

Práticas Organizativas Heterogêneas: A Participação de Humanos e Não-humanos na Produção do Desfile de uma Escola de Samba

Autoria: César Augusto Tureta de Moraes

Resumo

As escolas de samba são organizações peculiares do Brasil e têm sido foco de análise da sociologia e da antropologia há décadas. Nos Estudos Organizacionais quase nada foi explorado a respeito dessa forma de organização e suas práticas organizativas para a produção de um desfile carnavalesco. Estudar esse universo pode contribuir para compreendermos um formato organizacional peculiar do nosso país e com práticas de organizar pouco conhecidas pela administração. Nesse sentido, meu objetivo neste artigo é analisar a heterogeneidade das práticas organizativas de uma parte da produção do desfile de uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo, com enfoque no trabalho realizado pelo setor de harmonia na coordenação e organização dos carros alegóricos. Heterogêneas porque envolvem tanto a participação de elementos humanos quanto não-humanos. Partindo do movimento de virada para as práticas na administração, utilizo a Teoria Ator-Rede como fundamentação teórica. Essa abordagem fornece um repertório analítico capaz de ajudar a entender as práticas organizativas como efeito de uma rede heterogênea de elementos, na qual diversos interesses são negociados e uma estabilidade temporária é alcançada na rede-de-atores que compõe o fenômeno em análise. Para tanto, a TAR possui o princípio da simetria, o qual pressupõe que humanos e não-humanos devam ser tratados no mesmo plano analítico. O trabalho empírico foi realizado tomando como fonte de inspiração a etnografia. Permaneci no campo durante seis meses, de setembro de 2009 a fevereiro de 2010, período no qual acompanhei o trabalho do setor de harmonia da escola. Durante a pesquisa fiz observação não-participante, entrevistas e reuni uma série de documentos referentes ao processo de produção do desfile. Discuto como a coordenação e organização de carros alegóricos durante a produção do desfile e no dia do desfile propriamente está imersa em uma rede-de-atores que em muitos momentos se apresenta como confusa e desorganizada. Porém, isso não significa que os atores não consigam se organizar e produzir o carnaval. A associação de diversos elementos humanos e não-humanos e a busca por mantê-los estáveis na rede, mesmo que seja desorganizando-a, faz com que a escola consiga entrar na avenida. Discuto ainda como o carro alegórico se apresenta como um ator importante no processo capaz de (re)ordenar as práticas organizativas e que a análise organizacional deveria se ater mais aos elementos não sociais, bem como as práticas (des)organizativas. Concluo que as práticas organizativas são compostas por uma série de atores (humanos e não-humanos) e contínuos esforços são realizados para estabilizar a rede-de-atores em constante estado de (re)constituição. Destaco também que organização e desorganização coexistem e não são necessariamente excludentes nas práticas de organizar.

1- Introdução

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 de organizar. Apesar de serem organizações que surgiram no Brasil e possuem significativo impacto econômico e social para o país, pouca atenção lhe foi conferida pela administração e mais especificamente pelos Estudos Organizacionais (EO), com exceções, por exemplo, de Vergara, Moraes & Palmeira (1997) e Rego & Melo (2008). 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. O objeto “escola de samba” tem sido tratado nessas áreas do conhecimento a partir de questões vinculadas à sua história e contexto de formação (Von Simson, 2007), aspectos da estrutura organizacional e jogos políticos (Goldwasser, 1975; DaMatta, 1997).

Contudo, invariavelmente, a discussão passa pelas questões referentes a uma suposta perda de tradição e autenticidade devido a invasão da classe média, a espetacularização e mercantilização dos desfiles (ver Valença, 1996; Queiroz, 1999). Por outro lado, existem argumentos no sentido de que, a despeito da incorporação de elementos empresariais, ainda hoje é possível encontrar características inicialmente presentes nas escolas de samba e que foram preservadas ao longo do tempo, como improviso, trabalho voluntário e relações afetivas muito fortes (ver Blass 2007). Cavalcanti (2008) ressalta ainda que 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 e, no Brasil, como observa Vianna (2004), a interação entre intelectuais da classe média e o mundo do samba era uma tradição consagrada no país e objetivava a criação da identidade da cultura popular brasileira a partir de uma ação política influenciada pelo sentimento de nacionalismo da década de 1930.

Muitos trabalhos tratam dessas questões, mas quase nada foi explorado ainda sobre as práticas organizativas da produção de um desfile carnavalesco sem estabelecer *a priori* as categorias dicotômicas comumente usadas (e.x. tradição/modernidade, pureza/espetáculo, comunidade/classe média, dentro/fora) para explicar tal processo, e mais do que isso compreender como a organização acontece por meio de uma série de arranjos materiais (objetos e pessoas) e práticas organizativas (Schatzki, 2005; 2006). A problemática no uso de dicotomias se dá pelo fato delas, por um lado definirem em princípio as categorias que explicariam essa forma de organização e sua produção do desfile, ao invés de buscar compreender, como ressalta Law (1999a) e Latour (2005), como os atores se associam e interesses são negociados. Assumir tais categorias não reduz a importância dos trabalhos sobre escolas de samba, nem os invalida, dado que muitos deles realizaram análises ricas e interessantes 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, neste artigo procurei mover o foco da organização como entidade fixa para as práticas organizativas, sem estabelecer fronteiras rígidas entre ela e seu “ambiente” (Czarniawska, 2009b). 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)constituição¹ (ver Lanzara, 2009; Llewellyn & Spence, 2009; Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow, 2009; Nicolini, 2009; Sandberg & Dall'alba, 2009; Geiger, 2009; Gherardi, 2009).

As análises que utilizam a noção de prática no estudo de organizações têm como fonte de inspiração diversas abordagens, dentre elas a Teoria Ator-Rede (TAR), que vem ganhando cada vez mais destaque nos Estudos Organizacionais (e.x. Hassard, Law & Lee, 1999; Doorewaard & Bijsterveld, 2001; Bruni, 2005; Locke & Lowe, 2007; Alcadipani & Hassard,

2010). No Brasil a TAR não tem sido muito empregada em pesquisas nessa área, sendo poucos os trabalhos teóricos e menos ainda empíricos que se propuseram a utilizá-la (ver Tureta & Alcadipani, 2009; Alcadipani & Tureta, 2009; Figueiredo & Cavedon, 2010, Tureta & Alcadipani, 2011). Assim, a escassez de trabalhos com base na TAR em organizações brasileiras representa um espaço ainda inexplorado para contribuições empíricas.

Assim, partindo da idéia de que os fenômenos que analisamos são componentes do campo da prática (Schatzki, 2001a), este artigo tem por objetivo analisar a heterogeneidade das práticas organizativas de uma parte da produção do desfile de uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo. O enfoque foi dado no trabalho realizado pelo setor de harmonia² na organização dos carros alegóricos. A pesquisa foi realizada em uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo. Utilizando como inspiração metodológica a etnografia e seguindo as orientações de Law (1999b) e Latour (2005), procurei descrever a rede-de-atores que constitui esta parte produção do desfile, que envolve os carros alegóricos, mostrando como organizar é um processo em constante estado de (re)constituição e organização. Procurei destacar também a heterogeneidade de tais práticas, nas quais humanos e não-humanos estão engajados conjuntamente.

2- Teoria Ator-Rede e Práticas Organizativas

2.1- Práticas e Estudos Organizacionais

Recentemente tem ocorrido um movimento em direção à “virada para a prática” nas Ciências Sociais, em busca de uma análise mais detalhada da vida cotidiana e dos fenômenos que compõem a nossa realidade (Schatzki, 2002; Fook, 2002). O maior destaque conferido às práticas também tem influenciado trabalhos na área de administração, redirecionando o foco para o que as pessoas fazem enquanto tomam decisões, organizam e estrategizam (Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow, 2009). Na área de EO há um crescente interesse pelas práticas organizativas e seu desdobramento no âmbito das organizações. As edições especiais de 2009 da *Organization Studies* (ver Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow, 2009) e da *Management Learning* (ver Gherardi, 2009) mostram que a questão das práticas está se tornando cada vez mais parte da agenda de pesquisa dos teóricos da área. Por sua vez, os elementos não-humanos – que são geralmente tratados a partir de teorias da prática (e.x. Lowe, 2004; Schatzki 2005; 2006; Locke & Lowe, 2007; Lanzara, 2009) – apesar de ainda não figurarem como elementos centrais na análise organizacional, vêm ganhando destaque como pode ser constatado nas edições especiais de 2004 do *Journal of Organizational Change Management* (ver Hagemeijer, 2004) e de 2005 da *Organization* (ver Engeström & Blackler, 2005).

Adotar abordagens da prática propicia ao pesquisador organizacional descrever e compreender melhor o que ocorre com um determinado fenômeno que é desempenhado na organização na medida em que ele se desdobra (Sandberg & Dall'alba, 2009). Para Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow (2009), o campo dos estudos da prática nos leva a estudar as atividades nas organizações “aqui e agora”, ou seja, no momento em que estão sendo realizadas e o fenômeno analisado se desdobra. O ponto de partida para o uso de abordagens baseadas na prática na área de EO tem sido influenciado pela busca de aproximação ao que as pessoas “realmente” fazem nas organizações (Geiger, 2009), seja como um fenômeno grupal (Llewellyn & Spence, 2009) ou influenciada por elementos materiais (Lanzara, 2009). Os trabalhos nos EO que assumem a prática como unidade de análise, invariavelmente, tomam os não-humanos como elementos que compõem as atividades desempenhadas pelos humanos nas organizações, distribuindo a agência entre esses elementos e não se fixando apenas nos humanos (Gherardi, 2009). Assim, paralelamente a retomada para a prática, tem ocorrido um movimento de inclusão dos não-humanos na análise organizacional.

Ao incorporar os elementos não-humanos na análise, podemos identificar mais claramente que as organizações são constituídas e mantidas por meio de objetos (Engeström & Blackler, 2005) componentes das práticas organizativas. Assim, a análise das práticas demanda um repertório que possibilita transcender divisões (Miettinen, Samra-Fredericks & Yanow, 2009) como humanos/não-humanos. A TAR se apresenta, então, como uma perspectiva capaz de oferecer os “instrumentos” para realizar essa tarefa, pois para ela as práticas organizativas são entendidas como consequência de redes de relações heterogêneas (Law, 1992). Como destaca Nicolini (2009), a TAR oferece tanto um vocabulário quanto um método interessante para estudar os fenômenos organizacionais. E uma vez que é difícil tratar a TAR como uma abordagem teórica sem considerar seu caráter metodológico (Calás e Smircich, 1999), o próximo tópico abordará a TAR tratando-a também como um método e não apenas como uma teoria (Latour, 1999; Latour, 2005).

2.2- A Teoria Ator-Rede

2.2.1- Redes-de-Atores Heterogêneas e Princípio da Simetria

A Teoria Ator-Rede ou Sociologia da Translação é uma abordagem que foi desenvolvida a partir dos Estudos da Ciência e da Tecnologia (Law, 1992). Para essa perspectiva, as relações são materialmente heterogêneas, ou seja, não são apenas sociais, mas estão imersas em uma variedade de elementos humanos e não-humanos que fazem parte das e constituem as relações (Latour, 1988; Law, 1997b). Nesse sentido, o social nada mais é do que uma rede de materiais heterogêneos, composta não somente por pessoas, mas também por máquinas, textos, artefatos, dinheiro, arquitetura, fenômenos naturais e todo elemento passível de ser mencionado (Law, 1992), uma vez que quase todas as nossas interações são mediadas por não-humanos (Brown, Lilley, Lim & Shukaitis, 2010). Em última instância, nem aquilo que é puramente social ou puramente técnico deve ser visto como determinante nas relações (Law & Bijker, 2000). Para a TAR, o social se constitui em um tipo de associação momentânea caracterizada pela reunião conjunta desses elementos (Latour, 2005). Os humanos não são nem mais nem menos importantes no plano analítico. Esses elementos “se tornam ou fazem alguma coisa quando são combinados com outras coisas em sistemas ou redes” (Parker, 1998, p. 506). Dessa forma, devemos analisá-los simetricamente.

O princípio de simetria pressupõe que não devemos fornecer um *status* especial na explicação dos elementos sociais (Law, 1987), pois qualquer elemento possui capacidade de realizar ações, já que a agência não está confinada somente nas pessoas, sendo distribuída em materiais e pessoas, isto é, todos os elementos devem ser analisados no mesmo plano, de maneira simétrica (Latour, 1994b; Latour, 2000a; Latour, 2001; Latour & Woolgar, 1997; Law, 2003). Segundo Latour (2005), os não-humanos podem operar como mediadores, capazes de gerarem transformações, distorções e modificações nos elementos com os quais se relacionam. A ação consiste em uma propriedade das entidades associadas, por isso atribuir a um ator o papel primeiro da ação, não significa necessariamente anular a composição de forças para explicar uma dada ação (Latour, 2001; 2005).

Ao analisar um acidente de trem na Inglaterra, Law (2000a) retrata a busca por uma causa definitiva que tivesse provocado o acidente, sendo essa causa atribuída por alguns ao maquinista, por outros ao equipamento e ainda por outros à empresa devido aos problemas de gestão. Porém, o autor mostra que se analisarmos o caso por meio de uma cadeia de associação, seria possível perceber que uma série de fatores pode ter contribuído para o acidente e não apenas o maquinista: “o treinamento dele (incompleto, rápido demais?); sua experiência (muito limitada?); a posição do sol no início da manhã (afetando a visibilidade do sinal?); o layout da cabine do maquinista (confuso?)” (Law, 2000a, p.6). O autor destaca que

esses elementos operam relacionalmente e todos os elementos citados seriam agentes que em associação produzem um trem que circula com segurança ou um acidente grave.

Evidenciar a agência não-humana não significa atribuir autonomia a estes elementos e reduzir os humanos a meros fantoches, mas que as ações são consequência de cadeias de associação, nas quais humanos e não-humanos estão engajados (Cooren et. al., 2006). Quando um ator age, ele faz isso por meio de uma rede. E como um ator é também uma rede, podemos falar em redes-de-atores (Callon, 1991). A TAR não se baseia em uma teoria estável do ator, pois as motivações para suas ações não são, essencialmente, predeterminadas e o ator é visto como uma entidade sem uma definição muito precisa (Callon, 1999), dado que outras agências sobre as quais o ator não tem controle o fazem agir (Latour, 2005). De acordo com Callon e Latour (1981) um ator é qualquer entidade capaz de associar outros tipos de elementos (humanos e não-humanos) e fazer com que se tornem dependentes dele, traduzindo os interesses desses elementos em sua própria linguagem. As redes surgem a partir da reunião dos recursos necessários e o convencimento de atores para que se insiram e conectem-se a ela (Gherardi & Nicolini, 2005), sendo seu caráter um fenômeno contingencial (Hassard, Law & Lee, 1999), ou seja, elas são sempre precárias e formadas por processos e realização ao invés de assumirem um estado estático (Calás & Smircich, 1999).

2.2.2- A TAR nos Estudos Organizacionais

A TAR representa um meio interessante de performar estórias sobre o que acontece na realidade que investigamos. Para Bloomfield e Vurdubakis (1999), os trabalhos desenvolvidos na área de EO a partir da TAR constituem uma mudança de foco da idéia de organização como uma entidade formal-funcional para o estudo de suas práticas e processos organizativos. Dessa forma, as organizações seriam a reunião de um conjunto de elementos técnicos e sociais, as quais não podemos assumir como indefinidamente estável, pois seu sucesso é uma questão contingencial (Law & Bijker, 2000). Segundo Cooren, Thompson, Canestraro & Bodor (2006), a vantagem da TAR em relação a outras abordagens, para o estudo de organizações, reside na sua característica de possibilitar ao pesquisador identificar os elementos que fazem a diferença em um dado fenômeno, sejam eles humanos ou não-humanos, e como eles se articulam entre si para conjuntamente constituírem os processos organizativos, sem estabelecer distinções *a priori* entre agência e estrutura, já que as explicações derivam da associação daqueles elementos (Cooren et. al., 2006). Nesse sentido, a TAR não representa uma simples reflexão sobre o social, mas sim sobre associações que propiciam conexões e relações com elementos não-sociais (Latour, 2003; Latour, 2005), permitindo analisar casos nos quais a separação entre humanos e não-humanos não são claras e os atores possuem variadas formas (Callon, 1999). A questão fundamental não é como o social é formado, mas como coisas e pessoas se conectam e se reúnem (Czarniawska, 2006).

Dessa forma, uma das principais características que faz da TAR uma abordagem útil e diferenciada para os EO é possibilitar que humanos e não-humanos sejam analisados nos mesmos termos (Hassard, Law & Lee, 1999). Lowe (2004) observa que os pesquisadores em organizações precisam estar mais sensíveis ao papel dos não-humanos na análise organizacional. Porém, sua inclusão deve ser realizada considerando-os como agentes constitutivos das práticas e que agem conjuntamente com os humanos, ou seja, elementos que geram transformações (Brown et al., 2010) de maneira associada e não isolada. Embora seja difícil definir quem ou o que agiu, a TAR possibilita descrever o caminho pelo qual as associações entre os diversos elementos são constituídas (Latour, 2005) nas práticas organizativas de uma organização, ao apresentar as estratégias e manobras desempenhadas pelos atores na negociação de seus interesses e consolidação da rede-de-atores que irá dar suporte a tais interesses (Gherardi & Nicolini, 2005). Na visão de Porsander (2005), somente pelo estudo da produção de conexões e associações entre as ações dos atores torna-se possível

compreender as práticas organizativas. Para Harris (2005) é exatamente essa idéia que constitui uma das maiores contribuições da TAR para os estudos organizacionais, ou seja, a busca pela compreensão de como as associações reúnem os elementos conjuntamente e ordenam as práticas organizativas.

Law (1992) salienta que o processo de ordenamento ou organização é consequência de uma rede heterogênea e a 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, 2009b) 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), isto é, organizar é um processo contínuo que nunca cessa (Czarniawska, 2004; Jones, McLean & Quattrone, 2004; Spoelstra, 2005).

Esse processo, porém, não obedece necessariamente uma ordem fixa de organização, como mostra Cooper (1986). Esse autor ressalta que 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. Nesse sentido, 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 gradações (Nayak, 2008). Assim, ao invés de pressupormos as organizações como entidades coerentes que produzem uma realidade claramente ordenada e organizada, seria mais produtivo falarmos de redes de relações e associações (Law, 1992; Latour, 2005).

3- Metodologia

Para investigar as práticas organizativas da produção do desfile de uma escola de samba a partir da TAR, fiz a escolha pela a pesquisa qualitativa com inspirações etnográficas. A pesquisa qualitativa é pautada na observação das pessoas em seus contextos de atuação e na interação com os atores a partir da sua própria linguagem (Kirk & Miller, 1986), ou seja, é uma atividade localizada que coloca o pesquisador no mundo, próximo ao seu objeto de estudo, e que por meio de um conjunto de práticas materiais e interpretativa torna o mundo visível a partir de representações como notas de campo, entrevistas, conversações, fotografias, entre outras (Denzin & Lincoln, 2000). Dentro da abordagem qualitativa, optei por utilizar alguns dos princípios da etnografia. Uma vez que teoria e metodologia estão diretamente relacionadas na prática da pesquisa (Van Maanen, Sørensen & Mitchell, 2007) procurei delinear a segunda tendo em vista os pressupostos da primeira. Assim, a idéia de seguir os atores (Latour, 1999) em suas práticas foram centrais ao longo da pesquisa de campo. A etnografia é realizada de maneira que o pesquisador viva de forma intensa e por um longo período de tempo (geralmente não especificado) no meio daqueles que serão estudados (Van Maanen, 1988; Cunliffe, 2010), permitindo ao pesquisador entender os mecanismos dos processos sociais (Vidich & Lyman, 2000).

A presente pesquisa foi realizada em uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo. Os primeiros contatos com a escola ocorreram no final de 2008. No entanto, comecei a pesquisa de campo em meados de setembro de 2009, indo até o término do carnaval, em fevereiro de 2010. Para a realização da pesquisa eu não ingressei na escola como membro de função formalmente definida, portanto, utilizei a técnica de observação não-

participante. O que foi acordado, inicialmente, é que eu poderia acompanhar as principais atividades do processo de produção do desfile do ciclo 2009/2010. No final do trabalho de campo, desfilei na escola como integrante da Alegoria³. Foram seis meses de observações, durante as quais eu fazia anotações em um caderno de campo e, posteriormente, as expandia no editor de texto *Word*. Nesse período participei de reuniões do setor de harmonia, freqüentei os ensaios na quadra da escola, fiz visitas ao barracão durante o dia (local este restrito até para muitos integrantes da própria escola e preservado ao máximo, a fim de se manter sigilo total); acompanhei os ensaios técnicos no sambódromo e a retirada dos carros alegóricos do barracão durante a noite e a madrugada. Além das observações fiz entrevistas semi-estruturadas com 19 integrantes do setor de harmonia. As entrevistas duraram em média 45 minutos. Reuni também alguns documentos referentes a produção do desfile como os critérios de julgamento e documentos internos da escola.

Para analisar os dados utilizei a análise de conteúdo (Krippendorff, 2004), seguindo o procedimento em espiral proposto por Creswell (1998), a fim de codificar os dados e identificar os temas a partir deles (Ryan & Bernard, 2000). Todo o material foi organizado e analisado a partir de várias leituras sistemáticas de seu conteúdo. O nome da agremiação e de seus integrantes foram omitidos para preservar suas identidades. Os nomes que aparecem no artigo são fictícios. No próximo tópico farei a descrição das práticas que envolvem o trabalho dos harmonias na organização e coordenação da produção dos carros alegóricos, bem como da relação que eles estabelecem com esses não-humanos no dia do desfile.

4- Práticas (Des)Organizativas

4.1- Produzindo Carros Alegóricos

Os carros alegóricos são os elementos de maior visibilidade em um desfile carnavalesco, devido ao seu tamanho e beleza, mas também em função dos destaques que desfilam sobre eles com grandes fantasias luxuosas. A construção de um carro alegórico requer muito trabalho e cuidado com detalhes que podem fazer a diferença na avenida. Assim, o carro alegórico é a conseqüência de uma rede-de-atores que ao reunir elementos humanos e não-humanos ganha certa estabilidade, que será questionada por outros elementos ao iniciar o desfile, como mostrarei no tópico seguinte. Para começar descreverei brevemente como, em teoria, ocorrem as etapas da construção de um carro. Em teoria, porque na prática essa ordem nem sempre é seguida.

O primeiro passo é desmontar o carro do desfile anterior até ele ficar apenas com a sua estrutura básica (pneus, eixos, direção e ferragem). Em seguida, são corrigidos os defeitos e concertadas as partes que foram danificadas durante o desfile, para que possam ser feitos os ajustes necessários na estrutura de acordo com o novo projeto das alegorias, e as ferragens, largura, eixos e pneus suportem o que será construído e o peso das pessoas que neles desfilarão. Nessa etapa são realizados, basicamente, trabalhos de ferragem e madeiramento. Posteriormente, entra a parte artística de escultura, pintura e adereços. Aqui o carro começa a ganhar cor, brilho e beleza. Paralelamente, são feitas as instalações elétricas e colocação da estrutura tecnológica responsável pelos movimentos e jogo de luzes presentes nos carros. Finalizada essa etapa, o carro fica a espera de ser levado até a área de concentração⁴ do sambódromo para receber as últimas partes e esculturas que serão montadas ali mesmo. Essas peças são muitas vezes produzidas em outros locais, ou porque foram encomendadas de um artista famoso ou por serem muito grandes e não caberem no barracão. O processo de construção dos carros gera uma série de controvérsias em torno de questões técnicas, financeiras, administrativas e estéticas, como o trecho de entrevista a seguir com minha informante mostra.

Pesquisador: *Como é que você fica sabendo à respeito do funcionamento da estrutura do carro, da base, do eixo...?*

Informante: *A gente vai no barracão ver e os carros. Ultimamente eles não andam mudando muito, então a gente já sabe todos os defeitos, e quando melhora e quando piora. Que nem a tendência esse ano é piorar muito se eles [diretoria] não fizerem alguma coisa, porque nós fomos lá [no barracão] e foi pedido para fazer uma mão de elefante na segunda base [do carro abre-alas]. Não foi feita a mão de elefante.*

Pesquisador: *O que é mão de elefante?*

Informante: *É uma peça que ela é como se fosse uma pata de elefante mesmo, só que ela tem uma mola, entendeu? Por isso que fala... tem que ser mão de elefante, tem que ser uma coisa grande pra sustentar.*

Pesquisador: *E a mão de elefante vai aonde? Fica colocada aonde?*

Informante: *Na segunda base onde estava aquela imagem de Ogum, bem no meio do carro. Nós ficamos sabendo que a escultura [que seria colocada na alegoria] é pesada, duas toneladas e algum pouquinho. O que ia acontecer pela lógica, pela física? Ia ceder, o carro ia ficar pesado demais e não ia sair do lugar.*

Pesquisador: *E aí a mão de elefante facilitaria para o carro andar?*

Informante: *Isso! E aí como que nós ficamos sabendo? Nós não fomos lá fazer a visita? O Zé Eduardo [integrante da escola], eu, até você olhou embaixo do carro e viu que não tinha, e aí a gente espera, espera... duas toneladas não são dois quilos, são duas toneladas! É muito peso. Aí eu falei 'ah não fez, muito bem então já que não fez a gente sabe o que vai acontecer, o carro não vai sair do lugar... Não precisava fazer carros dessa magnitude, não precisa... Se você for acompanhando os desfiles, todos os carros são bonitos, mas a estrutura dos carros é que é a mesma.*

Pesquisador: *As estruturas são antigas, então?*

Informante: *São muito antigas. Solda aqui, põe um ferrinho ali, pega uma tabuinha e prega com o martelo ali, pega um pedacinho de ferro que está zanzando ali, 'ah vamos soldar isso aqui', você entendeu?*

Pesquisador: *Mas porque que não monta uma estrutura nova?*

Informante: *Então, essa é a pergunta que não quer calar. É investimento. Tem que tirar, tem que desmontar todos os carros. Eles [diretoria] precisam sentar com quem entende do nosso grupo. Vai ter que sentar com o Mauro e o Mauro vai ver o rolamento x, a emenda oito, você entendeu? Ele vai ver o que precisa ser feito. Precisa tirar o excesso de ferro. As engrenagens não funcionam a 100%, os pneus são de calibres diferentes... Sai mais barato ferro sobre ferro. Adiciona isso, adiciona aquilo, o que que acontece? A base já sai pesada.*

Podemos perceber na entrevista que muitas questões sobre diferentes aspectos são levantadas. Por parte da direção da escola, as restrições financeiras são tidas como os maiores limitadores para a melhoria, gerando implicações diretas no processo de construção dos carros. Como mencionado, teoricamente as fases da construção de uma alegoria são bem definidas. Porém, muito do trabalho ocorre de maneira simultânea e algumas vezes em ordem invertida ou desordenada: “eles [diretoria] começa uma casa pelo telhado, não começa pela pelo alicerce” (Entrevistado 2). A inversão da ordem diz respeito à etapa inicial de concerto dos defeitos, antigos e novos, dos carros. Problemas referentes à direção, eixo e calibre dos pneus, por exemplo, acabam sendo deixadas para verificação depois de boa parte do carro ter sido construída. Mas os harmonias de carro que acompanham o trabalho no barracão, supervisionam a construção dos mesmos, os coordenam na avenida e “sabe[m] todos os defeitos”, têm ciência de que esses detalhes fazem a diferença entre uma escola campeã e uma decepcionada com o resultado final. Eles sabem que uma peça como a mão de elefante, que dá sustentação para o carro suportar o peso não pode ser ignorada.

Além da questão financeira, a preocupação da diretoria com o aspecto visual acaba desviando o foco da estrutura dos carros. O Entrevistado 2 destacou que “na minha equipe tem envolvido mecânico, tem envolvido um cara que mexe com estrutura, então nós sabemos fazer uma gambiarra se precisar pra poder ir pra avenida”. Como a estrutura do carro permite “fazer uma gambiarra”, o improvisado surge como uma saída. A estrutura básica de um carro alegórico não é avaliada pelos jurados no desfile, nem mesmo pode ser vista por eles. Assim, a estrutura de um carro alegórico não “existe” para esses atores em um desfile carnavalesco,

embora para os harmonias ela demonstre constantemente sua presença na avenida. Portanto, o carro cheio de “gambiaras” que funcione, mesmo com riscos, é um carro que pode desfilar. Diferente disso, o aspecto visual da alegoria não aceita esse tipo de improvisado, pois ele será avaliado em detalhes pelos jurados; ele “existe” no desfile. Nos critérios de julgamento dos carros alegóricos, consta que o jurado deve avaliar a alegoria, considerando “a impressão causada pelas formas e pelo entrosamento, utilização, exploração e distribuição de materiais e cores; os acabamentos e cuidados na confecção e decoração, no que se refere ao resultado visual, inclusive das partes traseiras” (LIGA, 2009, p.32). Não há aí espaço para improvisação, pelos menos em princípio, dado que ela pode comprometer o acabamento.

Temos aqui um objeto ambíguo. Por um lado as estruturas são antigas e cheias de *gambiaras*, atributo típico de uma organização vista como sem profissionalismo e desorganizada. Por outro lado, a produção artística do carro demanda maior organização, o que caracterizaria mais profissionalismo e melhor administração. Duas realidades diferentes em um mesmo objeto. No caso dos harmonias e da diretoria, os interesses que levam a produção de um objeto ambíguo são ao mesmo tempo complementares e conflituosos. Complementares porque sem a estrutura básica seria impossível produzir a parte visual da alegoria e sem a arte final do carro, ele seria apenas um amontoado de ferros e madeira sem qualquer utilidade na avenida. Conflituosas porque o interesse da diretoria com a estética do carro reduz esforços e recursos direcionados à estrutura.

Porém, em relação ao aspecto visual há diferenças entre os carros. Nem todas as alegorias recebem a mesma ênfase na parte estética. A posição de cada uma delas na montagem da escola e sua função no desfile refletem diretamente no quanto será investido nas suas esculturas, pinturas e adereços. No decorrer da construção dos carros, muitos recursos são investidos nas primeiras alegorias, principalmente no carro abre-alas, resultando em falta de dinheiro para as últimas. O abre-alas tem o papel de abertura do desfile e serve para criar uma impressão positiva da escola na avenida. Como o próprio nome diz, ele abre o desfile. Nesse sentido, ele é o maior carro e recebe mais investimentos. Ao iniciar a produção do desfile, a escola conta basicamente apenas com fontes externas de financiamento (verba da prefeitura e direito de transmissão). A fonte interna (ensaios, feijoadas, patrocínio, etc) vai sendo captada ao longo dos meses. Contudo, a escola não pode esperar o mês de janeiro, quando os eventos de captação são mais lucrativos, para iniciar os trabalhos no barracão. Os investimentos são realizados de acordo com os recursos que a escola possui, fazendo com que no final, parte do que foi desenhado no planejamento dos carros seja modificada.

O único carro que tá conforme o desenho que foi pra avenida é o abre-alas, o resto na verdade, tipo vai conforme vai entrando o dinheiro... ..O quinto carro vinha vinte e duas esculturas que era os guardiões da copa. Chegou, cadê? Ficou tudo lá atrás [do barracão] onde tava os carros estacionado. Ficou tudo lá jogado, perdeu, por quê? Não teve condições financeiras e nem tempo hábil de dar acabamento no carro. Aí o que é que fez? Pegou o pessoal da velha guarda espalhou os vinte e dois lá, mas não era eles ali... .. A qualidade vai caindo né? Por isso que nós pede pra escola diminuir, entendeu? Diminui o número de carro, dá um acabamento melhor, que é o que não tem infelizmente (Entrevistado 2).

Apesar de existir um planejamento inicial com desenhos dos carros, eles ganham forma na medida em que são desenvolvidos por meio do material disponível para sua construção. O projeto de carnaval planejado raramente consegue ser realizado tal como foi definido inicialmente. Ao longo do processo de produção do desfile a escola que entrará na avenida passa por várias transformações, ou seja, várias escolas são produzidas durante a constituição da rede-de-atores da produção carnavalesca. Em alguns momentos o desfile bem planejado, desenhado e organizado no papel vai se desorganizando ao longo da sua produção. Ao tentar organizar a produção parece haver um processo de desorganizar de parte daquilo que foi planejado. Essa (des)organização é conseqüência da negociação dos interesses dos harmonias e da diretoria em relação aos carros alegóricos. Por sua vez, este se apresenta como

um ator poderoso na produção do desfile, pois ele é o efeito de uma rede de relações composta por elementos heterogêneos e conflituosos, como harmonias, diretoria, quesito de julgamento, grandes estruturas de ferro, esculturas pesadas, partes elétricas e estética. Até, e sobretudo no dia do desfile, tais elementos entram em conflito e mudanças são realizadas por eventualidades, pessoas realocadas dentro da montagem da escola e carros alegóricos alteram a “normalidade” do cortejo, como veremos a seguir.

4.2- Lidando com Adversidades na Avenida

O carro alegórico talvez seja o ator mais imprevisível e difícil de manter associado à rede de produção do desfile. Os harmonias fazem um grande esforço para que ele não desorganize e desestabilize a rede. No dia do desfile, eles montam um esquema de coordenação, no qual um harmonia fica posicionado em cada vértice do carro, com o apoio de Alegorias. Um harmonia é designado para passar as coordenadas de movimentação, enquanto os demais transmitem a informação por meio de sinais com as mãos, mecanismo encontrado para superar o barulho da bateria, do canto da escola e do público, que deixa a comunicação verbal impraticável. No ano da pesquisa, porém, os harmonias haviam planejado adicionar rádios para a comunicação. Os principais coordenadores da harmonia tinham um a sua disposição. Substituir a comunicação de sinais pela verbal via mediação de um não-humano, talvez pudesse torná-la mais efetiva. No entanto, como vários outros não-humanos constituem o fenômeno em análise, a interferência dos sinais de frequência dos aparelhos de rádio da imprensa e de outras escolas, fez com que esse recurso não fosse útil na prática. Sua ineficiência na avenida fez os harmonias manterem a comunicação por meio dos sinais. O Entrevistado 17 explica o abandono do rádio no dia do desfile:

Então um gesto já diz toda a ação, ou seja, o interlocutor ele é o responsável pela informação, então às vezes o gesticular ele é muito mais simples, muito mais hábil e ágil do que a comunicação via rádio... ..É muito mais rápido eu apontar o que ta acontecendo do que esperar que a pessoa entenda o que eu to tentando falar pra ele via rádio.

Quanto mais ágil for a comunicação mais rápido o carro alegórico entrará na velocidade adequada para a evolução da escola. Considerando o tamanho e o peso dos carros, os harmonias não podem esperar muito na tomada de decisão, porque fazê-lo se movimentar demanda um esforço grande por parte dos merendeiros⁵. Grandes e belos carros alegóricos fazem a escola marcar presença na avenida. Porém, a grandeza cria dificuldades motoras e o foco no aspecto visual em detrimento da estrutura gera outras implicações práticas que refletem na avenida. Uma delas, imprescindível para o andamento correto do carro na avenida é a visibilidade do motorista, que é praticamente nula. Dessa forma, ele usa duas referências como orientação. A primeira são os harmonias que o auxiliam gritando para qual lado ele deve virar e a segunda é a faixa amarela no centro da avenida a qual serve para saber se o carro está mais para a direita ou esquerda. Essas referências, no entanto, são precárias.

Com o som da bateria tocando e o barulho da escola e do público cantando fica difícil entender corretamente as orientações. A faixa amarela por sua vez ajuda parcialmente, uma vez que alguns carros são muito largos e passam a poucos metros da grade lateral. A avenida possui 14m de largura e um dos carros tinha 10,5m. O motorista, ainda, vai agachado embaixo do carro, controlando uma direção improvisada. No dia do desfile, são dois ou três motoristas por carro, pois como a direção é pesada, em função da largura e tamanho dos carros, apenas um não daria conta de controlá-lo. Quando precisa manobrar ou empurrar, muitas pessoas gritam ao mesmo tempo e uma confusão de informações se instaura com instruções contraditórias. No meio da confusão, o motorista pode achar que tem que virar rápido e vira mais do que podia. Mesmo ouvindo corretamente a orientação sobre o que fazer, sem ter uma visão completa, ele não consegue calcular o quanto precisa virar, podendo movimentar o carro em um ângulo superior ao que os engates entre as partes suporta.

Segundo o Entrevistado 2, foi isso que aconteceu na concentração ao tentarem posicionar o carro abre-alas, que teve sérios problemas para entrar na avenida:

Pelo menos eu acho que o motorista tem que ter visão, o resto nós se vira. Agora pro motorista é fundamental e não tem. É onde que acontece... ‘ah quebrou por defeito?’ Às vezes não foi por defeito, foi o que eu te expliquei agora, o cara foi, avisaram pra ele ir pra direita ele foi pra direita e aí? Agora quanto pra direita? Ele vai virando, né? Aí o carro deu aquela torcida [na avenida], sem condições.

A “torcida” que o entrevistado se refere foi a pressão exercida pela articulação de engate de uma parte do carro na outra, prendendo o cabo de energia que atravessava a alegoria. O mesmo entrevistado afirma ainda que “eles [responsáveis pela parte elétrica] vão passando [os cabos] por onde dá, eles não quer ver se por acaso tem uma articulação ali, eles vão passando os cabo. É onde acontece isso aí, que é fio imprensando no gerador”. Temos aqui como fatores que geraram o defeito no abre-alas, a falta de visão do motorista por um problema de projeto do carro, a comunicação entre os harmonias e a desorganização na construção da alegoria. O Entrevistado 1, acrescenta mais um fator para explicar o problema do abre-alas: “a gente já sabia que ia acontecer isso, por quê? Porque não foi feita a mão de elefante”. Diversos fatores afetaram a entrada do abre-alas na avenida, desde questões técnicas, passando pela comunicação, até aspectos administrativos.

Algo parecido ocorreu com o quinto e último carro alegórico. Dez dias antes do desfile, quando esse carro foi levado do barracão para a concentração do sambódromo, um harmonia teve que entrar debaixo dele para verificar a direção que não funcionava perfeitamente. No dia do desfile, no momento de colocá-lo na avenida, a direção travou novamente, dificultando sua movimentação. Além do mais, ele estava muito pesado, pois somando-se ao seu próprio peso, ainda tinham quase cem pessoas em cima dele. Para complicar, uma parte dos merendeiros do último carro fora recrutada para empurrar o abre-alas, que estava atrasado em função do problema no engate de suas partes. Esses merendeiros seguiram empurrando o abre-alas pela avenida e não voltaram. Por fim, a área da concentração possui um declive projetado para escoar a água da chuva e por mais sutil que ele seja, faz muita diferença quando se está empurrando uma alegoria com mais de uma dezena de tonelada. Nas palavras do Entrevistado 19:

O último carro ficou com essa quantidade a menos de merendeiro. Chegou na hora do último carro, com a velha guarda inteirinha [em cima], além do peso do carro, ai o carro num saia do lugar. O carro veio com uma dificuldade, chegou ali naquela rampa, o carro parou. E pra tirar aquele carro dali com a quantidade de merendeiro reduzida? Aquele era o último carro, num tinha mais ninguém na retaguarda, a escola foi embora. Ai quando conseguiram por o carro na avenida, a escola já tava o quê? quase 250 metros de distância do carro. Isso é um buraco que vai pro Guinness, nunca em escola de samba nenhuma teve um buraco desse tamanho. E foi ai que nós perdemos o carnaval.

A solução encontrada foi retirar a maior parte dos integrantes da velha guarda de cima do carro, colocá-los para desfilar no chão, ou seja, desorganizar o carro alegórico alterando seu projeto inicial. Seria melhor correr o risco de sofrer uma penalidade por mudar a configuração do carro do que desfilar sem ele. Depois, os harmonias reuniram outros integrantes da escola que ainda se encontravam na concentração para ajudar. Enquanto os harmonias de carro solucionavam o problema, a escola foi evoluindo pela avenida e abrindo um buraco entre a última ala e o carro alegórico. Nesse momento a comunicação deixou a desejar novamente. Os harmonias não conseguiram entrar em contato a tempo com os harmonias mais a frente de modo que a escola reduzisse o ritmo de evolução e esperasse o carro se aproximar. Como consequência, um grande buraco foi aberto no meio da avenida.

Os carros alegóricos tiveram vários problemas na avenida. Qual teria sido a causa? Na escola alguns atribuíram a falha à harmonia, por ser responsável pelo desfile na avenida, enquanto outros diziam que foi um problema de planejamento, isto é, falha da diretoria. Law

(2000a) observa que normalmente as responsabilidades são atribuídas a um único elemento. Porém, esse autor mostra no exemplo do acidente de um trem, que elas precisam ser distribuídas ao longo da rede-de-atores. No caso do desfile, os problemas nos carros e seus efeitos no desempenho da escola foram consequência de uma série de elementos humanos e não-humanos. Estruturas antigas, alegorias pesadas, ausência da mão de elefante, falta de visão do motorista, avenida inclinada, dificuldade na comunicação, interferência no rádio, número limitado de merendeiros, (des)organização da construção dos carros, limitação de recursos financeiros, alocação desproporcional desses recursos (muito na parte artística, pouco na mecânica). Todos esses fatores refletem diretamente na avaliação dos jurados, atentos até aos pequenos detalhes, que passam despercebidos do público geral.

5- Discussão e Análise dos Resultados

A TAR é uma abordagem que procura suprimir as divisões analíticas entre o humano e o não-humano (Law, 1997a, 1999a), considerando que a realidade e os seus fenômenos são efeitos de redes heterogêneas (Law, 1999a). Nesse sentido, não devemos assumir nem aquilo que é tido como somente social ou somente técnico como determinante das relações (Law & Bijker, 2000). Assim, considerando que a realidade é constituída tanto por humanos quanto não-humanos e não devemos separá-los analiticamente (Law, 1986), ambos os elementos foram tratados de maneira simétrica (Latour & Woolgar, 1997; Law, 2003). Harmonias, diretores, carro alegórico, esculturas, partes mecânicas, dentre outros estão engajados conjuntamente na produção de um desfile carnavalesco, sendo o resultado da cadeia de associação entre humanos e não-humanos (Latour, 1994b; Law, 2000a; Latour, 2005).

Falar em práticas organizativas da produção do desfile não se resume em identificar as ações dos harmonias como se eles agissem sozinhos, mesmo que eles se apresentem como a entidade responsável por elas. As ações são uma propriedade das entidades associadas, cuja composição de força se estende a outros elementos “ocultos” na rede (Latour, 2001). Assim, o desfile da escola é a consequência da reunião de elementos humanos e não-humanos que se associam e possibilitam a existência daquilo que conhecemos como social. O social é alcançado por meio dos materiais que compõem a realidade. Isso significa que uma organização é um produto final e não o ponto de partida (Czarniawska, 2004), ou seja, um projeto de carnaval acontece porque muitos elementos heterogêneos se organizam em torno de uma rede-de-atores, que na verdade nada mais é do que a realização, a consequência e associação de coisas e pessoas com interesses comuns e contraditórios.

Nesse processo de organizar, alguns elementos não-humanos possuem a capacidade de se transformarem em atores centrais em determinadas práticas e fazerem com que outros se tornem dependentes dele (Callon e Latour, 1981). Os carros alegóricos se mostraram atores compostos por um grande número de associações capazes de fazer a diferença (Latour e Akrich, 2000) nas práticas organizativas da produção do desfile. Por exemplo, o barracão e seus funcionários, harmonias de carro, recursos financeiros, e composições de carro são alguns dos elementos mobilizados pelos carros alegóricos durante seu processo de produção. Esses atores demandam monitoramento da sua construção, alocação de recursos entre cada um deles, venda de fantasias das composições, discussões sobre aspectos técnicos e estéticos, ou seja, é uma fonte constante de controvérsias que são apenas temporariamente resolvidas. Temporariamente resolvida porque na falha de funcionamento do ator alegoria, os elementos desorganizativos ocultos na rede saem da caixa preta. Ao abordar os problemas com as alegorias na avenida, muitas questões foram trazidas a tona quanto à ausência de uma peça importante do carro (mão de elefante), a precariedade de suas estruturas, o número limitado de merendeiros e a falha na comunicação entre os integrantes da escola.

A aparente ausência da desorganização não significa que ela não esteja presente na rede-de-atores e nas práticas organizativas, mas coexiste com o organizar e pode inclusive

complementá-lo, pois como destaca Munro (2007), a desorganização não representa necessariamente um desastre. Pelo contrário, foi a desorganização que permitiu, por exemplo, que o último carro alegórico pudesse ser movimentado. A decisão de mudar a configuração do carro e tirar a velha guarda de cima dele reduziu o peso da alegoria e possibilitou que ela fosse empurrada pelo número limitado de merendeiros que ainda estavam na concentração. Apesar da demora ter gerado um buraco na avenida e perda de pontos, essa desorganização não foi notada pelos jurados que não tiraram pontos por causa disso. Assim, podemos dizer que a presença de desorganização nem sempre é notada, embora presente. Ela faz parte do processo organizativo e pode ser complementar a ele (Cooper, 1986). Se nos Estudos Organizacionais há a tendência em se estudar o acabado e não o parcial (Spoelstra, 2005), uma escola de samba é um exemplo de que o organizar é sempre incompleto, inacabado e confuso, sem que isso impeça a realização de projetos ou o funcionamento da organização. Mesmo com todos os problemas, contradições e desorganizações a escola de samba alcançou o terceiro lugar na competição, um resultado respeitável considerando o alto nível de competição dos desfiles atualmente e a paridade entre as agremiações.

As práticas (des)organizativas aparecem também no processo de construção dos carros alegóricos, que se configuram como um objeto fluido e flexível. Na parte mecânica é possível fazer adaptações não só durante o processo de construção, mas também na concentração do sambódromo. Esse elemento nunca está completo e é sempre faltante: peças mecânicas importantes que não foram colocadas, motorista sem visão e ausência de merendeiros para empurrar. O carro alegórico representa bem a maneira como a rede-de-atores da produção do desfile é performada, ou seja, está constantemente lidando com o que não está presente e precisa ser substituído por alguma coisa ou improvisado de alguma maneira. Por exemplo, sem recursos financeiros suficientes, peças das alegorias são substituídas e elas se adaptam com o material disponível no barracão; sem ter como se comunicarem verbalmente na avenida, em função do som da bateria e do canto do sambanredo, os harmonias criaram códigos para trocarem informações sobre a evolução da escola.

A déia de que a realidade é confusa e incoerente (Law, 2004) pode ser apreendida a partir da heterogeneidade das práticas organizativas da escola de samba analisada. A natureza específica dessa organização, a qual está imersa em processos coexistentes de (des)organização nos permite pensar que o invés de fornecer excessivo enfoque na entidade organização, poderíamos trabalhar mais com a noção de práticas e processos organizativos, algo que atravessa qualquer forma organizacional. Assim compreenderíamos melhor como as organizações acontecem (Schatzki, 2006) por meio de processos constantes de negociação de interesses diversos (Callon & Latour, 1981) e um grande esforço é necessário para produzir e manter estabilizada a entidade organização ou a realização de determinados projetos. Organizações são o efeito e não a causa das relações que nelas e por meio delas se estabelecem. E sua produção requer a participação ativa de elementos não-humanos. As idéias centrais da TAR, portanto, possibilitaram (re)traçar as conexões da rede heterogênea da escola de samba pesquisada e propiciou evidenciar, a partir de um objeto particular do nosso país, a idéia de uma ontologia horizontal das organizações.

6- Conclusões

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 nos Estudos Organizacionais. A polêmica em torno dessas agremiações carnavalescas tem gerado discussões a respeito de uma série de mudanças que as conduziriam para a perda de tradição, dada a influência da classe média, comercialização do carnaval e adoção de um formato empresarial. No entanto, pouco se estudou sobre como a produção do desfile se desdobra por meio de práticas organizativas. Tendo em vista o redirecionamento

para a prática nos EO, meu objetivo foi analisar a heterogeneidade das práticas organizativas de uma parte da produção do desfile de uma escola de samba do grupo especial da cidade de São Paulo, tomando como referência o trabalho do setor de harmonia. Para tanto, utilizei a Teoria Ator-Rede, uma abordagem que possibilitou investigar essas práticas como um processo em constante estado de definição, cuja aparente estabilidade nada mais é do que a consequência de uma rede heterogênea de elementos temporariamente associados. A TAR me permitiu ainda lidar com uma realidade confusa, na qual organização e desorganização acontecem simultaneamente.

Porém, meu objetivo não foi encontrar uma causa/resposta final e definitiva que explicasse as práticas organizativas desempenhadas pelos harmonias na produção do desfile, pois como destaca Law e Bijker (2000), não existem causas finais. Mas procurei expor as contingências e controvérsias do processo. Com isso, pude evidenciar o fato da produção do desfile envolver uma série de práticas (des)organizativas cuja estabilidade ocorre por meio da atuação de um conjunto de elementos não-humanos, ou seja, elas estão imersas em uma rede heterogênea de coisas e pessoas. A estabilização da rede, porém, é uma realização temporária e que pode ser colocada a prova a qualquer instante.

Embora os harmonias tenham experiência na produção do desfile, saibam o que precisam fazer, recebam orientações da diretoria sobre como agir, ensaiem exaustivamente, a produção de um desfile não é algo totalmente previsível. O próprio planejamento elaborado pela agremiação no início do ano muda na medida em que é colocado em prática. Como destaca Law (1999b, p.9) “talvez não haja nenhum padrão único e coerente. Talvez não haja nada exceto práticas”. Por mais que os harmonias consigam projetar possíveis problemas como, por exemplo, em relação as alegorias devido ao peso e falta de peças importantes, outros elementos da rede-de-atores são muito imprevisíveis. Isso demonstra o caráter confuso das práticas organizativas, possibilitando entendermos que as organizações convivem com a desorganização. A desorganização não exclui, no entanto, a organização; elas coexistem. A desorganização pode ser inclusive uma forma de organizar. 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 organizadas.

7- Referências Bibliográficas

- ALCADIPANI, R. & TURETA, C. (2009). Teoria Ator-Rede e Análise Organizacional: Contribuições e Possibilidades de Pesquisa no Brasil. *Organizações & Sociedade*, v.16, n.51, p. 647-664.
- ALCADIPANI, R. & HASSARD, J. (2010). Actor-Network Theory, Organizations and Critique: Towards a Politics of Organizing. *Organization*, v.17, n.4, p.1-17.
- BAKKEN, T. & HERNES, T. (2006). Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick Meets Whitehead. *Organization Studies*. v.27, n.11, p.1599–1616.
- BLACKLER, F., CRUMP, N. & MCDONALD, S. (2000). Organizing Processes in Complex Activity. *Organization. Networks*. v.7, n.2, p.277-300.
- BLASS, L. M. da S. (2007). *Desfile na Avenida, Trabalho na Escola de Samba: a Dupla Face do Carnaval*. São Paulo: Annablume.
- BLOOMFIELD, B. P. & VURDUBAKIS, T. (1999). The Outer Limits: Monsters, Actor Networks and the Writing of Displacement. *Organization*, v.4, n.4, p.625-647.
- BROWN, S. D; LILLEY, S.; LIM, M. & SHUKAITIS, S. (2010). The state of things. *Ephemera* v.10, n.2, p. 90-94.
- BRUNI, A. (2005). Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*. v. 12, n. 3.

- CALÁS, M. & SMIRCICH, L. (1999). Past Postmodernism? Reflection and Tentative Directions. *Academy of Management Review*, v. 24, n.4, p. 649-671.
- CAVALCANTI, M. L. V. de C. (2008). *Carnaval Carioca: dos Bastidores ao Desfile*. 4ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
- CALLON, M. (1991). Techno-Economic Networks and Irreversibility. In: LAW, J. (Eds.). *A Sociology of Monsters: Essays on Power, Technology and Domination*. London and New York: Routledge.
- CALLON, M. (1999). Actor-network theory – the market test. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell, p. 181-95.
- COOPER, R. (1986). Organization/Desorganization. *Social Science Information*, v.25, n.2.
- COOREN, F. THOMPSON, F. CANESTRARO, D. & BODOR, T. (2006). From agency to structure: Analysis of an episode in a facilitation process. *Human Relation*, v.59, n.4.
- CRESWELL, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CUNLIFFE, A. L. (2010). Retelling Tales of the Field In Search of Organizational Ethnography 20 Years On. *Organizational Research Methods*, v.13, n.2, p. 224-239.
- CZARNIAWSKA, B. (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*, v.11, n.6.
- CZARNIAWSKA, B. (2006). Bruno Latour: Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory. *Organization Studies*, v.27, n.10, p.1553-1557.
- CZARNIAWSKA, B. STS Meets MOS. (2009b). *Organization*, v.16, n.1, p.155-160.
- ENGESTRÖM, Y. & BLACKLER, F. (2005). On the life of the object. *Organization*, v.12, n.3, p. 307-330.
- FOOK, J. (2002). Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. *Qualitative Social Work*, v.1, n.1.
- GOLDWASSER, M. J. (1975). *O Palácio do Samba: Estudo Antropológico da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- DAMATTA, R. (1997). *Carnavais, Malandros e Heróis: Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco.
- FIGUEIREDO, M. D. de & CAVEDON, N. R. (2010). A fala dos objetos: o valor da faca para a cultura gaúcha e o debate sobre elementos materiais nos estudos organizacionais. In: ENANPAD, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD. 1 CD ROM.
- FOOK, J. (2002). Theorizing from practice: towards an inclusive approach for social work research. *Qualitative Social Work*, v.1, n.1.
- GHERARDI, S. (2009). Introduction: The Critical Power of the ‘Practice Lens’. *Management Learning*, v. 40, n. 2.
- HAGEMEIJER, R. E. (2004). After the fact. *Journal of Organizational Change Management*, v.17, n.4, p. 408-411.
- HARRIS, J. (2005). The ordering of things: Organization in Bruno Latour. *The Sociological Review*, v.53, n.1, p. 163–177.
- HASSARD, J. LAW, J. & LEE, N. (1999). Preface. *Organization*, v.6, p.3, p. 387–390.
- JONES, MCLEAN & QUATTRONE, (2004). Spacing and Timing. *Organization*, v.11, n.6,.
- KIRK, J. & MILLER, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. California/London/New Delhi: Sage Publications.
- KRIPPENDORFF, K. (2004). *Content analysis: An introduction to its methodology*. London: Sage.
- LANZARA, G. F. (2009). Reshaping Practice Across Media: Material Mediation, Medium Specificity and Practical Knowledge in Judicial Work. *Organization Studies*, v.30, n.12.
- LATOUR, B. (1988). *The Pasteurization of France*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- LATOUR, B. (1994b). Pragmatogonies. *American Behavioral Scientist*, v.37, n.6, May.

- LATOUR, B. (1999). On recalling ANT. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell.
- LATOUR, B. (2000a). *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: UNESP.
- LATOUR, B. (2001) *A esperança de pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos*. São Paulo: EDUSC.
- LATOUR, B. (2003). Is re-modernization occurring – and if so, how to prove it? *Theory, Culture & Society*, v.20, n.2.
- LATOUR, B. (2005). *Reassembling the Social: An introduction to Actor-Network Theory*. New York: Oxford University Press.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. (1997). *A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos*. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- LAW, J. (1992). Notes on the theory of the actor network: ordering, strategy and heterogeneity. *Centre for Science Studies*. Lancaster: Lancaster University. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Notes-on-ANT.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. (1997b). Heterogeneities. *Centre for Science Studies*. Lancaster: Lancaster University. Disponível em: <<http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Heterogeneities.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. (1999a). After ANT: complexity, naming and topology. In: LAW, J.; HASSARD, J. *Actor network theory and after*. Oxford: Blackwell.
- LAW, J. (2000a). Ladbroke Grove, Or How to Think about Failing Systems. *Centre for Science Studies*. Lancaster University, Lancaster. Disponível em: www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Ladbroke-Grove-Failing-Systems.pdf. Acesso em: 22 nov. 2005.
- LAW, J. & BIJKER, W. E. (2000). Postscript: Technology, Stability, and Social Theory. In: BIJKER, W. E. & LAW, J. (Eds.) *Shaping Technology-Building Society: Studies in Sociotechnical Change*. London: MIT Press.
- LIGA-SP. (2009). Liga Independente das Escolas de Samba de São Paulo. Disponível em: <http://www.ligasp.com.br>. Acesso em: 06 jul.
- LLEWELLYN, N. & SPENCE, L. (2009). Practice as a Members' Phenomenon. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1419-1439.
- LOCKE, J. & LOWE, A. (2007). A Biography: Fabrications in the Life of an ERP Package. *Organization*, v.14, n.6, p. 793-814.
- MIETTINEN, R. SAMRA-FREDERICKS, D. & YANOW, D. (2009). Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. *Organization Studies*, v.30, n.12, p.1309–1327.
- MINTZBERG, H. (1980). Structure in 5'S: a Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*. v.26, n.3.
- MURNO, R. (2001). Unmanaging/Disorganisation. *Ephemera*, v.1, n.4, p.395-403.
- NAYAK, A. (2008). On the Way to Theory: A Processual Approach. *Organization Studies*, v.29, n.2, p.173–190.
- NICOLINI, D. (2009). Zooming In and Out: Studying Practices by Switching Theoretical Lenses and Trailing Connections. *Organization Studies*, v.30, n.12, p. 1391–1418.
- PARKER, M. (1998). Judgement Day: Cyborgization, Humanism and Postmodern Ethics. *Organization*, v.5, n.4.
- QUEIROZ, M. I. P. (1999). *Carnaval Brasileiro: O Vivido e o Mito*. São Paulo: Brasiliense,
- REGO, M. L. & MELO, L. de J. (2008). O Gerenciamento de Projetos Aplicado ao Carnaval Carioca: em Busca de *Best Practices* em Português e de Preferência com Samba no Pé. In: ENANPAD, Rio de Janeiro, *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD. 1 CD ROM.

- RYAN, G. W. & BERNARD, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, v.15, n.1, p. 85-109.
- SANDBERG, J. & DALL'ALBA, G. (2009). Returning to Practice Anew: A Life-World Perspective, *Organization Studies*, v.30, n.12, p. 1349–1368.
- SCHATZKI, T. R. (2001a). Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K. & SAVIGNY, E. von. *The Practice Turn in Contemporary*. London/NewYork: Routledge.
- SCHATZKI, T. R. (2002). *The Site of the Social: a Philosophical Account of the Constitution of Social Life and Change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- SCHATZKI, T. R. (2005). The Sites of Organizations. *Organization Studies*. v.26, n.3.
- SCHATZKI, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies*, v.27, n.12.
- SPOELSTRA, S. (2005). Robert Cooper: Beyond organization. *The Sociological Review*, v.53, p.106–119.
- TURETA, C. & ALCADIPANI, R. (2009). O Objeto Objeto na Análise Organizacional: a Teoria Ator-Rede como Método de Análise da Participação dos Não-humanos no Processo Organizativo. *Cadernos EBAPE.BR*, v.7, n.1, p.48-65.
- TURETA, C. & ALCADIPANI, R. (2011). Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo. *Revista de Administração Contemporânea*. v.15, n.2, p. 209-227.
- VALENÇA, R. (1996). *Carnaval: Para Tudo se Acabar na Quarta-Feira*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará.
- VAN MANNEN, J. (1988). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: The University of Chicago Press.
- VAN MANNEN, J.; SØRENSEN, J. B. & MITCHELL, T. R. (2007). *Academy of Management Review*, v.32, n.4, 1145–1154.
- VERGARA, S. C.; MORAES, C. de M. & PALMEIRA, P. L. (1997). A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de uma Escola de Samba: o Caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, F. C. P. & CALDAS, M. P. (Orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas.
- VIANNA, H. O. (2004). *Mistério do Samba*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.
- VON SIMSON, O. R. de M. (2007). *Carnaval em Branco e Negro: Carnaval Popular Paulistano 1914-1988*. São Paulo: Edusp.
- WEICK, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Notas

¹ 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 idéia 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 & Obstfeld 2005).

² O setor de harmonia é o responsável pela execução das atividades relacionadas aos carros alegóricos, aos casais de mestre e sala e porta-bandeira e ao canto e evolução da escola.

³ Alegoria é uma subdivisão da harmonia responsável pelos carros alegóricos, que também são chamados de alegorias; daí o nome da subdivisão. Seus membros dão apoio aos coordenadores de carro alegórico. Como os carros alegóricos também são chamados de alegorias, quando eu usar Alegoria estarei me referindo aos integrantes dessa subdivisão, quando usar alegoria estarei me referindo aos carros alegóricos.

⁴ Concentração é um local no sambódromo, onde os integrantes das escolas permanecem concentrados antes de iniciar o desfile. Neste espaço são posicionados os carros alegóricos, e os componentes das alas ficam aguardando a hora de entrar na avenida.

⁵ Merendeiros são as pessoas responsáveis por empurrar os carros alegóricos no dia do desfile. Além de dinheiro para empurrar, recebem também uma merenda (lanche) antes do desfile começar. Daí o nome de merendeiro.