dança, a música e o samba (DA MATTA, 1997). Os sambistas do Estácio que constituíam o bloco “Deixa Falar” se auto-denominaram Escola de Samba. Contudo, a despeito da denominação, este agrupamento não se diferenciava das outras agremiações que eram conhecidas na época como blocos (VALENÇA, 1996), além de jamais ter se apresentado nos desfiles com aquele nome (GOLDWASSER, 1975). Ao contrário, o bloco dos Arengueiros, depois conhecido como Estação Primeira de Mangueira, teria sido a primeira agremiação que, de fato, adotou o samba como diferencial aos demais blocos, se apresentando desde sua fundação com a denominação Escola de Samba (VALENÇA, 1996).

No início, as escolas de samba possuíam uma estrutura de funcionamento bastante informal e com grandes limitações financeiras, buscando na criatividade e na inventividade uma maneira de suprir essa lacuna. A maior parte das pessoas envolvidas no processo de organização do desfile era composta por membros da própria comunidade, que desempenhavam as funções de costureiras, bordadeiras, aderecistas etc. (VALENÇA, 1996). Segundo Queiroz (1999), uma das principais causas da ascensão das escolas de samba do Rio de Janeiro foi a relação próxima mantida entre elas e os bicheiros da cidade. Assim, quando as agremiações recolhiam as contribuições da comunidade para a produção do desfile, os bicheiros se faziam presentes como principais doadores (CAVALCANTI, 2008).

Por terem surgidas no subúrbio das cidades ou em bairros constituídos por maioria de negros, sua origem é marcadamente popular, sendo composta por pessoas marginalizadas e sem profissão definida, algo que foi acarretado pela migração rural após a abolição da escravidão, que levou um contingente muito grande de pessoas a se amontoarem no centro e nos morros da periferia da cidade do Rio de Janeiro (VALENÇA, 1996). Em São Paulo, não foi muito diferente. As escolas de samba representavam um espaço de socialização e diversão dos negros marginalizados que habitavam os bairros periféricos ou guetos da cidade (VON SIMSON, 2007). De acordo com Soares (1999), na cidade de São Paulo, tais agremiações ainda figuram como locais em que os negros se reúnem para a manifestação de sua cultura por meio da música e da dança, e como forma de se projetarem na sociedade, adquirindo respeito e reconhecimento.

Apesar da origem popular das escolas de samba, o ritmo musical “samba”, que tornou distinta esta forma de organização carnavalesca, saiu da condição de gênero musical marginal, como destaca Vianna (2004), para ocupar um lugar central na música popular brasileira. Isso ocorreu devido a uma tradição já consagrada no país de contatos e relações entre intelectuais e músicos da camada popular, que objetivavam a criação da identidade da cultura popular brasileira, a partir de uma ação de caráter político influenciado pelo sentimento de nacionalismo da década de 1930 (VIANNA, 2004). Isso evidencia que, desde o início, as escolas de samba surgem não como uma

³ Um bloco pode ser caracterizado como um agrupamento de pessoas sem uma ordenação interna bem definida, em que os foliões circulam de maneira mais livre ao longo do desfile do que em uma escola de samba (DAMATTA, 1997).

entidade fechada em si mesma, mas como uma organização aberta, cujas fronteiras não podem ser claramente definidas e estabelecidas a partir de dicotomias como popular/elite, tradição/modernidade, negro/branco.

Reunindo o ritmo musical do samba e mais uma grande disposição e vontade de se apresentarem no carnaval, as agremiações carnavalescas se constituíram como uma forma de organização com características particulares. Seus integrantes se dedicam, praticamente, o ano inteiro para se apresentarem em, mais ou menos, uma hora na avenida: um ano de trabalho para uma hora de apresentação. Várias são as atividades, pessoas e lugares envolvidos nesse processo de produção, que se inicia com a definição de um tema e finaliza com o desfile na avenida.

Forma de organização para a produção do desfile

As escolas de samba podem ser definidas como uma forma de associação recreativa e musical, com o objetivo principal de se apresentarem no carnaval (GOLDWASSER, 1975). Institucionalmente, elas se organizam em diferentes Ligas ou Associações, responsáveis pela organização dos desfiles carnavalescos dos diversos grupos de agremiações. De acordo com Barbieri (2010), tais organizações estabelecem uma estrutura hierárquico-competitiva entre elas. Competitiva entre as integrantes de um mesmo grupo (Grupo Especial, por exemplo), e hierárquica entre os próprios grupos como, por exemplo, Grupo 3, 2, 1, de Acesso e, por último, o mais importante, o Grupo Especial, o qual é composto pelas principais escolas. Em cada grupo, um determinado número de agremiações é promovido e rebaixado para o grupo superior e inferior, respectivamente, nos desfiles que acontecem durante o carnaval (BARBIERI, 2010).

Para que a apresentação ocorra, um árduo trabalho precisa ser desempenhado tanto na quadra da agremiação, com a disputa dos sambas-enredos e a realização dos ensaios, quanto no barracão (MAGALHÃES, 1997), que pode ser visto como a “fábrica dos sonhos” (URBANO, 2005), onde os carros alegóricos são produzidos e as fantasias confeccionadas, embora a elaboração das fantasias, em muitos casos, possa ser terceirizada. A produção do desfile de uma escola de samba começa logo após o término do carnaval, para se dar início aos preparativos do ano seguinte. Uma das primeiras tarefas da produção artística é a desmontagem das alegorias e fantasias utilizadas no ano anterior, assim como readaptação ou reutilização dos carros alegóricos. Todo o material passa por uma triagem e aquilo que pode ser reciclado ou reaproveitado fará parte da nova produção (BLASS, 2007). Dessa forma, o carnaval em uma escola de samba significa não somente a festa em si no mês de fevereiro, mas toda a sua preparação ao longo do ano anterior (CAVALCANTI, 2008).

De acordo com Blass (2007), as tarefas que compõem o processo de produção ocorrem em diferentes lugares (quadra e barracão) e em diferentes momentos, já que nem sempre todas as atividades são desenvolvidas de maneira simultânea ao longo do ano, o que geralmente deixa de acontecer nos últimos meses antes da apresentação, pois há uma intensificação dos ensaios e ajustes finais das fantasias e carros alegóricos. Apesar dessa separação, há uma relação direta entre esses lugares e momentos, cujo ponto de encontro é o enredo. Assim, o enredo é o eixo central da condução de toda produção, uma vez que ele será traduzido em código verbal (letra do samba-enredo que será cantada) e códigos não-verbais (instrumentos musicais, movimentos dos corpos com a ginga, fantasias, adereços, carros alegóricos, tecnologia etc.). O enredo é composto por uma série de “fragmentos” da narrativa a ser codificada em imagens e sons. Essas partes são decompostas durante a produção e reunidas em um todo ao final, para garantir a evolução coerente da escola na avenida (BLASS, 2007). O enredo pode ser considerado o elemento básico na negociação da realidade carnavalesca, pois define a natureza e a forma da expressão cultural de uma escola. Ao longo dos meses, ele vai sofrendo uma série de transformações e se desdobrando em várias atividades de produção, no sentido de ser materializado em música, fantasias e alegorias (CAVALCANTI, 2008; MAGALHÃES, 1997).

A escolha de um tema e posterior criação do enredo, normalmente, fica a cargo do carnavalesco⁴, que é contratado pela escola nos primeiros meses do ano e, geralmente, responsável pela despesa mais elevada de uma escola em função do alto valor pago pelo seu trabalho (QUEIROZ, 1999). De acordo com Blass (2007), o carnavalesco é quem viabiliza o cenário plástico-visual para uma escola narrar seu enredo. Suas funções podem contemplar a concepção plástico-visual das fantasias de alas e alegorias, confecção dos protótipos das fantasias de alas e destaque das alegorias, além da supervisão da produção das alegorias no barracão, acompanhamento dos processos de trabalho nas oficinas e participação de encontros semanais na quadra. A figura do carnavalesco ganhou maior visibilidade no final da década de 1960, quando artesãos responsáveis pela criação plástica das escolas são substituídos por profissionais contratados, como, por exemplo, artistas plásticos, cenógrafos e escultores (ALBIN, 1999; BLASS, 2007). Seu talento pode ser observado na sua capacidade de traduzir os processos sociais correntes em uma harmonia teatral a ser apresentada no desfile. Essa figura se apresenta na escola como um diretor geral ou maestro de orquestra responsável por coordenar diversos elementos que compõem a escola. As funções de concepção e coordenação de execução dos trabalhos conferem ao carnavalesco uma posição de destaque na escola (CAVALCANTI, 2008).

Cultura popular em transformação

O termo “cultura popular” não possui uma definição muito precisa, já que as palavras “cultura” e “popular” são problemáticas (BURKE, 1985). De acordo com Chartier (1995), é possível agrupar as diversas definições de cultura popular em dois modelos de interpretação. O primeiro entende a cultura popular como um sistema simbólico coerente e autônomo, totalmente descolado da cultura da elite, portanto, existindo independente desta. O segundo procura evidenciar as relações de dominação existentes no mundo social, e que afetam a cultura popular de maneira que ela se apresenta como dependente da cultura dominante, por não gozar da mesma legitimidade dela (CHARTIER, 1995). No caso das escolas de samba, o debate atual caminha muito mais em direção a essa segunda concepção, já que grande parte dos trabalhos, de maneira direta ou indireta, destaca as relações de poder entre a cultura da elite e a cultura popular das agremiações. Relações estas nas quais a primeira teria se apropriado da segunda, que, por sua vez, só passou a ser aceita, na visão dos autores, quando se abriu para a elite ou foi invadida por ela (ver MORAES, 1978; RAPHAEL, 1990; VALENÇA, 1996; VON SIMSON, 2007). O carnavalesco seria, portanto, um dos principais atores responsáveis pelo processo de mudança que afetou as agremiações.

O ingresso do carnavalesco no mundo das escolas de samba foi um dos marcos na mudança de orientação acerca da execução de tal função nas escolas (QUEIROZ, 1999), bem como dos padrões estéticos que se transformaram, significativamente, com a presença de artistas de formação acadêmica (RAPHAEL, 1990; VALENÇA, 1996). Como consequência de seu trabalho, o carnavalesco acabou exercendo um papel de mediação entre as agremiações e as concepções estéticas presentes em outros meios culturais (CAVALCANTI, 2008). Valença (1996) ressalta que, concomitante a isso, houve um crescimento das escolas de samba na década de 1960 e uma maior aceitação por parte da classe média que, até então, relacionava o envolvimento com essas agremiações carnavalescas a atividades de marginais. Além do mais, segundo ela, o júri também teve participação determinante nesse processo de transformação, já que começou a se constituir de pessoas de classe média, que se identificavam com os novos padrões estéticos. Com efeito, todas as escolas precisaram se adaptar aos novos padrões e, também, buscar profissionais do setor artístico. Valença (1996) defende que a aproximação da classe média com as escolas de samba – conhecida por “invasão da classe média” – “agravou ainda mais a perda de identidade cultural decorrente do abandono do caráter comunitário e artesanal da origem” (VALENÇA, 1996, p. 62). Isso teria feito com que houvesse uma perda dos valores fundamen-

⁴ Em algumas escolas de samba, ao invés da contratação de um carnavalesco, que pode representar um gasto acima do orçamento, é criada uma comissão de carnaval com integrantes da própria escola, que serão os responsáveis por executarem as atividades do carnavalesco.

tais que regem a cultura popular, gerando significativas consequências nas décadas seguintes, como, por exemplo, o uso dos desfiles como um meio de atrair turistas e transformar-se em fonte de renda (VALENÇA, 1996; AFOLABI, 2001).

Da mesma forma, Raphael (1990) sustenta que o ingresso da classe média, jurados da elite, artistas e a intensificação da competição entre as agremiações minaram o espírito cooperativo que prevalecia entre as entidades carnavalescas nos primeiros anos de seu surgimento. O autor argumenta, ainda, que a mudança nos critérios de avaliação dos desfiles, novas regulamentações sobre o tempo de apresentação, a comercialização e espetacularização do carnaval são demonstrações de que os propósitos iniciais e as origens das escolas de samba foram abandonados, ou seja, “ao invés de representar uma forma de cultura popular espontânea, natural e autêntica, a escola de samba, no final da década de 1970, tinha se tornado em um micro-empreendimento em busca de lucro, gerando serviços por contratos com a agência de turismo da cidade [do Rio de Janeiro]” (RAPHAEL, 1990, p. 83). Para Queiroz (1999), a ordem e organização existentes nos desfiles comprovam a hegemonia e dominação das camadas superiores em relação às camadas populares, uma vez que estas precisaram se organizar formalmente, para adquirirem legitimidade do Estado e da sociedade em geral. Segundo Afolabi (2001), as escolas de samba perderam sua tradicional espontaneidade e passaram a ser orientadas por questões comerciais. Araújo (2009, p.62) salienta que a estrutura empresarial adotada pelas escolas de samba do grupo especial da cidade do Rio de Janeiro proporcionou que as mesmas conquistassem “excelência administrativa, autogerência e otimização dos lucros”, servindo de modelo para as agremiações do grupo de acesso.

Goldwasser (1975) observa que a aproximação da classe média se deu muito em função de mudanças no contexto nacional, principalmente àquelas vinculadas a um movimento de valorização da cultura popular, que fizeram as escolas de samba se tornarem objeto de interesse para o consumo da sua arte produzida. Esse movimento se iniciou na década de 1930, durante o governo de Getúlio Vargas, período no qual ganhou destaque a ideia de uma identidade única do Brasil. Desse modo, tudo que pudesse representar a mistura das “raças” constitutivas do país seria, substancialmente, valorizado (FERREIRA, 2004, p. 330). Faria (2009), ao fazer uma análise dos temas e enredo de desfile da Portela ao longo dos anos, destaca que questões nacionalistas eram sempre levantadas e serviam de fonte de inspiração para o desfile da escola, embora, segundo o autor, isso não tenha sido uma imposição do Estado, mas um mecanismo de fazer valer tanto os interesses do governo quanto das próprias agremiações que buscavam mais legitimidade. Fernandes (2001) vai além e afirma que, no período da Segunda Guerra Mundial, o Estado adotou uma postura muito mais de abandono do que de intervenção e controle sobre essas agremiações. Por outro lado, o autor observa que a conjuntura internacional de conflitos exacerbou o nacionalismo, e a figura dos sambistas como representação do nacional passou a ocupar lugar de destaque no país, sendo inclusive eternizado por Walt Disney com o personagem Zé Carioca, que foi inspirado no Paulo da Portela (FERNANDES, 2001).

Paralelamente, a mídia, de modo geral, também passou a se interessar pelas agremiações, com intuito de comercialização do espetáculo proporcionado nos dias de desfile: “para o adventício ‘branco’, de ‘classe média’, os sinais mais aparentes de sua própria influência estão no luxo ostentatório dos Desfiles, no tratamento erudito dos enredos e, sobretudo, nas concepções de cenografia e figurinos” (GOLDWASSER, 1975, p. 50-51). Na visão de Ferreira (2004), se, por um lado, a “invasão” da classe média colocaria em risco a “pureza original” das escolas de samba, por outro, possibilitou o reconhecimento e a valorização dessa manifestação junto à sociedade como um todo, fazendo com que as escolas se consolidassem como uma importante instituição cultural e do carnaval do país.

Autenticidade e Tradição Perdidas?

O percurso das escolas de samba, desde seu surgimento nos morros e subúrbios cariocas, tem sido interpretado a partir da transição de uma organização genuína e

autêntica para uma organização descolada de sua origem e tradição, em função da mercantilização do carnaval e da “invasão” da classe média, como observa Cavalcanti (2008). No entanto, esta autora destaca que essa é uma visão limitada, já que enfatiza a dimensão festiva e comunitária do desfile em detrimento de uma análise mais profunda sobre o caráter espetacular e comercial que faz parte dessa história. A visão romântica e nostálgica da cultura popular acaba por criar um dilema que coloca, de um lado, a cultura do povo como pura e original e, de outro, o sentimento de constante ameaça de degradação da tradição, violentada pela modernidade e expansão do capitalismo. Esses argumentos, continua a autora, são metodologicamente insustentáveis, já que o acesso a uma suposta tradição pura é praticamente impossível, além dos próprios constructos “pureza” e “autenticidade” comportarem problemas.

Na história, podemos verificar casos de participação da elite em manifestações populares na Europa, nos séculos XVI a XVIII. Na Idade Moderna europeia, festas populares e participativas cederam lugar para espetáculos comercializáveis. No Brasil, em fins do século XIX, grupos da elite, também, frequentavam festas como Bumba-Meu-Boi e o Carnaval (CAVALCANTI, 2008); além de integrantes dessa classe conviverem de perto com os sambistas, interagindo diretamente com eles, numa tradição já consagrada no país de contatos e relações entre intelectuais e músicos da camada popular, que objetivava a criação da identidade da cultura popular brasileira, a partir de uma ação de caráter político influenciada pelo sentimento de nacionalismo da década de 1930 (FERNANDES, 2001; VIANNA, 2004).

Em seu trabalho, Ferreira (2004) mostra que, no final dos anos de 1920, o governo municipal do Rio de Janeiro já assumia uma postura gerencial em relação ao carnaval. Na medida em que os acontecimentos vinculados aos festejos carnavalescos passaram a ser vistos como uma oportunidade de negócio, a atração de turistas estrangeiros e a projeção do carnaval carioca como uma festa de alcance internacional se tornaram um dos principais objetivos naquele período. A partir de artigos publicados em jornais, no final da década de 1920 e início da década seguinte, o autor demonstra a importância que o carnaval carioca estava conquistando, bem como as estratégias do governo municipal para consolidá-lo como um grande evento internacionalmente conhecido. Dentre as notícias da época, se relatava a chegada de turistas estadunidenses em navios luxuosos, a presença de ingleses na semana que antecedia o carnaval, além de turistas argentinos, chilenos e uruguaios. Como “estratégia de marketing”, a prefeitura passou a financiar a produção de vídeos dos ranchos e grandes clubes para propaganda e divulgação no exterior, com objetivo de atrair a elite da Europa e dos Estados Unidos. Acordos com empresas organizadoras de excursões, lançamento de propagandas e anúncios na imprensa dos Estados Unidos foram, também, usados como forma de atrair divisas. No jornal *O Cruzeiro*, de 20 de janeiro 1932, foi publicado um texto que ressaltava “O Carnaval é uma mina de ouro (...) É fácil convertê-lo em libras e dólares” (FERREIRA, 2004, p. 324).

A problemática, como ressalta Clifford (2008), não seria, portanto, a possibilidade de desaparecimento de costumes e valores, mas a ideia, mesmo que implicitamente presente, de que coisas tão essenciais e historicamente construídas possam se perder de maneira rápida. Para o autor, assume-se que o importante é seu passado e não o seu presente ou futuro. Essa lógica de resgate de tradições nos conduz a uma intrigante regressão: “em cada momento que se encontra um escritor olhando para trás, para um lugar mais feliz, para um momento ‘orgânico’ perdido, encontra-se um outro escritor, daquele período anterior, lamentando um prévio e similar desaparecimento. O referente último é, claro, o Éden” (CLIFFORD, 2008, p. 79). Esse mesmo autor, baseado no trabalho de Raymond Williams (1973), argumenta que tal posição encarna uma nostalgia crítica, ou seja, uma forma de produzir rompimentos com um presente hegemônico e corrupto, que assumiu o lugar de um passado romântico e autêntico. Assim, há uma tentativa de criar rupturas por meio da afirmação de uma realidade alternativa radical, uma vez que as entidades sofreriam de um constante progresso que, forçosamente, levaria a perda das tradições.

A ideia de que a “tradição” ou a “pureza” da cultura popular produzida pelas escolas de samba esteja sendo, inexoravelmente, colocada em risco em função da

relação estabelecida com a classe média demonstra-se reducionista. Essa suposição carrega consigo a premissa de que a cultura da elite consegue dominar, se sobrepor e impor sua ordem cultural ao mais “fraco”, de modo que este último, de maneira passiva, aceite tal relação. Essa noção é contestada por De Certeau (1994) que aponta o emprego das práticas dos “fracos” que, embora silenciadas, sutis e não privilegiadas, não deixam de exercer papéis importantes na constituição da vida social por meio da ocasião, do improviso, da inventividade e da criatividade. Em relação à cultura dominante, esse autor afirma ainda que:

Por [mais] espetacular que seja, o seu privilégio corre o risco de ser apenas aparente, caso sirva apenas de quadro para as práticas teimosas, astuciosas, cotidianas que o utilizam. Aquilo que se chama “vulgarização” ou “degradação” de uma cultura seria então um aspecto, caricaturado e parcial, da revanche que as táticas utilizadoras tomam do poder dominador da produção (DE CERTEAU, 1994, p. 95).

Nesse sentido, uma forma mais apropriada seria entender que as culturas são heterogêneas, ou seja, marcadas por aspectos próprios, bem como por elementos de influência de outras culturas (CUCHE, 2002). A dicotomia tradição/modernidade dificulta o entendimento da complexidade que envolve essa questão. A tradição não implica, necessariamente, em uma recusa às transformações, assim como o moderno não redunda numa implacável destruição das tradições (CATENACCI, 2001). Ao contrário disso, essas duas dimensões deveriam ser entendidas como complementares e não excludentes, como parte de um processo dinâmico e não como algo estático. Fernandes (2001) argumenta que:

A transformação do samba e das escolas de samba em representação nacional foi um processo muito mais complexo do que em geral se pensa, porque não dependeu apenas de sua escolha e incentivo pelas camadas políticas e intelectuais, nem se resumiu ao lugar-comum de instrumento de manipulação política das classes populares. Baseamo-nos não só naquilo que teórica e empiricamente demonstra a relativa autonomia das classes subalternas para reelaborarem os valores que vêm de cima, mas igualmente porque o espaço festivo não pode ser resultado de uma simples concessão ou da indiferença, pois invariavelmente é objeto de disputa entre os distintos grupos sociais que precisam estabelecer estratégias e manejar competências que lhes permitam ganhar a atenção pública, atender realmente a sua demanda festiva, instaurando assim um clima de festa. E nesse sentido as decisões sobre o que e o como deve ser celebrado são sempre resultados de elaborações de seus sujeitos celebrantes, que negociam entre si e com a comunidade celebrante as diversas opções existentes. (FERNANDES, 2001, p. 146).

O carnaval, já no início do século XX, se configurava como um rentável negócio e as autoridades não só tinham consciência disso, como buscavam estimular este potencial, algo não muito diferente do que acontece nos dias atuais. A concepção mercantil do carnaval não seria, portanto, algo recente. Diferente disso, aspectos comerciais e a atração de turistas fizeram parte da gênese e consolidação do carnaval tipicamente brasileiro, no que diz respeito às manifestações que acabaram conduzindo ao aparecimento dos grandes desfiles das escolas de samba. As escolas de samba no Rio de Janeiro, portanto, surgem em meio a um ambiente que já apresentava um caráter comercial e que buscava visibilidade internacional das diversas formas de organização festivas existentes na época. Ao longo dos anos, o foco do comércio apenas alterou, se direcionando para a nova fonte de renda e atração turística: o desfile das escolas de samba.

O caráter mercantil, tal como está configurado o carnaval e os desfiles das escolas de samba atualmente, parece muito menos causa das mudanças mencionadas anteriormente e muito mais consequência de transformações econômicas, políticas e sociais que ocorreram no Brasil (ver FERREIRA, 2004). Apesar de possuir semelhanças com o processo empresarial/industrial, a produção do desfile de uma escola de samba se diferencia em muitos aspectos deste. Cada desfile é um novo projeto, ou seja, produtos únicos resultantes do trabalho de diversas pessoas e, principalmente, sua produção não se desdobra na mesma lógica empresarial, na qual há uma clara separação entre produtores e produto final, já que no caso das escolas de samba aqueles que produzem também são consumidores (BLASS, 2007).

Quem produz a festa de Carnaval, a faz, antes de tudo, para si mesmo e não para os outros. Uma escola de samba representa um bairro, seus moradores e componentes. A sua glória na avenida, mesmo que efêmera, decorre (...) de um envolvimento efetivo e afetivo de quem faz acontecer o desfile e o produz. Todos ganham ou perdem o Carnaval, não apenas a diretoria ou o carnavalesco. Todos são protagonistas e produtores e consumidores dessa festa e, enquanto tais, são responsáveis pelo resultado alcançado. (BLASS, 2007, p. 133).

Na visão de Blass (2008), a expressão máxima da modernização da produção do desfile das escolas de samba, talvez, seja a construção da Cidade do Samba no Rio de Janeiro. No entanto, ao contrário do que possa parecer, isso não altera a forma como o desfile é produzido, ou seja, não há perda ou diluição da arte, "tradição" ou "autenticidade" dessa produção, já que a organização dos processos de trabalho não se altera de maneira fundamental. Para a autora, um paradoxo marca a existência atual das escolas de samba: mesmo com a implantação de soluções de gestão e organização empresarial modernas, não há a invalidação ou destruição de uma "tradição" carnavalesca que perpetua há décadas na nossa sociedade (BLASS, 2008). A produção do desfile propicia, em um dado grau, a recriação de formas tradicionais de organização baseadas no trabalho artesanal, remetendo às corporações de ofício, ao mesmo tempo em que emprega mecanismos modernos de gestão da produção, como entrada do material no tempo certo, distribuição das tarefas por equipes, uso de novas tecnologias de comunicação e informação, centralização combinada com descentralização de decisões (BLASS, 2007).

Esse paradoxo foi retratado por Goldwasser (1975) em uma pesquisa realizada na Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira. A autora observou uma estrutura de funcionamento na qual a flexibilidade coexiste com a burocracia. As decisões – muito relacionadas com a capacidade de improvisação do sambista – podem ser alteradas e os prazos dilatados, demonstrando um caráter flexível. Por outro lado, a burocracia se manifesta na divisão do trabalho, especialização das tarefas e autoridade de decisão. Em adição, a Escola ainda convivia com um excessivo número de cargos nas diferentes alas como, presidente, vice-presidente, secretários, tesoureiros, fiscais etc., além de ofícios que formalizavam a comunicação com instâncias superiores na escola. Nesse sentido, a Mangueira se caracterizaria como um burocratismo *ad hoc* (GOLDWASSER, 1975). Em seu trabalho realizado no barracão do Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense, Vergara, Moraes e Palmeira (1997) identificaram uma espécie de organização virtual e flexível ou holográfica, em que o todo do barracão é representado nas partes. No que concerne às relações de trabalho, os autores identificaram características voltadas ao aspecto relacional, quais sejam, a simpatia, o parentesco e o jeitinho.

Em última instância, podemos dizer que a vitalidade das agremiações carnavalescas se deve, principalmente, por serem estas uma forma de organização cuja raiz do interesse despertado nos seus membros ocorre de dentro para fora, de maneira espontânea, a despeito de qualquer modelo externo, livros de política, sociologia (DA MATTA, 1997) ou administração, visando algum fim instrumental, dentro de uma lógica de custo/benefício tão cara ao mundo das organizações privadas. Menos ainda são provenientes dos Estados Unidos ou de algum país da Europa por terem sido um exemplo organizacional bem sucedido de associação social. Mas, ao contrário disso, esse formato reflete diretamente a realidade brasileira e faz parte da nossa história social e cultural (DA MATTA, 1997). A autenticidade de uma escola de samba, portanto, estaria ligada muito mais ao seu histórico de formação, enquanto uma organização que emerge dentro de um contexto social particular com suas nuances. Talvez, aqui resida o seu caráter mais peculiar.

Organizações sem Fronteiras: escolas de samba e práticas organizativas

O entendimento dos fenômenos que se desdobram dentro de uma agremiação carnavalesca passa pela visualização da organização "escola de samba" como uma

entidade cujas fronteiras não podem ser claramente definidas. Muitos são os atores e interesses envolvidos. Parte dos trabalhos sobre escolas de samba assume como ponto de partida uma clara divisão entre tradição/modernidade, elite/popular, comunidade/classe média etc. A problemática no uso de dicotomias se dá pelo fato delas determinarem, em princípio, as categorias que explicariam essa forma de organização e sua produção do desfile, ao invés de buscar compreender como os diversos interesses são negociados na interação entre os dois “polos”. Além do mais, a escola de samba é analisada, naqueles termos dicotômicos, como uma entidade com fronteiras claras que a separaria de um “mundo exterior”, cujas influências afetariam implacavelmente as práticas de organização das agremiações carnavalescas a partir de uma simples relação de causa e consequência. A própria categoria “invasão” da classe média denota a existência de algo de “fora” que invade o que está “dentro”, afetando de maneira unilateral a dinâmica social/cultural das escolas de samba.

Assumir tais categorias não reduz a importância dos trabalhos sobre escolas de samba, dado que muitos deles realizaram análises ricas e aprofundadas sobre aquilo que se propuseram a fazer e contribuíram para revelar um universo particularmente brasileiro, com nuances de nossa história social, cultural, econômica e política. Porém, diferentemente do enfoque dado na maior parte deles, propomos mover o foco da organização como entidade fixa e claras divisões com o “mundo exterior” para as práticas organizativas⁵, sem estabelecer fronteiras rígidas entre a organização e seu “ambiente” (CZARNIAWSKA, 2009). O enfoque dado às práticas está alinhado com a maior preocupação nos Estudos Organizacionais a respeito daquilo que as pessoas fazem nas organizações enquanto realizam seu trabalho, ou seja, o processo de organizar visto como algo em constante estado de (re)constituição⁶ (ver LANZARA, 2009; LLEWELLYN; SPENCE, 2009; MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009; GHERARDI, 2009). Uma das características comum entre as teorias da prática é, exatamente, superar as várias dicotomias estabelecidas pelas teorias sociais modernas, como sujeito/objeto, mente/corpo e agência/estrutura, deslocando a ênfase do agente ou da estrutura para as relações (SANDBERG; DALL'ALBA, 2009).

Consideramos, assim, que seria interessante uma análise organizacional a partir da ideia de organizações sem fronteiras. Dentro dessa lógica, as organizações são tratadas como um acontecimento que envolve um pacote de práticas e arranjos materiais (SCHATZKI, 2006). O espaço social, no qual se desdobra qualquer aspecto da vida, é composto por uma malha de práticas humanas e arranjos materiais que estão profundamente interligados, representando o domínio do qual os fenômenos fazem parte (SCHATZKI, 2003; 2005). As práticas são constituídas por um pacote de atividades organizadas (SCHATZKI, 2005), no qual os participantes operam em uma arena em que determinadas ações e fins são prescritos ou aceitáveis em certas ocasiões (SCHATZKI, 2002). Arranjos materiais são aqueles objetos e pessoas que estão presentes nas práticas sociais. Quando alguém age, isto é feito a partir de um arranjo que é constituído, também, por entidades materiais. As práticas estão relacionadas umas com as outras e percorrem os arranjos materiais interconectados (SCHATZKI, 2003; 2005).

Uma das tarefas envolvidas na análise organizacional, a partir da ideia de organizações sem fronteiras, é delimitar quais atividades compõem um evento ou fenômeno e traçar a cadeia de ação dos elementos (objetos e pessoas) que circulam e conectam as redes de relações que mantêm ou transformam o fenômeno social de interesse (SCHATZKI, 2003). Podemos dizer que as organizações *acontecem*, são realizações que ocorrem por meio da performance de diversas ações e práticas que as constituem e do desenvolvimento de eventos desempenhados nos arranjos materiais que suportam suas atividades (SCHATZKI, 2006). Law (1992) salienta que a entidade

⁵ Não pretendemos entrar no mérito das diversas abordagens sobre práticas, mas apenas indicar que elas podem ser úteis para a análise organizacional. Para maiores detalhes sobre as perspectivas de práticas, ver SCHATZKI; KNORR-CETINA; SAVIGNY, 2001; RECKWITZ, 2002; GHERARDI, 2009.

⁶ Embora a noção de práticas nos EO tenha ganhado destaque recentemente, o interesse por esse tipo de abordagem, de caráter processual, não é novo (BLACKLER; CRUMP; McDONALD, 2000). De acordo com Czarniawska (2004) e Bakken e Hernes (2006), a preocupação com uma ideia de processo organizativo (organizing) remonta do trabalho de Karl Weick (1979) e seu interesse na análise das interações e produção de sentidos nas organizações (ver WEICK; SUTCLIFFE; OBSTEFELD, 2005).

organização é um processo, um conjunto de resistências superadas. As organizações podem ser entendidas, assim, como realizações incompletas em constante ameaça por várias formas de intrusos (BLOOMFIELD; VURDUBAKIS, 1999), já que "a ordem não ocorre da maneira como foi prevista" (MURNO, 2001, p. 398). Portanto, a estabilidade da organização é sempre uma realização (CZARNIAWSKA, 2009), e alcançar o seu ordenamento requer muito esforço, já que não há nenhuma forma de organização *a priori* (JONES; MCLEAN; QUATTRONE, 2004). Embora possam ser afetadas por experiências anteriores, as práticas organizativas precisam ser realizadas novamente a cada dia (CZARNIAWSKA, 2006), ou seja, organizar é um processo contínuo que nunca cessa (BOUGEN; YOUNG, 2000; CZARNIAWSKA, 2004; JONES; MCLEAN; QUATTRONE, 2004; SPOELSTRA, 2005). Esse processo, porém, não obedece, necessariamente, uma ordem fixa de organização, nem pode ser assumido como uma dimensão separada do "ambiente externo" (COOPER, 1986).

A concepção binária entre organização e seu ambiente, na qual fronteiras a separariam uma do outro, na verdade, revela que o trabalho realizado no processo de organizar ocorre como uma forma de transformar condições ambíguas em ordenadas, pois o processo de organizar está diretamente relacionado com a desorganização, fazendo com que organização e desorganização sejam interdependentes e complementares (COOPER, 1986). Uma vez que organização e desorganização coexistem e estão intimamente ligadas – o aumento de organização reduz a desorganização –, elas não são essencialmente distintas, mas apenas se diferenciam em graduações (NAYAK, 2008). Assim, ao invés de pressupormos as organizações como entidades coerentes que produzem uma realidade claramente ordenada e organizada, seria mais produtivos falarmos em redes de relações (LAW, 1992; LATOUR, 2005). Assim, partindo da ideia de que os fenômenos que analisamos são componentes do campo da prática (SCHATZKI, 2001), seria interessante procurar entender as transformações pelas quais as escolas de samba passaram, investigando as interações e relações que se (re)constituem no cotidiano dos atores que compõem essas organizações ao invés de assumirmos a existência de uma aceitação passiva das imposições comerciais e mercadológicas oriunda de um suposto mundo exterior ao das agremiações carnavalescas, do qual seus integrantes não fariam parte e não participaram da sua construção. Como observou De Certeau (1994):

A presença e a circulação de uma representação (ensinada como código da promoção socioeconômica por pregadores, por educadores ou por vulgarizadores) não indicam de modo algum o que ela é para seus usuários. É ainda necessário analisar a sua manipulação pelos praticantes que não a fabricaram. (DE CERTEAU, 1994, p. 40).

Como exemplo de divisão de fronteiras entre as escolas de samba e seu "mundo exterior", temos o trabalho de Roberto DaMatta (1997). Apesar de apontar essas agremiações como uma forma organizacional inclusiva e questionar a ideia difundida de "invasão" da classe média, para o autor a estrutura de uma escola de samba tem um caráter dicotômico, sendo semelhante a um cometa e obedecendo a uma dupla ordem organizatória. Segundo ele, existe um núcleo central formado por pessoas com fortes laços sociais e de parentesco e em torno desse centro há um grupo de pessoas que estabelecem uma relação mais flexível e sem lealdade com a escola, representando a cauda do cometa. A cauda seria o espaço de inclusão daqueles indivíduos tidos como "de fora" da escola. Em suas próprias palavras:

A escola de samba parece ter uma dupla ordem organizatória. No seu centro existe um núcleo de pessoas fortemente relacionadas entre si pelo parentesco, pela residência, pela cor e pelas condições gerais de existência social. São os 'donos' ou os 'país' da agremiação: seus fundadores, criadores e sustentadores morais. Agora, em torno desse centro, existe uma outra ordem muito mais flexível e difusa, compondo uma área voltada para o mundo exterior. Aqui, as pessoas entram e saem, sem o mesmo tipo de lealdades básicas do que estão no centro da instituição. É essa área de 'sócios', 'adeptos', 'simpatizantes' ou 'clientes' do sistema. É onde ficam as pessoas que passam pela escola utilizando seus serviços. Entre uns e outros, existe uma nítida hierarquia, embora todos sejam sócios ou membros de uma mesma 'associação'. (DAMATTA, 1997, p. 133).

Ao definir as duas ordens organizatórias, o autor estabelece uma visão dicotônica a respeito da estrutura e forma de funcionamento de uma escola de samba, já que ele limita os laços existentes dentro de uma agremiação a dois polos antagônicos, um voltado para o mundo interior (fundadores) e outro para o exterior (sócios). Esse antagonismo oculta a heterogeneidade de relações que se desdobram em uma escola de samba e exclui inúmeras outras possibilidades de associação a agremiação. O que existem, na verdade, são ordens sendo (re)constituídas constantemente com a circulação de múltiplos atores. Não pretendemos negar aqui a existência de figuras marcantes que fazem parte da história das escolas de samba, mas mostrar que o levantamento de fronteiras que separam essas organizações de um mundo exterior corrupto (CLIFFORD, 2008) dificulta, no plano analítico, a compreensão de como os membros das escolas de samba são, também, atores ativos nessas relações e não meros fantoches manipulados por um grupo dominante que impõe seus valores e cultura.

Tomar as escolas de samba como organizações fluidas e sem fronteiras rígidas permite superar dicotomias como núcleo/cauda, dentro/fora e questionar os pressupostos de que uma escola de samba tenha se transformado em uma empresa em oposição a sua "tradição". Na década de 1970, Goldwasser (1975, p. 83) já alertava que "encarar a Escola como mera 'Empresa' é tão meia verdade quanto interpretar o Desfile simplesmente como 'Produção' comercial". Essa meia verdade parece persistir nos dias atuais, já que, por um lado, uma escola de samba não é uma entidade que opera exclusivamente em uma lógica empresarial (modernidade), nem uma organização fechada em si mesma e blindada de outras práticas organizacionais não pertencentes ao mundo do samba (tradição). A tradição é retratada, geralmente, na maneira informal, simples e não profissional de um grupo de pessoas historicamente marginalizadas que buscam em uma entidade organizacional manifestar sua cultura e criar um espaço de lazer salvaguardado das elites. A ideia de tradição parece reforçar e pretender a preservação do que é de "dentro", sem interferência daquilo que vem de "fora". A modernidade pode ser traduzida em elementos externos incorporados em decorrência da "invasão" da classe média e sua lógica comercial de transformar tudo em mercadoria a ser consumida de maneira fugaz, além de suas técnicas de organização provenientes das empresas privadas e seu estilo estético refinado.

Cooper (1986) salienta que, de modo geral, temos a tendência de pensar de maneira binária e polarizada, o que leva a estabelecermos fronteiras que demarcam a separação entre a organização e seu ambiente. O caráter sem fronteiras de uma escola de samba contribui para o estudo de outras formas de organização no sentido de as entendermos muito menos como uma entidade concreta que existe "lá fora" e muito mais como a consequência da negociação de variados interesses que são colocados em prática por meio de relações específicas no cotidiano organizacional. Essas relações não cumprem, necessariamente, uma ordem organizatória que segue padrões estáveis, mas estão em constante tensão e contradição, podendo ocorrer em meio à desordem e confusão. Como destaca Schatzki (2005, p.479), "essa confusão também implica que as fronteiras entre uma organização e seu ambiente são frequentemente indefinidas". E essa manifestação ocorre por meio das práticas organizativas que são, constantemente, (re)constituídas ao longo do tempo.

Considerações Finais

As escolas de samba são formas de organização bastante peculiares do nosso país. Apesar de amplamente estudadas pela antropologia e sociologia, elas se encontram em uma posição marginal no campo da administração. A polêmica em torno dessas agremiações carnavalescas tem gerado discussões a respeito de uma série de mudanças que as conduziram para a perda de tradição e autenticidade, dada a influência da classe média, a comercialização do carnaval e a adoção de um formato empresarial. Neste artigo, procuramos discutir que tais mudanças não significam a perda da tradição e autenticidade dessas agremiações carnavalescas, ressaltando o potencial para pesquisas em tais organizações como forma de geração de conhecimen-

to para o entendimento de outras formas organizacionais. Assim, apresentamos, de maneira breve, o percurso do carnaval no Brasil, desde a chegada dos colonizadores portugueses até o aparecimento das escolas de samba com seus desfiles, que representam, atualmente, o principal símbolo do carnaval brasileiro. A produção do desfile de uma escola de samba requer o envolvimento de um grande número de pessoas e recursos, que são reunidos ao longo do ano para a preparação do carnaval seguinte. As práticas organizativas para tal produção passam por um modelo que possui algumas características das organizações empresariais modernas, por um lado, mas que convivem com aspectos "tradicionalis" por outro, criando uma especificidade típica dessas agremiações.

As transformações das escolas de samba têm sido interpretadas como consequência da mercantilização do carnaval e daquilo que ficou conhecido como "invasão" da classe média no mundo do samba. Esta invasão e o aspecto mercantil seriam responsáveis pela perda da tradição e autenticidade das agremiações. Tal posição, porém, é problemática, pois como mostramos a comercialização do carnaval brasileiro já se fazia presente desde o início do século XX e a relação dos sambistas com a elite é um fenômeno de longa data. Como muito bem ressaltado por Ferreira (2004), aquilo que conhecemos hoje por "Carnaval Brasileiro" – que envolve os desfiles das escolas de samba, embora não se reduza a eles – é o resultado de uma articulação histórica de diferentes interesses, de diferentes camadas da sociedade e de diferentes atores (elite, povo, escolas de samba, governo, rádios, gravadoras, televisão etc.), que ao longo de anos estabeleceram uma série de relações e disputas de poder. São diferentes interesses e atores cujas relações marcam as escolas de samba como aquilo que chamamos de organizações sem fronteiras, ou seja, um tipo de organização que não pode ser definida por aquilo que possui do lado de "dentro" e que é tido como essência em contraposição ao que vem de fora, do ambiente externo, considerado como estranho, invasor.

Sugerimos que seria importante investigar as escolas de samba sem assumir, *a priori*, as tradicionais dicotomias que acabam por definir essa forma organização como uma entidade dotada de fronteiras claramente definidas, cuja relação com o ambiente "externo" se daria a partir da submissão aos elementos provenientes da cultura dominante e das concepções artísticas da elite. Dessa forma, entendemos que perspectivas voltadas para o campo das práticas poderiam contribuir para a análise desse formato organizacional, bem como o conhecimento gerado em pesquisas realizadas em tais agremiações poderiam ser úteis para outras formas de organização.

Como discutido no trabalho, a partir do exemplo das escolas de samba, um ponto central para a análise organizacional diz respeito ao caráter confuso das práticas organizativas, possibilitando entendermos que as organizações convivem com a desorganização. A desorganização não excluiria, no entanto, a organização; elas coexistem. A desorganização pode ser, inclusive, uma forma de organizar. Além do mais, as fronteiras organizacionais não se mostram claramente definidas, dado que são atravessadas por práticas e atores diversos. Isso nos ajuda a entender e estudar as organizações a partir da perspectiva das organizações sem fronteiras. Talvez, essa seja a principal contribuição deste trabalho. Começar a analisar a realidade das organizações a partir das práticas (des)organizativas pode ajudar a área de Estudos Organizacionais a lidar melhor com realidades que são desordenadas e confusas, embora muito esforço seja feito para que elas se apresentem como (ou pareçam ser) organizadas e coerentes.

A maneira como as práticas organizativas se desdobra nas agremiações é sempre uma questão empírica. Por isso, parece-nos que o estudo empírico da ambiguidade e complexidade das organizações "escolas de samba" se faz necessário pela lente dos Estudos Organizacionais, já que este objeto tem sido significativamente analisado pela sociologia e antropologia, mas marginalizado pela área de administração, apesar da riqueza de sua forma de organização e do contexto no qual se insere. Algumas linhas de investigação poderiam ser desenvolvidas. Seria interessante desenvolver pesquisas que retratem as semelhanças e diferenças entre as escolas de samba e empresas privadas no que diz respeito aos seus modelos de gestão. A coexistência de práticas

de organizar “tradicionalis” e “modernas” dentro de um mesmo espaço, bem como de profissionais contratados e pessoas sem o domínio do conhecimento de administração são aspectos que poderiam ser investigados, a fim de entender melhor quais são as práticas organizativas empregadas e como elas são desenvolvidas.

Referências

- AFOLABI, N. The myth of the participatory paradigm: carnival and contradictions in Brazil. *Studies in Latin American Popular Culture*. v. 20, p. 231-250, 2001.
- ALBIN, R. C. Escolas de samba. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 249-259, 2009.
- ARAÚJO, E. Vida e morte das pequenas escolas de samba: uma aproximação histórica e antropológica das escolas dos grupos de acesso “C”, “D” e “E” do Rio de Janeiro. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, Rio de Janeiro, v. 6, n.1, p. 51-66, 2009.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is both a verb and a noun: Weick meets Whitehead. *Organization Studies*, v. 27, n. 11, p. 1599-1616, 2006.
- BAKTIN, M. *Rebelais and his world*. Bloomington: Indiana University Press, 1984.
- BARBIERI, R. J. O. Para brilhar na Sapucaí: hierarquia e liminaridade entre as escolas de samba. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, v. 7, n. 2, p.183-198, 2010.
- BLACKLER, F.; CRUMP, N.; MCDONALD, S. Organizing processes in complex activity. *Organization*, v. 7n. 2, p. 277-300, 2000.
- BLASS, L. M. S. *Desfile na avenida, trabalho na escola de samba*: a dupla face do carnaval. São Paulo: Annablume, 2007.
- _____. Rompendo fronteiras: a cidade do samba no Rio de Janeiro. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. RBCS, v. 23, n. 66, 2008.
- BLOOMFIELD, B. P.; VURDUBAKIS, T. The outer limits: monsters, actor networks and the writing of displacement. *Organization*, v. 4, n. 4, p.625-647, 1999.
- BOJE, D. Carnivalesque resistance to global spectacle: a critical postmodern theory of public administration. *Administrative Theory and Praxis*, v. 23, n. 3, p. 431-458, 2001.
- BOUGEN, P. D.; YOUNG, J. J. Organizing and regulating as rhizomatic lines: bank fraud and auditing. *Organization*, v. 7, n. 3, p. 403-426, 2000.
- BURKE, P. What Is the history of popular culture? *History Today*, v. 35, n. 12, p. 39-45, 1985.
- CARVALHO, C. A. P.; MADEIRO, G. Carnaval, mercado e diferenciação social. *Organizações & Sociedade*, v. 12, n. 32, p.165-177, 2005.
- CATENACCI, V. Cultura popular: entre a tradição e a transformação. *São Paulo em Perspectiva*, v. 15, n. 2, p.28-35, 2001.
- CAVALCANTI, M. L. V. C. Os sentidos no espetáculo. *Revista de Antropologia*. v. 45, n. 1, p.37-78, 2002.
- _____. *Carnaval carioca: dos bastidores ao desfile*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.
- CHARTIER, R. Cultura popular: revisitando um conceito historiográfico. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 8, n.16, p.179-192, 1995.
- CLIFFORD, J. *A experiência etnográfica*: antropologia e literatura no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2008.

- COOPER, R. Organization/desorganization. *Social Science Information*, v. 25, n. 2, p. 299-335, 1986.
- CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. *Organization*, v. 11, n. 6, p.773-791, 2004.
- _____. Bruno Latour: reassembling the social: an introduction to actor-network theory. *Organization Studies*, v. 27, n.10, p. 1553-1557, 2006.
- _____. STS meets MOS. *Organization*, v. 16, n. 1, p.155-160, 2009.
- CUCHE, D. *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC, 2002.
- De CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano*. Artes de fazer. Petrópolis, Vozes, 1994.
- Da MATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis*: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- FARIA, G. J. M. O Estado Novo da Portela: circularidade cultural na era Vargas. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, v. 6, n. 1, p. 125-138, 2009.
- FERNANDES, N. N. Escolas de samba - sujeitos celebrantes e objetos celebrados. Rio de Janeiro: Coleção Memória Carioca, 2001.
- FERREIRA, F. *O Livro de ouro do carnaval brasileiro*. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. *Management Learning*. v. 40, n. 2, p.115-128, 2009.
- GOLDWASSER, M. J. *O palácio do samba*: estudo antropológico da escola de samba Estação Primeira de Mangueira. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- HOLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- ISLAM, G.; ZYPHUR, M. J.; BOJE, D. Carnival and spectacle in Krewe de Vieux and the mystic krewe of spermes: the mingling of organization and celebration. *Organization Studies*, v. 29, n. 12, p. 1565-1589, 2008.
- IVO, A. B. L.; FADUL, E. M. C.; HEBER, F. Limites e potencialidades da governabilidade e da governanças urbana: o caso de Salvador. *Organizações & Sociedade*, v. 5, n. 13, p.63-85, 1998.
- JONES, G.; MCLEAN, C.; QUATTRONE, P. Spacing and timing. *Organization*, v. 11, n. 6, p.723-741, 2004.
- LANZARA, G. F. Reshaping practice across media: material mediation, medium specificity and practical knowledge in judicial work. *Organization Studies*, v, 30, n. 12, p.1369-1390, 2009.
- LATOUR, B. *Reassembling the social*: an introduction to actor-network theory. New York: Oxford University Press, 2005.
- LAW, J. Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity. *Centre for Science Studies*. Lancaster: Lancaster University, 1992. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a members' phenomenon. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1419-1439, 2009.
- MAGALHÃES, R. *Fazendo carnaval*. Rio de Janeiro: Lacerda Editora, 1997.
- MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p.1309-1327, 2009.
- MINTZBERG, H. Structure in 5'S: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*. v. 26, n. 3, p.322-341, 1980.

- MORAES, W. R. *Escolas de samba de São Paulo*. São Paulo: Conselho Estadual de Artes e Ciências Humanas, 1978.
- MURNO, R. Unmanaging/disorganisation. *Ephemera*, v. 1, n. 4, p.395-403, 2001.
- NAYAK, A. On the way to theory: a processual approach. *Organization Studies*, v. 29, n. 2, p.173-190, 2008.
- QUEIROZ, M. I. P. *Carnaval brasileiro: o vivido e o mito*. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- RAPHAEL, A. From popular culture to microenterprise: the history of Brazilian samba schools. *Latin American Music Review*, v. 11, n. 1, p.20-40, 1990.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*.v. 5, n. 2, p.243-263, 2002.
- RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- RHODES, C. *The Simpsons*. Popular culture, and the organizational carnival. *Journal of Management Inquiry*, v. 10, n. 4, p. 374-383, 2001.
- SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: a life-world perspective. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1349-1368, 2009.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von. *The practice turn in contemporary*. London/NewYork: Routledge, 2001. p.10-23,
- _____. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press, 2002.
- _____. A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n. 2, p.174-202, 2003.
- _____. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p.465-484, 2005.
- _____. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, 1863-1873, 2006.
- _____: KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. von (Org.). *The practice turn in contemporary*. London/NewYork: Routledge, 2001.
- SOARES, R. S. O cotidiano de uma escola de samba paulistana: o caso Vai-Vai. 1999. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- SPOELSTRA, S. Robert Cooper: beyond organization. *The Sociological Review*, n. 53, p.106-119, 2005.
- STARBUCK, W. H. The origins of organization theory. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Org.). *The Oxford handbook of organization theory*. New York: The Oxford University Press, 2003.
- URBANO, M. A. *Carnaval & samba em evolução na cidade de São Paulo*. São Paulo: Plêiade, 2005.
- VALENÇA, R. *Carnaval: para tudo se acabar na quarta-feira*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1996.
- VERGARA, S. C.; MORAES, C. M.; PALMEIRA, P. L. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: o caso da família Imperatriz. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.239-253,
- VIANNA, H. O. *Mistério do samba*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2004.

VON SIMSON, O. R. M. *Carnaval em branco e negro: carnaval popular aulistano 1914-1988*. São Paulo: Edusp, 2007.

_____. Carnaval em preto e branco: comemoração e resistência étnico-cultural na São Paulo do século passado. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS RURAIS E URBANOS, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: CERU, 2008.

WEICK, K. E. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison- Wesley, 1979.

_____; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTEFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005

WILLIAMS, R. *The country and the city*. Nova York: Oxford University Press, 1973.

Artigo recebido em 21/06/2012.

Última versão recebida em 27/10/2012.

Artigo aprovado em 13/12/2012.