

Práticas Organizativas de Grupos de Cultura Popular: das Burocracias aos Modelos Alternativos de Gestão

Autoria: Anderson Felisberto Dias, Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Resumo

A crescente preocupação observada nas linhas teóricas emergentes da teoria organizacional demonstra um interesse particular em entender e questionar a incorporação, cada vez mais acentuada, dos valores econômicos pelas diversas esferas sociais. Ao se considerar que organizações do campo da cultura estão essencialmente voltadas para concretização de anseios da vida humana muito mais amplos que os expressos em organizações econômicas, elas poderiam representar formas de gestão alternativas e distantes do modelo burocrático vigente. Neste sentido, buscamos com este trabalho **analisar até que ponto organizações do campo da cultura popular expressam práticas organizativas alternativas àquelas correspondentes ao modelo burocrático dominante**. A pesquisa se caracterizou por uma abordagem qualitativa, como um estudo descritivo-interpretativo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação. A análise das práticas organizativas dos casos estudados supõe que o campo da cultura popular pode expressar configurações organizacionais que representam formas de gestão alternativas, ou reproduções da lógica instrumental própria do modelo burocrático dominante.

Contextualizando a discussão

A crescente preocupação observada nas linhas teóricas emergentes da teoria organizacional demonstra um interesse particular em entender e questionar a incorporação, cada vez mais acentuada, dos valores econômicos pelas diversas esferas sociais. Mesmo que a preocupação com o novo papel do mercado como norteador da conduta do homem moderno pareça eminente, são poucos os pensadores que têm demonstrado real empenho em tentar redefinir os limites de sua ação. Neste sentido dois autores brasileiros, Prestes Motta e Guerreiro Ramos, dão grandes contribuições ao entendimento desse processo. Um aspecto ressaltado por esses dois autores diz respeito à forma com que a ciências sociais de forma geral, e a teoria das organizações em especial, têm sido desenvolvidas. Pautada em pressupostos que conferem ao mercado papel central na ordenação da vida humana, a teoria organizacional reproduz a hegemonia da técnica em detrimento de outros aspectos que constituem a complexa e multifacetada condição da vida social. Ressaltam este autores que o desenvolvimento científico, refletido no sistema de ensino e por ele reproduzido, tem responsabilidade central na difusão da lógica instrumental característica do imperativo da técnica e, muitas vezes, conflitante com a realização do indivíduo.

Na atual configuração social a produção de bens e serviços é considerada um assunto puramente técnico em que a maximização de recursos é o principal objetivo. Ramos (1989, p.199) sugere, contudo, que a produção não deve ser considerada uma atividade apenas mecanomórfica, antes ela “é também um resultado da criativa satisfação que os homens encontram em si mesmos”. Como tal, não basta à produção garantir o fornecimento de bens em quantidade suficiente para suprir as necessidades humanas, cabe-lhe ainda a tarefa de prover ao homem “condições que lhe permitam atualizar sua natureza e apreciar o que faz para isso”. Ramos (1989) propõe uma teoria de delimitação dos sistemas sociais, a qual consiste em um modelo multidimensional para análise e o desenho de sistemas sociais, a partir do qual o mercado seria entendido como um enclave legítimo e necessário, porém limitado e regulado. Essa abordagem sugere uma delimitação dos sistemas sociais que contraponha com a visão totalitária da influência do mercado na sociedade como um todo. A teoria de delimitação parece ser adequada ao propiciar uma análise mais ampla e abrangente

dos diversos aspectos sociais que compõem o contexto em que as organizações modernas estão inseridas. Partir da premissa de que o ambiente, extremamente complexo, pode ser influenciado por aspectos alheios aos econômicos, amplia as possibilidades de análise e permite respostas que vão além da teoria econômica. As evidências da incorporação da lógica utilitária das conseqüências nas diversas esferas sociais justificam a preocupação e a necessidade do surgimento de novos paradigmas que superem a visão reducionista do homem como um ser dotado de comportamento pautado primordialmente nos aspectos econômicos.

Motta (1986) destaca que a Administração, enquanto campo acadêmico, tem tido um progresso relativamente tímido. Isto porque “a organização burocrática não é estudada sistematicamente como produto de determinações históricas que refletem determinado estágio da economia e da técnica, mas como um objeto natural, isto é, como a única forma existente e possível de organização” (Motta, 1986, p.13). O autor coloca que o desenvolvimento da burocracia resulta em novo tipo de personalidade que se reflete em um padrão de comportamento cada vez mais generalizado. Neste sentido, o mundo em que vivem os burocratas, por ser fechado e altamente competitivo, leva a uma modificação dos seus valores e normas de conduta. Motta (1986) aponta ainda que a organização burocrática implica a perda da consciência do próprio potencial e da experiência de vida por parte das pessoas. Essa perda leva a visão de que a organização é dotada de vida própria, acima de qualquer controle humano. Neste sentido, o comportamento do burocrata volta-se ao atendimento das exigências da “organização viva” (Motta, 1986). O autor destaca que por trás das críticas à burocracia há uma nítida imagem de roubo da vida, daquilo que pode ser mais valioso para o homem.

Para Motta (1986) a burocracia capitalista valoriza o saber especializado relacionado à divisão do trabalho e a especialização da tarefa. A cooperação manufatureira caracteriza-se pela separação entre o trabalho manual e intelectual e pela divisão parcelar do trabalho que substitui o ofício. Há, ainda, uma separação entre os produtores e os detentores do meio de produção. Neste sentido, a divisão do trabalho, na sua forma capitalista, busca reproduzir a mais-valia a custa do trabalhador, aumentando o rendimento do capital. A necessidade de acumulação do capital se refletiu em progressiva racionalização, como salientam Motta e Pereira (1980, p.21), “o desejo de racionalização do homem moderno atingiu todos os setores de sua vida, inclusive o da estrutura dos sistemas sociais de que participa. [...] racionalizados através de métodos administrativos”.

Conforme argumenta Ramos (1989, p. 127), “as atividades de natureza econômica estão presas, essencialmente, às regras operacionais formais e, portanto, imitam o alcance desse tipo de intimidade nas transações humanas”. Assim, conforme o autor, pontos como o amor, a confiança, honestidade, a verdade e auto-atualização não deveriam estar incluídos no campo de ação da organização econômica, e que tais organizações deveriam ser distintas de outros tipos de sistemas sociais, a que os pontos referidos efetivamente pertencem.

Com base nestas considerações, podemos supor que grupos que desenvolvam atividades relacionadas à cultura popular podem expressar exemplos de sistemas sociais alheios à ação do campo econômico, como propõe Ramos (1989). Ao se considerar que organizações do campo da cultura estão essencialmente voltadas para concretização de anseios da vida humana muito mais amplos que os expressos em organizações econômicas, elas poderiam representar formas de gestão alternativas e distantes do modelo burocrático vigente. Neste sentido, argumentamos que as práticas organizativas destas organizações constituem importante questão para análise e reflexão por parte do estudos organizacionais. Assim, buscamos com este trabalho **analisar até que ponto organizações do campo da cultura popular expressam práticas organizativas alternativas àquelas correspondentes ao modelo burocrático dominante.**

Práticas organizativas: das burocracias aos modelos alternativos de gestão

Partindo dos pressupostos teóricos desenvolvidos acerca da racionalidade, diversos autores da área organizacional desenvolveram estudos que buscavam identificar a predominância da substantividade ou da instrumentalidade nos mais diversos tipos de organizações. Serva (1993), a partir de pesquisas empíricas, buscou determinar quais seriam as características das organizações substantivas:

- norteadas por princípios logicamente inter-relacionados: primazia da ação coletiva, respeito às diferenças individuais, busca de equilíbrio entre homem e organização, ação calcada em identidade de valores;
- há nelas relações interpessoais intensas e fortes;
- é constante e intensa a reflexão coletiva sobre o cotidiano da organização;
- possuem estruturas hierárquicas ou extremamente flexíveis ou inexistentes;
- nelas só se aceitam novos membros que se identifiquem com os valores e com a causa maior da organização;
- há livre circulação de informações, o que facilita o processo coletivo de tomar decisões;
- precários mecanismos de avaliação sistemática da satisfação do usuário;
- busca na sociedade o respaldo para suas ações.

Podemos supor que muitos dos traços assinalados por Serva (1993) como característicos de uma organização fundamentada em uma racionalidade mais substantiva estão, em maior ou menor grau, presentes em organizações do tipo não lucrativas ou não empresariais, aquelas que, segundo Ramos (1989) não fazem parte do enclave do mercado. Neste sentido, Fernandes (1994) afirma que as ONGs variam quanto à forma de atuação na sociedade, sua relação como poder público, com o capital privado, ou quanto às ideologias e que neste tipo de organização é mais rica a eficácia simbólica do que os resultados quantitativos, mensuráveis e que a arrecadação de recursos não implica, necessariamente, a incorporação da lógica empresarial (instrumental).

Alguns autores, porém argumentam que existe também uma mudança no comportamento destas organizações. Diniz e Mattos (2002), por exemplo, verificaram em suas pesquisas que ONGs que originalmente adotavam processos de gestão de caráter mais social (fazendo uso de uma lógica solidária e comunitária) poderiam passar a adotar uma gestão de caráter eminentemente estratégico (pautada em uma lógica mercantil).

Lewis (1998, apud DINIZ; MATTOS, 2002) destaca que o interesse das destas organizações pelo gerenciamento e a administração estratégica denota algumas preocupações. De acordo com este autor, estas organizações têm contato com o “mundo do gerenciamento” através dos gurus da administração sem que haja uma reflexão quanto à apropriação destes ensinamentos em seus contextos.

Thompson (1994) lembra que a capacidade de mobilização social, a luta ideológica e de reivindicação das ONGs podem ser deixadas de lado na medida em que exista uma forte pressão no sentido de uma crescente profissionalização destas organizações, tornando-as meras prestadoras de serviços. Do mesmo modo, argumentamos que a adoção de modelos empresariais por parte destas organizações pode resultar em uma perda dos valores de referência que as originaram. Esta constatação faz com que alguns autores contestem a incorporação de modelos de gestão tradicionais sem a devida reflexão das implicações que eles podem trazer às organizações não pertencentes ao campo empresarial. Alves (2002), no entanto, sinaliza uma perspectiva de que as organizações são motivadas por tipos híbridos de racionalidade e só raramente a ação social é orientada por um tipo de motivação. Antes, defende a ocorrência de zonas de ambigüidade em que haveria interseções entre os tipos puros.

Métodos utilizados

A presente pesquisa se caracteriza por uma abordagem qualitativa, como um estudo descritivo-interpretativo, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise documental e observação. Os dados foram agrupados através de uma análise categorial em que as informações foram agrupadas de acordo com as dimensões anteriormente definidas e que orientaram a elaboração dos roteiros de entrevistas.

As práticas organizativas são entendidas neste trabalho como a **forma com que a organização concretiza as suas ações** e foram analisadas a partir das dimensões: **o que faz, razão da existência, como faz e de quem recebe ajuda**. A dimensão o que faz buscou identificar as ações concretizadas a partir da atuação do grupo através dos tipos de atividades, frequência com que são realizadas, locais em que atuam e pelos critérios utilizados na sua definição. A razão da existência visou caracterizar quais foram os fatores motivadores da formação do grupo, que significados as atividades desenvolvidas têm para o grupo e para seus integrantes, qual o retorno esperado e de que forma ele acontece, quais os critérios para a determinação de resultados, de que forma divulgam o que fazem e para que público. Com a dimensão como faz objetivamos verificar o estabelecimento de normas ou procedimentos e suas finalidades, a forma de controle adotada, a distribuição da autoridade, a forma de divisão de tarefas e a forma com que viabilizam os recursos necessários. Por fim, a dimensão de quem recebe ajuda buscou definir de que pessoas ou instituições o grupo recebe ajuda e qual o propósito destas parcerias.

A escolha dos casos foi determinada a partir de um levantamento realizado em 2006 junto a representantes de instituições do campo da cultura em Florianópolis além das prefeituras das cidades pertencentes à região pesquisada e aos próprios grupos folclóricos. Foi identificada a existência de trinta e dois grupos folclóricos em atividade no momento da pesquisa, dos quais dois foram analisados neste estudo. Quanto aos sujeitos de pesquisa, foram realizadas nove entrevistas com os integrantes dos grupos, totalizando quinze entrevistados (em algumas havia mais de uma pessoa, caso das crianças que foram entrevistadas na presença dos pais). Os entrevistados eram todos integrantes dos grupos pesquisados, com a preocupação de que os membros fundadores fossem ouvidos. Utilizamos a saturação como critério para definir o número de entrevistas, ou seja, foi considerado suficiente à medida que as respostas dos entrevistados comesçassem a se repetir. Além das entrevistas, os pesquisadores tiveram acesso a documentos como estatutos e atas de reuniões e participaram de reuniões e apresentações dos grupos onde foram feitas anotações, fotografias e filmagens que auxiliaram a análise. O período de coleta se estendeu por três meses de abril a junho de 2007.

Os casos estudados

O primeiro caso estudado foi a **Associação Cultural Arréda Boi** que surgiu a partir da atuação de um grupo de alunos da universidade estadual através de um projeto junto às escolas, transformando-se posteriormente em bloco de carnaval que desfila no carnaval de rua do bairro em que mantém suas atividades. Este grupo foi fundado em 1993 e se tornou uma associação em 1997. É composto basicamente por um núcleo fixo de nove integrantes que compõe a sua diretoria e quarenta crianças de uma escola municipal local, atendidas por um dos projetos desenvolvidos por este grupo. Pessoas residentes na localidade ou pais das crianças atendidas pelos projetos e que contribuem com o grupo também são considerados membros. O grupo não possui sede, as reuniões são feitas na casa dos integrantes ou na escola e, eventualmente, utiliza espaços da comunidade como centros comunitários, salões paroquiais, etc. O Arréda Boi se dedica às atividades de representação da manifestação cultural Boi-de-mamão e a danças folclóricas açorianas, além de atividades de percussão.

O segundo grupo analisado, **Grupo Folclórico Alevanta Meu Boi**, originou-se em virtude da atuação profissional de seus dois coordenadores como recreacionistas em hotéis localizados em uma das praias da cidade. A disponibilidade, em um dos hotéis, de bonecos dos personagens do folguedo Boi-de-mamão fez com que seus coordenadores dessem início à prática desta manifestação cultural com os hóspedes, primeiramente, e depois com um grupo de crianças. O grupo foi fundado em 2001 e a partir de 2007 atua como uma Associação. No momento da pesquisa o grupo possuía dezoito membros, sendo três adultos (os dois coordenadores e sócios da empresa de recreação e uma mãe) e quinze crianças entre oito e quinze anos. O Alevanta Meu Boi se apresenta principalmente nos meses de dezembro a março nos hotéis de Florianópolis e em outras regiões do estado. A organização não possui uma sede, mas todo o material utilizado fica guardado na casa dos coordenadores.

Ao observarmos **o que fazem os grupos**, identificamos que as principais atividades desenvolvidas pelo primeiro grupo analisado consistem nas reuniões da diretoria, nos projetos executados junto às escolas, na atuação em assuntos relacionados à comunidade, nas apresentações do grupo e no desfile realizado durante o carnaval de rua do bairro em que atuam. Dentre elas, observamos que os projetos desenvolvidos por este grupo junto à escola municipal local são considerados primordiais. Estes projetos tiveram início em 2005 e, em seu terceiro ano de execução, contemplavam quarenta crianças, regularmente matriculadas na escola municipal e que se reúnem duas vezes por semana para ensaiar a apresentação do folguedo e confeccionar os bonecos e os instrumentos utilizados. Outra atividade considerada importante para os seus integrantes é o engajamento nas questões que envolvem a comunidade local. Neste sentido, há uma preocupação de que o grupo sempre esteja representado nas reuniões do centro comunitário ou em qualquer momento em que a comunidade discuta seus problemas e reivindicações. Durante o período do carnaval o Arréda Boi forma um bloco carnavalesco que desfila pelas ruas da comunidade e serve como importante momento de interação entre o grupo e os moradores. Foi, inclusive, a partir da iniciativa deste grupo em desfilar durante este período que houve uma revitalização do carnaval de rua no bairro.

As apresentações ocorrem em diversos espaços: Festas (Juninas, Festa da Tainha, Festa do Mar), Encontros (Encontro Nacional de Teatro, Encontro Internacional de Percussão, Encontro Nacional de Artes), hotéis (pouca frequência), asilos, creches, escolas, praças nas comunidades e carnaval de rua local. O grupo pode se apresentar com os adultos, integrantes da diretoria, ou com as crianças, participantes dos projetos. Estas apresentações ocorrem em função da disponibilidade dos integrantes e a cobrança de cachê depende da origem do convite. Este posicionamento é compartilhado pelos membros da diretoria e até bastante discutido, constituindo, inclusive, uma posição política do grupo: “quando a gente vai numa festa gratuita a gente não cobra, se for comercial a gente cobra, porque não tem como fazer uma apresentação gratuita em um espaço comercial, aí é uma política nossa. Se tiver relação com o capital a gente quer ser valorizado também” (entrevistado 6). A análise das atas de reuniões demonstrou que existe uma preocupação em discutir os aspectos relacionados ao local em que se apresentam, considerando que o foco do grupo é trabalhar a arte e a educação conjuntamente. Neste sentido, vender a apresentação por si só como forma de obter recursos financeiros parece não ser uma prática neste grupo.

No segundo caso, o Grupo Folclórico Alevanta Meu Boi, as atividades identificadas são mais restritas, limitando-se basicamente às apresentações que iniciaram dentro dos hotéis do Norte da ilha como uma alternativa de recreação para os turistas durante a temporada de veraneio, entre os meses de dezembro e março, principalmente. Por iniciativa dos seus coordenadores, o grupo passa a se apresentar, semanalmente, em espaço aberto onde o comércio local se concentra, tornando-se um atrativo cultural aos turistas e moradores que freqüentam esta praia. A visibilidade proporcionada por estas apresentações originou convites

ao grupo que passou a se apresentar em festas particulares, como casamentos ou recepções, festas em outras comunidades (Festas Juninas ou religiosas), festas empresariais de confraternização, congressos, escolas particulares ou públicas e hotéis em outras localidades.

Ao se observar os locais em que este grupo se apresenta e o período há maior demanda por elas, percebemos que, dentre os pesquisados, ele é o que demonstra maior dependência da atividade turística. O fato de ter se originado em hotéis como uma opção de recreação e o vínculo dos coordenadores, que fazem desta a sua atividade profissional, denotam uma dedicação quase que exclusiva aos hotéis durante a temporada de veraneio, inclusive com o estabelecimento de contratos que chegam a durar três meses. Diferentemente do outro grupo analisado, o Alevanta Meu Boi dificilmente se apresenta sem que haja o pagamento de cachê ou alguma contrapartida de quem solicita a apresentação. Quando são solicitados por escolas ou comunidades que não podem pagar pela apresentação os coordenadores indicam ao interessado a possibilidade de solicitar a Fundação Cultural do município uma apresentação do grupo. Neste caso a Fundação contrata e remunera o grupo para que se apresente na comunidade.

No que se refere a **razão de existência**, percebemos que a idéia de formação do Arréda Boi surgiu a partir de um projeto de uma professora e de graduandos do Curso de Artes Cênicas de uma universidade estadual que convidaram alunos e pais de um colégio no bairro para praticar o folguedo de Boi-de-mamão. O primeiro núcleo surgiu neste momento que posteriormente se transformou em um grupo maior, dando origem, por iniciativa de alguns graduandos e moradores do bairro, ao Arréda Boi. Uma das razões apontadas pelos entrevistados para a formação do grupo consiste na preocupação com a valorização da cultura e a manutenção de uma manifestação cultural que faz parte da história da comunidade. A manifestação cultural é vista como uma forma de unir os moradores em volta de algo que esteja relacionado com a história da localidade. Destacamos que os laços de amizade e parentesco entre os fundadores também constituem fator relevante na mobilização que deu origem ao grupo e na sua manutenção. É interessante observarmos que a prática de uma manifestação cultural, para este grupo, não constitui o objetivo final em si. Fica evidente no discurso dos entrevistados que o Boi-de-mamão é, na verdade, uma forma de se tratar questões políticas cujo resultado maior é a formação de cidadãos conscientes do seu papel na sociedade e “fazer Boi-de-mamão é só um motivo” (entrevistado 6). Existe uma intenção explícita de possibilitar às crianças envolvidas nos projetos uma visão que lhes assegure uma capacidade de criticar e reconhecer a realidade que vivenciam.

O retorno esperado pelos integrantes está principalmente vinculado à preservação e transmissão da cultura, ao reconhecimento do trabalho do grupo e a possibilidade de que seus integrantes possam se manter a partir de projetos que envolvam a manifestação cultural. De uma maneira geral, não há a preocupação explícita com resultados financeiros. O que parece primordial é desenvolver nas crianças a visão de que o Boi-de-mamão é parte de suas vidas e identificar aspectos no Boi relacionados com a vida da criança. Outro ponto destacado nas entrevistas é a possibilidade de tornar o trabalho desenvolvido pelo Arréda Boi como referência na cidade no que se refere à forma de se fazer a prática do Boi-de-mamão.

Como a atuação do grupo é constantemente debatida, qualquer atividade desenvolvida sempre resulta em uma avaliação que busca não só uma reflexão sobre os erros e acertos de uma apresentação, por exemplo, mas também visam discutir aspectos mais amplos relacionados ao local, ao propósito da apresentação, aos aspectos influenciados por ela ou quais as repercussões possíveis. Externamente o principal momento de divulgação das atividades do grupo, tanto para a comunidade quanto para os turistas, é o carnaval de rua local. É neste momento em que ocorre um maior contato e interação com a comunidade. Esta forma de divulgação atende a uma necessidade de fazer com que o trabalho do grupo seja conhecido, além de proporcionar aos interessados informações de como contratar o grupo,

como participar dele, como ajudá-lo. No entanto, observamos que a divulgação pretendida visa sobretudo dar visibilidade ao trabalho realizado pelo grupo. Não há uma intenção explícita de fazer com que a exposição proporcionada pelo carnaval se reverta em contratações.

Os fatores que motivaram a formação do Alevanta Meu Boi estão ligados à atividade profissional dos seus coordenadores que, desde 1995, são proprietários de uma empresa que presta serviço de recreação para hotéis no norte de Florianópolis. Em um dos hotéis cliente desta empresa havia um restaurante que utilizava em sua decoração os bonecos personagens do Boi-de-mamão. Os recreacionistas começaram a utilizar estes bonecos nas atividades desenvolvidas junto aos hóspedes. O interesse dos turistas pela brincadeira despertou nos sócios a idéia de tornar o Boi-de-mamão uma atividade permanente dentre as opções de recreação. Inicialmente os recreacionistas faziam a encenação com os próprios hóspedes dos hotéis. Posteriormente a participação de uma criança da comunidade nas apresentações despertou o interesse de outras que passaram a fazer parte, a partir de 2001, da encenação do folguedo dando início ao grupo ao Grupo Folclórico Alevanta Meu Boi. Em 2007 o Grupo Folclórico se tornou uma Associação cuja finalidade é a de desenvolver oficinas e projetos relacionados à manifestação do Boi-de-mamão e a de captar recursos que possibilitem a apresentação gratuita do Alevanta Meu Boi em locais como comunidades carentes e escolas públicas. Atualmente coexistem a empresa, cuja denominação é utilizada para formalizar os contratos estabelecidos com os hotéis, e a Associação, ainda pouco atuante.

Os coordenadores colocam que os fatores que motivaram a formação do grupo é a necessidade de se manter a tradição do Boi-de-mamão. No entanto, podemos supor que a motivação mais evidente foi a percepção de que esta era uma importante oportunidade de diversificação das atividades da empresa de recreação já que a utilização de aspectos da cultura popular local havia despertado o interesse dos turistas. No site da empresa consta a seguinte declaração: “somos uma empresa empenhada na iniciativa e garantia que o folclore se mantenha e a tradição se perpetue, além de proporcionar mais uma alternativa para o turismo cultural”. Entretanto, as entrevistas com os pais demonstram que por parte deles há uma percepção de que esta seria uma forma de seus filhos desenvolverem uma atividade que esteja ligada a uma tradição local.

Os significados para as atividades do grupo podem ser agrupados em dois: constitui uma forma de ocupação e aprendizagem para as crianças e proporciona convívio social e lazer aos integrantes. Para alguns pais esta seria uma forma de educar, já que o grupo desperta o interesse para questões tão relevantes como cultura e arte. Dentre estes fatores, talvez o que mais se destaca seja o convívio social entre as crianças proporcionado pelas atividades deste grupo. Para as crianças e pais entrevistados, o Boi é uma alternativa de lazer que os proporciona sair e interagir com outras crianças. Os laços de amizade desenvolvidos a partir das relações estabelecidas entre as crianças dentro do grupo contribuem para a o empenho nas suas atividades. Os relatos demonstram que as crianças percebem sua participação como uma diversão e o esforço para estar presente em todas as apresentações pode ser colocado como reflexo desta constatação.

Um retorno considerado importante pelos pais é a satisfação das crianças em participar do grupo, já para as crianças, estar entre os colegas e sempre brincando constituem uma das principais motivações. O fato de elas poderem utilizar as instalações dos hotéis em que se apresentam, muitas vezes condição estabelecida pelos coordenadores para aceitar um convite, é considerado pelos pais como uma forma de retribuição por parte do grupo aos seus membros, como afirma o entrevistado 22: “existe uma preocupação de que eles tenham liberdade no hotel, de usar a piscina, salas de jogos, é uma troca. Embora eles não ganhem nada, eles têm um lazer que às vezes os pais não têm condições de proporcionar para eles”. Além da utilização das instalações, os hotéis que contratam o grupo fornecem a alimentação

para as crianças. Isto também é visto pelos pais como algo positivo já que de outra forma muitas crianças não teriam a possibilidade de ter acesso ao que consideram “mordomias”. Os relatos demonstram que também há uma valorização do reconhecimento do público pelo trabalho do grupo. Um dos pais demonstra um olhar mais abrangente ao afirmar que o grupo proporciona aos seus integrantes uma possibilidade de “conviver com outras pessoas, outras culturas também quando a gente vai em algum lugar e tem coisas que a gente nunca viu, coisas novas, é um aprendizado” (entrevistado 22), e conclui: “eles aprendem a lidar com as pessoas. A falar até melhor, a linguagem é diferente. Quem souber aproveitar vai tirar um bom proveito”.

Neste grupo, no entanto, observamos que resultados mais funcionais, ligados ao aumento da visibilidade do grupo como forma de proporcionar maior número de contratações ou preocupações com a diversificação de produtos com o nome do Alevanta Meu Boi para serem vendidos nas apresentações, têm sido perseguidos. Quando questionados sobre os resultados mais importantes, os coordenadores identificaram o número de CD’s e de camisetas vendidas ou a quantidade de pessoas que assistem suas apresentações. O reconhecimento do público pode ser aqui visto não só pela importância enquanto valorização de uma manifestação artístico-cultural mas, sobretudo, pela potencialização dos ganhos financeiros que ele possa proporcionar. O fato de o público demonstrar interesse pelas apresentações deste grupo muito provavelmente influencie na decisão de um hotel em contratá-lo.

As formas de divulgação do grupo, seja através das camisetas ou do automóvel utilizado no transporte e que estampa o nome Grupo Folclórico Alevanta Meu Boi, dos CD’s com as músicas utilizadas nas apresentações, do site ou dos banner que anunciam as apresentações, buscam antes de tudo dar visibilidade ao grupo. Para um dos pais entrevistados, “a divulgação é essencial. Hoje se você não fizer divulgação está fora do mercado” (entrevistado 17). A avaliação dos resultados financeiros é feita pelos coordenadores e os pais declararam desconhecer qualquer informação a eles relacionada, inclusive o valor dos cachês. A única avaliação em que há participação das crianças são aquelas feitas informalmente após as apresentações durante o recolhimento dos materiais. Nestes momentos são discutidos aspectos como reação do público, erros ou acertos durante a encenação ou problemas de comportamento das crianças. Esta avaliação não é registrada e nem divulgada aos pais, somente os presentes têm conhecimento do que foi discutido. Na ocorrência de problemas mais críticos de comportamento por parte das crianças os pais são comunicados.

Ao caracterizarmos **como fazem** as suas atividades, percebemos que o primeiro grupo é registrado como uma associação sem fins econômicos sob a denominação de Associação Cultural Arréda Boi, iniciou as suas atividades em 1993 mas somente em 1997 se transformou em associação exigindo a criação de um estatuto. As normas estabelecidas no estatuto estão, de forma geral, relacionadas ao funcionamento do grupo como descrição dos cargos da Diretoria e atribuições de cada tipo de associado e os membros demonstraram ter conhecimento do seu conteúdo. Observamos que a determinação de regras busca estabelecer condições mínimas para o funcionamento do grupo. Em uma ata, inclusive, há o registro do posicionamento de um dos integrantes que afirma que não existe liberdade sem regras. Salientamos, no entanto, que as determinações encontradas são restritas e enfatizam o estabelecimento de condições para a organização do grupo. Não encontramos procedimentos que determinem a forma com que o trabalho deve ser realizado, dando liberdade ao ocupante do cargo na execução das suas atividades. Consideramos, no entanto, que a reflexão sobre o papel de cada membro, constantemente discutida nas reuniões e observada nos registros feitos em atas, resulta em um autocontrole que dispensa o estabelecimento de regras detalhadas.

É preciso salientar ainda que a existência de uma consonância entre os valores dos membros proporciona uma coesão que por si só se expressa em uma conduta muito semelhante, minimizando a necessidade de regras. O próprio estatuto prevê um compartilhamento de valores ao especificar as condições para que um novo membro seja aceito na associação: concordar com o estatuto, expressar através da sua atuação na organização e fora dela os princípios ali definidos, ter idoneidade moral e reputação ilibada. As atas demonstram, entretanto, que em alguns momentos falta uma clareza sobre as atribuições dos membros, fazendo com que atividades deixem de ser realizadas. Um membro chega a afirmar que é preciso estabelecer uma rotina de tarefas para que as ações se concretizem, outro afirma haver a necessidade de se estipular objetivos específicos de trabalho. Ao que parece, a falta de determinações limita a atuação do grupo por depender muito da iniciativa individual que, nem sempre, tem se mostrado suficiente.

Este grupo não demonstra um apego às normas, mesmo que restritas, estabelecidas no estatuto. Consideramos que o fato de o grupo expressar uma preocupação constante em adequar o estatuto as suas necessidades do dia-a-dia não impede que ações sejam tomadas mesmo que não estejam em consonância com o que foi determinado inicialmente. Desde sua criação, o estatuto já foi alterado cerca de seis vezes e essas alterações buscam não só atender às exigências legais, mas sobretudo fazer com que ele seja um reflexo da realidade vivida, ou seja, o estatuto reflete aquilo que efetivamente acontece na prática organizacional do grupo.

Verificamos que a maioria dos convites para apresentações é feita de maneira informal e dificilmente ocorre assinatura de contratos. As únicas formas de registro percebidas são cartas ou e-mail. Em alguns casos, existe um registro da prestação do serviço por parte do grupo através da emissão de uma nota fiscal ou recibo. No entanto, isto se faz mais por exigências legais ou por uma necessidade do contratante do que por uma opção do grupo. Percebemos inclusive, que o fato de não registrar é visto como algo positivo por tornar a relação entre o grupo e o contratante uma relação menos formal e mais descontraída. Os projetos que possuíam financiamento de empresas foram todos formalizados e exigiam uma prestação de contas mais estruturada. Um balanço financeiro anual também é elaborado para fins contábeis e passa pela avaliação de todos.

As atas das reuniões, embora pouco estruturadas, com erros que comprometem inclusive a sua compreensão, constituem a forma de registro de atividades mais usual encontrada no grupo. Entretanto, nem sempre os encontros são registrados. Isto porque para os membros os laços de amizade minimizam a obrigatoriedade de registrar tudo, mesmo que o registro seja visto como forma de tornar oficial aquilo que se discute.

O grupo é coordenado por uma Diretoria Executiva que, de acordo com o estatuto, deve ser eleita em Assembléia Geral. Destacamos que por considerar inadequada a idéia da existência de diretores, o grupo optou em alterar o estatuto e substituir as diretorias por coordenadorias, enfatizando que o papel de quem comanda as atividades devem ser visto mais como o de uma coordenação. Podemos afirmar que no caso deste grupo, a coletividade é priorizada de forma que a autoridade se distribua quase homogeneamente por todos os membros da Diretoria. As decisões no grupo são tomadas, basicamente, no momento das reuniões. O estatuto determina que elas devem ser definidas a partir de votação. Os entrevistados, no entanto, afirmaram que são tomadas coletivamente através de consenso e declararam não gostar de votação. Observamos que há uma preocupação maior de promover a discussão, considerando sempre o processo mais importante que o resultado em si. Nas atas analisadas, expressões como “após horas de conversas” e “em comum acordo após várias discussões” são comuns e denotam haver uma priorização por ouvir os diversos pontos de vistas, mesmo que isto comprometa a rapidez das ações implementadas. Os entrevistados colocaram que, por várias vezes, as reuniões se alongam sem que necessariamente decisões

sejam tomadas, mas isto não é visto como prejudicial já que para os membros o mais importante é a possibilidade de que todos possam refletir sobre as questões ali tratadas. Ressaltamos que muita importância é dada ao processo de construção de um grupo crítico mesmo que isto sacrifique o alcance de algum resultado mais imediato.

Os integrantes demonstram uma intenção de compartilhamento da decisão e o máximo de participação dos seus membros. No entanto, ressaltamos que esta descentralização está restrita aos membros que participam das reuniões da Diretoria mesmo que não sejam detentores de cargos executivos. As crianças participantes dos projetos e os seus pais parecem não estar envolvidos neste processo devido à baixa atuação nestes encontros.

No que se refere à forma com que os conflitos são tratados, percebemos que os integrantes não hesitam em expor seus posicionamentos e que a discussão é vista como algo sadio ao desenvolvimento do grupo. Diversos exemplos de colocações encontradas em atas expressam críticas abertas entre os integrantes, sem que a ocupação de um cargo resulte em maior concordância com posicionamentos tomados.

A divisão das tarefas busca atender à disponibilidade e o interesse dos integrantes, ou seja, existe uma preocupação de que cada um exerça um papel que esteja de acordo com seus interesses. No entanto, em alguns momentos, como nas apresentações, as habilidades determinam a divisão como no caso de quem canta, toca o instrumento ou dança determinado personagem do Boi-de-mamão. Havendo a necessidade de intercambiar o que cada um deve fazer, todos parecem dispostos a colaborar para que apresentação não seja prejudicada. Os membros demonstraram que há uma intenção explícita de promover um intercâmbio entre as tarefas e atribuições de cada membro da diretoria, argumentou-se que isto possibilita uma renovação na forma de se fazer as coisas.

O Arréda Boi viabiliza as suas atividades em função da dedicação voluntária dos seus integrantes nas atividades desenvolvidas. Somente o coordenador do projeto executado na escola local é remunerado pela Secretaria de Educação do município, integrando o seu corpo docente. Constituem o patrimônio deste grupo os bonecos, os tambores e o equipamento de som utilizado nas apresentações. Existem ainda os bonecos confeccionados pelas crianças nos projetos e que são por elas utilizados quando se apresentam. Alguns dos instrumentos musicais que fazem parte das apresentações como cavaquinho, violão e sanfona são de propriedade dos tocadores, integrantes do grupo de idosos que colaboram com o grupo. O grupo não possui sede e as reuniões ocorrem na casa dos integrantes e os ensaios com as crianças no próprio colégio onde há um local para guardar os equipamentos e os bonecos do Boi.

Observamos que os recursos financeiros são oriundos das doações de pessoas da comunidade (principalmente os comerciantes locais que colaboram para a realização do carnaval de rua), dos cachês cobrados pelas apresentações e dos projetos financiados por empresas ou instituições. Os recursos provenientes de patrocínio são sempre feitos através de projetos apresentados às empresas ou instituições. Os cachês pagos pelas apresentações foram apontados como importantes dependendo do período. Destacamos que este grupo parece priorizar as formas de captação de recursos provenientes de projetos e investe menos na promoção do grupo como uma alternativa de espetáculo que possa ser contratado. Os projetos desenvolvidos têm sempre um caráter educativo ressaltado e a questão da preservação de uma manifestação cultural aparece como apoio e um meio de proporcionar a formação de cidadãos. Estas questões parecem influenciar na forma com que o grupo busca se manter, fazendo com que a cobrança de cachês represente a menos importante dentre as três citadas.

A decisão para a destinação dos recursos segue a urgência da necessidade. A prioridade é a manutenção do grupo (aquisição de roupas, confecção de bonecos e adereços). Os recursos financeiros captados através dos projetos são, de forma geral, destinados às atividades relacionadas ao próprio projeto. As despesas estão relacionadas com compra de

material para confecção dos tambores de dos bonecos, alimentação para as crianças e transporte do grupo para as apresentações realizadas nos colégios da rede municipal. O dinheiro arrecadado com os cachês é destinado a uma conta que, no final de cada ano, discute-se a sua destinação, se para financiar o carnaval de rua no bairro (camisetas com o nome do grupo, cartazes, equipamento de som) ou para custear passeios aos alunos do projeto.

Já o Alevanta Meu Boi se tornou uma Associação no início de 2007 com o intuito de angariar recursos através de leis de incentivo à cultura. Na prática, no entanto, a atuação da Associação ainda é incipiente e o estabelecimento dos contratos, até o momento das entrevistas, era feito através da empresa de propriedade dos coordenadores. A fundação da Associação exigiu a elaboração de um estatuto que não foi disponibilizado para análise. Os pais entrevistados demonstraram desconhecer as informações contidas no estatuto e afirmaram não terem participado da sua elaboração e aprovação.

Este grupo não demonstra uma preocupação com o estabelecimento de normas e procedimentos. Justificamos, no entanto, que o fato de grande parte das funções administrativas estar concentrada nos dois coordenadores não há necessidade de determinações na forma com que o trabalho deve ser realizado. Algumas exigências são feitas para que as crianças permaneçam no grupo, como desempenho escolar e bom comportamento, principalmente quando as apresentações ocorrem em hotéis. O mau comportamento pode ser, inclusive, motivo para a expulsão do grupo ou outras formas de punição como uma suspensão. Excluindo-se os registros contábeis, poucas atividades são registradas. O único registro identificado foi a autorização que os pais assinam permitindo a participação de seus filhos no grupo.

No Alevanta Meu Boi o controle das atividades é feito principalmente pelos coordenadores e por uma das mães que acompanha a maior parte das apresentações. O papel desta mãe é o de auxiliar na supervisão das crianças nos locais onde o grupo se apresenta. Nos momentos em que o grupo se encontra, basicamente nas apresentações já que não há ensaios, tão pouco reuniões para discussão de qualquer tema, a supervisão é direta. Durante o ano os pais são convidados para participar de festas de confraternização juntamente com as crianças, normalmente Festas Juninas e de fim de ano, em que as crianças brincam o folguedo de forma mais livre e os coordenadores aproveitam entes momento para fazer comunicações a respeito das atividades desenvolvidas. Observamos que estas reuniões visam mais um entrosamento entre os pais sem que assuntos em relação ao funcionamento do grupo sejam tratados.

Neste grupo há uma grande centralização da tomada de decisão já que quase tudo é decidido entre os coordenadores. Um argumento utilizado para a centralização é o fato de os integrantes serem crianças e não terem autonomia para decidir. Este argumento parece fraco na medida em que nem mesmo os pais são consultados em muitas decisões. O fato de existir uma empresa por trás do grupo, cuja propriedade está bem evidente, já que em alguns momentos os pais se referem aos coordenadores como “donos do Boi”, não se percebe uma preocupação dos pais em participar e se envolver no direcionamento das ações. Não parece haver uma reflexão a respeito do que significa designar a organização como “grupo folclórico” já que o seu funcionamento pode ser caracterizado, em muitos aspectos, como o de uma empresa. Um coordenador coloca que “o problema é que muita gente decidindo não vai dar certo. No final do ano tem uma festa e a gente pergunta o que eles querem ganhar, é a única coisa que a gente pergunta, daí eles dão opinião”. No caso de agendamento das apresentações os pais são informados das datas antecipadamente. Alguns pais afirmaram que o fato de as apresentações acontecerem fora do horário de aulas das crianças não haveria a necessidade de uma consulta prévia para o seu agendamento. Como há uma flexibilidade grande na forma de apresentar os personagens, a falta de algum membro não interfere no andamento da apresentação.

Todas as atividades referentes à organização do grupo ficam a cargo dos coordenadores e são eles que designam a divisão das tarefas também durante as apresentações. A confecção dos personagens e adereços utilizados é feita por um dos coordenadores. Destacamos que a qualidade dos bonecos é superior a maioria dos grupos de Boi-de-mamão da região. As camisetas e moletons utilizados pelos integrantes e comercializados são estampados pelos coordenadores e eles ainda fabricam um artesanato que é vendido durante as apresentações juntamente com os CD's. No que se refere as tarefas administrativas, não ficou evidente uma separação muito clara de quais são as atribuições de cada uma dos coordenadores. Ao que parece eles realizam as tarefas conforme a urgência e disponibilidade de cada um. Nas apresentações cada criança assume um ou dois personagens que nem sempre são fixos. Observamos que alguns personagens despertam o interesse das crianças por denotar maior status e isto pode gerar uma disputa para apresentá-los. Nestes casos as crianças acabam revezando entre si para que todos tenham a oportunidade de "brincar" todos os personagens. Com relação às outras tarefas durante a apresentação, observamos que existe uma divisão mais ou menos específica que busca agilizar a preparação para iniciá-la e para efetuar o recolhimento do material.

A atuação deste grupo é possibilitada pela dedicação voluntária das crianças e de alguns pais que contribuem em algumas atividades. Os coordenadores, no entanto, são remunerados por ser esta a sua atividade profissional. Embora as crianças não sejam remuneradas, os pais parecem concordar com a troca estabelecida já que elas recebem alimentação, passeiam, têm possibilidade de utilizar as instalações dos hotéis (piscinas, salas de jogos, etc), são presenteados pelos coordenadores em épocas festivas, ganham material escolar e até roupas e calçados. Não observamos, em nenhum momento, estranheza por parte dos pais o fato de existir uma empresa por trás da organização deste grupo. Nem mesmo o nome da empresa foi citado nas entrevistas, sendo que os pais se referem ao grupo como Alevanta Meu Boi. Embora eles tenham consciência das relações comerciais estabelecidas entre a empresa e os hotéis, isto não é questionado. Mesmo havendo explicitamente a contratação da empresa de recreação, no momento das apresentações o grupo é anunciado como Grupo Folclórico.

Os coordenadores possuem um automóvel utilitário para o transporte das crianças e um reboque onde são levados os equipamentos utilizados nas apresentações. Constituem ainda o patrimônio do grupo os bonecos e o figurino, fabricados pelos coordenadores, e um equipamento completo de som. O automóvel também é utilizado como forma de divulgar o grupo já que possui estampado na carroceria o nome (Grupo Folclórico Alevanta Meu Boi) e formas de contato (com a empresa). Este grupo não possui sede e todo o material fica armazenado na casa dos coordenadores. A prefeitura do município concedeu um terreno no bairro para a construção da sede da Associação na qual os coordenadores pretendem executar projetos culturais como oficinas de artes.

As fontes de recursos são os contratos estabelecidos com os hotéis durante a temporada de verão, os cachês cobrados pelas apresentações e as doações de empresas e de pessoas que assistem as apresentações em locais públicos. O grupo ainda vende CD's, camisetas e artesanatos durante a apresentação. Destas a que representa maior montante de recursos são os contratos estabelecidos para as apresentações em hotéis, principalmente nas praias do norte da ilha, e os cachês pagos individualmente por outros contratantes. Não foi informado o número de hotéis que contratam o grupo entre os meses de março e dezembro, mas durante este período o grupo chega a se apresentar três vezes ao dia. O CD gravado pelo grupo foi patrocinado por duas empresas. Uma prática recente no grupo é a solicitação de doações aos espectadores que observam as apresentações em praças ou locais públicos. O dinheiro ali arrecadado é utilizado para a compra de alimentos consumidos durante o deslocamento do grupo entre uma apresentação e outra.

A iniciativa de fundar a Associação visa conseguir recursos para estender as atividades do grupo. A partir dela será possível a elaboração de projetos para que o grupo se apresente em locais como escolas públicas que não podem pagar. O entrevistado 22 expõe os motivos para a criação da Associação: “a gente transformou nesta associação até para conseguir mais patrocínio, tentar através do governo porque não é fácil conseguir. Se não tiveres uns projetos já pronto, uma associação registrada direitinho você não consegue”. De acordo com os coordenadores, com a sua fundação, haverá uma separação entre as atividades da empresa e da Associação. No entanto, percebemos que a atividade profissional dos proprietários está restrita às apresentações do Alevanta Meu Boi e não ficou claro como seria possível esta separação já que no momento das entrevistas a Associação já havia sido instituída há cerca de quatro meses e mesmo assim o grupo continuava vinculado à empresa de recreação.

A qualidade dos bonecos, dos adereços e do figurino sugere qual é a prioridade deste grupo na destinação dos recursos. Ressaltamos que o grupo possui uma aparelhagem de som profissional, motivo de orgulho para seus coordenadores. Muita ênfase é dada na questão estética da apresentação o que faz com que a manutenção dos bonecos e adereços seja constante. Outra preocupação evidente é com a alimentação das crianças, no entanto ela, quase sempre, faz parte do pagamento pela apresentação, ficando a cargo do contratante. Os pais demonstraram desconhecer informações financeiras e os critérios para a distribuição dos recursos, nem mesmo o valor dos cachês. São os coordenadores que decidem onde empregar os recursos.

Ao identificarmos **de quem recebem ajuda**, constatamos que o Arréda Boi demonstra valorizar a interação com a comunidade em que está localizado e suas diversas representações. Não existe uma priorização das relações que resultem em apoio financeiro ao grupo. Muita ênfase é dada pelos integrantes ao relacionamento existente entre o Arréda e o Grupo de Idosos da comunidade e os pais e familiares das crianças participantes dos projetos desenvolvidos. A participação dos idosos é considerada primordial para o processo educacional visado pelo grupo. Da mesma forma, o apoio dos pais e familiares das crianças é valorizado por considerarem que não há educação sem o engajamento da família neste processo. Outras organizações sociais como a Igreja e o Centro Comunitário também foram citados como colaboradores e apoiadores das atividades deste grupo. As parcerias estabelecidas com empresas ou instituições têm o propósito de financiar o grupo. A Escola Básica Municipal em que o projeto é desenvolvido também é considerada um importante parceiro por ser onde os projetos estão sendo realizados nos últimos três anos.

Os entrevistados afirmaram que não há a possibilidade de estabelecer qualquer tipo de vínculo com empresas ou instituições que sejam consideradas de conduta duvidosa. Como exemplo, um entrevistado citou uma empresa que aterrou o único mangue existente no bairro e afirmou que com ela o Arréda jamais poderia se relacionar. Observamos, ainda, que embora trate de questões culturais, o grupo não mantém muito contato com a Fundação Cultural do município e isto se deve a posições políticas da Fundação consideradas contraditórias pelos membros da diretoria.

O segundo grupo possui um relacionamento estreito com os hotéis e o comércio local, é através do estabelecimento destas parcerias que o grupo se mantém. Em virtude de os coordenadores atuarem a muito tempo com a atividade de recreação nos hotéis da região, boa parte dos contatos para a contratação do grupo é feito diretamente aos coordenadores. Podemos considerar que o principal motivo para estas parcerias é o interesse comercial na venda das apresentações do grupo.

Além de se apresentar nos hotéis, o Alevanta Meu Boi tem uma atuação constante em outras comunidades, principalmente em Festas Juninas e religiosas. Nestes casos, a contratação acontece por intermédio da Fundação Cultural do município que, atendendo a

solicitação da comunidade, indica este grupo como uma opção de atração. Embora existam outros grupos cadastrados, observamos que em muitos casos a Fundação tem contratado este grupo para atender a estas solicitações. O fato de o Alevanta Meu Boi ser registrado (através de uma empresa) e poder emitir uma nota fiscal, além de dispor de um meio de transporte, eliminando a necessidade de a Fundação ter que providenciá-lo, podem ajudar a explicar a priorização a este grupo como observado. Vale ressaltar que as características da sua apresentação, como o teor humorístico e a exuberância dos elementos utilizados, também têm contribuído para que as comunidades façam uma solicitação específica por uma apresentação do Alevanta Meu Boi. Os coordenadores explicitaram ainda que a escola da comunidade é por vezes brindada com apresentações não só para difundir a prática desta manifestação cultural como também para divulgar e despertar o interesse de outras crianças pelo grupo.

Conclusões

No caso do Arréda Boi, observamos que suas atividades são mais amplas e não estão limitadas a apresentações. Podemos dizer que há uma ênfase na formação dos cidadãos que participam das atividades e por isto qualquer ação deste grupo é sempre refletida e discutida. A prática do Boi-de-mamão é vista como uma forma de educar, dentre várias possíveis. A visão crítica e educacional orienta os critérios adotados na definição de onde se apresentam e nas ações que desenvolvem. Já o Alevanta Meu Boi é o grupo que apresenta atividades mais restritas por se reunir basicamente para se apresentar. No entanto, este é o grupo em que as apresentações são mais frequentes, principalmente por estabelecer contratos de três meses durante a temporada de verão com hotéis na região norte da ilha.

Quando se observam as **razões para a formação** destes grupos, podemos destacar que a origem do Arréda Boi está relacionada com o fato de muitos de seus fundadores terem formação em educação e perceberem a cultura popular como algo importante na constituição do cidadão. Este grupo busca a valorização dos traços culturais locais como forma de promover uma consciência crítica capaz de potencializar mudanças sociais. No Alevanta Meu Boi, por sua vez, as razões mais evidentes para a formação estão na possibilidade de diversificação das atividades de recreação oferecidas aos hóspedes dos hotéis atendidos pela empresa que deu origem ao grupo.

No que diz respeito à **forma com que os grupos realizam suas atividades**, destacamos distintas formas de organização. No Arréda as normas são vistas como necessárias porém elas devem refletir a realidade vivenciada pelo grupo. Neste sentido, o estatuto é constantemente revisto para que aquilo que está determinado nele não limite a forma de fazer as coisas dentro do grupo. Poucos registros foram encontrados, principalmente atas de reuniões e controles contábeis. No Alevanta Meu Boi a instituição de uma Associação visa a possibilidade de buscar recursos através de leis de incentivo à cultura. No entanto, a atuação do grupo como Associação ainda era insipiente no momento das entrevistas e os contratos eram firmados através da empresa que deu origem ao grupo. O fato de haver uma centralização das funções administrativas nos coordenadores talvez justifique a ausência de normas encontrada.

A forma de coordenação encontrada nos grupos pesquisados também se distingue. No caso do Arréda Boi, o controle é exercido de forma indireta, a responsabilidade pela coordenação é dividida entre os membros. Existe uma clara opção pela distribuição do controle de forma que todos os membros da Diretoria se envolvam de forma ampla na atuação deste grupo. Serva (1993) aponta como uma das características de organizações substantivas o fato de só aceitarem os membros que se identifiquem com a causa da organização. Esta homogeneidade é que possibilita o controle indireto como o observado no Arréda Boi. Já no Alevanta Meu Boi a coordenação é direta e não há qualquer iniciativa de envolvimento dos demais membros no controle de atividades, até porque poucas informações a respeito da

organização do grupo são levadas ao conhecimento de outros que não sejam os coordenadores. No primeiro grupo observamos uma preocupação de envolver os membros da Diretoria em todas as decisões tomadas, sendo que a autoridade parece residir na coletividade. Existe uma participação direta do indivíduo na decisão, agindo em seu próprio nome (MENDONÇA, 1987). As discussões que ocorrem nas reuniões visam, antes, o estabelecimento de uma consciência crítica a cerca dos assuntos tratados do que um resultado imediato, mesmo que isto comprometa a agilidade nas ações. Neste grupo o processo parece ser mais importante dos que os resultados. O segundo grupo apresentou maior centralização na tomada de decisões. Observamos pouca iniciativa por parte dos coordenadores em envolver os pais das crianças integrantes do grupo, já que elas foram colocadas como incapazes de decidir devido à falta de autonomia. O fato de haver uma empresa vinculada ao grupo, de propriedade bastante evidente para os pais, parece dispensar a idéia da necessidade de participação. Aqui, como destaca Motta (1986), a configuração de um sistema econômico privado, de propriedade não coletiva, parece legitimar o quadro administrativo como uma necessidade natural ao bom funcionamento, sendo vista como a única estrutura possível por estes pais e pelos coordenadores do grupo.

Para Motta (1986) nas burocracias há uma valorização do saber especializado relacionado à divisão do trabalho e a especialização da tarefa. A divisão da tarefa visa o aumento da eficiência a partir da fragmentação de uma atividade em pequenas operações, tornado-as simples e separadas levando a uma especialização do trabalhador. Como consequência, ocorre uma separação entre o trabalho manual e intelectual e uma divisão parcelar que substitui o ofício (MOTTA, 1986). No Arréda Boi observamos uma divisão incipiente de atividades, ela estaria relacionada mais aos processos administrativos exigidos no estatuto. O grupo considera importante o intercâmbio de funções como forma de diminuir a alienação dos seus membros quanto aos objetivos da organização. Neste grupo não há uma separação entre trabalho manual e intelectual. Todos os integrantes podem assumir atividades operacionais e participarem, ao mesmo tempo, do seu planejamento e discussão. A definição do que cada membro irá fazer atende, primeiramente, ao seu interesse, em poucos casos observamos que as habilidades são determinantes.

No Alevanta Meu Boi, ao contrário, existe uma clara distinção entre planejamento e execução. Os coordenadores concentram a tarefa de planejar e direcionar as ações, enquanto às crianças fica restrita a sua execução. Percebemos um profundo desconhecimento dos pais quanto às informações administrativas do grupo. Neste caso, como nas burocracias descritas por Motta (1986) existe uma subordinação dos membros ao quadro administrativo, representado pela coordenação, uma separação entre trabalho intelectual e trabalho manual e um menor envolvimento dos trabalhadores com seu trabalho. No Arréda Boi a compreensão mais ampla da organização, principalmente no caso dos membros da Diretoria, e a tentativa de diminuição da estratificação a partir da distribuição das tarefas, parece aproximar este grupo, nesta categoria, das características de organizações isonômicas.

Para organizações do campo da cultura, sobretudo a popular, um grande desafio que tem se apresentado é a sustentação financeira. Considerando que estes grupos normalmente envolvem um grande contingente de pessoas, a demanda por recursos é constante e a oferta quase sempre insuficiente. Nos casos descritos, o Arréda Boi realiza as suas atividades a partir, principalmente, dos projetos financiados por organizações privadas. A cobrança de cachês pelas apresentações também contribui para que o grupo efetive as suas ações. A preocupação com recursos foi colocada como constante mas, apesar de restringir, não impede a continuidade das atividades. Já no Alevanta Meu Boi o fato de as atividades do grupo constituírem a fonte de renda dos seus coordenadores, existe uma explícita preocupação com recursos e uma dependência da atividade turística. O fato de depender das apresentações

e a necessidade de torná-las atrativas esteticamente fazem com que boa parte dos recursos seja utilizada na manutenção dos bonecos, no equipamento de som e no figurino.

Para Ramos (1989) as isonomias são espaços em que, diferentemente das organizações econômicas, propiciam a auto-atualização de seus membros. De acordo com ele diversas são as finalidades da vida humana e só umas poucas pertencem à esfera das organizações econômicas formais. Isto porque as regras operacionais características nestas organizações não se ajustam a todo espectro da vida humana. Em organizações em que a participação é voluntária, como nos casos estudados, espera-se que aspectos como os ressaltados por Ramos (1989) sejam motivadores para a atuação de seus membros. Os integrantes do Arréda Boi demonstram buscar a partir da sua atuação, a realização de anseios relacionados a questões amplas como crescimento pessoal, convívio social e satisfação em participar das atividades. Neste grupo a participação é voluntária e os integrantes possuem outras ocupações profissionais. No Alevanta Meu Boi, no entanto, o estabelecimento de uma relação de trabalho entre o grupo e seus coordenadores pode limitar esta realização. Características de organizações substantivas como a primazia da ação coletiva e ação calcada em valores são bastante evidentes no Arréda (SERVA, 1993). A importância da coletividade não aparece tão claramente definida no Alevanta Meu Boi, já que muitos dos objetivos desta organização atendem a interesses particulares de seus coordenadores. A análise das práticas organizativas dos casos estudados supõe que o campo da cultura popular pode expressar configurações organizacionais que representam formas de gestão alternativas, como no caso do Arréda Boi, ou reproduções da lógica instrumental própria do modelo burocrático dominante como a percebida no Alevanta Meu Boi.

Referências

- ALVES, M. A. Organizações do terceiro setor e suas racionalidades. Salvador. XXVI Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2002. ANPAD. **Anais...Cd-rom.**
- DINIZ, J. H. A. S.; MATTOS, P. L. Organizações não-governamentais e gestão estratégica: desfiguração de seu caráter institucional original? Salvador. XXVI Encontro Nacional de Pós-graduação em Administração, 2002. ANPAD. **Anais...Cd-rom.**
- FERNANDES R. C. O que é terceiro setor? In: **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado.** Ioschpe, E. (org). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.
- MENDONÇA, Luis Carvalheira de. **Participação na organização:** uma introdução aos seus funcionamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Organização e poder:** empresa, estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C B. **Introdução à organização burocrática.** São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.
- PERROW, Charles B. **Análise organizacional:** um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. 2.ed.Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- SERVA, Maurício. O fenômeno das organizações substantivas. **Revista de Administração de Empresas.** v. 33 n. 2, 1993, p. 36-43.
- THOMPSON, A. Do compromisso à eficiência? Os caminhos do terceiro setor na América Latina. In: Ioschpe, E. (org). **Terceiro Setor: desenvolvimento social sustentado.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994.