



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELO ALMEIDA GADÊLHA

ORGANIZAÇÕES BROWN:
IDENTIDADE CULTURAL E LIDERANÇA EM UM COMPLEXO DE
ORGANIZAÇÕES BAIANAS

Salvador
2004

MARCELO ALMEIDA GADÊLHA

**ORGANIZAÇÕES BROWN:
IDENTIDADE CULTURAL E LIDERANÇA EM UM COMPLEXO DE
ORGANIZAÇÕES BAIANAS**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pesquisa e Pós-graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obter o grau de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Dantas

Salvador
2004

A

Jussilene, meu amor.

AGRADECIMENTOS

No fim, uma dissertação é fruto do querer de muitos. Dos familiares e mais íntimos amigos aos mais recentes colegas de mestrado. Dos quereres mais institucionais, dos coordenadores e professores do curso, aos mais ocasionais, dos ex-colegas e das pessoas que só passam por você durante esses anos. Dos colegas e orientadores que se tornam amigos, dos amigos que se tornam família. Todos perguntam, querem saber, oferecem ajuda e torcem por você e pelo fim da sua pesquisa, atestado de seu sucesso. São companheiros de viagem que querem que você chegue, mas sabem que você rema sozinho. No início, a dissertação é fruto só do querer do pesquisador.

E os caminhos desse querer são tortuosos, misteriosos. Conhecer os mapas de viagem ou avistar o ponto de chegada não é viajar, muito menos chegar ao destino. Algumas vezes pensei que poderia ler todos os livros e revistas de todas as bibliotecas sobre cultura brasileira, cultura baiana, organizações,... e conformei-me em ser humano, com capacidades e, principalmente, prazos limitados. Pensei que poderia entrevistar todos aqueles atores-chave a que me propus no projeto, com algum atraso, mas sem recusas; deparei-me com a frustrante condição de ser indesejável. Racionalmente, pensei que poderia escrever a dissertação em pouco tempo depois de recolhidos todos os dados planejados; nem todos os dados planejados foram recolhidos, nem o escrever da dissertação levou pouco tempo. E, com certeza, os caminhos da razão não são racionais. Passou-se um ano entre a primeira linha e a décima página e vinte dias entre a décima página e a nonagésima. Em um ano passam muitas coisas que não cabem em dez páginas e não caberiam em noventa. Em vinte dias cabem um casamento ou uma dissertação.

A dissertação também é fruto do querer do pesquisado. Não conhecia Brown além do seu trabalho artístico, que reconhecia à distância, sem o entusiasmo de fã. Mas ao ter contato com o trabalho de Ferraz (2000) e Dantas (1994) interessei-me pelas organizações de Carlinhos Brown. Assim conheci uma grande organização: a Associação Pracatum. Não somente pela natureza nobre dos seus objetivos ou pelos prêmios que conquistou. É grande pela humanidade que foi capaz de assumir. Humanidade que não pode ser conferida de outra forma que não pelos olhares, gestos, palavras e, principalmente, pelos sorrisos com que sempre me receberam todos que lá trabalham, estudam e

freqüentam. Sedutores ou traiçoeiros, camaradas ou tristes, felizes ou cansados; sorrisos são brasileiros, baianos, não são nunca iguais aos outros. São humanos.

Não é por ser coesa, uníssona, monolítica, que a trato como uma entidade-organização, mas justamente por ser um amontoado disforme de textos das bocas daquelas pessoas, com seus carinhos, raivas, esperanças, medos, razões,... enfim, contradições que se dispuseram a mostrar-me. Não revelaram tudo o que sabiam mas tudo o que queriam. Da mesma forma que não lhes revelo, leitores, tudo o que aprendi, mas tudo o que quero que saibam. Descobri que uma pesquisa não é só a busca de uma verdade objetiva, uma informação precisa, mas também a procura do querer do outro, do conseguir que ele revele algo que ele quer. Um bom pesquisador não é aquele que revela a verdade, mas o que consegue a confiança do outro para que possa contar ao mundo as verdades que ele lhe revelou.

E consegui tudo isso graças

À minha esposa, Jussilene;

À minha família, pais, irmãos e amigos;

Ao meu orientador, Marcelo Dantas;

Aos meus amigos, Paulo Wenderson e Adriano;

Aos meus colegas de turma e professores do curso;

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) e seus funcionários;

À Escola de Administração (EADM) da Universidade Federal da Bahia (UFBA), meus alunos, colegas professores e funcionários;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes),

Aos amigos da Pracatum e do Candeal;

A Santo Antônio e a Santo Expedito;

A língua sem arcaísmos, sem erudição. Natural e neológica. A contribuição milionária de todos os erros. Como falamos. Como somos.

Oswald de Andrade, Manifesto da Poesia Pau-Brasil

Correio da Manhã, 18 de março de 1924

RESUMO

Esta dissertação se propõe a responder a seguinte pergunta: como estão relacionados poder e identidade cultural num complexo de organizações baianas fundamentadas na cultura local? A Associação Pracatum Ação Social (Pracatum), a Fênix Produções Artísticas (Timbalada) e a Nariz de Borracha são objetos desse estudo por possuírem algumas características comuns interessantes. Foram criadas e são presididas por Carlinhos Brown, artista baiano, precursor da *axé music*, percussionista de fama internacional, líder comunitário de seu bairro, o Candeal. E apontam para um novo arranjo organizacional autônomo para dar conta de tarefas distintas: uma inserção no mercado cultural e um processo de desenvolvimento social. O objetivo dessa pesquisa é analisar como se dão as complicadas relações entre a cultura baiana, a comunidade do Candeal e o próprio Carlinhos Brown nas gestões dessas organizações. Para isso foram utilizadas análises dos conteúdos de entrevistas dos principais participantes desse processo, documentos e reportagens de mídia impressa e televisiva local dos últimos 10 anos sobre Carlinhos Brown e suas organizações, bem como observação participante da Pracatum. Ao final, discute-se como a liderança e a identidade cultural na gestão dessas organizações podem ser fonte de sucessos e crises.

Palavras-chave: Carlinhos Brown; Identidade Cultural; Liderança; Organizações Baianas; Candeal; Organizações Brown; Timbalada; Pracatum.

ABSTRACT

This work proposes the answer to the following question: how power and cultural identity are related in a complex of bahian organizations based on the local culture? Pracatum Association Social Action (Pracatum), Fênix Artistic Productions (Timbalada) and Rubber Nose are objects of this study because they have some interesting common characteristics. They had been created and are presided over by Carlinhos Brown, bahian, precursory artist of *axé music*, famous international percussionist, community leader of its quarter, the Candeal. And points to a new autonomous organizational arrangement to improve distinct tasks: a cultural market insertion and a process of social development. The goal of this research is to analyze how the complicated relations are given between the bahian culture, the Candeal's community and Carlinhos Brown himself in the management of these organizations. So, content analyses on main actors' interviews of this process, documents and news articles of television and press media of the last 10 years on Carlinhos Brown and its organizations had been used, as well as participant observation of Pracatum. To the end, it is argued how the paper of the leadership with strong cultural identity in the management of these organizations can be source of success and crisis.

Keywords: Carlinhos Brown; Cultural Identity; Leadership; Bahian Organizations; Candeal; Brown's Organizations; Timbalada; Pracatum.

RÉSUMÉ

Ce travail discute le rapport entre pouvoir et identité culturelle à partir d'une étude de cas assez précis. Il s'agit d'examiner l'expérience d'un complexe organisationnel bahianais fortement attaché à la culture locale. Ce complexe comprend un ensemble de trois organisations: L'Association Pracatum D'Action Social (Pracatum), la Fênix Réalisation Artistique (Timbalada) et le Nez de Gommer. Ces organisations ont été créées et présidées par Carlinhos Brown, artiste bahianais, précurseur de l'*axé music*, percussionniste de réputation internationale et leader communautaire dans son quartier, le Candeal. Ces expériences présentent quelques caractéristiques particulières, amenant à les penser en termes de nouvelles formes d'organisations marquées par une insertion très singulière sur le marché culturel et une forte ancrage sur son territoire d'appartenance locale. Le but de la recherche est de comprendre les liens complexes qu'entretiennent la culture bahianaise, la communauté du Candeal et le personnage Carlinhos Brown et ces implications pour la gestion du complexe organisationnel. En ce qui concerne l'aspect méthodologique, la recherche est basée sur l'analyse de contenu à partir des entretiens auprès des membres impliqués dans l'expérience et des documents de presse, ainsi que, l'observation participante. Au bout de compte, l'analyse interroge sur comment le leadership et l'identité culturelle peuvent être source à la fois de la réussite et des crises touchant le vécu organisationnel.

Rédiger: Carlinhos Brown; Identité Culturelle; Leadership; Organisations bahianaise; Candeal; Organisations Brown; Timbalada; Pracatum.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	METODOLOGIA	14
3	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	17
4	O CANDEAL	24
4.1	A HISTÓRIA DO CANDEAL	24
4.2	O CANDEAL HOJE	27
5	CARLINHOS BROWN	35
5.1	INFÂNCIA NO CANDEAL	35
5.2	O ARTISTA	39
5.3	O LÍDER	42
5.4	O MESTIÇO	43
6	AS ORGANIZAÇÕES BROWN	51
6.1	AS PRIMEIRAS BANDAS	56
6.2	ATUAR EM OUTRAS <i>BANDAS</i> : PRACATUM	59
6.2.1	O Sonho	59
6.2.2	Sem Recursos	62
6.2.3	A Equipe	64
6.2.4	Sem Conselhos	69
6.2.5	A Crise	73
6.2.6	Sem Direção	79
6.2.7	Caminhos	82
7	ANÁLISE ORGANIZACIONAL	84
7.1	IDENTIDADE CULTURAL E ORGANIZAÇÕES AFRO BAIANAS	85
7.2	TIMBALADA REVITALIZA	86

7.3	UMA CONFIGURAÇÃO DIFERENTE.....	88
7.4	LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES AFRO BAIANAS	89
7.5	UMA LIDERANÇA DIVIDIDA.....	89
8	CONCLUSÕES.....	93
8.1	CARLINHOS NA PRACATUM.....	93
8.2	A COMUNIDADE E A PRACATUM	96
8.3	AUTONOMIA E INTEGRAÇÃO	100
9	RECOMENDAÇÕES.....	105
	APÊNDICE A – O DOCUMENTO REFERÊNCIA	106
	REFERÊNCIAS	112

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se propõe a responder a seguinte pergunta: como estão relacionados poder e identidade cultural num complexo de organizações baianas fundamentadas na cultura local?

A Associação Pracatum Ação Social (Pracatum), a Fênix Produções Artísticas (Timbalada) e a Nariz de Borracha são objetos desse estudo por possuírem algumas características comuns interessantes. Foram criadas e são presididas por Carlinhos Brown, artista baiano, precursor da *axé music*, percussionista de fama internacional, líder comunitário de seu bairro, o Candeal. E apontam para um novo arranjo organizacional autônomo para dar conta de tarefas distintas: uma inserção no mercado cultural e um processo de desenvolvimento social.

A Pracatum atua em duas frentes. O Programa Tá Rebocado, voltado para projetos de desenvolvimento local, inicialmente com infra-estrutura habitacional e urbana, agora priorizando ações para geração de emprego e renda. E a Escola Profissionalizante de Música Pracatum, para educação profissionalizante de jovens de 14 a 21 anos no mercado de trabalho de música, como instrumentistas ou técnicos.

A Fênix é administradora da carreira da banda musical e do bloco carnavalesco Timbalada, do espaço Candyall Guetho Square, e de diversas iniciativas artísticas apoiadas por Carlinhos Brown. A Nariz de Borracha é a administradora de sua carreira artística solo, seus shows e discos.

A iniciativa de tomar organizações culturais baianas como objeto de estudo é relativamente recente nos Estudos Organizacionais, sendo liderada pelos trabalhos realizados pela Escola de Administração da UFBA.

Alguns estudos envolvendo Carlinhos Brown e a Timbalada já foram realizados, como os de Lima (1995) e Ferraz (2000). Tais estudos não analisam em profundidade a gestão dos empreendimentos de Carlinhos Brown. O objetivo dessa pesquisa é analisar como se dão as complicadas relações entre a cultura baiana, a comunidade do Candeal e o próprio Brown nas gestões dessas organizações.

2 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou uma metodologia indutiva, baseada em um caso relevante dentro da temática de organizações culturais baianas. A partir de entrevistas, análise de documentos e observação participante foi possível obter um quadro compreensivo e significativo das relações que se estabelecem entre Brown, suas organizações e a comunidade do Candeal. Como organizações reconhecidamente bem sucedidas em suas realizações, o estudo dessas relações pode contribuir para levantar hipóteses sobre suas ações, sucessos e dificuldades. Pode também contribuir para a compreensão das demais organizações baianas com objetivos semelhantes de promoção de desenvolvimento social através da educação e da cultura, aliada à inserção no mercado cultural.

O período de coleta de dados deu-se entre maio de 2002 e agosto de 2003. As 21 entrevistas com 32 pessoas foram de tipo semi-estruturado, tendo duração de 40 minutos a duas horas, registradas em áudio. Foram ouvidos Carlinhos Brown, conselheiros, gestores, ex-gestores, funcionários, alunos, moradores e representantes das associações comunitárias. Aconteceram em locais e horários agendados pelos entrevistados. Todos os gestores da Pracatum entre maio de 2002 e agosto de 2003 foram entrevistados, bem como as duas primeiras gestoras da Pracatum. Um representante de cada uma das três associações comunitárias foi entrevistado, bem como quatro moradores de áreas diferentes do Candeal com participação ativa nas ações recentes ou iniciais das Organizações Brown ou com conhecimento histórico relevante sobre o Brown e o Candeal. Foram entrevistados cinco moradores de áreas limítrofes do Candeal escolhidos pela antigüidade de residência no local. Um músico da Timbalada dos primeiros anos e dois grupos musicais formados por alunos da Escola com inserção recente no mercado também foram entrevistados. Além dos depoimentos colhidos diretamente pelo pesquisador, foram utilizadas duas entrevistas dadas por Brown, em momentos

diferentes da carreira, em programas da TVE-Bahia¹, e escolhidas por lhe disponibilizarem grande espaço – mais de 50 min – e liberdade de expressão, um depoimento da primeira gestora da Pracatum Produções e um de Brown em 1996 a Marcelo Dantas por ocasião da tese de doutorado deste.

Quanto à análise documental, ela foi baseada no Estatuto da Associação Pracatum Ação Social vigente e numa versão, não registrada em cartório, do novo Estatuto; em duas versões do Documento de Referência – documento que define o projeto inicial e as diretrizes das ações previstas pela instituição (ver APÊNDICE A) – modificadas pela inserção de relatos das ações já realizadas; em dois relatórios das ações da Pracatum (em 1999 e 2000?); e na Apresentação Institucional da Pracatum (de dez. 2002). Houve dificuldade em obter documentos mais antigos sobre a Pracatum porque ela, somente naquele momento, depois do diagnóstico de consultorias em gestão, havia mobilizado-se num esforço de registro mais sistematizado de suas ações. Apesar de atender bem às expectativas dos órgãos financiadores quanto à formalização de documentos e contas, a Pracatum apresentava dificuldades quando precisava cumprir essa tarefa.

Além das fontes bibliográficas (livros, dissertações, teses, artigos, entre outros), foram utilizadas entrevistas e reportagens impressas publicadas sobre as Organizações Brown, Brown e o Candeal na última década. Elas foram coletadas de trabalhos acadêmicos, jornais locais e nacionais localizados nos arquivos públicos ou na Internet, e nos sites de divulgação da Timbalada, da Pracatum e das produções artísticas mais recentes da Brown.²

Outra fonte de informações importante para a pesquisa foi a observação participante. Depois de ter entrevistado os principais gestores da Pracatum, tendo recebido permissão de observação do cotidiano da organização, percebi que a equipe não se acostumara à minha presença e resolvi colaborar com a Associação. Tornei-me voluntário por três meses (agosto a novembro de 2002), envolvido em atividades de pesquisa e elaboração de projetos. Achava que estava tirando algo dela e

¹ O *Frente a Frente* (1993) e o *Gente ponto com* (2003).

² Além das entrevistas e reportagens contidas em Ferraz (2000), cobrindo o período de 1990 a 1999, foram acrescentadas 81 publicadas entre 1999 e 2000, na sua maioria, em jornais locais (Correio da Bahia e A Tarde).

que precisava retribuir de alguma maneira a uma organização tão necessitada. Demorei até descobrir que estava tão envolvido laborial e emocionalmente, que corria o risco de não conseguir o distanciamento necessário para análise. Me afastei por quatro meses até voltar como observador, mais isento.

A facilidade que houve para conhecer a Pracatum, parte da sua política de relações públicas, correspondeu à dificuldade que houve em relação à Fênix e à Nariz de Borracha. Apesar de inúmeras tentativas de contato com seus dirigentes, não se pode entrevistar nenhum integrante ou gestor dessas organizações, além de Brown. As informações obtidas de terceiros, em documentos e entrevistas, corroboradas entre si, mostram como se dão as relações entre essas organizações, Brown, o Candéal e a Pracatum, mesmo que somente do ponto de vista destes. A pesquisa portanto é sobre as Organizações Brown e em especial sobre a Pracatum. Tal condição possibilitou uma análise menos incisiva, menos precisa, mas não menos exata sobre o objeto de estudo.

Não se segue um modelo pré-estabelecido de análise, sobre o qual tenta-se encaixar a organização. Utiliza-se um modelo de análise particular ao caso, baseado nos discursos dos líderes e administradores. A partir dele discutem-se as contradições que eles oferecem ao serem colocados em prática. Por um processo dialético, as organizações encerram em si mesmas e no seu discurso as suas forças e fraquezas. O método de investigação proposto contrapõe as ações da Pracatum ao discurso veiculado pelos dirigentes.

Apresenta-se este trabalho em cinco partes. Na primeira, levantam-se as principais contribuições do campo combinado de Estudos Organizacionais e Identidade Cultural, especialmente no que se refere à identidade brasileira e baiana, situando o presente estudo e delimitando as fontes bibliográficas das análises. Na segunda e terceira partes, o Candéal e Carlinhos Brown são descritos e analisados, como dois elementos fundamentais para compreensão das Organizações Brown. Na quarta parte, descreve-se e analisa-se a Associação Pracatum. Essas descrições seguem uma perspectiva histórica, com foco de análise nos aspectos da cultura e da gestão. Na quinta parte, apresentam-se as conclusões e contribuições, numa análise final sobre as Organizações Brown.

3 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Entre as décadas de 70 e 90, predominaram os estudos de cultura organizacional, sejam seguindo uma abordagem integradora ou diferenciadora (MARTIN & FROST, 2001). Os primeiros defendiam uma *Engenharia de Valor*, buscavam compreender as organizações como espaços possuidores de uma cultura própria, unitária, e prescrever formas de manipulação dos elementos culturais em nome da produtividade. “Líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes, em torno de seus próprios valores” (p.223), resume a idéia central dessa perspectiva. Foram contestados por pesquisas diferenciadoras, defensores da organização como caldeirão de subculturas, quase sempre mais em conflito que em harmonia, em eterna negociação de poder.

Nos anos 90, outras abordagens menos proeminentes no campo aparecem para ressaltar os aspectos pouco normativos ou pouco manipulativos da cultura organizacional, ou para relativizar a própria existência desses estudos, como as pesquisas da abordagem pós-moderna. Os pesquisadores das diversas abordagens criticavam-se mutuamente tanto quanto a questões epistemológicas, metodológicas e ideológicas, tentando fazer valer sua perspectiva como hegemônica. As lutas que se travaram entre as linhas de pesquisa em cultura organizacional são compreendidas por Martin & Frost como análogas a um jogo disputado por crianças americanas, o Rei da Montanha³.

³ Neste jogo uma pessoa fica em cima de um monte e tenta derrubar todos que tentam subir. O objetivo dos demais é assumir seu lugar.

Os estudos de Freitas (1991) sobre cultura organizacional, na bibliografia norte-americana, dão uma visão complementar a Martin & Frost. Duvidando da explicação de que o milagre econômico japonês possa ter sido suficiente para o interesse repentino em aspectos culturais e simbólicos das organizações, Freitas concorda com a opinião de Alvesson. Ele pressupõe que a pauta em pesquisa organizacional é dada pela prática gerencial e que o desenvolvimento acelerado e a globalização dos anos 70 em diante, levaram à quebra da uniformidade e coesão de padrões culturais, fragmentações e heterogeneidades que precisam de novas ideologias para manter as interações sociais como antes. Freitas sugere que a cultura organizacional é um mecanismo de controle social a serviço da empresa para homogeneizar e conformar condutas e imaginário, escondendo os conflitos e contradições.

Aktouf (1993) não sugere, afirma. Para ele, a cultura organizacional ou *cultura de empresa* estudada no *main stream* é “uma espécie de porta de emergência para o gerente ocidental” (p. 40) que interpreta abusivamente conceitos de outras áreas como os de cultura, mitos e heróis, a favor de uma ideologia que defende a rentabilidade monetária crescente e a submissão do ser humano ao capital.

No Brasil, o jogo parece ser outro. Fischer & Mac-Allister (2001) sugerem que mesmo sendo o futebol o jogo brasileiro por excelência, é o *puzzle* que caracteriza melhor o campo dos estudos de cultura organizacional no país. Um quadro difuso de elementos recombinações pelos jogadores onde ganha quem monta um todo coerente. Analisando a produção de cultura organizacional do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Enanpad) de 1993 a 1998, as autoras percebem que cada pesquisa monta seu *puzzle* com poucas peças (conceitos de cultura, elementos de cultura analisados, amplitude da cultura, nível de abordagem,...) mas não se constrói uma *comunidade de discurso*⁴. Pesquisas são realizadas e publicadas dispersamente em vários temas (Adm. Pública, Recursos Humanos,...), programas de pós-graduação e regiões geográficas. Muitas de nossas referências são externas. Não formamos um *puzzle* nacional do campo. De qualquer maneira não parecemos estar numa competição acirrada entre nós mesmos, de maneira heterônoma; jogadores divergindo no jogo, quanto às regras do jogo ou quanto à pertinência de estar

⁴ “conjunto de atores sociais que formam grupos de interesses que constroem padrões de convivência, perseguem agendas específicas e mantêm uma dinâmica de produção e difusão do conhecimento entre os pares; que servem de referência” (FISCHER & MAC-ALLISTER, 2001)

jogando. Parecemos buscar uma certa homogeneidade, uma identidade comum. Para além do proposto pelas autoras, a analogia mais apropriada parece ser a do jogo de capoeira, onde as coisas nem sempre parecem ser o que são. Uma roda que parece aberta onde os jogadores entram quando querem e se movimentam como podem. Mas nela só entram os *bambas*⁵ e os movimentos são bem estudados. Os recursos de ação são mínimos. Não há bastão, bola, fita, rede,... Nada para apoiar seus movimentos que não o próprio corpo. Não há demarcação de limite rígido: cada um é o limite da roda. Estão todos voltados para o centro, esperando a ação de quem se dispõe a aparecer. Participam brasileiros e estrangeiros, brancos e negros, mulatos, desde que tenham jogo de cintura para entender nossos movimentos. Movimentos de idas e vindas, agressivos e suaves, ágeis e graciosos, animados por cantigas e músicas bem ritmadas. Quem vê de fora da roda pensa ser uma dança, que diverte os espectadores, distrai. Quem está dentro sabe que pode ser uma luta, dissimulada para garantir a sobrevivência, esperando a hora certa de se mostrar mais séria e respeitada para a platéia.

A imagem de um jogo de capoeira ilustra também uma importante tendência dentro dos Estudos Organizacionais no Brasil, dentro da qual se insere o trabalho em apreço. A década de 90 foi marcada pelo interesse crescente dos Estudos Organizacionais no Brasil pelas relações entre a cultura local e as organizações. Os estudos das relações entre cultura e organizações sob a perspectiva da identidade cultural brasileira tem conquistado um espaço significativo no campo, haja vista as publicações nacionais da última década, sínteses representativas das idéias dessa área do conhecimento. São trabalhos que refletem sobre o caráter nacional e sua repercussão no mundo das organizações e apontam a necessidade do aprofundamento e continuidade dessa corrente de pesquisa. Fischer e Mac-Allister citam uma dessas indicações:

‘Apesar do aumento significativo de estudos em cultura organizacional no país desde fins da década de 80, ainda são poucos aqueles que se têm focado na análise da cultura de empresas no Brasil à luz das raízes, da formação e evolução, ou dos traços atuais da cultura brasileira’; ‘não são muitos aqueles que têm buscado entender melhor a cultura brasileira – ou manifestações de sua diversidade – com base no espaço organizacional moderno, do seio das empresas aqui instaladas’; ‘são muito poucos os que se têm dedicado a analisar organizações ou manifestações organizativas tipicamente brasileiras, procurando

⁵ No jargão da capoeira, são os melhores jogadores

daí aprender sobre nossa cultura, sobre nossos híbridos, ou sobre nós mesmos' (MOTTA E CALDAS, 1997, apud FISCHER E MAC-ALLISTER, 2001)

Aqui no Brasil, a pesquisa não está tão preocupada em reproduzir a disputa relatada por Martin & Frost. Não se quer somente desenvolver bases para um modelo de implementação de culturas fortes em empresas, baseadas em traços nacionais. Nem somente atribuir-se às características de nossa formação social, os motivos de desagregação de grupos dentro de empresas. Nota-se uma forte tendência de compreender como nossas características culturais atualizam-se e perpetuam-se no seio das organizações. Ou como organizações formam e transformam nossa cultura, nossa identidade, o que nós somos. Quer-se discutir identidade nacional porque a identidade do campo dos Estudos Organizacionais no Brasil também está em formação. Esse parece ser um bom motivo para criar a coesão que os grupos daqui precisam para crescer e serem respeitados. A comunidade brasileira de pesquisadores em Estudos Organizacionais é ainda *adolescente* no meio científico mundial.

Ancorado em conceitos de outras Ciências Sociais como a Antropologia, Sociologia, Psicologia, o campo dos Estudos Organizacionais e Cultura poderia ser considerado como estando no limite da Administração com essas outras disciplinas. Os questionamentos que ele pode suscitar são perturbadores da Administração mais utilitarista, instrumental. Ao estudarmos por vezes organizações brasileiras tão diferentes das analisadas em artigos estrangeiros, como não nos perguntar: *o que é uma organização?* Ao mesmo tempo, ao analisar brasileiros em organizações tão diferentes daqueles descritos em ensaios e artigos sobre a sociedade brasileira, também somos remetidos à pergunta: *o que é ser brasileiro?* Longe de tentar respondê-las e utilizando-as apenas como ilustração dessa situação limítrofe, este trabalho apresenta a análise de um caso de organização brasileira que pode contribuir para uma melhor compreensão das relações entre cultura e organizações.

Uma característica das principais teorias sobre o Brasil que fundamentam as análises sobre cultura brasileira e organizações é que elas datam de meados do século XX. Nesse período foi forjado nosso texto identitário mais duradouro e consistente, com repercussões até os dias de hoje. Destacaram-se entre eles as obras de Gilberto Freyre, *Casa Grande e Senzala*, de Sérgio Buarque de Holanda, *Raízes do Brasil*, e Caio Prado Júnior, *Formação do Brasil Contemporâneo*, consideradas chave no

parecer de um dos nossos maiores intelectuais, Antônio Cândido (1967 *apud* HOLANDA, 1999). Opinião atualizada e corroborada por importantes pesquisadores em Estudos Organizacionais (ALCADIPANI, BRESLER, e MOTTA, 2001).

Na comunidade brasileira de Estudos Organizacionais em Cultura é especialmente relevante a contribuição de grupos de pesquisa da Bahia para o debate, como o Núcleo de Estudos em Poder e Organizações Locais – NEPOL/UFBA. Apesar de não termos um *puzzle* nacional, este núcleo de pesquisa busca criar um *puzzle* local. Alguns estudos do início da década de 90 são citados em Fischer (1997) como parte do *puzzle* organizacional de Salvador. Seus objetos são organizações baianas tão distintas em suas origens, características e propósitos, que parece difícil montar o quebra cabeça. Tais como o Centro Histórico, o Carnaval, uma estatal de telecomunicações (Telebahia), o Pólo Petroquímico, o Mosteiro de São Bento, os terreiros de Candomblé, uma organização do jogo do bicho e a Pracatum⁶. Acrescente-se o estudo do caso Olodum (DANTAS, 1993) e dos blocos afros de Salvador (DANTAS, 1996a; 1996b; 2000). São expressões de uma preocupação com a identidade local, não somente brasileira, mas baiana. Como numa caixa chinesa, em que cada uma guarda outra igual e menor dentro de si, os pesquisadores em Ciências Sociais da Bahia buscam compreender uma *baianidade* (DANTAS, 2000; ESPINHEIRA, 2002; ALBERGARIA, 2002; MOURA, 2000). Ao tempo em que escrevem sobre ela, questionam-na e inventam-na. Circunstâncias de uma sociedade premida pela necessidade de inserir-se num novo modelo econômico mundial e que escolheu o turismo como o passaporte principal. Os conflitos causados por essa escolha passam inevitavelmente pela revisão dos nossos conceitos de identidade e das relações entre Mercado, Estado e Sociedade Civil, organizada ou não. Ao oferecer seu território, seus saberes, seu trabalho, sua cultura aos visitantes estabelece com eles uma relação cliente-servidor que não é simples transação econômica, é simbólica.

Vende-se uma imagem de Bahia idílica e de baianidade, ser baiano, que nem sempre corresponde ao que se vive no cotidiano da Bahia contemporânea. E uma Bahia constrói a outra a cada iteração, reacendendo a discussão acadêmica.

⁶ Na época, a Pracatum era apenas uma produtora artística. Encarregava-se dos shows e agenda de Carlinhos Brown, da Timbalada e dos outros projetos artísticos dele.

O lugar que tem sido mais apontado como palco-mercado maior da construção da baianidade é o Carnaval de Salvador. A importância do Carnaval de Salvador é historicamente reconhecida e estudada (RISÉRIO, 1981; GUERREIRO, 1994). Nele se encontram representadas as principais relações sociais que se estabelecem no cotidiano da cidade no resto do ano. Com a atenção dada pelo Mercado à cultura local, a dimensão econômica do Carnaval vem sendo destacada e analisada nos últimos anos (Fischer, 1996). No Carnaval se realizam as trocas reais e simbólicas, de valores culturais e monetários; se manifestam e, principalmente, se encontram as identidades e as diferenças. Mais que um produto pronto, o Carnaval é mídia, interface entre as diversas Bahias que constroem o texto de baianidade (MOURA, 2001).

Nesse momento que é o Carnaval, Moura destaca a interface entre blocos afros e blocos de trio elétrico que deu origem, por exemplo, à *axé music*, como representativa do processo de construção da baianidade. E consequência das transformações por que passou a sociedade baiana nas últimas três décadas. Risério (1981) conta sobre a ascensão e consolidação dos blocos afros no espaço carnavalescos, seus precedentes locais e nacionais, suas múltiplas relações com outras instâncias da sociedade baiana, suas dificuldades e seus sucessos nesta cena. São responsáveis pelo discurso de dignificação do papel do negro na sociedade baiana através da valorização da cultura negra. O sucesso de sua proposta pode ser medido pela incorporação desse discurso ao discurso de identidade baiana, especialmente no Carnaval. Dantas (1996, 2000) analisa o quanto é complexa a trajetória de consolidação dos blocos afros através de três casos, o Apaches do Tororó, o Ilê Aiyê e o Olodum. Cada um representa um momento específico que reflete as mudanças da sociedade baiana recém-industrializada. Suas propostas terão maior repercussão quanto mais alinhadas aos novos valores culturais que se formam na cidade e terão efeitos econômicos significativos, num processo apropriadamente conduzido por seus líderes. A valorização da cultura negra como símbolo passa cada vez mais pela valorização dela como produto no mercado. De associações comunitárias administradas de forma amadora passam a organizações profissionais com demandas mais complexas. Aproximam-se de ser como as organizações de blocos e bandas de trio elétrico sem deixarem de ser associações ajudando suas comunidades a se desenvolver. Aproximam a cultura negra e a cultura globalizada; aproximam o som dos tambores e as massas elétricas (GODI, 1997).

A síntese mais atual desse processo parecem ser Carlinhos Brown e as organizações lideradas por ele. Sua trajetória pessoal e profissional e seu discurso demonstram a preocupação e capacidade de criar conexões entre elementos díspares: a percussão e as guitarras; os timbales e os metais; o Candeal e Salvador; a Bahia e o mundo; negros, índios e brancos. Com uma visão particular, privilegia os momentos e espaços de confluência e encontro desses elementos, ou seja, a música baiana, o Carnaval, o Brasil, o mestiço. Essa visão parece ser compartilhada por muitas pessoas e dá a Carlinhos uma capacidade de influência grande em várias instâncias, como o meio artístico nacional, a cidade de Salvador, principalmente no Carnaval, ou o seu próprio bairro. Ferraz (2000) analisa, através dos jornais baianos da década de 90, a imagem divulgada de Carlinhos e, comparando-a à de Vovô do Ilê, mostra como apesar de algum preconceito Brown têm se consolidado como um líder. Liderança que ele exerce mais diretamente sobre as organizações que criou para concretizar suas idéias. Elas compõem um arranjo complexo e intrigante, articulando com relativo sucesso as iniciativas da sociedade civil organizada às do mercado. Mas infelizmente parece que poderiam ser melhor sucedidas se estivessem mais integradas umas às outras.

4 O CANDEAL

As Organizações Brown não estão localizadas em um lugar qualquer da cidade de Salvador. Elas nasceram e passaram grande parte de sua existência no Candéal. Lá ensaiaram-se os primeiros toques da Timbalada, realizam-se os ensaios do Guetho e encontra-se a sede da Associação Pracatum. A essa proximidade física-espacial corresponde uma proximidade simbólica. O Candéal mantém com as Organizações Brown relações com as quais constrói sua identidade, elevando a auto-estima dos moradores e valorizando seus traços culturais ancestrais. Conhecer um pouco do Candéal é fundamental para entendê-las.

4.1 A HISTÓRIA DO CANDEAL

O Candéal é assim chamado porque naquela região da então freguesia de Nossa Senhora de Brotas, atual bairro de Brotas, havia uma mata de candeias, uma árvore muito apropriada para se fazer carvão pois gera pouca fumaça. Segundo conta Dona Hilda Sant'Anna Querino, Dona Didi, de 82 anos, nessa mata instalou-se a avó de sua avó, Josepha de Sant'Anna, uma africana livre que no ano de 1781 deixou sua terra natal em busca de seus parentes que sabia estarem escravizados no Brasil. Veio com moedas de ouro e pratas para libertá-los. Chegando a São Salvador da Bahia, encontrou os parentes e encantada pela cidade, resolveu ficar. Fundou uma fazenda onde plantou uma *roça com arvoredos de espinho*, o dendê, cujo azeite era vendido na cidade por seus escravos. O Candéal não foi um quilombo, segundo Dona Didi. Os escravos de Dona Josepha nunca foram maltratados, pelo contrário. Depois de vender o dendê na feira, tinham o dia livre para fazer o que quisessem: dançar, cantar, tocar atabaques.

No mesmo ano em que chegou, Josepha casou-se com Manoel Mendes, um muçulmano livre, vindo de uma guerra. Foi o primeiro casamento católico entre africanos na Igreja de Brotas. Eles compraram várias terras em Brotas e na área do atual Parque da Cidade. Em 1865, antes de morrer aos 112 anos, Josepha de Sant'Anna passou a escritura do Candeal para seu filho Antônio Mendes. Ele casou-se com Maria Tomásia, filha de uma das famílias negras mais ricas de Salvador, que comercializava peixes na Gamboa, conta D. Didi. Eles tiveram cinco filhas, dentre elas Francisca Romana, a Chica. Ela teve um casamento arranjado aos 16 anos com um mulato chamado Ramiro de 45 anos. Depois de sua morte, Dona Chica casou-se de novo, com o Nicolau, acaboclado neto de índios. Uma de suas netas é Dona Didi, que possui as anotações da genealogia da família Sant'Anna passadas de geração a geração.

Dona Chica arrendou suas terras no Candeal e foram chegando novas famílias. Uma delas a de Seu Bertolino e Dona Damiana, avós maternos de Carlinhos. Nessa época o Candeal ainda era uma roça. Contava-se o número de famílias, menos de 100. A maioria casava-se entre si ou batizava os filhos uns dos outros. O Candeal mudou nas últimas três décadas com o forte crescimento populacional dos anos 70. Mudança que choca gente como Dona Didi:

Agora o Candeal tá diferente, que eu mesmo tô estranhando. Nunca vi tanta casa, tanta gente que eu nem conheço. Aqui era uma família... Aquela amizade do pessoal feliz, pessoal tranqüilo, aqui nunca foi lugar de barulho. Polícia não vinha aqui. Todo pessoal aqui se respeitava. Todo pessoal aqui se unia. Agora a população cresceu, tá tudo diferente. Aqui não era favela. Favela é um lugar que tem muitas casas, com tudo desorganizado. Justamente as casas daqui não eram casas todas bem alinhavadas... porque se eram casas salteadas, tinha uma casa aqui, daqui a vinte metros outra, daqui a quarenta metros outra,... ia fazer ruas? Se era roça? Você chegava aqui nesse fundo, não via casa, só via mangueira, de todas as qualidades de manga havia aqui nesse Candeal, parreira, jaboticaba, carambola, oiti, tamarineiro,... lá embaixo, três hortas. Dava pra todo mundo aqui e ainda se vendia na Sete Portas [centro comercial da cidade na época]. (*informação verbal*)

Os filhos de Dona Chica herdaram seus arrendatários que tinham contratos de boca, não escritos, de uso da terra. A maioria pagava bem e comprou sua parte dos herdeiros, diz Dona Didi, mas alguns se aproveitaram do crescimento e foram ficando nas terras até adquirir o direito à posse.

⁷ Depoimento cedido por D. Didi ao pesquisador em Salvador, 9 de junho de 2003.

O Candéal também tem suas estórias místicas. A primeira é a da Pedra de Ogum. Dona Didi conta que o muçulmano Manoel Mendes ao chegar da guerra trouxe por dentro de sua camisa ensangüentada uma pedra. Esta pedra o protegeu de doenças e da morte, na guerra e na viagem ao Brasil. Ainda pequena esta pedra foi jogada por Dona Josepha, *que era do candomblé*, perto do tamarineiro e uma lenda diz que ela cresce todo ano. Há ainda estórias, negadas por Dona Didi, de assombrações de escravos enterrados nos Candéal.

A festa do Candéal mais comemorada é a do dia primeiro do ano. Desde 1950, seus moradores comparecem em peso à primeira missa do ano, no início na Igreja de Brotas, depois na Igreja da Misericórdia. Iam dois ou três ônibus cheios. Enchiam de areia as ruas do Candéal e festejavam o dia inteiro com muita música, dança, comida e bebida. Além dessa fazem ainda hoje a festa de São João, de Santo Antônio e de Natal.

O bairro é um lugar de religiosidade sincrética. Santo Antônio, Ogum e o Caboclo são cultuados com o mesmo fervor pela maioria dos moradores. Não sem retaliação pelos setores mais conservadores da Igreja Católica. As missas a Santo Antônio no dia primeiro do ano tiveram de ser transferidas para outra paróquia por serem consideradas *cultos de negros*.

Nós somos na verdade o nagô vodum. Tem inclusive uma pedra sob o título de Ogum, no sincretismo religioso, que, por meus antepassados não terem conhecimento profundo, que não foi passado por esses ancestrais, como deveria ser cuidado, passou-se a fazer reverência, ao invés de pelo lado do candomblé, minha mãe Hilda Sant'Anna Querino, chamada no disco de Carlinhos de Dona Didi, ela passou a rezar uma missa. Uma missa que é feita todo primeiro dia do ano, pela manhã. E já tem... se eu já tô com 60, na época tinha 7... devem ser umas 53 missas ou mais. Essa missa era feita na igreja de Brotas. Houve um desentendimento com o padre na época, o padre Rosa, que deu o nome dessa rua Monsenhor Antônio Rosa. Ele achava que a missa era de negros, era de candomblé, só que não levávamos nenhuma imagem, só pedíamos que fizessem a missa em ação de graças a Santo Antônio. Assim passou a ser celebrada na igreja de São Francisco, depois passou pra Misericórdia, como é feita até a data presente. As 9 e meia, 10 horas é celebrada essa missa. (*informação verbal*⁸)

Hoje a proliferação das Igrejas Evangélicas, faz com que alguns moradores rejeitem as práticas do candomblé. Mas a resistência a esses preconceitos se dá de forma pacífica e persistente.

⁸ Depoimento cedido ao pesquisador por Raimundo Querino em Salvador, 26 de agosto de 2002.

O Candéal é uma região de passado honrado na visão de seus moradores mais antigos. De vida digna, de saúde e alimentação para todos, de riqueza cultural e de liberdade. Como todas as regiões do Brasil habitadas por população majoritariamente negra e mestiça, foi relegada a segundo plano no processo de desenvolvimento urbano e distribuição de riquezas. Nesse processo de empobrecimento agravado nas últimas décadas, muito da auto-estima de seus moradores e da estima pelo lugar se perdeu. As transformações realizadas pelas Organizações Brown talvez associem-se a um processo de resistência e luta contra esse processo. Explicar-se-ia assim porque a versão mais corrente, e corroborada pela Pracatum, é a do Candéal ex-quilombo e não fazenda propriedade de uma africana, para desgosto de Dona Didi. A baixa auto-estima pode tê-los feito se identificar mais facilmente com o texto dos negros excluídos, fugidos e escondidos em quilombos.

4.2 O CANDEAL HOJE

O Candéal é um local muito populoso (1 500 famílias em pouco mais de 20 mil m²). A qualquer hora do dia ou da noite pode-se encontrar pessoas conversando em grupos, bebendo nos bares, à frente das suas casas, rindo. Nunca parece vazio. Elas ficam bem à vontade nas ruas. As ruas do Candéal parecem ter sido feitas para as pessoas, não para os carros. Há sempre muita gente circulando por elas e suas pequenas passagens.

O Candéal é cheio de pequenas passagens: becos, atalhos e vielas. Há poucas ruas por onde os carros possam trafegar. Na rua que dá acesso à parte baixa do bairro, conhecida como Candéal de Baixo, o sentido do tráfego é duplo mas em alguns trechos não há passagem para dois carros ao mesmo tempo. É preciso que um deles encontre um trecho mais largo para cruzar com o outro. Ainda assim precisa esperar a passagem dos pedestres despreocupados, senhores daquele espaço. E o faz com dificuldade pois as ruas são estreitas e sinuosas.

As casas têm estrutura e material de construção simples com paredes coloridas, algumas pintadas com figuras. São muito próximas umas das outras, muitas delas *parede com parede*. As casas menos visíveis têm parede sem reboco, teto sem forro, muro sem portão, portas e janelas sem pintura.

Mas alguns núcleos de habitação destoam dessa paisagem: os Conjuntos Habitacionais. Todos são fruto da intervenção do Projeto Tá Rebocado, que orientou e fiscalizou a construção. Os conjuntos, em alvenaria, são formados por dois prédios unidos em *L* ou *V*, de dois pavimentos, cada andar com cerca de 6 apartamentos que compartilham um corredor avarandado externo. Eles têm um pé direito alto e fundações superdimensionadas pois foram construídos de maneira a permitir a ampliação de um novo pavimento em cada apartamento, uma laje. Cada um deles fica em uma área diferente do Candeal de Baixo. Um deles, o Jardim Candeal, fica na rua que dá acesso ao Cidade Jardim. O Conjunto Sapucaia fica no final da rua do Guetho. O Chácara do Candeal fica num plano no meio do morro do Candeal.

O Conjunto Habitacional Zé Botinha é o mais destacado. É um conjunto de casas coloridas, com cores claras em tons pastéis, parecidas com as do Pelourinho, situadas num morro. Elas estão dispostas em duas fileiras com um espaço intermediário entre elas, onde ficam as escadas de acesso e uma área onde brincam as crianças. Dos quatro é o conjunto com a melhor aparência: paredes pouco sujas, pinturas preservadas, áreas e escadas varridas.

A sede da Associação Pracatum, ou simplesmente Pracatum, fica localizada na região do Candeal de Baixo, ao pé do morro, em frente ao Zé Botinha. É um prédio de concreto de 5 pavimentos, cuja fachada em ripas de alumínio é pintada com triângulos de cores areia e vermelho-tijolo ao centro e duas faixas pretas nas laterais com pinturas de espirais em branco. A logomarca da Instituição fica num disco branco de nylon em relevo ao centro da fachada. Os triângulos lembram os desenhos de telhados e os pilares laterais dão uma impressão de solidez e segurança que não se encontra nas construções locais. Mas o disco branco do timbal e as espirais brancas das pinturas tribais insinuam que os tambores africanos estão ali.

Dentro a decoração é feita com vidro, metal e madeira revestida com fórmica em cores fortes: azul escuro, amarelo e vermelho. É um ambiente moderno mas não luxuoso. Os espaços de circulação são pequenos para o número de pessoas que a freqüentam e quase não há janelas. No subsolo, há uma sala de aula, um auditório e um estúdio de gravação. No primeiro andar, salas individuais estudos musicais e a biblioteca. No segundo, duas salas de aula e as salas de professores e de direção da Escola de Música. No último andar, duas salas de aula e o depósito de instrumentos novos

disponíveis para o uso dos alunos dentro da Escola. No primeiro e segundo pavimentos há um banheiro para cada sexo. Toda a Pracatum é refrigerada por um sistema de condicionamento de ar central. As salas individuais são acusticamente isoladas. As salas de aula têm capacidade para 40 alunos. Foi feito um grande investimento na estrutura, no acabamento e nas instalações do prédio. As cadeiras em plástico e metal são resistentes e confortáveis, com design moderno e as cores padrão da associação.

Esse grande investimento contrasta com a atual dificuldade em utilizar ou manter tais recursos do prédio. As cadeiras quebradas já são um percentual significativo; a biblioteca vazia de livros é ocupada como escritório do projeto Tá Rebocado; o ar condicionado não pode ficar ligado o tempo todo para economizar energia elétrica; as maçanetas das portas das salas individuais estão quase todas quebradas, impedindo-as de serem fechadas.

O Guetho é uma construção que fica a 200 metros do prédio da Pracatum. Predominam as cores verde e amarelo na fachada que é dominada por figuras e decorações em madeira. Ele foi construído como uma fusão de casas que lá existiam, preservando-lhes a fachada e criando o espaço de shows onde eram os quintais. Tem capacidade para receber 1500 pessoas e freqüentemente o faz. Além disso é um espaço utilizado esporadicamente para rituais e festas da comunidade.

Em frente ao Guetho está o estúdio de Carlinhos Brown, o *Ilha dos Sapos*, em azul e branco, menor e mais discreto que as outras construções. Ele já atraiu dezenas de artistas nacionais e internacionais para gravar seus discos, dada a modernidade da tecnologia utilizada.

Há ainda a Casa do Cotovelo, antiga casa do ex-sogro de Brown, comprada por ele e emprestada à Pracatum para ser utilizada por seus projetos. É uma casa de três pavimentos na esquina da rua. Não muito conservada, preserva os cômodos originais utilizados para cursos e eventos. Ela fica no alto do Morro do Candeal, localizada numa parte dele que não pode ser considerada uma favela. É onde começam a surgir as casas de alvenaria mais bem construídas, com melhor acabamento, mais espaço, melhor conservação. Algumas de dois andares, garagem, jardim.

Já nota-se essa diferença nas casas dos dois lados da rua do Guetho. Nessa rua, no lado do morro, predominam as casas de gente em melhor condição econômica, de muros altos, garagem. Do outro lado, na parte baixa, estão as casas sem reboco, sem pintura, apinhadas umas sobre as outras.

Esta distinção talvez não seja tão nítida. Algumas casas pobres ficam situadas entre as casas ricas do morro. O mesmo acontece do outro lado: algumas casas do lado mais baixo são grandes e bem acabadas, com garagem, dois andares. A relação entre as partes é mais amistosa quanto mais próximas estão umas das outras. Há conflitos e preconceitos mas nenhuma manifestação de rejeição explícita e pública. Os moradores de baixo chamam os de cima de *ricos*. Os de cima referem-se aos de baixo por *favelados* e não se reconhecem como moradores do Candéal, dizem ser de Brotas.

Mas o Candéal não é um bairro exclusivamente residencial. Há muitos bares e mercearias entre as casas das ruas principais. São estabelecimentos pequenos, comuns nos bairros mais pobres da cidade, construídos como apêndice das casas dos proprietários que geralmente moram nos andares superiores. O desemprego ou a dificuldade de profissionalização dos moradores leva-os aos bares. Seja vendendo cerveja e cachaça em quantidade para sustento de suas famílias ou para consumi-las e esquecer seus problemas cotidianos.

Há espaço para o trabalho também na Fonte do Candéal. É uma fonte de água que brotava das rochas do morro e antigamente era utilizada pelas lavadeiras do Candéal para lavar roupas das *casas de madame* a que prestavam serviço. Ainda é utilizada para isso, mas tem uma função mais simbólica, de lembrar o papel que teve no passado o trabalho das lavadeiras. Hoje serve também para brincadeira de meninos. Foi toda reformada, canalizada e decorada com pinturas e mosaicos. Ganhou também um receptor para onde escorre a água.

O Candéal fica junto ao Cidade Jardim e a convivência entre eles tem sido difícil. Desde que o Guetho foi construído os moradores do Cidade Jardim reclamam do barulho provocado pelos shows. Ainda que respeitem a lei (Lei municipal n.º 5.354/98) que estipula o limite de 70 dB para manifestações sonoras no período de 7hs às 22hs e de 60 dB, no período de 22hs às 7hs, e aconteçam apenas uma vez na semana (aos domingos), durante no máximo quatro meses por ano, os shows do Guetho foram denunciados ao Ministério Público (MP). A denúncia incluía os transtornos causados pelo congestionamento de carros na área de entrada do Candéal, dificultando o acesso dos

moradores do Cidade Jardim, e os incidentes causados por jovens na saída do show, como brigas e vandalismo.

Brown se comprometeu publicamente, no acordo firmado com o MP, a construir um sistema de acondicionamento acústico. Em fevereiro de 2003, o acondicionamento já tinha sido implantado, mas foram convocados os responsáveis pelo Guetho (Carlinhos Brown e Gilson Freitas) e os representantes dos moradores para uma audiência com o promotor. Os ensaios da Timbalada não serão mais no Guetho e, apesar de confirmados, não têm local definido para acontecer.

O Candeal Pequeno de Brotas nos anos 80 e início dos 90 era uma favela conhecida como Ilha dos Sapos. Segundo dados de uma pesquisa realizada pela própria Pracatum em 1066 domicílios (95% do total), sua realidade era de uma área de exclusão social, como na maioria das favelas brasileiras. Aproximadamente 1500 famílias morando em condições precárias de habitação e infra-estrutura urbana, com péssimos indicadores de saúde e educação. Cerca de 17% da população ativa estava desempregada. A renda per capita é baixa: mais de 90% das famílias ganha até três salários mínimos (destes quase 80% ganha apenas um salário mínimo). Os trabalhos mais comuns são atividades domésticas, informais ou formais, como jardineiros, porteiros, faxineiras e lavadeiras, e atividades de vendas ambulantes. Há um número ligeiramente maior de mulheres, 52%. Há seis por cento de idosos e onze por cento de crianças de até cinco anos.

Mais de 50% estudaram até o primeiro grau, outros 20% concluíram o segundo grau. É uma população com baixos índices de escolaridade. Morava-se muito mal em boa parte do Candeal. Aproximadamente 25% dos domicílios estavam em situação de potencial desabamento, alguns com irregularidades de posse, ligação clandestina de energia elétrica, sem água ou banheiros. Um quinto das casas não tinha paredes rebocadas; um quarto das casas tinha lajes em condições de risco; um terço delas tinha infiltrações.

Muitas ocupações aconteceram no Candeal nas décadas de 80 e 90. Uma delas, a última mais importante, foi a que ocorreu na região da atual Rua Nove de Outubro. Alguns moradores do próprio bairro, em dificuldades de manter-se pagando os aluguéis de suas residências, decidem ocupar, isto é, tomar posse e construir barracos em uma área verde do Candeal. A área possuía um alagadiço e um campo de futebol (havia dois no bairro). Depois de tentarem muitas vezes e serem expulsos ela

polícia e órgãos da prefeitura, foram instruídos por um articulador experiente em invasões que os aconselhou a esperar um feriado prolongado. Nesses dias a polícia não os retiraria pois não haveria na prefeitura quem os convocasse. E deu-se no dia 9 de outubro de 1993. Somente as mulheres e crianças deveriam estar na invasão para evitar agressões da polícia, mais sensível aos mais frágeis. Não por acaso eram as mulheres que realmente estavam à frente: seis delas lideravam o movimento. Dezoito barracos do primeiro dia; oitenta no último. Alguns dos próprios encarregados de expulsá-los informaram que o processo de invasão era assim mesmo e que eles estavam no caminho certo para reivindicar seus direitos. Desse dia em diante foram orientados pelo articulador a fazer uma rua, instalar energia elétrica e água. A rua tornou-se uma referência de mobilização popular no Candeal: criou-se uma associação de moradores forte e respeitada.

As Associações do Candeal possuem uma dificuldade em comum. Não conseguem mais mobilizar as pessoas nos projetos. A maioria das associações é sustentada pela vontade e esforço das presidentes que reclamam:

As pessoas não têm a mania de não querer trabalhar voluntariamente. As pessoas é muito comodista. Na Pracatum a gente vê aquele vazio nas reuniões comunitárias. Aqui ocorre isso também. Quando a gente morava em barraco e não tinha proteção a gente dizia 'vai ter reunião hoje' e enchia essa rua... hoje em dia ninguém tá aí. A pessoa já está morando, instalada, isto aqui já tá seguro, não vai ter problema de sair,... (*informação verbal*⁹)

O Candeal sempre manteve uma relação assistencialista com os políticos por causa de suas dificuldades. Eles contribuía nas festas, em vésperas de eleição, com brinquedos, presentes, melhorias superficiais. Como lembram Carlinhos Brown e Dona Didi: "o padre... pedia e a prefeitura trazia caminhões de areia branquinha para espalhar na festa do dia primeiro...".

O Candeal não se vê hoje em dia como uma favela. Muitos moradores se reconhecem pobres mas não moradores de favela. Mesmo a vizinhança de classe média reconhece as mudanças que aconteceram lá, que se pode transitar, que não é mais favela,... graças a ação de Brown e seu trabalho social.

⁹ Depoimento cedido por Graciete dos Santos, presidente da Associação Nove de Outubro, ao pesquisador em Salvador, setembro de 2002.

Aí em Carlinhos Brown¹⁰ melhorou uma coisa assim incalculável, em todos os sentidos, do social até o cultural. Aí embaixo era assim um pardieiro. Era a Malvina [bairro conhecido pelos altos índices de pobreza e marginalidade]. Hoje em dia o pessoal tem dignidade. Tem onde morar. Deu inclusive condições de sobrevivência a pessoas que não tinham emprego, porque na época que tem festa aí as pessoas montam bares, bazares, fazem festa. Melhorou muito grande. (*informação verbal*¹¹)

Antigamente você não passava lá por baixo, hoje passa. Além de criar o acesso, *aculturo* mais as pessoas. As pessoas se socializaram mais. Carlinhos Brown é necessário, além de divulgar, naturalmente, o nome da Bahia. E apesar de eu nunca ter ido lá. Minhas filhas já foram assistir n vezes. Ela, minha esposa, já foi. Elas nunca enfrentaram problemas. (*informação verbal*¹²)

Se trazem benefícios as ações de Brown no Candeal também trazem novos desafios. Uma região central na cidade próxima de bairros ricos, de acesso e trânsito possíveis, freqüentada por jovens ricos ainda que somente no verão, torna-se um campo fértil para um mercado não desejável, o das drogas

[entrevistador]- Você costuma andar lá por baixo?

[Patrícia]- Costumava pra cortar caminho. Só que devido a grande movimentação, de vez em quando a gente encontra caminhão de cerveja, crianças brincando, pessoas andando no meio da rua. É um tanto incômodo pro fluxo de carro. Ai a gente tem que dar meia volta. Pra ficar andando, eu não tenho costume. Hoje em dia eu não aconselharia alguém a andar, pessoas que não são conhecidas. Porque além da mudança física, eu não posso dizer que foi a Timbalada que trouxe essa movimentação, o próprio nível de vida das pessoas trouxeram as drogas também. Além de não ter espaço pras crianças eu não sei quem é mais meu vizinho. Aqui e lá. Eu sei que nessa rua existem traficantes de drogas, usuários de drogas. Fico numa zona perigosa. Assalto de toca-fitas, carro. Apesar de antigamente ter menos iluminação mas o índice de violência era quase zero. Hoje duas vezes por semana um carro é arrombado. Independente de haver ensaio da Timbalada. Na época de ensaio, como vem muita gente de fora acontece muita violência. Fica um clima de carnaval. Pessoas alcoolizadas, drogadas. A tolerância fica pequena. Um saca arma pro outro, dá tiro no outro. Independente do local. Pessoas brigando. Isso ocorre com bastante freqüência quando tem Timbalada. Quando não tem são os roubos e assaltos. (*informação verbal*¹³)

Nem sempre as atividades de Brown foram toleradas no Candeal. Até se tornar o que é hoje e obter prestígio tocando no Guetho, a Timbalada e as outras bandas de Brown, se tinham apoio dos pais e

¹⁰ Eles se referem a Carlinhos Brown como se fosse o Candeal.

¹¹ Depoimento cedido por Sônia Macedo ao pesquisador em Salvador, maio de 2003.

¹² Depoimento cedido por Amir Macedo ao pesquisador em Salvador, maio de 2003.

¹³ Depoimento cedido por Patrícia Remy ao pesquisador em Salvador, maio de 2003.

parentes dos jovens e crianças que ele incentivava a tocar, tinham também rejeição da vizinhança incomodada com a *barulheira*. Por isso tiveram que trocar diversas vezes de local de ensaio por terem sido expulsos.

Antes da Timbalada, Brown sofreu. Fazia ensaio lá em cima perto do retiro. Aí reclamavam, chamavam a polícia. Depois foi pra mangueira, reclamavam. Foram pra entrada, os ricos reclamavam. Foram pras frente da casa dele, reclamavam também. Ficava que nem uma andorinha sem saber onde pousar. (*informação verbal*¹⁴)

¹⁴ Depoimento cedido por Maria José Menezes, *D Maria Gorda*, ao pesquisador em Salvador, agosto de 2002.

5 CARLINHOS BROWN

Carlinhos Brown é um indivíduo de interesses múltiplos e *necessidades contínuas*, como ele mesmo afirma. Odiado por uns, adorado por outros, polêmico e ambíguo, artista excêntrico, líder carismático, Brown aproxima-se de um *tipo mestiço ideal* e constrói sua história e suas organizações da mesma forma que é construído por elas.

5.1 INFÂNCIA NO CANDEAL

Antônio Carlos Santos de Freitas, Carlinhos Brown, nasceu no Candéal em 23 de novembro de 1962 numa família numerosa de 12 irmãos, sendo o mais velho deles. Descendente de migrantes do interior da Bahia que chegaram ao Candéal no início do século XX, ele passou a infância num Candéal ainda rural:

O Candéal era rural dentro da cidade, mas era rural... Tínhamos a vida simples mas confortável. Tinha um pé de cana, mamão, pé de laranja,... Aquilo supria as nossas necessidades. Meu avô ia na cidade pra comprar farinha, carne de sol,... Feijão não precisava porque aqui tinha muito... A carne verde já estava no próprio bairro. (*informação verbal*¹⁵)

Havia árvores frutíferas onde brincavam as crianças com mais liberdade, mas havia também perigos, como cobras e fontes, para os quais as mulheres, na maioria lavadeiras, estavam sempre atentas. Carlinhos quase foi vítima de afogamento quando tentava escapar dos castigos de sua avó pelas travessuras que fazia, num episódio que marca a imagem que faz de si como um predestinado:

¹⁵ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador em Salvador, outubro de 2002.

Meu padrinho Francisco foi quem me tirou da fonte com três anos de idade. Eu correndo de minha avó, por parte de pai, eu aprontava muito quando era criança, fiquei com medo e achei que minha avó fosse me pegar e terminei me escondendo dentro do chafariz, não tinha consciência do perigo. Comecei a me afogar. Aí minha madrinha Nair, passou a ser minha madrinha, ela deu por falta de mim. Ela ficava na fonte lavando e brincava comigo fazendo bola de soprar com colher de boi, que era disputadíssimo. Então ela percebeu minha falta, quando ela viu, se desesperou e começou a gritar. Aí nesse momento eu tive uma passagem extremamente especial, que eu não posso contar mas foi toda a minha vida, todo meu início e a partir dali a minha vida se transformou e terminei tendo vários padinhos, entende? (FERRAZ, 2000, v.2, p.106)

Mulheres lavadeiras, como Dona Nair, revezavam-se entre si ajudando-se umas às outras no cuidado das crianças e nas tarefas domésticas, lavando roupas, fazendo comida, buscando lenha,... Os homens trabalhavam no centro da cidade durante o dia para comercializar os seus produtos e serviços; praticamente não ficavam no bairro.

Dentre as travessuras e brincadeiras, gostava de imitar artistas da música, especialmente o Wilson Simonal e os cantores de iê-iê-iê da década de 60. Os adultos achavam-no parecido com Simonal pelo nariz achatado e ofereciam balas para ele dançar, sempre recriminados pelo pai receoso de que ele entrasse em algum vício, como o álcool.

Brown desenvolveu um grande respeito e afeto pelos moradores do bairro, especialmente os mais velhos, e por seus familiares. Ele se lembra com carinho dos tios, padinhos, avós, pelos trabalhos que faziam, pelo amor que tinham por ele, pela solidariedade que tinham entre si. O Candéal para ele era uma grande família. E ele era alguém especial naquela família.

Ele notava que os mais velhos tinham um grande cuidado com ele. As mulheres do candomblé o protegiam, o preparavam para uma grande responsabilidade:

Geralmente era muito fechado pra esse negócio de religião: eles não falavam na minha frente. Tinha um jogo que eu nunca entendi direito, que era um jogo. Que era o meu jogo, que nunca foi contado. ... Tinha um jogo aqui entre as matriarcas religiosas. Elas me viam com um propósito, já... Eu não fugi da responsabilidade... A forma como elas reagiam quando minha mãe me dava uma surra,... não gostavam de forma nenhuma que eu apanhasse. Queriam que eu tivesse liberdade.... Me ensinavam coisas, me preparavam sempre. Sabe Sidarta, pequeno Buda? (FERRAZ, 2000, v. 2, p. 108)

Com elas foi introduzido no mundo do candomblé, da África. Chamavam-no para comer o caruru de sete meninos, mostraram as músicas de ritual, deixavam-no assistir ao candomblé. Carlinhos sentia-se atraído e ao mesmo tempo amedrontado com essas influências, em grande parte por seu avô.

Homem de religiosidade extremamente avançada, segundo Brown, seu avô tinha sido do candomblé, ligado à Irmandade da Boa Morte, e largou tudo para ser protestante e atacar o candomblé. Ao mesmo tempo mandava tomar banho de folha e outros *trabalhos*. Tantas influências religiosas fizeram de Brown um sincretista, mesclando em suas crenças tanto características do candomblé quanto do catolicismo.

Se as mulheres tiveram grande influência em sua vida, os homens como seu avô o ensinaram o valor do trabalho e da justiça. O jardineiro admirado que era o avô, os aguadeiros do Candeal, foram seus modelos para diversas características que viria a desenvolver em sua vida: a música, o carisma e a solidariedade. Ele começou a trabalhar como aguadeiro para ajudar sua família, carregando água na cabeça para as casas, mas a lata d'água o pôs em contato com novos mundos:

Foi quando, acredito, minha visão social aguçou. Era menino de 11, 12 anos e o que me fascinou, o que me atraiu pra lata d'água, foi um cara chamado Valdir, que descia batucando com um negócio, um suingue! Valdir era um cara bem chegado, primeiro que as meninas todas gostavam dele, era já o primeiro espelho. Esse cara legal que descia e subia o ladeirão, pegando água, equilibrando na cabeça. Uma pessoa, gente finíssima, aquela boa índole, bacana, que brincava com as crianças, bom carisma, etc. Aquilo me fascinou, eu achava bonito, levar água e batucar, descer batucando com a lata porque o poço era aqui em baixo... e gastava muita energia nas coisas, tanto assim que quando servia essas casas aqui, subindo a lavanderia, eu botava cento e dez latas na cabeça, um dia brincando, assim, adorando! Descia correndo e subia suando e adorava água. (FERRAZ, 2000, v.2, p.109)

Eu comecei a ajudar minha família sendo aguadeiro. [...] Virei aguadeiro. Comecei a ver que os problemas de minha família eram iguais aos das pessoas para quem eu estava carregando água por 10 centavos, o tonel, não era a lata... e não deixava ficarem sem água, mesmo quando não tinham dinheiro pra pagar... Eram mães com seus filhos... Os maridos saíam pra trabalhar e ficava só mulher no bairro. Havia 4 aguadeiros no bairro todo. Começou a ser proibido a ter gado, [...] deixou de ter barril, e passou a entrar a lata. E na lata veio toda minha educação musical. Foi quando eu tive minha primeira experiência social, meu primeiro ensinamento, e descobri a minha vocação de colaborador. Naquilo eu comecei a crescer, porque no momento que você colabora, você troca. Quando eu chegava numa casa assim, menino, as pessoas contavam todos os seus problemas. Não sei porque, ... se era carisma, não sei. As pessoas talvez não tinha com quem conversar e eu ouvia. As vezes não entendia nada mas ouvia. (*informação verbal*¹⁶)

Na adolescência começa a ter vontade de sair do Candeal. Ele conta que em sua primeira investida fora conheceu a empresa de ônibus Tupy e reproduziu com latas e sucatas do lixo uma empresa em

miniatura. Queria entender o progresso: por que estavam derrubando a mata do lado no condomínio de luxo Horto Florestal?, o que era o Shopping Iguatemi?. Por isso trabalhou fora do Candeal carregando compras em frente aos supermercados, até começar a estudar aos 11 anos. Foi o contato com as pessoas desse outro mundo que ele conhecia que estimularam sua vontade de aprender a falar bonito, com os *S*, diferente da linguagem *cortada* do Candeal. Mas Brown começou a estudar tarde na escola formal e não por muito tempo. Em seus primeiros tropeços com a fama, revoltava-se por ser sempre o *aprontador* da escola e levar os castigos mesmo quando não era culpado. Sem saber o que queria e sem querer ser pintor como o pai, confuso, Brown abandona a escola e vai ter aulas particulares por insistência da mãe.

Nas festas promovidas pela professora, começou a se soltar e a cantar, e descobriu sua veia artística na música. Nas festas de São João, de Santo Antônio, Brown participava subindo aos palanques para cantar e ganhava prêmios. Conheceu nessa época o bruxo *Vai quem vem*, dono de um comportamento bastante estranho. Pessoa boa e doce, sensível com as crianças e carismático, quando *invocava* enchia o pescoço de giletes e folhas em colar e pronunciava provérbios, nomeando-se Jonantan. Nessa mesma época, descobre novas referências de vida na música. Osvaldo Alves da Silva, Pintado do Bongô¹⁷, foi uma delas, a contragosto do pai.

Eu fazia uns pagode na porta de uma barzinho chamado Surubem, no Candeal, e Carlinhos foi chegando pra idade, só olhando. Eu: 'Será que esse menino quer?' Chamei ele. Ele disse que não podia ir não porque tava nu da cintura pra baixo, preso den de casa. Todo sábado eu fazia o pagode, até que um dia ele se libertou. O pai não queria, pensava que ele ia se perder. Essa era mais preocupação dele, porque eu fazia muita farra, saía de noite e voltava no outro dia. Carlinhos foi ficando, e nos conjuntos que eu tocava, se ele não fosse, todo mundo exigia... Ele começou tocando pandeiro, tamborim, reco-reco, eu tinha esses instrumento todo, cada dia dava um, e eu sei que ele aprendeu todos, daí se desenvolveu (LIMA, 1999, p. 172)

Pintado passou a me instruir com samba. Ele bebia muito. Pintado era boemíssimo, ele bebia muito. Um músico de uma velocidade. Parecia Sidney Poitier de *Um Mestre com Carinho*. Eu ia com ele nos sambas, meu pai não gostava, não queria que eu bebesse. E a música estava associada a essa coisa de boemia, de cachaça, eu adorava essa gente. No final tinha jornalista, tocador e bêbados. Era o que acontecia no chamado *Bar Amigão*. (FERRAZ, 2000, v.2, p.114)

¹⁶ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador em Salvador, outubro de 2002.

¹⁷ *Bongô* é um tambor pequeno e curto, tocado aos pares.

Ele adotou o nome artístico de Carlinhos Brown inspirado nos Black Panthers, por sua atitude social, e por James Brown, por sua influência musical. Desde a ascensão dos movimentos negros americanos, do black power, o termo *brown* era um termo pejorativo na elite baiana atribuído aos negros e pobres, ou aos que portavam-se como tais.

Apesar do Candeal ter sido fundamental em sua formação, ele precisou sair de lá para se afirmar. As pessoas se afastaram de Brown e não deixavam seus filhos saírem com ele, achando que seria má influência. Diziam que Brown ganhava dinheiro roubando, que ele estava entrando no vício. Passou a ser malvisto e se distanciou do bairro, mas se aproximou do meio musical baiano.

5.2 O ARTISTA

A história de Brown então se confunde com a história da *axé music*. Brown se tornou um percussionista conhecido no centro histórico sempre tocando nos bares. Até que em 1984, Wesley Rangel, dono dos Estúdios WR, o primeiro a investir numa equipe de técnicos experientes e músicos e compositores profissionais, visando o mercado fonográfico (GODI, 1997) cria o grupo Acordes Verdes, pioneiros na nova música baiana. Dele faziam parte Luiz Caldas nas guitarras, arranjos e voz, Alfredo Moura nos teclados, Cezinha na bateria, Carlinhos Brown na percussão e Carlinhos Marques no baixo. Eles começaram produzindo somente em estúdio depois fizeram alguns shows. Suas músicas foram veiculadas na rádio FM Itapoã, pelo radialista Cristóvão Rodrigues, numa atitude pouco comum na época em que os padrões da grande mídia do sul do país dominavam o rádio. Com a gravação de *Fricote* (popularmente, *Nega do Cabelo Duro*) por Luiz Caldas em 1986, a nova música baiana se estabelece.

E Brown compõe sucessos em diversos ritmos como *Cadê Meu Coco*, um fricote¹⁸ interpretado por Sarajane, corista da Acordes Verdes; *Visão do Cíclope*, um reggae de Luiz Caldas; *É Difícil* do Chiclete com Banana. Em 1986, Brown chega a se apresentar na Buzina do Chacrinha, um dos programas de auditório de TV mais populares do Brasil na época.

¹⁸ “*samba-reggae* acelerado marcado por guitarras”, segundo Moura (2001)

Mas Brown, apesar do respeito que tinha no meio artístico, não aparecia na mídia como os outros.

Curiosamente, no início dessa explosão do mercado local da música baiana, o estilo musical predominante era representado pela expressão estética dos cantores e das bandas dos blocos de trios, a exemplo de Luiz Caldas, Sarajane e do grupo Chiclete com Banana.[...] a música percussiva negra – atualmente hegemônica nesse mercado – participava quase inexpressivamente dele, exceto por alguns percussionistas, como Carlinhos Brown, que fazia parte do histórico grupo Acordes Verdes.[...] Até então a música percussiva negra ocupava a cozinha da estética sonora baiana... (GODI, p. 89-91)

Ou seja, assim como a música percussiva negra, até então Brown estava escondido na cozinha da música baiana, como percussionista e compositor. Esse quadro muda em 1987 com a ascensão do grupo Olodum e do compositor e cantor Gerônimo, impulsionados pelo sucesso de músicas como *Faraó* e *Eu sou negão*, respectivamente, e de uma nova música baseada na percussão do blocos afro-carnavalescos de Salvador e no reggae, o samba-reggae.

Em 1987, Brown compôs um hino a Xangô chamado *Deus do Fogo e da Justiça* gravado no disco do Araketu, com diversos hinos a orixás. Aliás o bloco que mais se referiu a tradição dos orixás, segundo Moura (2001). No mesmo ano compôs *Vale* para Sarajane, *Selva Branca* para o Chiclete com Banana; *Remexer* para Elba Ramalho. Teve 26 canções tocadas nas rádios no ano de 1987, o que o levou a ganhar o Troféu Caymmi (DIVULGAÇÃO). Pode-se dizer que Brown era um compositor eclético: compunha músicas de diversos ritmos (reggae, fricote, sambas,...) e de diversos estilos temáticos (*poemas líricos* carnavalescos, *exaltação do amor e do sexo no Carnaval*, *picardias grotescas*)

A projeção nacional só acontece quando é convidado para acompanhar Caetano Veloso na gravação do disco *Estrangeiro* e em sua turnê de shows, em 1989, depois de uma bem sucedida experiência similar em *Caetano* de 1987. Em *Estrangeiro*, Caetano interpreta uma composição sua, *Meia Lua Inteira*, e faz enorme sucesso na trilha sonora da telenovela *Tieta* da Rede Globo, maior mídia do país. A partir daí ganha renome nacional e acompanha outros artistas brasileiros importantes como João Gilberto, João Bosco e Djavan em turnê internacionais.

Em sua trajetória como compositor ainda comporia sucessos para diversas estrelas da *axé music*, antigas e novas. Em 1990, compõe *A Gente Pede Festa* para o Asa de Águia; em 1991, *Vumbora Amar* para o Chiclete; em 1996; *Rapunzel* para Daniela Mercury; em 2002, *Dandalunda* para

Margareth Menezes. Hoje diversos artistas consagrados da música brasileira de diversos estilos já gravaram músicas suas: Maria Bethânia, Gal Costa, Cássia Eller, Nando Reis, Arnaldo Antunes, Herbert Vianna, Marisa Monte e Sepultura.

O mais recente sucesso artístico de Carlinhos Brown é o CD/DVD *Tribalistas*, em parceria com Arnaldo Antunes e Marisa Monte, lançado no final de 2002. Apresenta-se como um repúdio ao artificialismo das manifestações artísticas atuais, louvando um modo de vida tribal, urbana e globalizada, sem se propor como um manifesto. Apesar de negada a autoria do nome à Brown, é inevitável imaginar que ele possa ter colaborado com mais que os alegados 33% da concepção do disco. E ainda que tenha colaborado somente com um terço, a percepção dele há cerca de 10 anos a respeito da necessidade de retribalização da vida urbana é uma demonstração de sua sintonia fina com idéias que o Brasil e o mundo vieram legitimar neste ano.

Demonstrando sua disposição para autonomia e seu desejo de expressar a internacionalização/miscigenação cultural do Brasil, Brown lança em agosto o CD *Carlito Marrón*. Depois de revelar publicamente seu descontentamento com a gravadora com a qual tinha contrato, num caso de sorte, Brown conseguiu um contrato com a gravadora espanhola que lançou Carlito Marrón, na mesma época em que *Tribalistas* tornou-se um sucesso de público e crítica. O disco traz músicas com influências caribenhas e acentua as relações musicais entre a cultura latina, ibérica e brasileira. Carlito é uma personagem criada por Brown, como ele afirma na divulgação do disco

Minha origem na Bahia também é latina. Esse disco é apenas a possibilidade de expressão deste personagem, uma representação da vontade que tenho de explorar novos mundos... O disco representa minha vontade de um projeto de *relatinização* do Brasil...Tem de miscigenar, misturar. Esse é o nosso destino. (BARBOSA, 2003)

No Carnaval de 2003, Brown lançou o Camarote Andante. Um *trio elétrico invertido* em que os foliões VIP faziam o trajeto sobre o caminhão e os músicos seguiam a pé, tocando no solo. Patrocinado por uma empresa de telefonia, que distribuiu os abadás entre seus clientes, o Camarote não agradou a opinião pública. Parte porque a imprensa tratou o financiamento feito pelo governo estadual no bloco como uma prática inapropriada, colocando a opinião pública contra a iniciativa antes de acontecer. Para evitar maiores prejuízos à sua imagem, Brown devolveu o dinheiro ao governo antes do Carnaval. Parte porque o público do Carnaval, de fato, não se entusiasmou com o Camarote tanto

quanto já ocorrera nas outras investidas de Brown em que as multidões seguiam-no desde as primeiras aparições (Timbalada, Encontro de trios, Arrastão da Barra).

5.3 O LÍDER

As idéias de Brown são resultado dessa história de vida e são fundamentais no entendimento das suas organizações. Foram tais idéias que encantaram seus parceiros e ainda mantêm a coesão dos que trabalham nas suas organizações hoje. Elas dão sentido ao que se faz nas Organizações Brown.

Quando perguntado sobre sua liderança ele não a admite facilmente como sendo dele, mas a aceita como algo de fora, atribuído por outros, uma missão:

Eu não me considero líder, me considero uma pessoa atenta e talvez uma pessoa onde encontrou-se a possibilidade de alguma coisa, alguma voz. Nego encontrou, nem eu tenho nem eu sabia. (FERRAZ, 2000, v.2, p.117)

Mesmo com resistência em admitir, intui uma missão para essa voz.

eu nunca quis essa coisa [de ser líder]. As pessoas as vezes falam que eu sou líder, eu não sei, mas a gente também não sabe a nossa missão. Se eu acreditar, talvez, meu cargo real seja o de representar meu ancestral, vou representar a história das pessoas todas que passaram. (FERRAZ, 2000, v.2, p.114)

Carlinhos Brown aprendeu a estar atento aos problemas por que passam os negros e pobres, e reagir de maneira positiva, ativa, valorizando o que têm de melhor, sua cultura. Ele entende a riqueza da cultura e defende uma mudança na reação desses grupos:

Enquanto a gente não reagisse positivamente, carmáticamente a cultura negra é sofredora. Esse problema só a cultura negra pode resolver, então ela tinha que reverter. Não esperar um paternalismo...

O grande problema das elites é o de que quem tá de fora quer participar da elite. Ser elite não significa ter mais que o outro, ou ter acesso a coisas que o outro não tem, também pode ser uma elite menos favorecida e ser uma elite. O negro baiano, por exemplo, é elitizado...

Essa necessidade eu comecei a ver nessa dispersão cultural de achar que ali está sempre o pior, pensar que ali está o inferior. O que é que eu queria mostrar? Sempre quis mostrar uma coisa que eu sempre acreditei. Porque as pessoas têm bom gosto, porque fazem uma roupa com o tecido mais barato e sai bonito, faz uma comida com poucos e é ótima. (FERRAZ, 2000, v.2, p.115)

Entendendo as transformações sociais em seu bairro Carlinhos acredita que é preciso investir em educação e profissionalização:

Quando eu via uma concentração de massa e essa massa bem vestida, excluída qualquer possibilidade daquele acesso, eu ficava achando que era o chamado burro, era ser burro. Puxa! Eu sou burro, meu filho é burro, tem que estudar! Minha profissão! Por que será que eu dou um duro danado, nego me paga tão mal, não sou valorizado profissionalmente? Cortar cabelo, ser barbeiro, não dá mais dentro da minha comunidade. Porque ser o dono do armazém também não dá mais, porque o índice de fiado é enorme e quebra os donos de armazém. Agora são os supermercados, porque lá se o cara não tiver dinheiro para pagar ele não sai com o saco, entendeu?(FERRAZ, 2000, v.2, p.116)

A Educação é uma etapa necessária para uma sociedade pacífica, de entendimento mútuo:

Estamos falando muito em educação, mas as pessoas estão confundindo educação com gente na escola. Educação é formação de base, educação é o tratar o outro. É um aprendizado, é muito mais a formação que ajuda você a educar e um dos nossos maiores problemas é a formação. (FERRAZ, 2000, v.2, p.117)

Ele acredita na não-discriminação, na integração, na solidariedade:

É isso o que eu quero dizer das elites. Então de um certo modo você tem que procurar se aproximar. No meu caso, eu pude ir crescendo e eu fui me aproximando, mas em nenhum momento eu quis ser elite. Eu disse: olhe, eu estou crescendo, mas minhas necessidades são contínuas. Porque não adianta eu ter um carro e o meu vizinho não ter. E ele tem um filho e o filho está crescendo e eu posso ter 40 e o filho dele 18, mas o filho vai pegar e tomar o meu carro, vai assaltar minha casa, então eu tenho que cuidar do filho dele ali, agora, eu como pessoa individual. (FERRAZ, 2000, v.2, p.117)

Seu desejo é transferir o seu sucesso ao seu bairro, o Candeal:

É acabei de fazer assim, mas de certo modo não estou querendo mérito de nada, o que me interessa hoje até dentro da minha própria cidade é culminar Carlinhos Brown ao Candeal porque termina arredondado. Do mesmo jeito que pegaram a música e deram um rótulo, vamos botar ele ali nesse meio assim. Eu não estou fazendo nada, estou pensando unicamente no Candeal, no bairro que eu nasci, onde a minha relação é boa e está me oportunizando a necessidade de mudar a face, ou quando nada, o nome de favela e retomar a comunidade. Porque o estigma de favela, já é muito pesado. Eu não quero ver uma pessoa de outra classe dizer vou na favela, tenho medo. (FERRAZ, 2000, v.2, p.117)

5.4 O MESTIÇO

Para entender o líder Carlinhos Brown é preciso conhecer a cultura brasileira. Muitos aspectos dos relatos de sua vida e seu discurso sobre o mundo, especialmente quanto às organizações, podem ser entendidos como construções que utilizam trechos do texto identitário brasileiro. Isso explica em parte

sua influência no imaginário de Salvador e do Brasil, capaz de arregimentar tanto fãs como detratores.

O Candeal onde Carlinhos nasceu e foi criado é um lugar descrito, até sua infância, como uma região rural dentro da cidade. Abrigando uma população pobre mas que vivia com alguma dignidade. Tinham terras onde plantar, lugares onde vender seus produtos, trabalhos na cidade. “Isso aqui nunca foi favela”, diz indignada Dona Didi, antiga moradora e descendente dos primeiros proprietários. Gilberto Freyre conta que as primeiras favelas nascem quando os escravos, fugindo do trabalho cada vez mais exigente dos engenhos, vêm morar na cidade em busca de liberdade e melhores condições de vida. Alguns conseguem ascender socialmente pelo trabalho, como os peritos em ofícios, ou pelo sexo, como as amantes de estrangeiros. Mas a maioria decai, em relação à vida na senzala:

Quando não tinham sorte, no ofício ou no amor, o destino dessas mulatas e daqueles mulatos não seria melhor que o dos escravos das senzalas de engenho... onde a comida podia ser sempre a mesma ou variar pouco, mas não faltava nunca... Dissolvendo-se no proletariado de mucambo e de cortiço, seus padrões de vida e de alimentação muitas vezes baixaram. Seus meios de subsistência tornaram-se irregulares e precários. Os de habitação às vezes degradaram-se. Muito ex-escravo, assim degradado pela liberdade e pelas condições de vida no meio urbano, tornou-se malandro de cais, capoeira, ladrão, prostituta e até assassino (FREYRE, 2001, p. 208)

Pressionados pelo crescimento urbano e pela exploração imobiliária, são obrigados a retirarem-se dos locais mais salubres onde se estabelecem, para ir ocupar áreas mais desvalorizadas, como os terrenos alagadiços e enlameados, mangues. Como o Candeal que sofre com isso recentemente, mas nem sempre foi assim. O fenômeno de *favelização* do Candeal acontece, segundo os relatos de moradores antigos, a partir da década de 70. Não quer dizer que esse mundo era tão idílico como nas lembranças da infância de Brown. As pessoas trabalhavam em ofícios sem muito valor social na cidade: eram pequenos agricultores e criadores de animais, empregados domésticos e lavadeiras. Não tinham acesso a escola e saúde pública, nem saneamento básico, como a população dos bairros mais ricos. Ter banheiro de fossa dava prestígio social, segundo Brown, por isso eram colocados em frente às casas, à vista da vizinhança. Um lugar esquecido dos poderes públicos à espera das benesses prometidas pelos políticos que só vinham em época de campanha eleitoral.

É nesse ambiente que, diferente de outros bairros mais centrais, se desenvolvem relações de solidariedade típicas de zonas rurais ou de um tipo de família. As pessoas ajudam umas às outras na criação dos filhos, no revezamento de tarefas coletivas, encontram-se com frequência, convivem com grande proximidade. Estabelecem laços familiares *de consideração* e de direito quando vizinhos e amigos casam-se entre si. Comportam-se as crianças como filhos de muitas mães e pais, sobrinhos de muitas tias e tios. Todos primos. Roger Bastide segundo Freyre, descreve as famílias de mucambos como famílias africanizadas.

A família afro-brasileira, ao refazer-se nas cidades – isto é nos mucambos e casas térreas de negros livres, artesãos, operários, quitandeiros, etc. – reviveu-os – aos ritos africanos de relações sociais de filhos com *mães, pais, tios, irmãos* – reinterpretados em termos europeus... Um sistema ao mesmo tempo patriarcal, maternal e fraternal de grande família, africano, com pais e tios investidos de poderes de direção decorrentes da idade, da experiência ou da sabedoria adquirida com o tempo – e não da condição econômica – e irmãos ou *malungos* unidos por solidariedade de idade ativa – e não por serem filhos biológicos do mesmo pai ou mãe comum, ou de ambos... (FREYRE, 2001, p. 641).

Apesar das críticas de que talvez as famílias não fossem tão patriarcais nem tão extensas no Brasil colonial (VAINFAS, 1989), segundo Freyre, Holanda e Prado Jr., é o sentimento de família, afetuoso ainda que hierarquizado, que vai deixar um traço mais forte nas relações sociais brasileiras.

Já se disse, numa expressão feliz, que a contribuição brasileira para a civilização será a cordialidade – daremos ao mundo o *homem cordial*. A lhanza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido do caráter brasileiro, na medida, ao menos, em que permanece ativa e fecunda a influência ancestral dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal. (HOLANDA, 1999, p. 146)

Holanda lembra que ser cordial não é sinônimo de civilidade ou polidez, máscaras de um indivíduo para se preservar do social, mas “expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” para apoiar-se no social e evitar o isolamento. “Ela é antes um viver nos outros”, diz ele. A idéia muito fecunda de Sérgio Buarque de Holanda, a do brasileiro como homem cordial, que ele relaciona a uma herança da familiarização, Gilberto Freyre a atribui mais especificamente ao mulato da cidade. A necessidade de superar as adversidades sociais à sua ascensão o levaram a utilizar simpatia.

Essa simpatia do brasileiro ... não nos parece ter origem principalmente étnica... cremos que é antes um desenvolvimento social... Terá se desenvolvido principalmente dentro das condições de ascensão social do mulato: condições de ascensão através da vida livre... Seu riso foi não só um dos elementos, como um

dos instrumentos mais poderosos de ascensão profissional, política e econômica...
Na passagem não só de uma raça para outra como de uma classe para outra.
(FREYRE, 2001, p. 672-673)

Não só o riso fácil mas a forma de tratamento dos interlocutores pelo uso de diminutivos, pela omissão dos nomes de família, pela evitação da reverência prolongada, são característicos do desejo de estabelecer intimidade com o interlocutor, principalmente as socialmente mais importantes.

Brown¹⁹ pode ser entendido sob as lentes desse tipo ideal weberiano²⁰. Ele demonstra um riso fácil em várias de suas entrevistas²¹ na mídia. Nas cerimônias representando a Pracatum, ele enfatiza o contato, os abraços e apertos de mão, brinca respeitosamente com os convidados, sejam os representantes de comissões internacionais, de empresas parceiras ou do Estado, relatam os presentes. No bairro, permite ser tratado por Carlinhos, especialmente por aqueles que desejam demonstrar intimidade com ele. Deixa que as pessoas se aproximem, conversa no meio da rua com moradores do bairro, sempre tratando-os com simpatia, como iguais. Para além da simpatia pessoal de Carlinhos Brown ou da sua personalidade carismática de artista popular, não se pode desprezar que ele seja brasileiro, tipo descrito com tantas semelhanças ao que ele expressa. Ainda que não seja expressão única de seu desejo de ascensão social, é nele, como no homem cordial, uma forma de se exercer o poder de maneira implícita. Legítima, não dissimulada. Um poder carismático pela sedução. Nem Freyre, nem Holanda falam dessa relação entre o homem cordial e a autoridade carismática, como se tratará adiante.

Mesmo que Brown não se intitule mulato mas mestiço, e relativizando o mulato freyreano tão protegido do autor, outra importante característica do mulato-mestiço brasileiro para ele é o de ser uma interface, um veículo de comunicação das culturas estrangeiras com a cultura brasileira ou das camadas mais pobres com as mais ricas ou das raças negras, índias e brancas. E essa é a

¹⁹ Curiosa e coincidentemente, dois dos bisnetos de Sérgio Buarque de Holanda são filhos de Carlinhos Brown.

²⁰ “O tipo ideal é uma construção abstrata que reúne um conjunto de características significativas de um fenômeno social abstrato e que podem ser contrapostas a um objeto real para melhor compreendê-lo.” (Dantas, 2000) *Trad. do autor*

²¹ Dois exemplos delas são as dadas ao programa Frente a Frente em janeiro de 1993 e ao programa Gente.com em abril de 2003, ambos da TVE-Bahia.

contribuição mais cara de Gilberto Freyre, a do Brasil mestiço, mais rico, mais tolerante com as diferenças. Ele se opunha às idéias racistas justificadas pela biologia que presidiam sua época:

O mulato é, em traços mais evidentes o que a raça é, em traços mais pálidos: a negação do biologicamente estático no homem ou no grupo. A afirmação mais viva do socialmente dinâmico... Desenvolve-se e altera-se pela renovação de elementos primordiais da mesma raça ou pelo acréscimo de elementos de outra raça. E ainda mais dinâmica é a meia raça: espécie de classe média em suas atitudes, quando bem equilibrada entre os extremos... (FREYRE, 2001, p.686)

O Brasil mestiço vai se formando à medida que a miscigenação profunda que se dá no país se estabiliza.

As combinações tendem, porém, quando profunda e demorada a miscigenação, a tipos relativamente estáveis que já se esboçam em certas regiões do Brasil... Relativa estabilização, é claro, porque nem no caso das raças chamadas puras ela é absoluta. (FREYRE, 2001, p.686)

Os conflitos do Brasil colônia que ele analisa não são explicados por raças ou classes.

Mas a interpretação desses choques que não se pode fazer sob o critério simplista de conflitos entre raças que fossem biológica ou psicologicamente incapazes de se entenderem e de se conciliarem. Como não se pode fazer pelo critério igualmente simplista, a pura *luta de classes* dos marxistas rigidamente ortodoxos que chegam a ver no paulista, por exemplo, apenas o capitalista colonizador e nos brasileiros do Norte, apenas a *massa colonial*. (FREYRE, 2001, p. 687)

É o choque de culturas entre populações diferenciadas econômica ou tecnicamente o maior responsável pelos conflitos do Brasil.

A disparidade entre subgrupos, numa sociedade como a brasileira, vem antes do conflito entre as fases ou os momentos de cultura que, encarnados a princípio pelas três raças diversas, hoje o são por populações ou raças puramente sociais e também por diferenças regionais de progresso técnico. E ainda pela maior ou menor facilidade de contatos sociais e intelectuais, com estrangeiros e entre si, de grupos ou regiões, de sub-grupos e de sub-regiões. As cidades industrializadas... passaram a conservar... mucambarias e favelas profundamente diferenciadas da parte nobre da população... Populações diferenciadas de tal modo da dominante pela diversidade de condições materiais de vida – coincidindo essas condições, pelas conseqüências da escravidão, com a diversidade de cor ou de raça – que a configuração de grupo, e não de raça, é que provisoriamente, pelo menos, se mostra mais viva entre os brasileiros... (FREYRE, 2001, p. 687)

Tais choques nunca foram absolutos graças a elementos de intercomunicação como o mulato.

Mesmo, porém, a essa fase de maior diferenciação social entre sobrados e mucambos, correspondente à maior desintegração do sistema patriarcal entre nós, não têm faltado elementos ou meios de intercomunicação entre os extremos sociais e de cultura. De modo que os antagonismos que nunca foram absolutos, não se tornaram absolutos depois daquela desintegração. E um dos elementos

mais poderosos de intercomunicação, pelo seu dinamismo de raça e, principalmente, de cultura, tem sido, nessa fase difícil, o mulato. (FREYRE, 2001, p. 688)

É justamente o mestiço aquele que contribuirá para o encontro e é o encontro o verdadeiro criador de culturas mais ricas.

O encontro de culturas, como o de raças, em condições que não sacrifiquem a expressão dos desejos, dos gostos, dos interesses de uma ao domínio exclusivo da outra, parece ser particularmente favorável a desenvolvimento de culturas novas e mais ricas que as chamadas ou consideradas puras. (FREYRE, 2001, p. 688)

E Freyre atribui à Bahia e aos seus mestiços um papel especial nessa composição cultural brasileira.

No Brasil, uma coisa é certa: as regiões ou áreas de mestiçamento mais intenso se apresentam as mais fecundas em grandes homens... a Bahia, penetrada não só pelo melhor sangue que o tráfico negreiro trouxe para a América como da cultura mais alta que transmitiu da África, ao continente americano... os homens da região de maior e mais profundo amalgamento de raças, alguns deles mulatos, vários negróides, têm levado para administração pública em nosso país, para política, para a diplomacia, para a Direção da Igreja Católica, uma sabedoria de contemporização, um senso de oportunidade um equilíbrio que fazem deles os melhores pacificadores, os melhores bispos, os diplomatas mais finos, os políticos mais eficientes. (FREYRE, 2001, p.689)

Os mestiços foram os que mais facilmente se relacionavam sexual e amorosamente com os estrangeiros comerciantes, com as moças ou moços de sobrado. Popularizaram e abasileiraram as vestimentas européias, chapéus de feltro, calças de veludo, deram lugar às calças de linho, aos chapéus de palha. Diferente do mulato livre do império que “indeciso, às vezes, entre origens contraditórias, pendia para a origem socialmente nobre quando a favor dela agiam influências sociais e de cultura”, Brown não se veste hoje como um branco, como um empresário, nem ao menos com uma indumentária padrão de classe média: calça *jeans*, camisa em mangas, sapatos. Não compõe um estilo afro também: longas batas coloridas ou conjunto de calça e blusa, ambos de golas largas; chinelos; boné. Sua indumentária, cotidiana, não o figurino potencialmente artificial dos artistas nos shows e apresentações públicas, dificilmente pode ser classificada em algum tipo ou moda. São colagens de elementos populares, rústicos, modernos e estrangeiros: panos e turbantes na cabeça, calças ou bermudas em linho ou algodão crus, chinelos ou tênis. Roupas folgadas, óculos escuros e coloridas. Adereços com penas, borrachas, cordões, pulseiras, metal. Nylon, lycra, plástico. Influências de diversas culturas: urbanas, rurais, africanas, indígenas, brasileiras, européias.

Os mestiços foram os mais interessados em aprender as técnicas e usos de máquinas vindas da Europa, pois lhes garantiam valorização social. Foram auxiliares e operadores de máquinas, técnicas em costura e moda, em sapataria. Se aprender ofícios garantia uma certa inserção social por meio do trabalho, era o ensino formal uma das maneiras de alcançar projeção social por meio de cargos públicos e profissões liberais mais nobres. Daí o mulato bacharel de Freyre ser também um elemento tão comum na sociedade urbana do Império Brasileiro. Apesar de não ser fruto da educação formal, Brown expressa um profundo valor pela educação. Vários fatos demonstram isso: seu projeto primeiro ter sido de uma escola; sua profissão ser resultado de um processo educacional informal mestre-aprendiz, altamente disciplinado; entender que seu processo foi uma grata exceção, e que a educação formal é o meio de pessoas aprenderem coisas, mesmo em música, que ele não aprendeu.

Para Holanda (1999), a educação formal é um reflexo da crise que acompanhou a transição do trabalho industrial no Brasil. Ela tem o sentido de libertação do jugo da família patriarcal, ou seja, de preparação para vida em sociedade e não para vida doméstica. O discurso de valorização da educação como preparação para vida em sociedade é algo que se universaliza no Brasil urbano. O Candeal da infância de Brown, distante das oportunidades de educação formal, esperava-se o mínimo das crianças: que fossem ao menos trabalhadores em ofícios honestos. Os pais de Brown esperavam que ele fosse pintor, como o pai, ou pedreiro, enfim, que não fosse corrompido pela rua.

A rua, aliás, tem péssima reputação no Brasil. A rua era o espaço dos escravos, marginais, criminosos, prostitutas, vagabundos, lugar que a gente dos sobrados quase não frequenta. Lugar onde está o povo. E é a rua do povo que aparece no discurso de Brown como o lugar do encontro das pessoas,

Eu fui educado pela rua e eu procurei adquirir o que ela sempre teve de melhor... Eu acredito numa beleza que a rua tem e quase nunca é valorizada. Vivemos muito dentro de casa. A casa é um conforto. Mas a rua ainda é a casa fora de casa. Reúne uma grande família... famílias de várias etnias, mistura todas as classes, todos os ricos se misturam; todos são ricos. (*informação verbal*²²)

Brown é coerente entre o que diz e o que expressa. Apesar de não parecer coerente no discurso, por causa da falta de linearidade e encadeamento lógico entre idéias, ele não demonstra incongruência

²² Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao Prof. Marcelo Dantas, em Salvador, 1998.

entre suas ações e seu discurso. Nem incongruência no passar do tempo: as idéias que ele defendia em 1993 são praticamente as mesmas de 2003, com a diferença de que agora estão concretizados, como a carreira no exterior e a Pracatum. Suas opiniões sobre o negro, a Bahia, o Brasil, o sucesso, a música, a percussão, a pobreza,... estão estampados nas suas ações, no que é realizado, a forma como é realizada. Ele é o discurso que divulga. Essa coerência é um forte legitimador de suas realizações. Ele é as organizações. Ele é o imaginário delas.

6 AS ORGANIZAÇÕES BROWN

As organizações de Carlinhos Brown não podem ser entendidas separadas dele. Os principais desejos da vida de Brown foram transformados em projetos que se viabilizaram pela ação organizada de pessoas reunidas por ele. É impossível distinguir o que é objetivo organizacional e o que é seu desejo pessoal. Pode-se dizer isso tanto das empresas das quais é sócio, quanto da Associação Pracatum da qual é presidente. Este é o principal motivo pelo qual, como já o fizera Ferraz (2000), chamei estas organizações de Organizações Brown.

Sobre os sonhos de Carlinhos pode-se dizer que são diversos e grandiosos, o que para um garoto criado num bairro pobre de Salvador poderia corresponder a impossíveis. Entretanto, através de sua capacidade de reunir e interligar diversos mundos, pessoas e idéias, ele consegue concretizá-los por meio de suas organizações.

Proponho o entendimento deles como quatro distintos, mas intimamente ligados. A ordem de apresentação não implica em ordem de importância.

Primeiro, revitalizar a cultura popular. Seja cultura negra, baiana, brasileira, Brown não faz distinção, importa a ele retomar antigas tradições, ritmos, músicas, vestuário, formas de expressão, e rerepresentá-las revigoradas, modernizadas, atualizadas; trazendo-as de um passado esquecido, tornando-as mais próximas no tempo e no cotidiano. Seu foco principal é na cultura popular, especialmente a música e o Carnaval, que são os instrumentos e fontes que ele utiliza para veicular essa atualização.

Então as pessoas já têm muito mais entendimento dessa linguagem. Aí já vem pelo amor, por todas as outras questões e vem também pela necessidade. Que são pessoas que sabem clamar, que sabem dizer. São pessoas que sabem a real necessidade do Brasil hoje. Que é muito fácil você ganhar bem, ter carro com ar-condicionado etc. e não entender o outro lado, a outra condição. É fácil. As vezes a gente pensa que uma coisa é barata pra gente mas não é pra todo mundo. Eu acho que o Apache veio como essa forma de resistência e ele surgiu quando, ele surgiu na época da ditadura e teve, ainda, resquícios disso. Um ano em que o Apache foi acompanhado por um batalhão de polícia, quando chegou na porta da Segurança Pública, eles queriam prender o bloco todo. Não conseguiram, mas houve seqüelas em pessoas que ficaram danificadas etc. teve problemas traumáticos em relação a isso. A diminuição do bloco no ano seguinte. Todas essas coisas. Eu era menino mas aquilo já me doía, pela paixão que eu tinha pelo Apache. Pelo encanto que eu via, que Nelson Maleiro, pelas coisas que as pessoas passavam. Por isso que eu falo de Nelson Maleiro, falo do Apache, falo dessas coisas todas.. (*informação verbal*²³)

Segundo, educar a juventude. Tendo sido um exemplo de sucesso profissional, Brown pretende que todos que estiverem ao seu alcance possam chegar onde ele chegou, ou pelo menos tenham oportunidade de inserção social. Oferecer oportunidade de inserção social aos jovens de bairros pobres, especialmente o Candeal, através da educação e profissionalização como músicos. Brown quer fazer-se ouvir e transmitir seus valores que ele acredita terem sido fundamentais ao seu sucesso profissional. Além deles, quer transmitir os valores que aprendeu serem fundamentais também para seu sucesso como cidadão.

Quando comecei a ganhar dinheiro, decidi investir na comunidade onde nasci e me criei, a Favela do Candeal, em vez de investir em mim mesmo. Havia muitos garotos aparecendo com tênis novos e camisas que não eram deles. Comecei a dar aulas de música no meio da rua. O tambor é um disciplinador. Exige atenção e trabalho de equipe, além de talento de ritmista, que sobra nessa meninada. Logo que pude, comprei o terreno da escola, que hoje tem 700 alunos e cursos de inglês e de computação. Ainda temos muitos menores infratores, mas o mais importante é lhes oferecer uma oportunidade, uma vida diferente. (MITOS BAIANOS, 2002)

Terceiro, desenvolver o local. O Candeal da infância de Brown não é o mesmo em que ele vivia quando começou a fazer sucesso. A degradação social e econômica por que passou a comunidade o motivou a querer transformar as condições de vida das pessoas de seu bairro. Recuperar a infraestrutura básica de serviços públicos, garantindo o mínimo de dignidade aos moradores; aumentar a auto-estima e o orgulho dos moradores; aumentar o fluxo econômico no bairro. O local mais imediato para Brown é o Candeal, mas seus sonhos consideram o desenvolvimento da Bahia, do Brasil e do

²³ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao Prof. Marcelo Dantas, em Salvador, 1998.

mundo. Todos são locais ao serem considerados lugares onde ele está, de onde ele é e que precisam se desenvolver, diminuir as desigualdades.

O Candeal já tem situações hoje resolvidas, mas ele precisa acabar porque eu não estou pensando mais no Candeal, estou pensando no Brasil... Todo esse trabalho não foi só pro meu bairro,... eu queria dar uma resposta ao meu país.... Uma revolução com elegância, não com armas, não com violência... tive na religião um grande apoio, na comunidade um grande apoio, mas cresceu muito porque agregado a isso eu estava fazendo uma música que tinha muita força... música que era como a Bahia: internacional. Não era como eu era como a Bahia... Eu sou um leigo mas posso dizer o quanto a Bahia é internacional desde sua origem... Quando se fala que é um artista internacional isso passa uma certa arrogância para um Brasil que não se entende tão grande como é. (*informação verbal*²⁴)

Quarto, articular o local e o global. É pela articulação com o global que se dará o desenvolvimento do local. Mostrar aos que estão fora ou distantes do raio de ação de um território a importância deste.

Mostrar o Candeal à Salvador, a Bahia ao Brasil, o Brasil ao mundo.

... o Apaches hoje me dá o prazer e a possibilidade de eu me resgatar enquanto músico, enquanto pessoa, enquanto a visão e pra o que eu tô querendo dentro dessa nova relação da música baiana com o exterior. Eu falo exterior no geral. Que é fora daqui. Que é fora da Bahia. Isso pra mim vai significar, essas coisas todas, minha base, ela só vai ser edificada se realmente essas coisas todas estiverem no seu devido lugar. (*informação verbal*²⁵)

Eles estão todos imbricados, dependendo intimamente uns dos outros, e articulados por Brown e suas organizações.

Seis conceitos são chave para entender como isso acontece. São os mecanismos ou estratégias usadas para fazer com que tais objetivos sejam atingidos. Dispostos em pares de afinidades, os seis não podem ser entendidos isoladamente, mas inter-relacionados. Eles são elementos básicos do texto identitário produzido por Carlinhos Brown para articular as pessoas, as idéias e seus projetos, e conseqüentemente incorporado ao discurso das pessoas-chave da Pracatum.

A música e o Carnaval são a principal forma e o principal palco onde Brown e seus projetos se expressam. A música foi o meio pelo qual ele se tornou artista e profissional. Uma música percussiva de inspiração africana aprendida com os mestres de seu bairro. E foi o Carnaval, principal festa da

²⁴ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador em Salvador, outubro de 2002.

²⁵ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao Prof. Marcelo Dantas, em Salvador, 1998.

cidade, a maior fonte de inspiração e o lugar de maior consagração artística. É a melhor mídia que ele encontrou para atingir um grande público e fazer sucesso.

Porque foi o Carnaval que me fez o que eu sou. Então nada como agora que as pessoas falam 'Carlinhos Brown...' Nada como não procurar resgatar o meu passado e utilizando qualquer coisa que eu possa ter, assim, eu falo de vantagem por talvez ser mais jovem, então o futuro torna-se mais fresco para as pessoas que tenham uma idade ainda não arredondada. É a minha forma de ver isso. De retribuir a esses ensinamentos. (*informação verbal*²⁶)

O aprendizado da música o marcou profundamente. Brown aprendeu na vivência com seus mestres não só as técnicas de percussão, mas os principais valores que defende. A educação que ele recebeu, de casa e da rua, foi fundamental para ele se fazer músico profissional e também cidadão. Mesmo tendo tido uma incursão desastrosa no ensino formal, ele acredita que ela é necessária para que as pessoas possam sair de seus mundos e transformá-los, sem depender tanto da sorte como ele. Educação e cidadania são fundamentais para a transformação do indivíduo e do mundo que ele vive.

Eu fico muito feliz quando uma pessoa chega pra mim achando até que eu fiz universidade, pergunta se eu sou antropólogo, fazem várias perguntas. Na verdade eu não sou nada disso. Eu sou uma pessoa que foi educada pela rua. Eu procurei adquirir o que ela sempre teve de melhor. Eu acredito nas calçadas calçadas. Eu acredito na rua limpa. Eu acredito na rua arborizada. No neon que não está danificado. Numa porta de loja que não é pichada. Eu acredito numa beleza que a rua tem e que por muitas vezes não é valorizada. Vivemos muito dentro de casa, as vezes pra entender isso. As pessoas acham que, sei lá. A casa é um conforto. Eu acho que você tem que dormir bem e comer bem. Mas a rua ainda é a casa fora de casa. E é a casa que reúne uma grande família. Famílias de vários poderes, de várias etnias diferentes, de vários conceitos. Mistura de todas as classes. Na rua é onde todos os ricos se misturam, ninguém é pobre. Todos são ricos, porque todos têm a oportunidade de ver sol, de ver coisas, o céu, de ver tudo isso. Isso torna as coisas muito especiais. (*informação verbal*²⁷)

Apesar de seus projetos e sua carreira terem sido alvo da sorte, ele defende o profissionalismo como meio de se fazer auto-sustentável. Ser profissional significa ter disciplina, respeitar certas regras, trabalhar arduamente e ser recompensado materialmente por isso. É o caminho que ele seguiu e que imprime às suas organizações para que sejam autônomas. Ele busca que elas se insiram no mercado

²⁶ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao Prof. Marcelo Dantas, em Salvador, 1998.

²⁷ *Idem.*

e dependam minimamente do Estado. É no mercado que ele e suas organizações devem existir e se sustentar.

As organizações Brown surgem incipientes, como projetos anexados a uma estrutura anterior e que

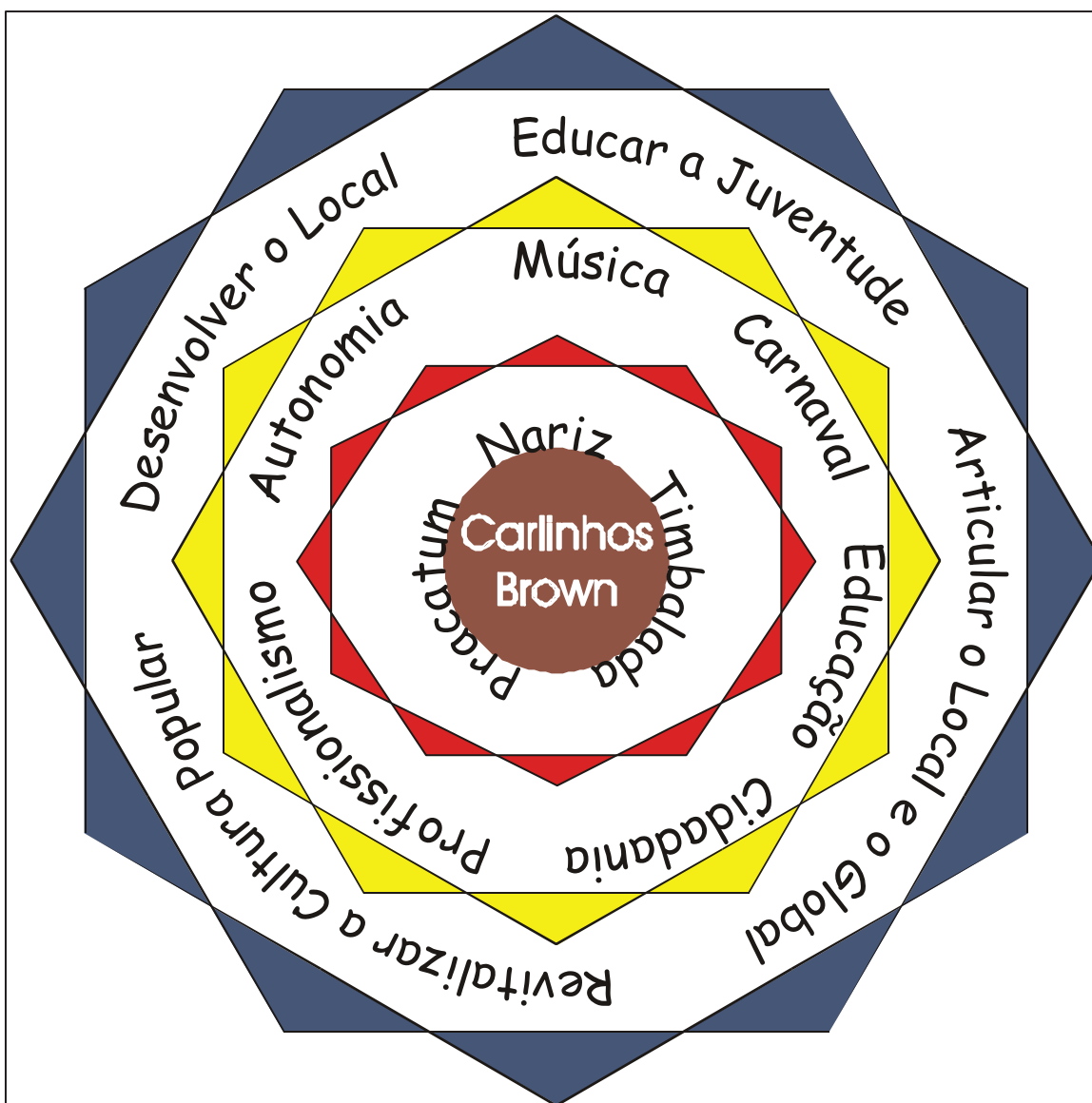


Figura 0 - Esquema Representativo das Organizações Brown

podem crescer, tornarem-se independentes como novas organizações.

6.1 AS PRIMEIRAS BANDAS

A certa altura de sua vida, com sua carreira em ascensão, reconhecimento nacional, Brown percebe que as transformações pelas quais o Candeal tinha passado estavam trazendo novos problemas para os quais as lideranças de então não estavam preparadas e resolve assumir essa responsabilidade.

O Candeal tem uma resistência de mais de trezentos anos e a liderança que havia no Candeal comunitário não começou comigo, começou com muitas outras pessoas. Essa liderança era conduzida pra que? Pra no dia da festa, organizar o palanque, organizar a quermesse,... mas quando acabava aquilo as pessoas tinham que trabalhar. Continuavam sendo respeitadas no bairro, mas de certo modo não existia talvez a visão política de um líder. De ir além da festa, de ir além do cuidado, de procurar solucionar. Então precisávamos de síndicos populares nesse processo de retribalização. E isso a comunidade começou a descobrir em mim. Por que? Num momento muito difícil da comunidade, quando começou a vir morar aqui pessoas que não faziam parte da nossa família e que faziam parte dessa expansão do quadro urbano e social, gente que vem do interior. Isso começou a nos trazer dificuldades no sentido de que as pessoas começaram a ter expectativas, não tinham a mesma cultura que o bairro, não conheciam a cultura que o bairro tinha. E houve equívocos. Teve um momento em que morou uma galera que era realmente barra pesada. E um dia isso nos chocou, porque eles não buliam com ninguém aqui. Eram pessoas de andar, de caminhar, de todo mundo andar junto. E um dia quando eu voltei da Europa com Caetano, fui dormir em casa e acordei debaixo de muitos tiros. E eu fui saber no outro dia que foram quinze derrubados aí, trocando tiros com a polícia, no fundo, ali onde começaram a construir esse prédios. E sem falar que os ricos tinham o maior medo de morar aqui. Depois com o movimento, é que as incorporadoras imobiliárias acreditaram e usaram isso: 'É um lugar tranquilo. Vamos morar na Cidade Jardim'. Mas de certa forma foi desproporcional porque terminaram destruindo parte das nossas matas, uma enorme área de mata atlântica que tinha aqui. E isto foi muito prejudicial para comunidade. (*informação verbal*²⁸)

A *retribalização* começou pelos jovens. Brown começou investindo em uma banda com meninos do bairro, a Vai Quem Vem, em homenagem ao personagem singular de sua adolescência. Ele reuniu alguns jovens para tocar e ensaiar na rua, numa banda que privilegiava o som dos surdos-virados. Com seu dinheiro comprou os instrumentos. Ela gravou cinco faixas do disco *Brasileiro*, produzido por Sérgio Mendes, músico brasileiro de carreira internacional. Em 1992, *Brasileiro* ganhou um Grammy, maior premiação da música norte-americana.

²⁸ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador, em Salvador, outubro de 2002.

O grupo Vai-quem-vem não estava preparado para o sucesso repentino e parece que ter enfrentado problemas internos.

Aí eu formei um grupo *Vai quem vem* que previu hip-hop antes do hip-hop surgir e gravamos uma música assim cantada e ganhamos o grammy com aquela música... Ganhamos também ali uma desestrutura, porque não estávamos preparados praquele sucesso e aquilo também não combinava com meu interesse... as pessoas se encontravam pra tocar e depois dispersavam, continuando a ter grandes problemas no bairro. (*informação verbal*²⁹)

Não bastava prepará-los musicalmente; era preciso prepará-los para o sucesso dentro e fora do Candeal. Estava colocada a necessidade de maior profissionalização desses jovens.

A banda Timbalada surge em 92, com a proposta de resgatar o som dos timbales, tambores usados nos rituais de candomblé. Algumas dezenas de componentes se reuniam na rua para ensaiar. Eles gravaram um trecho de *Canto pro Mar* e mandaram para uma rádio de Salvador. Ela foi a mais pedida pelos ouvintes, mesmo antes de ter sido gravada. Esta iniciativa atraiu centenas de jovens de outros bairros da cidade e de outras classes sociais para assistir os ensaios e fez enorme sucesso no Carnaval de 1993. A música *Canto Pro Mar* foi premiada como a melhor música do Carnaval daquele ano.

A Timbalada ganhou contrato com uma gravadora para produzir seus primeiros três discos: *Timbalada* em 1993, *Cada cabeça é um mundo* em 1994 e *Andei Road* em 1995. A mesma gravadora ainda produziu *Mineral* em 1996, antes que a Timbalada fechasse contrato com outra para gravação de *Mãe do Samba* em 1997, *Timbalada ao Vivo* em 1998, *Pense na Minha Cor* em 1999, *Timbalismo* em 2001 e *Motumbá Bless* em 2002. Em 1995 fazem sua primeira turnê internacional pelo México, Europa e Japão.

Ainda em 92, para administrar a carreira e organizar a agenda de shows da Timbalada, Brown uniu-se a Cícero Menezes criando a Produtora Pracatum. Ambos músicos, com experiência musical no Carnaval, mas sem nenhuma experiência ou formação administrativa, criam a organização para atender à demanda por produtos (shows, discos,...) sem nenhuma estrutura profissional, segundo Paula Resende, futura diretora administrativa de então. Havia muita vontade de realizar coisas mas

²⁹ *Idem*

sem nenhum planejamento ou controle. Entretanto eles e os músicos desenvolveram uma relação afetiva forte.

A banda, até 1995, tinha três núcleos de categorias hierarquicamente diferentes. A Banda Show era formada por 17 músicos que participavam dos discos, apareciam na mídia e tocavam nos shows mais importantes. Faziam a média de 10 shows por mês e recebiam cerca de 250 reais por cada um. Podiam compor músicas do disco e recebiam os direitos autorais referentes. A Banda dos Quarenta era formada por 40 músicos que tocava nos shows locais, substituindo a Banda Show quando esta viajava. A Banda Arrastão substituíam as anteriores. Seus músicos ensaiavam no Candeal três vezes por semana durante as tardes e recebiam meio salário mínimo e vale-transporte como ajuda de custo. No Carnaval recebiam mais 100 reais e um abadá da Timbalada para usar e outro para vender.

Depois da Timbalada, Brown incrementa seu projeto de valorização da percussão e da cultura miscigenada brasileira, criando outras bandas. A Bolacha Maria é uma banda de percussão formada somente por meninas, uma versão feminina da Timbalada. A Lactomia é uma banda de percussão formada somente por crianças. Os Zárabes é também banda de percussão e tem músicas e figurino baseado em temas árabes. Estas bandas acontecem como projetos esporádicos, não têm compromisso de fazer sucesso ou gravar discos.

Os ensaios da Timbalada são vistos como oportunidade de negócio pela produtora Pracatum. Em 1994/95 passam a ser realizados na Mansão Fonte do Boi, no bairro do Rio Vermelho, e em 1995/96 no Hotel Méridien, até que Brown resolveu utilizar esse poder de atração para gerar renda para o seu bairro. Comprou as casas em frente à sua antiga residência (inclusive a do antigo mestre-pintor de seu pai), reformou-as criando em seus quintais uma enorme área de shows com um palco central. Pintada e decorada com temas tribais, a casa foi inaugurada em novembro de 1996 como Candyall Guetho Square. Brown queria transformar o Candeal em um dos centros culturais e turísticos da cidade.

A inauguração do Candyall Guetho Square, casa de shows da Timbalada no próprio bairro, sinaliza a articulação entre as duas dimensões de territorialidade fortemente cultivadas sob a égide de Carlinhos Brown: a pretensão de ser *world music* e a localização no bairro popular tradicional do Candeal. (MOURA, 2001 p.252)

Mesmo com toda a profissionalização da Produtora Pracatum que após um desentendimento entre os sócios Cícero e Brown torna-se Fênix Produções, os músicos do Candeal precisam se preparar melhor para candidatar-se ao posto de timbaleiros e, mais que isso, entrar no mercado cultural da música.

6.2 ATUAR EM OUTRAS BANDAS: PRACATUM

A Associação Pracatum Ação Social, ou simplesmente, Pracatum, é uma organização não governamental localizada no Candeal, criada por Brown para promover educação profissional e cidadã para jovens e desenvolvimento social e econômico.

A Pracatum pode ser apresentada de diversas maneiras. Historicamente ela viveu fases intercaladas por períodos de crise, algumas vezes bem distintos, outros nem tanto. Nessa divisão são a existência ou falta de recursos e a ampliação ou redução da equipe de profissionais que marcam essas passagens.

6.2.1 O Sonho

(Janeiro de 1996 – Outubro de 1998)

Os projetos musicais de Brown sempre tiveram uma preocupação social ao ensinar percussão e empregar os jovens, pregando a importância da educação e da cidadania. Mas Brown resolvia outros problemas sociais de maneira individual, no início de sua carreira:

Cheguei a, nos anos 80, construir casas no bairro, com recursos próprios porque não admitia uma pessoa que eu gostava muito morar num buraco com rato e os filhos doentes. (*informação verbal*³⁰)

Com a ajuda de sua produtora Ivana Souto, Brown elaborou a minuta de um anteprojeto com algumas ações que ele desejava fazer no Candeal, incluindo as de interesse comercial, como o estúdio Ilha dos Sapos, o Candyall Guetho Square, a Escola de Música e o programa de limpeza

³⁰ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador, em Salvador, outubro de 2002.

urbana e esgotamento sanitário Tá Rebocado. Com as atividades comerciais ele lidou em separado. Em 1996, chamou a educadora Vera Lyra para concretizar seus projetos de cunho social. Depois de alguns meses de conversas e entrevistas com Carlinhos Brown e de contatos com a comunidade em reuniões e conversas com líderes, ela deu início à instituição. No início de 1997, Vera convidou algumas pessoas a acompanhá-la na elaboração do projeto. Foram chamados profissionais de diversas áreas, entre amigos e colegas dela. O sociólogo Bernd Reiter, a pedagoga Anna Carolina Daltro, a musicista Alda Oliveira, a bióloga Virgínia Falcão, a engenheira Patrícia Marchesini, a arquiteta Ângela Gordilho, o arquiteto Emmanuel Blamont, dentre outros em uma equipe que, somada aos professores contratados posteriormente, chegou a 20 pessoas. A equipe crescia na medida em uns convidavam outros para se unir ao projeto em que estavam acreditando.

Eram 15 pessoas que formavam a equipe do Tá Rebocado, entre profissionais e estagiários, a maioria engenheiros e arquitetos, no auge da sua elaboração. Todos ganhavam o mesmo, abaixo do teto salarial de engenheiros. Todos trabalhavam sem carteira assinada, num contrato de palavra, com uma enorme dedicação ao projeto e à causa. “Vinha o bolo de dinheiro e a gente partia igual sobre a mesa. Um engenheiro com experiência, título, ganhava tanto quanto um recém-formado como eu.”, lembra Patrícia. Os únicos contratados eram os professores, porque era exigência do patrocinador.

A Pracatum – Escola Profissionalizante de Músicos de Rua, primeira designação do projeto, era um *projeto de risco*, como afirmaram alguns participantes. As pessoas não eram remuneradas e esperavam que um financiamento as recompensasse. Nesse período todos trabalhavam de forma precária, com pouco espaço, numa casa que hoje compõe o espaço do Guetho, emprestada pela produção de Carlinhos e da Timbalada. A instituição tem uma estrutura formal hierarquicamente definida, mas a equipe multidisciplinar se organiza como uma diretoria colegiada, onde todas as decisões passam por discussão em reunião.

Com o primeiro financiamento da [Fundação Vitae de Apoio a Cultura, Educação e Promoção Social](#) em 1997, selecionaram e contrataram a primeira equipe de 11 professores para registrar a escola e ajudar na elaboração do currículo. Pouco tempo depois veio o patrocínio do [POMMAR - Prevenção Orientada aos Meninos e Meninas em Risco](#) e do [Instituto Credicard](#) Esses financiamentos no valor aproximado de 500 mil reais mantiveram a Pracatum funcionando por quase dois anos. Nesse

período os professores foram treinados com aulas de educação, música, psicologia, entre outras, e participaram de reuniões com a comunidade. Nesse processo, muito rico, como lembra Alda Oliveira, eles puderam entender melhor os objetivos do projeto e a vida daquela comunidade.

O processo de aproximação da comunidade também se dava através de um diagnóstico realizado pela equipe com apoio dos moradores. Após levantar os dados sócio-econômicos e de habitabilidade da área de aproximadamente 16 hectares, para elaborar um plano de melhorias do Candéal, a equipe discutia resultados em Assembléias Comunitárias possibilitando maior transparência nas comunicações entre eles. Esse pequeno recenseamento detalhou em números os problemas mais visíveis no bairro. Grande número de casas de madeira sem esgotamento sanitário, espalhadas irregularmente sobre uma topografia acidentada correndo o risco de desabamento ou enchente; famílias pobres ou miseráveis, sem condições de manter-se com sua própria renda e sem formação educacional para inserir-se no mercado de trabalho. A própria comunidade pede por equipamentos comunitários, como postos de saúde, creches, praças,... nas reuniões da Assembléia.

O que era um projeto de melhorias urbanas torna-se um verdadeiro programa de desenvolvimento local, com ações nas áreas de urbanismo, educação, meio-ambiente, cultura, saúde, geração de emprego e renda e organização comunitária. A idéia inicial de um projeto para melhorar as condições de vida através de intervenções de infra-estrutura e habitabilidade, transforma-se em um programa que possibilite um aumento da renda da população e crie condições para as lideranças da comunidade gerirem esse processo autonomamente. Dessa maneira, o projeto da Pracatum que era primordialmente de uma escola de música, de longo prazo, com intervenções urbanas em segundo plano num projeto menor e em paralelo, cresce em vulto. Incorpora a partir de então duas linhas de atuação simultâneas: a da Escola Profissionalizante de Músicos de Rua e a do Programa de Desenvolvimento Local Tá Rebocado.

A instituição cresce em perspectivas e em ambição. A Pracatum consegue um financiamento do **BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social** – para construir o prédio da Escola de Música. Nele haveriam além das salas de aula coletivas e biblioteca, haveria salas de ensaio individuais e um estúdio de gravação. O currículo, elaborado pela equipe multidisciplinar de professores, propõe diversas inovações. Ele forma músicos-cidadãos. Para ser adotado

complementando o ensino regular público, o currículo da Pracatum oferecia aulas de diversas disciplinas básicas como Matemática, Português, Geografia, Inglês, Informática e História e, na parte profissionalizante de Música, disciplinas de Teoria Musical, Percussão, Instrumento Suplementar, Voz, Criação e Composição. Previa a formação de quatro profissionais: o músico percussionista, o músico compositor, o músico-educador e o regente. Um projeto de grande visibilidade e que poderia ser inclusive transplantado para outros bairros, segundo Alda Oliveira.

O staff torna-se mais profissional. A rubrica de pessoal do financiamento do BNDES previa a contratação de uma gerente administrativa-financeira para substituir a de então, Alda Oliveira, musicista, que estava se desligando da instituição por não concordar com a diretoria sendo exercida de maneira colegiada. Selma Calabrich, administradora, foi recrutada pelo jornal e selecionada numa entrevista por membros da direção, no início de 1998. Os órgãos financiadores, como o POMMAR, começavam a fazer exigências mais detalhadas quanto a prestação de contas, fazendo a administração da organização preocupar-se mais com documentação, relatórios. Sem a devida prestação as verbas seguintes do financiamento não eram liberadas. Quanto aos recursos humanos a situação não era melhor. Alguns membros eram contratados efetivos, outros prestadores de serviço sem contrato formal. Era preciso analisar e regularizar a situação contratual dos profissionais envolvidos no projeto pois somente os professores foram contratados de carteira assinada.

6.2.2 Sem Recursos

(Outubro de 1998 – Março de 1999)

Quando o grande sonho parecia estar próximo da realidade, começaram a aparecer os primeiros grandes obstáculos. Os recursos dos financiamentos do Vitae, Pommar e Credicard acabaram e os salários da equipe e dos professores começaram a não ser pagos. A única fonte de recursos era o BNDES, mas não podia ser usado em manutenção do projeto. O financiamento do BNDES era destinado somente a construção do prédio e equipamentos internos (mobiliário, decoração, revestimentos,...) e estava previsto em um cronograma financeiro e totalmente vinculado à prestação de contas como todos os financiamentos que a Pracatum recebera.

Não bastasse isso, a própria construção do prédio tornou-se um problema. O cronograma de entrega da obra atrasou por causa das chuvas. Atrasou também porque o terreno era muito alagadiço e as fundações tiveram que ser reforçadas. Enquanto isso os professores continuaram a ser treinados além do tempo previsto e a ansiedade por trabalhar e implementar o currículo só aumentava. E o currículo também aumentou. Apesar de inovador e relevante para o projeto, ele se torna cada vez mais denso, pesado. Nas palavras dos professores, textualmente citadas no currículo, segundo Selma Calabrich: “O currículo está parecendo um labirinto e a gente está completamente perdido.”

Com tantas pessoas envolvidas e praticamente nenhum trabalho a frustração crescia na instituição. Sem prédio, sem salário e sem aulas, Selma conta que as pessoas começaram a se estranhar e a desarmonia imperou na equipe. Até que, no fim de 98, os professores decidiram não entrar em sala enquanto seus salários atrasados há três meses não fossem pagos. Exigiram uma garantia de que seus salários não mais atrasariam. A Pracatum não podia arcar com essa promessa já que dependia de repasse de recursos os quais, agora sentiam na pele, não eram infinitos. A instituição demitiu todos e perdeu o investimento em treinamento de quase dois anos. Eles foram à Justiça do Trabalho, a pedido da Pracatum, para acordar um parcelamento da dívida, amigavelmente. E assim foi feito.

A mesma evasão em massa acontece no Tá Rebocado. O Projeto de Desenvolvimento Local fica pronto e quando entra em fase de negociação e aprovação com o financiador, a Caixa Econômica Federal, a equipe vai se reduzindo pelos mesmos motivos: falta de pagamento da prestação de serviços e diminuição do ritmo do trabalho.

Quem pagou os salários atrasados foi Carlinhos Brown. Não foi a primeira vez que ele arcou com as despesas financeiras da Pracatum pessoalmente. Antes ele já havia doado o terreno do prédio da Escola. Não seria a última.

A própria Diretora Executiva, Vera Lyra, se afasta do projeto, por motivos pessoais. Quando chega algum dinheiro, do projeto Criança-Esperança da Rede Globo, todos já tinham se desligado. Ou quase todos. Restaram Selma Calabrich como Gerente Administrativo-financeiro, Patrícia Marchesini e Neyse Souto no Tá Rebocado, Rosângela Ramos na Secretaria e Hatinely Silva como Office-girl. E alguma esperança.

6.2.3 A Equipe

(Março de 1999 – Março de 2002)

Depois da tempestade, a primeira delas, testados os espíritos, consolida-se a equipe que vai resistir aos piores e desfrutar dos melhores momentos da instituição.

O prédio da Pracatum é inaugurado em março de 1999, na mesma época em que se iniciam as obras do Tá Rebocado. Mas não há fonte regular de recursos e a equipe chega a ficar seis meses sem receber. É de sobras de projetos do Tá Rebocado e de doações de Brown que sobrevive financeiramente a organização principalmente no pagamento da equipe.

Acostumada às decisões colegiadas e sentindo falta de orientações quanto aos rumos da organização, especialmente no que dizia respeito à captação de recursos, esta equipe convida algumas pessoas para compor um Conselho. A Pracatum já tinha um Conselho que constava do primeiro Estatuto, mas os conselheiros eram amigos e parentes de Carlinhos Brown, sem representatividade de líderes do bairro, e tinham uma atuação pouco significativa. Aliás o primeiro Estatuto precisava de uma revisão pois registrava apenas os objetivos da Escola. Assim, com anuência do presidente do Conselho, o Estatuto foi reformulado substituindo o nome da Pracatum – Escola Profissionalizante de Músicos de Rua por Associação Pracatum Ação Social, agora incorporando os objetivos do Programa de Desenvolvimento Local – Tá Rebocado, e substituindo os membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal por novos membros. Também foi criada uma nova diretoria.

Na Pracatum, havia diretores executivos registrados em Estatuto. Na prática esses profissionais participavam como os outros conselheiros, ora executando junto com a equipe, ora aconselhando estrategicamente os próximos passos da Associação Pracatum. Não eram profissionais remunerados, nem se dedicavam em tempo integral à direção da organização.

Estes novos conselheiros eram representantes da comunidade, profissionais liberais, funcionários públicos, enfim, profissionais de diversas áreas interessados na sustentação do projeto da Pracatum. Auditor, engenheiro, publicitária, produtora cultural, musicista, advogados, líderes do Candeal. Não

remunerados, cada qual dando contribuições diárias, atuando junto com a equipe contratada. Ana Paula Martins, publicitária, ajuda a formatar o Documento Referência (ver APÊNDICE A), contendo toda a proposta da Pracatum; José Renato Mendonça, auditor, coordena o processo de auditoria das contas; Ivana Souto, produtora cultural, busca novas fontes de recursos; Alda Oliveira, retorna à Pracatum e ajuda a criar o novo currículo; são algumas das contribuições deles, segundo Selma. Eles analisavam os projetos, verificavam se as metas haviam sido cumpridas, como estavam as contas, o que a Pracatum estava precisando,... Pessoas que se reuniam todo mês e não duas vezes ao ano, como estipulado no Estatuto. Mas isso vai causar problemas para instituição, como se verá mais tarde.

A Escola inaugurada era, como diz Selma, um *elefante branco*, gigantesca e sem uso. Diante da pressão dos pais e de alunos que já tinham sido selecionados e haviam iniciado um trabalho com a primeira equipe de professores, a Pracatum busca e consegue apoio financeiro da Unicef, no total de 100 mil reais. Selma diz que a Pracatum resolve *colocar o bloco na rua*. Então contrata uma nova equipe de professores, menor e mais experiente, para dar prosseguimento às aulas. Sérgio Souto, Aderbal Duarte e Ana Cristina Canário são todos profissionais conceituados no mercado, tendo sido proprietários de uma escola de música. Eles assumem respectivamente as disciplinas de Canto Coral, Teoria Musical e Técnica Vocal. Mas o currículo da escola precisa ser reavaliado pois é muito grande para uma equipe pequena de professores. Além disso possuía uma carga horária diminuta em Música e muito elevada em cidadania, segundo Selma. Para ela, na proposta no currículo, o aluno músico-cidadão sairia mais cidadão que músico. A professora Alda Oliveira é convidada a voltar como conselheira e participar dessa reestruturação curricular. Também Rita Ippolito, pedagoga do projeto POMMAR, é convidada. Eles, professores da Escola e convidados, e Selma Calabrich vão elaborar o novo currículo, denominado Tá Tocando.

O Tá Tocando é também inovador na área de música e baseado no próprio trabalho de Carlinhos Brown com os timbaleiros, segundo Alda Oliveira. Ele tem como metáfora visual a espiral, cujo centro é o início do curso onde se encontram os temas mais internos, que dizem respeito mais diretamente ao aluno. Em sua aprendizagem, contínua e progressivamente o aluno vai passando a temas mais externos, que dizem respeito ao mundo em que ele vive. Cada temática é chamada de Louva: Louva-Si, sobre si; Louva-Ser, sobre o outro; Louva-Som, sobre a música; Louva-Terra, sobre o bairro;

Louva-Mundo, sobre o mundo. Os alunos são instigados a produzir sobre cada tema logo que entram e a expressar o que produzem. Os professores passam os conteúdos e os alunos praticam e produzem. Abandona-se a divisão do curso em disciplinas de carga horária definida e à medida em que eles adquirem as habilidades esperadas avançam no currículo para níveis de maior atuação e conhecimento. Como os timbaleiros que não passam a graus mais avançados e posições de maior importância nas bandas de Carlinhos Brown sem mostrar que são capazes de assumir maiores responsabilidades, os alunos não progridem só depois de cumprir um prazo definido: podem passar antes, de acordo com sua produção. O Tá Tocando não define faixa etária inicial para os alunos. Tanto um garoto de 7 anos quanto um de 18 anos podem estar no mesmo estágio de iniciação musical, situação comum no Candeal, e começarem os estudos do mesmo ponto. Entretanto nem tudo no Tá Tocando pode ser implementado como planejado, a exemplo da exigência de 14 anos como idade mínima para os alunos imposta pelos financiadores e legalizadores do curso profissionalizante.

As aulas da Escola começam em março de 2000, época em que coincide a chegada de recursos da Petrobrás. O projeto de manutenção da Escola Pracatum recebe uma carta de crédito que permite, através da Lei Rouanet, captar recursos da Petrobrás, no valor de 500 mil reais, parcelados em dois anos. Esses recursos vão manter a Escola, pagando professores e material, e as dívidas acumuladas da equipe remanescente. Novos professores são contratados num total de 12.

No Tá Rebocado, depois de passarem o ano de 1999 acompanhando o início das obras, quando este processo se estabiliza, Patrícia e Neyse desenvolvem as outras ações previstas no Programa. Através de parcerias com instituições e entidades como UFBA – Universidade Federal da Bahia (ISC – Instituto de Saúde Coletiva, Escola de Odontologia), CDI – Comitê pra Democratização da Informática, Capacitação Solidária, o Tá Rebocado promove uma série de ações em prevenção de saúde, arte-educação, educação ambiental, profissionalização de adolescentes, alfabetização de adultos. Para isso incrementa seu quadro de funcionários. Contrata prestadores de serviço para os cursos profissionalizantes, transfere Hatinely da administração para a oficina de arte-educação com adolescentes, recebe funcionários de parceiros, como a assistente social da Conder Ana Carla Lins. O período de 2000 e 2001 é de atividade plena ainda que sem o mesmo vigor inicial.

Em março de 2000, com os recursos da Petrobrás, a Pracatum se sente mais segura e se prepara para vôos mais altos. Como nenhum dos conselheiros ou dos funcionários (Selma, Patrícia ou Neyse) quer assumir as funções da Diretoria Executiva, decide-se recrutar no mercado um profissional, com experiência em captação de recursos. Caius Brandão, profissional com experiência em captação de recursos em diversas ONG's brasileiras e estrangeiras, é contratado. Selma assume a Diretoria da Escola de Música e Patrícia, a Diretoria do Tá Rebocado.

Gestão Caius

O Diretor Executivo, Caius, para reestruturar a organização, busca três metas: fortalecer a instituição, consolidar a marca e integrar os programas. Somente assim pode seguir para os passos seguintes de expansão das ações dos Programas. Ele contrata uma Gerente Administrativa, Madalena Portela, administradora com experiência profissional no Estado e no Mercado. Ela é orientada por Caius a assegurar a credibilidade do público, especialmente patrocinadores e comunidade, através de uma gestão mais profissional. Madalena monta uma pequena equipe de apoio administrativo (assistente administrativo, faxineiros, porteiros e almoxarifes). profissionaliza mais a gestão da Pracatum normatizando processos como o de compras, participando da elaboração dos projetos dos programas, elaborando um Plano de Cargos e Salários. Até então, as responsáveis pelos programas negociavam com os patrocinadores diretamente, muitas vezes submetidas às rubricas que eles impunham nem sempre adequadas às suas necessidades. Depois, ao implementar os projetos, é que sentiam falta e dispunham da verba para fins diferentes do estipulado na rubrica. Isso causava grande dificuldade na prestação de contas. Madalena impõe certos limites à administração financeira dos projetos e depois de alguns meses é que começa a ser compreendida pelos colegas.

O processo de reestruturação da organização inclui também a construção coletiva de um Planejamento Estratégico, orientado por uma consultoria, a John Snow do Brasil. Todos os funcionários reuniram-se por uma semana discutindo os objetivos e os problemas da instituição, dados que foram recolhidos pela consultoria para serem analisados e devolvidos posteriormente na forma de um Planejamento Estratégico.

Os planos da gestão de Caius prevêem a expansão da Pracatum para outros públicos. O Tá Rebocado iria sistematizar a tecnologia de Desenvolvimento Local, *empacotar* e vender a empresas

ou órgãos públicos interessados em financiar o desenvolvimento de outras comunidades. A Escola de Música teria financiamento, já acordado com o PROEP – Programa de Expansão do Ensino Profissionalizante, do Ministério da Educação, de dois milhões de reais a serem aplicados na construção de um novo prédio e na compra de equipamentos e instrumentos. Assim poderia ampliar o número de alunos para 2000, sendo 800 bolsistas. Os outros alunos, de outras classes sociais, pagariam e a sustentariam. A viabilização da Pracatum pela auto-sustentação é uma das metas de Caius, mas não é a única necessária.

Ele acredita que governos e empresas devem se responsabilizar pelas ONG's, como a Pracatum, sustentando parte delas. Por isso, Caius pretende aumentar a participação de empresas privadas no financiamento da Pracatum, já que os maiores colaboradores até então foram governos e estatais. As fundações filantrópicas estrangeiras também estão na mira dele. Caius tenta implementar um dos princípios que aprendera em sua experiência de captador de recursos: *não colocar todos os ovos na mesma cesta*. A autonomia da organização depende da independência que ela possui em relação aos seus patrocinadores. As parcerias não precisam ser necessariamente financeiras; podem ser serviços, tecnologias, pessoas. Ele reconhece que o principal atrativo nessas parcerias é o potencial midiático da Pracatum. A organização tem facilidade em atrair mídia para si e isso interessa ao marketing das empresas. Daí a importância de se manter a marca forte e utilizá-la para estabelecer comunicações com outros grupos.

Esse período é marcado por uma presença maior da comunidade na Pracatum. A comunidade, acostumada às promessas de transformação dos políticos, no começo da Pracatum “acredita desconfiando”, como diz Claudete, moradora. Depois que as primeiras obras são concretizadas, aumenta a confiança no potencial de transformação e a participação da comunidade. Esta é um dos maiores patrimônios da Pracatum, juntamente com o comprometimento dos funcionários, segundo Caius.

O Tá Rebocado então investe no fortalecimento das Associações e dos líderes comunitários. Depois dos condomínios de moradores, infra-estrutura básica e contenção de encostas, as obras seguintes são as reformas e construções das sedes das Associações Comunitárias. Com isso as Associações ficam fortalecidas, física e moralmente, dando legitimidade aos seus presidentes, mas não só eles,

como representantes do Candeal. E aos poucos os cursos dados na Pracatum, destinados à comunidade, são transferidos para responsabilidade das Associações. O Curso de Informática do CDI passa a ser realizado na sede das Associações e o dinheiro do pagamento dos alunos sustenta a manutenção do espaço. Mas a falta de preparo dos líderes ainda é um problema a ser resolvido. Para isso a Pracatum faz uma parceria com o Sebrae para formação de um Grupo Gestor do Candeal, capaz de administrar os problemas das Associações e da comunidade. O processo de fortalecimento das Associações também aumenta as antigas alianças entre elas.

Um indicador de retomada de crescimento é a ampliação do quadro de funcionários que passa de 10 pessoas para 30 na gestão de Caius, o tamanho de antes da primeira crise.

A Pracatum é reconhecida pelo trabalho que faz nesse período, nacional e internacionalmente, através do Programa Tá Rebocado. Ele recebe o prêmio de *Melhores Práticas em Gestão Local*, oferecido pela Caixa Econômica Federal, estando entre as 20 melhores do Brasil em 2000 e entre as 10 melhores em 2001. O Tá Rebocado é certificado oficialmente como uma Tecnologia Social pela Fundação Banco do Brasil, compondo o Banco de Dados da instituição, disponível na internet em três línguas. Recebeu também o certificado de *Best Practice*, concedido pelo UN-HABITAT, Programa de Assentamentos Humanos das Nações Unidas, e comporá um banco de dados de soluções em habitação disseminado em CD-ROM. Em 2002, a Associação Pracatum recebe o prêmio UNESCO 2002 na categoria juventude.

6.2.4 Sem Conselhos

(Março de 2002 – Agosto de 2002)

Numa crise todos os tambores que eram abafados ou tocados bem baixinho resolvem tocar alto ao mesmo tempo, fazendo grande barulho.

Nos anos de 2000 a 2001, a organização prossegue bem nas suas metas a não ser por um problema: não consegue captar recursos financeiros de novas fontes. Ou melhor, recursos capazes de sustentar um projeto grande como a Pracatum. Financiamentos vultuosos como o da Petrobrás são raros e quando este acaba a instituição toda se vê em dificuldades. O dinheiro acaba em fevereiro de 2002.

Em maio de 2002, a Escola dá férias coletivas para os alunos. Novamente os salários atrasam, professores se demitem, as equipes se reduzem, as aulas são suspensas. A evasão escolar é grande e cerca de 30 meninos já desistiram do curso e a cada período de crise esse índice aumenta. O prejuízo pedagógico é grande.

Algumas consultorias pagas por parceiros, previstas nos financiamentos, apontam a necessidade de um Conselho. As próprias pessoas na organização esperam que o Conselho seja o órgão capaz de tirar a Pracatum da situação em que está. Mas onde está o Conselho?

Os Conselhos Deliberativo e Fiscal desde do começo de 2000 não atuam na Pracatum. Coincide com a instalação de um conflito entre a Diretoria Executiva, recém assumida por Caius, e os conselheiros. Por um lado Caius argumenta que os Conselhos não estavam executando os papéis que lhes cabiam. A proximidade entre eles e a Pracatum, a dedicação que eles empregavam, fez com que assumissem decisões executivas, responsabilidade de Caius, e não as deliberativas, norteadoras da instituição e fiscalizadoras de sua execução. Por outro lado, os conselheiros argumentavam que Caius era arrogante e não acatava as decisões do Conselho.

Diretoria Executiva e Conselho se confundiam até então. Os diretores executivos designados no estatuto vigente não assumiram a Pracatum profissionalmente. Aliás o próprio Estatuto não previa que ele deveria ser um profissional, remunerado para isso; era opcional. Por pressentirem a necessidade de alguém mais disponível e dedicado integralmente é que contrataram Caius. Ao mesmo tempo os conselheiros não se mantinham com o distanciamento necessário das funções executivas, interferindo nas decisões cotidianas da Diretoria Executiva, segundo Caius. É uma demonstração da imaturidade da instituição. O Conselho Deliberativo poderia demitir Caius mas não o fez. Um a um, os conselheiros e diretores foram se afastando da instituição expondo seus motivos em cartas a Carlinhos Brown, presidente do Conselho. Caius permaneceu em seu cargo, apoiado por Brown. Da mesma forma que os anteriores, estes Conselhos perderam a vigência, mas dessa vez não foram restituídos tão prontamente. Esse conflito durou cerca de quatro meses mas não acabou. Caius sabe que o conflito foi “administrado, mas não resolvido”, “acabou pela cadência do tempo”.

Quando o Planejamento Estratégico volta das mãos da John Snow para ser avaliado e implementado pela Pracatum, já não é tão coletivo o processo. Sem os professores e sem representantes da

comunidade, o Planejamento é avaliado e discutido no âmbito da Diretoria. Uma das propostas do Planejamento Estratégico é a formação de um Conselho Deliberativo mais paritário, composto por 50% de profissionais dos diversos setores (Mercado, Estado, ONG's) e 50% de moradores do Candeal, sendo o voto de minerva de Carlinhos. A direção da Pracatum prepara e entrega descrição do perfil desejável do novo Conselho a Carlinhos Brown pedindo para ele convidar as pessoas mais apropriadas. Os convites foram distribuídos em 2002 e nenhuma das pessoas ainda respondera à Pracatum até agosto de 2003. O Planejamento também aponta para necessidade de reformas estatutárias e de implantação de políticas de recursos humanos que precisam ser aprovadas pelo Conselho.

Outra consequência do período anterior é o esvaziamento comunitário. Nos primeiros anos da organização, as Assembléias Comunitárias tinham enorme importância no processo de comunicação entre a ela e o Candeal pois eram bastante freqüentadas pelos moradores (uma média de 60 pessoas) e por todos os membros da Pracatum, da Escola e do Tá Rebocado. As discussões diziam respeito a ambos os projetos. É através delas vão se expressar os líderes do bairro. Mas desde a saída de Vera Lyra as Assembléias vão se esvaziando. Primeiro pelo afastamento dela, uma representante do projeto inicial de Brown e do grupo que estava concretizando o projeto, uma líder da organização. Segundo pelo afastamento dos membros da organização demitidos na primeira crise. Depois pela equipe remanescente da Escola que acredita ser desnecessária sua participação porque as pessoas passam a discutir somente questões relativas ao Tá Rebocado. Patrícia assume o papel de coordenadora das reuniões. Então é como se a Assembléia passasse a ser responsabilidade do Tá Rebocado. Quando Caius chega não assume esse posto tomando a responsabilidade dela para a instituição e a Assembléia continua com o Tá Rebocado. No Tá Rebocado, as obras mais importantes acabam e restam pequenas reformas, nesse período. As Assembléias Comunitárias tornam-se esvaziadas.

Ao mesmo tempo, Patrícia sente problemas internos ao Tá Rebocado que se agravam na crise. A equipe se amplia com estagiários, voluntários e novos membros. Mas, apesar de esforçada, é pequena, inexperiente e imatura para discutir com ela os rumos do Programa. Existiram muitos prestadores de serviço, mas sem nenhum compromisso além do de seus projetos isolados. Outro problema é a perda de aprendizado causada pela equipe pequena e pouco preparada. Muitas de

suas ações que foram corrigidas e aperfeiçoadas ao longo do tempo se perderam por não haver sistematização de registro das mesmas. Percebe-se que os erros estão sendo repetidos. Numa crise, com poucos recursos, os erros custam mais caro.

Aliás a Pracatum toda não se reúne com frequência e não se discute como um todo até então. O principal problema não é no Tá Rebocado ou na Escola de Música, é na integração entre eles. Durante o período anterior de estabilidade suas ações cresceram, em quantidade e importância, mas na maioria das vezes agiram isoladamente. Agora na crise, o fato é melhor percebido. Caso estivessem integrados, as ações da escola seriam discutidas em assembléia aumentando o interesse da comunidade, ou os alunos participariam das ações de desenvolvimento local aumentando o envolvimento com ações cidadãs e diminuindo o nível de evasão.

Apostou-se numa parceria com o Sebrae para preparar a comunidade para se auto-sustentar e possibilitar a expansão da Pracatum para outras comunidades. Um processo de diagnóstico e planejamento precede a implantação do sistema de administração comunitária, gerido por um grupo de líderes. Durante os primeiros seis meses de 2002, técnicos do Sebrae e Grupo Gestor se reuniram semanalmente na Pracatum. Em Junho de 2002, apresentaram um diagnóstico do Candeal à comunidade, numa cerimônia bastante prestigiada pelo Sebrae e pela comunidade, uma verdadeira festa. Mas os avanços do Grupo Gestor foram poucos.

No setor administrativo, Madalena passa pela sua primeira crise. Com uma equipe pequena e sem recursos para aumentá-la, ela convive agora com a rotina de reclamações de falta de dinheiro, administrando o não pagamento de contas, contatando constantemente os convênios para acelerar o processo de liberação de recursos atrasados. “Nunca enfrentei uma situação tão adversa de trabalho como esta aqui. Nem no Estado”, afirma.

Uma política de Recursos Humanos urge ser implementada. As diretoras reclamam da política salarial, que prioriza o pagamento dos menores salários e impede o pagamento dos mais altos, ao invés de fazer um rateio ponderado como na crise anterior. Reclamam a falta de uma política de qualificação da equipe com investimento em treinamento e aperfeiçoamento profissional. O principal responsabilizado é Caius.

6.2.5 A Crise

(Agosto de 2002 – Maio de 2003)

Os ciclos de estabilidade e crise estão menos intervalados e cada vez mais se confundem. A estabilidade é tão frágil que pode desfazer-se a qualquer momento, mas não é tão grave que desfaça a equipe diretora da instituição desde 2000: Caius, Selma e Patrícia.

Em julho de 2002, chegam recursos importantes mas ainda menos que o necessário para manter a Escola. Os recursos que chegam vêm do Instituto Ayrton Senna, da Secretaria Estadual de Educação, totalizando cerca de 150 mil. Em janeiro de 2003 esses recursos acabam. Brown doa mais 30 mil para pagamento de salários atrasados e a Unesco que financia as propagandas e material promocional, teve suas rubricas alteradas para admitir pagamento de funcionários com parte dos 100 mil que prometera. Pagando salários e encargos de janeiro a abril. A Secretaria Municipal de Educação financia mais 45 mil que envolvem a contrapartida de execução de um projeto para prefeitura como prestação de serviço, o Viva Canção. Desses 30 mil pagam a folha do mês de maio e outros 15 iniciam o projeto até que haja outra fonte.

As aulas voltam em agosto de 2002 com uma nova equipe de professores. Mas em janeiro quando os recursos acabam parte dos professores sai. E todas as vezes o prejuízo da saída dos professores é da mesma natureza, apesar de não ser da mesma ordem de grandeza. Pedagogicamente, perde-se pelo desfalque na equipe, pela quebra das relações transferenciais entre professores e aluno e de confiança e entusiasmo pela Escola. Financeiramente perde-se o investimento em treinamento que é feito sempre que chega nova equipe. Um dia inteiro da semana é dedicado ao treinamento de professores no currículo de então.

No Tá Rebocado, a equipe é reduzida. Ana Carla, assistente social, é transferida pela Conder para outro projeto. Até então ela assumira boa parte dos projetos numa espécie de vice diretoria, substituindo Patrícia em atividades, num papel que antes era de Neyse.

Os próprios moradores se afastam da Assembléia comunitária depois que a maioria das obras são concluídas e os cursos escasseiam. As reuniões passam a ser quase reuniões de líderes

comunitários. Alguns na Pracatum enxergam aí um ganho de qualidade. As reuniões nesse período seriam reuniões mais representativas, menos tumultuadas. Mas mesmo os líderes não são tão assíduos, nem à Assembléia, nem ao Grupo Gestor.

O choque estrutural da Pracatum está sendo saneado. A falta de integração entre os dois programas começa a ser resolvida nesse momento com a sistematização de reuniões sobre as ações dos projetos, discussão da instituição como um todo, estimuladas pelas avaliações feitas pelas consultorias. Surgem projetos comuns. Mas infelizmente as reuniões da Assembléia Comunitária deixam de acontecer e as interações com a comunidade são feitas somente através das lideranças.

Aumentam as sistematizações dos trabalhos, com melhor documentação, quantificação de resultados e elaboração de relatórios trimestrais mais completos ao invés dos anuais.

Surgem as primeiras iniciativas de planejamento da expansão, como o projeto Alto do Sobradinho. Nele a Pracatum seria uma parceira da Prefeitura de Salvador nas ações comunitárias da região do Alto do Sobradinho, no bairro do Engenho Velho da Federação. A proposta era que a prefeitura cedesse o prédio do Centro Comunitário, precariamente em atividade, e a equipe necessária segundo o diagnóstico da Pracatum, e esta se responsabilizaria em gerir o Posto. A equipe estuda números, visita a comunidade, dialoga com as secretarias de governo que já interviam no local. Mas o processo não avança.

Aumentam as pressões sobre Caius. Mal visto por algumas de suas decisões na política de Recursos Humanos, pelo seu afastamento da comunidade e pela falta de recursos não captados por ele, cresce a pressão para que ele mude ou saia. A comunidade briga com Caius. No dia das crianças, Caius proíbe a entrada na sede da Pracatum de centenas de pessoas que participaram da organização da festa e se aglomeravam no *hall* interno e no pátio do prédio. Para a comunidade Caius agiu de forma grosseira para um alguém com sua educação, inapropriada para alguém do seu nível hierárquico, e autoritária para um diretor de associação comunitária. Argumentaram que Caius expulsou-os aos gritos como um porteiro, como se fossem gado, sem possibilidade de diálogo. O argumento dele é que fez isso para assegurar-lhes a integridade física e o patrimônio da Pracatum, de que era responsável, pois haveria um sério risco de acidente, tamanha a aglomeração em tão pouco espaço físico. A discussão dos acontecimentos deu-se na reunião de fechamento/agradecimento com os

participantes do evento, onde Caius foi acusado e agredido verbalmente dentre outras coisas por ser branco, arrogante e estrangeiro. Pediu desculpas pelo mal-entendido e teve o apoio de Carlinhos Brown, publicamente.

Caius fortalece-se com o apoio de Carlinhos. Brown disse que era importante que a comunidade estivesse brigando para entrar pois era um sinal de que sentia que a Pracatum era dela. Há alguns anos antes as pessoas tinham medo de entrar no prédio. E que se isso tinha mudado era pelo trabalho da equipe da Pracatum. Brown pediu paz e compreensão para a atitude de Caius. Os ânimos acalmaram, a comunidade atendeu o apelo de Brown pelo respeito que têm por ele, mas as tensões não se dissiparam imediatamente. O episódio demonstrou o quanto Caius e a comunidade estavam distanciados e a visão que um tinha do outro. Para Caius, a comunidade era um aglomerado desorganizado que causava medo e representava risco; para a comunidade, Caius era um estrangeiro branco arrogante que não merecia ser Diretor da Pracatum.

Em julho de 2003, o currículo sofre diversas alterações depois da implementação da proposta do Tá Tocando.

Mais detalhadamente, alguns aspectos da crise:

Apresentação Institucional

A Apresentação Institucional da Pracatum de dezembro de 2002, que inclui o relatório das atividades desenvolvidas até então, mostra que pouco fugiu à proposta do projeto inicial. No Tá Rebocado muitas ações foram executadas em todas as áreas de atuação propostas. Dos equipamentos comunitários foram construídos o Posto de Saúde (ainda não em funcionamento), a partir do qual será implantado o Projeto Integrado de Saúde, e um Chafariz Comunitário, a Fonte da Bica. Apesar de não explicitado no texto, o Grupo Candeal Presente está desativado como outros. A dificuldade de mobilizar a comunidade está visível quando o próprio texto se refere aos princípios do projeto no item *Organização Comunitária*, sinal de que pouca coisa foi alcançada. Dentre os resultados alcançados, reporta-se aos resultados subjetivos, o orgulho de ser do Candeal, a transformação da *favela* em ponto turístico, o fortalecimento das lideranças.

Posto de Saúde

O Posto de Saúde é uma demanda antiga da comunidade do Candeal. Começou a ser construído em 2000 e terminou em julho de 2002, mas por inúmeros problemas ainda não foi inaugurado. O posto propôs um modelo novo de construção e gestão. Entre dois modelos de saúde, um preventivo e um curativo, o escolhido pela comunidade e pelos técnicos da Pracatum foi o preventivo seguindo as recomendações do Programa Médico da Família (PMF), com ligeiras adaptações sugeridas pelos moradores. Uma delas diz respeito à estrutura arquitetônica. Eles preferiram dispor todas as dependências do Posto em torno de uma sala de reuniões central a ser usada nas palestras e encontros com a comunidade. O desenho é o de uma aldeia, com todos os serviços voltados pro centro. O Candeal é o centro e a prevenção a medida para a qual todo o Posto converge.

O atraso da inauguração das atividades do Posto se deu pela difícil articulação entre parceiros do setor público e privado. A Fundação Baiana de Ciências, parceira que nos planos da Pracatum gerenciaria as atividades dos profissionais do Posto pagos pela prefeitura, preferiu se envolver apenas como consultora. Além disso, algumas reformas precisaram ser feitas no Posto já pronto para eliminar inovações não aceitas no modelo do Programa Médico da Família, como salas de assistência social, e para adequar-se às exigências da Vigilância Sanitária. As verbas das reformas levaram algum tempo para serem liberadas atrasando o cronograma da inauguração, agora prevista para setembro de 2003. Nesse processo a articulação de Brown com os órgãos do governo foi decisiva, apesar das cobranças do Tá Rebocado.

Grupo Gestor

O grupo Gestor foi criado numa iniciativa de parceria com o Sebrae, em 2002. Essa parceria foi uma conquista intermediada por Brown e apoiada por Caius. Eram moradores preocupados com o bairro, que se reuniam semanalmente com técnicos do Sebrae e da Pracatum. Nos primeiros seis meses, após a realização de um censo empresarial, montaram um diagnóstico do bairro que foi apresentado num evento-show com grande audiência dos moradores. No final do ano elaboraram um Plano Referencial de Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável, documento que apresenta os problemas e as propostas dos moradores. Seguindo um modelo clássico de planejamento de estratégia do tipo (Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos), chegaram a propostas

e conclusões semelhantes às que a Pracatum já tinha feito anos antes, no Programa Tá Rebocado. Nada se fez depois que a parceria com o Sebrae terminou em dezembro de 2002. Nela o Candéal é diagnosticado pelos moradores como sofrendo de quase todos os problemas identificados no diagnóstico e precisando das mesmas medidas propostas pelo Documento de Referência da Pracatum (ver APÊNDICE-A), elaborado há sete anos antes. É um dos indícios da rejeição deles à instituição, demonstrada em outros momentos.

Etapas do Tá Rebocado

O Programa do Tá Rebocado priorizou as ações em infra-estrutura e habitação dada a urgência delas. Muitas casas estavam em risco de desabamento nas encostas, outras, em frente a valas que traziam inúmeras doenças às famílias. Quase todas construídas em madeira, superlotadas, sem instalações sanitárias, hidráulicas ou elétricas adequadas. Por ser muito grande o Tá Rebocado foi dividido em etapas. A primeira etapa do projeto atuou na construção de casas e condomínios para população em risco e a infra-estrutura de saneamento. A segunda na reforma de casas, sistemas de eletrificação, distribuição de água. Essas etapas foram em parte financiadas com recursos do Estado e da União. Contou-se também com a parceria das empresas prestadoras de serviços públicos. A terceira etapa, a espera de recursos, prevê a construção dos equipamentos comunitários restantes (praças, centros comunitários,...).

Na opinião de Patrícia, a tendência do Tá Rebocado é ser visto mais como um programa de urbanização e habitação do que de Desenvolvimento Local. Essa é a marca que mais o caracteriza. Primeiro porque sua equipe era formada em sua maioria por engenheiros e arquitetos. Quando foi a equipe inicial foi desfeita, restaram apenas engenheiros (Patrícia e Neyse) dirigindo as ações. A participação dos profissionais de outras áreas foi importante, mas a parte que foi mais detalhada no projeto é a que dizia respeito à intervenção urbana e habitacional. As demais contribuições tenderiam a ser melhor detalhadas na medida em que outros profissionais se agregassem à equipe, que ela se tornasse multidisciplinar. Isso não aconteceu. E a comunidade passou a relacionar-se com o Tá Rebocado como se fosse programa de habitação, já que essa foi a principal temática de diversas Assembléias Comunitárias, por cerca de três anos.

Quando acabam as primeiras obras e a maioria se mostra satisfeita, diminui consideravelmente a participação nas Assembléias. A essa altura a própria organização demonstra que a responsabilidade por mobilizar a comunidade para o Desenvolvimento Local é do Tá Rebocado, pois só ele representa a Pracatum nesses encontros, servindo inclusive de intermediário entre a comunidade e o restante da organização. Dessa forma a Associação Pracatum legitima a relação que se estabelece entre o Tá Rebocado e os moradores do Candéal. Uma relação quase assistencialista de entrega de imóveis e benefícios habitacionais que dificulta a mobilização para outras ações sociais.

Assembléia Comunitária

Na gestão de Vera Lyra, a Assembléia Comunitária era ocupada por toda equipe da Pracatum e por parte significativa dos moradores. Era extremamente valorizada por ambos como meio de interlocução. Desde a saída de Vera Lyra, que fazia questão manter a Assembléia Comunitária, *fizesse chuva ou sol*, o espaço da Pracatum foi assumido pelo Tá Rebocado. Depois que Caius assume a Diretoria Geral, poucas vezes comparece. Não a assume como responsabilidade da organização, não condena nem estimula sua existência, apesar de reconhecer a importância da participação popular na Pracatum. Em 2002, ela que era semanal torna-se intermitente. Quando ela acaba em março de 2003, nada é feito para reverter. Patrícia cita a importância que a Assembléia Comunitária tinha para algumas pessoas contando o caso de Dona Benta. Ela tinha sido designada na época de Vera para ser a responsável pelo livro de assinaturas de presentes à reunião. Mesmo quando contava com pouco mais de uma dezena de presentes, ela fazia questão de ocupar esse papel e recolher as assinaturas. Numa das últimas reuniões, ela se atrasou e Patrícia designou outra pessoa para esse lugar. Dona Benta mostrou-se extremamente magoada com Patrícia, quando chegou. Esse episódio mostra o quanto uma moradora valorizava o fato de ter um papel importante na reunião, de ser reconhecida pelos técnicos da Pracatum.

A comunidade reclama a presença dos outros diretores da Pracatum nas Assembléias, mas isso não acontece. Caius avalia que os Grupos Gestores seriam os substitutos das Assembléias Comunitárias. Os Grupos seriam menores, mais representativos, com reuniões menos tumultuadas. Mas a proposta dos Grupos Gestores não era essa, como entendido pelos próprios membros. Eles compareciam às

reuniões com os técnicos do Sebrae tanto quanto às reuniões da Assembléia Comunitária; eram espaços de discussão diferentes.

O fato dos técnicos que trabalham na Pracatum serem de fora da comunidade estimula a imaginação quanto ao diferente, estrangeiro. Somado à falta de oportunidades de comunicação amplas e públicas, esse efeito pode se ampliar. Assim surgem boatos entre os moradores sobre o fechamento da instituição, corte de verbas, intervenções do governo e até sobre desvios de comportamento de seus membros.

6.2.6 Sem Direção

(Maio de 2003 – Agosto de 2003)

Os recursos acabaram-se mais uma vez. Na Escola, o projeto Viva Canção inicia sem perspectivas de novas fontes que o sustentem. As aulas são suspensas de novo desde julho quando deveriam terminar as férias. Os professores correm o risco de sair. No Tá Rebocado a equipe reduz ainda mais. Sobram duas pessoas: Patrícia e Pedro, o menor aprendiz. É ele quem consegue o contato para um recurso de dez mil reais para a Pracatum.

Até agora todas as crises foram enfrentadas pela equipe que dirige a Pracatum desde 2000. Depois de muita pressão, Caius se demite em agosto de 2003. E as outras diretoras, Selma e Patrícia sinalizam estar nos seus limites de tolerância ao stress. No dia da demissão de Caius, Selma desabafa: “Acho que nesse momento todos nós entramos em crise. Não é só financeiro. ‘Quem somos nós? Onde a gente quer chegar?’. Não dá pra se comprometer com a Escola, com aluno, com você em estar desenvolvendo um trabalho nesse vai e vem.”. A organização sente que é preciso mais que o *vai-quem-vem* de um grupo amador. Pra chegar lá é preciso escolher melhor quem vem.

Relação com Caius

A relação da equipe da Pracatum com Caius sempre foi muito conflituosa, na opinião de Patrícia. Suas ações na reestruturação da organização não foram bem aceitas. Os relatórios que passou a

exigir, serviam mais para apresentar a Pracatum para prováveis investidores que para avaliar ou corrigir os programas. Havia pouca interferência no rumo dos programas. As reuniões de coordenação colegiada eram ocasiões onde se discutia muito, mas as decisões finais eram sempre dele. A autoridade dele sempre foi exercida com rigor e pouco diálogo de fato. O desequilíbrio do poder se mostrava na estrutura da organização: a equipe da gerência administrativa era maior e melhor qualificada que a do Tá Rebocado. Ele impõe a criação da diretoria do Tá Rebocado sem dialogar e a contragosto da equipe que preferia a gestão colegiada.

Na gestão de Caius não houve uma grande captação de recursos como era previsto. A Pracatum foi pega de surpresa com sua saída já que ele nunca explicitou um desejo de sair num momento de crise como o fizeram Selma e Patrícia, demonstrando seu stress durante esta e outras crises³¹.

Elas duas, especialmente Selma, administradora de formação, assumiram as responsabilidades administrativas temporariamente enquanto não muda a estrutura da Pracatum. Essa mudança já prevista há muito tempo foi acelerada. O novo Estatuto elaborado pela Assessoria Jurídica está quase registrado em Cartório. Uma de suas intenções é poder garantir a Pracatum o Certificado de Utilidade Pública do Município, que dá direito a alguns abonos de impostos e privilégios em licitações públicas. O Conselho Deliberativo foi substituído por dois outros: um Administrativo e um Consultivo.

O Administrativo tem praticamente as mesmas funções do Deliberativo à exceção da discussão do planejamento anual da instituição. Esta função será assumida pelo Conselho Consultivo que também acompanhará a execução dele, em reuniões mensais.

Os novos conselheiros têm um perfil melhor definido no novo Estatuto – “um representante do Candeal; um do setor acadêmico com foco em Educação; um do Terceiro Setor com foco em Desenvolvimento Local; dois do Segundo Setor” (ASSOCIAÇÃO PRACATUM, 2003). Eles já foram convidados para eleição em Assembléia Geral prevista para outubro de 2003, sem data marcada.

³¹ No dia 8 de agosto de 2003 ele foi entrevistado sobre o episódio do Dia das Crianças em 2002 e sobre os rumos da Pracatum nessa nova crise de recursos. No dia 12, pela manhã, Selma deu o depoimento citado anteriormente. Dia 12, pela tarde, ele comunicou sua demissão à Pracatum.

Os membros do Conselho Consultivo devem ser técnicos da Pracatum e representantes da comunidade: dois de cada programa – Escola de Música e Tá Rebocado – e um do administrativo (atualmente, Selma e Judith; Patrícia e Pedro; Rosângela) e os presidentes de associações de moradores. Essa configuração demonstra que um novo diretor executivo não terá mais o poder que tinha antes pois será submetido ao conselho formado por seus subordinados. Também institui as reuniões regulares com lideranças da comunidade como canal de interlocução entre o Candéal e a Pracatum.

Brown participa pouco desse processo por conta da sua turnê artística. Quando esteve na Pracatum e recebeu a notícia da demissão de Caius, teve poucos dias para contatar fontes de financiamento no governo e convidar os novos conselheiros administrativos e fiscais, antes de viajar novamente. Ele atribui esses problemas (a falta de recursos e o atraso na composição dos novos conselhos) aos profissionais da Pracatum.

Para dar conta da falta de recursos a Pracatum recorreu às medidas de sempre. Como em outras crises, Brown arca com as despesas mais básicas (contas de telefone, água, energia elétrica,...). Os salários de funcionários de nível mais baixo são pagos com resíduos do Fundo da Pracatum. Os salários das diretoras estão atrasados desde junho. Também foram feitos cortes de custos: os cursos noturnos foram suspensos e seus funcionários demitidos; algumas linhas telefônicas foram canceladas; outras atividades noturnas foram proibidas no prédio como o curso de alfabetização de adultos e reuniões do grupo jovem.

Projetos comuns entre a Escola de Música e o Tá Rebocado

Logo que Caius chegou, implantou reuniões periódicas entre as diretorias de programas mas o conflito entre eles continuou. Um conflito que nunca foi radical, nem declarado. Está mais para uma falta de integração que mesmo as reuniões não resolveram. Nos períodos de crise as diretorias se unem no sentido de manter a organização, captar recursos e manter as ações acontecendo. Mas é algo na forma de relacionamento entre os programas que não permitiu essa integração. Nas reuniões as equipes apresentavam seus problemas e resultados e discutiam formas de solução, sugeriam alternativas entre si, mas faltava algo para que se sentissem parte da mesma organização.

Há poucos projetos comuns entre a Escola de Música e o Tá Rebocado. A Escola quase não desenvolve ações de cidadania extra-classe com os alunos no bairro. Algumas delas foram às festividades do dia das Crianças, do dia da Consciência Negra e do Dia de Santo Antônio. Parece que a direção da Escola sente-se em dívida com os alunos quando não tem recursos, evitando cobrá-los mais. Mas cobra nos períodos de estabilidade. Ela deixa a possibilidade dos alunos exercerem a cidadania nas atividades do Tá Rebocado. Mas ao mesmo tempo não estimula a participação deles nesses projetos. O Tá Rebocado recebe e estimula projetos de jovens do bairro organizados espontaneamente no Grupo Jovem. Desse grupo de 19 adolescentes, apenas 3 são alunos da Escola que ingressaram no grupo por estímulo dos participantes, não da Escola. Não há nenhuma outra iniciativa de grupos de jovens na comunidade. A participação da Escola em eventos importantes, que mobilizam muitas pessoas, como o dia das Crianças de 2002, se dá através dos professores que ajudaram na organização e realização do evento. Algumas poucas vezes em que participaram de eventos comunitários, os alunos atuaram como músicos. Por exemplo, tocaram na apresentação do diagnóstico do bairro elaborado em parceria com o Sebrae. “Falta aos alunos um estímulo institucionalizado”, na opinião de Patrícia.

A formação de cidadãos está prejudicada dessa vez, ao contrário do primeiro currículo. Se uma das críticas feitas ao primeiro currículo da Escola era que ele privilegiava o cidadão, no currículo de hoje o privilegiado é o músico. Os Louvas do currículo Tá Tocando, ou seja, os temas-eixo através dos quais se desenvolveriam as habilidades musicais e cidadãs, partindo de construções/reflexões de si para construções/reflexões sobre o mundo, abolindo o conceito de disciplina, permitindo a interdisciplinaridade, entre outras propostas inovadoras, passaram a ter importância reduzida nos currículos seguintes. Tornou-se uma disciplina, o Louva, lecionada por um professor, com carga horária curta (duas horas semanais). O resultado pode ser averiguado pelo grau de participação (ou disposição a participar) dos alunos nos projetos de Desenvolvimento Local.

6.2.7 Caminhos

Alguns caminhos são apontados para sair da crise. Selma acredita que um projeto sério de captação de recursos, feito por consultores especializados é a saída. Um grande projeto que inclua a formação de parcerias que financiem a manutenção da Escola de forma ininterrupta e não pequenos projetos

esparços que exigem contrapartida de prestação de serviços. Ela sugere que melhor seria se o Estado bancasse a manutenção da Escola, já que são tão poucas escolas técnicas na Bahia. Mas mesmo entidades do mercado, que se aproveitam dos resultados – músicos formados – como produtoras musicais, bandas de música e blocos de Carnaval poderiam estabelecer alguma parceria.

A sugestão de Alda Oliveira pode se articular a essa de certa forma. Ela diz que o currículo do Tá Tocando foi elaborado voltado para estimular a produção artística dos alunos e exibi-la. É uma intenção explicitamente declarada no texto do currículo da Escola criar produtos, pequenos ou grandes. Naturalmente poderiam ser criados produtos da Escola – bandas, corais, eventos – cujos objetivos poderiam ser seu autofinanciamento e divulgação do seu trabalho e dos seus alunos.

Mas parece ser unânime para todos na Pracatum a afirmação de que o Conselho é a saída para a crise permanente. O conselho representa uma instância de poder legítima, por conter elementos de diversos pontos de vista e um interesse comum pelo sucesso das ações da Pracatum, e democrática, oferecendo a eles igual direito a voz e voto.

7 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Dois autores que pesquisam sobre liderança, identidade cultural e organizações lançam luzes sobre o problema em questão e formam a base dessa análise. Enquanto Dantas (1994, 1996a, 1996b, 2000) vai tratar do papel dos líderes nos processos de estruturação e mudança de três blocos afros baianos, Ferraz (2000) vai comparar as imagens criadas por Vovô do Ilê e Carlinhos Brown, líderes do Ilê Aiyê e da Pracatum, à frente de suas organizações, e como a mídia impressa baiana transmite suas imagens ao público mais amplo.

As organizações Brown podem ser consideradas o mais novo elo de uma cadeia de organizações afro-baianas ligadas ao Carnaval. Uma das primeiras iniciativas de estudos desse tema dá-se com a análise do Olodum (Dantas, 1996a, 1996b), organização bastante ligada à identidade baiana contemporânea, que passa por uma intensa transformação de bloco afro, com um modelo associativo de gestão, a holding cultural, com um modelo empresarial. Depois da análise do Olodum, Dantas (2000) estuda os blocos Apaches do Tororó, Ilê Aiyê e Olodum e traça um perfil comparativo entre eles, tomando a identidade cultural, os processos de mudança e a liderança como conceitos norteadores. Pode-se fazer uma extensão desses trabalhos e tomar as Organizações Brown como a mais nova e bem sucedida entidade afro-baiana desse rol.

7.1 IDENTIDADE CULTURAL E ORGANIZAÇÕES AFRO BAIANAS

Na Salvador metrópole a partir dos anos 70, transformada pela industrialização do Pólo Petroquímico de Camaçari, pelo acesso às novas tecnologias, pelas alterações na infra-estrutura urbana, pelo aumento das desigualdades sociais, o Carnaval vai sofrer profundas modificações. Os blocos afros de Carnaval afirmam sua etnicidade, assumem uma posição de destaque no imaginário da população e tornam-se uma força importante na economia da cidade. Dentre eles, Dantas destaca o Apaches, o Ilê e o Olodum como exemplos de organizações que conseguiram aliar identidade cultural e inserção econômica.

Cada qual representando um momento histórico diferente, conseguem uma grande adesão pela identificação da população com seu discurso e estilo. O Apaches, num momento em que a questão étnica não estava devidamente colocada e não havia uma identidade negra coletiva contemporânea, usa a simbologia dos *westerns* do cinema para expressar a insatisfação de uma juventude negra que não encontrava espaço nos blocos de classe média do Carnaval. Chegaram a ter, no ápice, em meados dos anos 70, cinco mil componentes. O Ilê, o primeiro bloco afro de Salvador, expressa uma identidade baseada numa estética negra que tem a África como referência. O discurso politizado de afirmação da força negra, em oposição à demagogia da *democracia racial* das classes médias brancas que nega o racismo brasileiro, vai agregar ao bloco a juventude negra baiana já industrializada e urbana, mas ainda excluída social e economicamente. A repercussão do Ilê vai se dar também entre a elite intelectual e artística da cidade, na forma de apoio. O Olodum propõe uma imagem de negritude cosmopolita, baseada não só na África mas no mundo, desejosa de afirmar-se e ascender socialmente através do mercado cultural. Vai atrair tanto a juventude negra identificada com o discurso quanto novos elementos da classe média que reconhecem o valor de seus produtos culturais.

Dantas (2000) reconhece o bloco Timbalada como capaz de rivalizar com os blocos afros Olodum e Ilê-Aiyê no interesse do público do Carnaval baiano e sugere assim, implicitamente, similaridades e diferenças entre eles. Há também semelhanças e diferenças com o bloco de índio Apaches do Tororó

que o autor vai tornar explícitas para explicar a importância da participação de Brown nele durante o Carnaval de 1995.

7.2 TIMBALADA REVITALIZA

A Timbalada não quer afirmar o negro africano, ou o negro da diáspora, mas o mestiço brasileiro, nordestino, baiano. Não é mais a identidade de raça ou de cultura original que a sustenta, mas a identidade da cultura miscigenada. Tanto quanto o Olodum, a Timbalada tem um discurso de integração racial, cultural e social.

O bloco Timbalada mostra que tem um forte componente afro ao mobilizar um grande contingente da população baiana, especialmente negra e mestiça, de diversas camadas sócio-econômicas, tanto dentro do bloco quanto fora, através da música de base percussiva, inspirada nos candomblés, durante o Carnaval.

Mas a Timbalada, ao contrário do Olodum e do Ilê, não se posiciona como um bloco afro, e sim como bloco de trio, desde o começo. O discurso identitário de integração social e racial e a inserção no concorrido mercado dos blocos de trio demonstram uma necessidade de afirmação ideológica e econômica distinta dos blocos afros citados.

A identificação da população baiana com a Timbalada, bloco e banda, é grande. Diversos indicadores demonstram que a Timbalada é bem sucedida como representante de um texto identitário baiano – não só afro – contemporâneo. A popularidade da banda a mantém como uma das maiores estrelas da música baiana atual; a popularidade do bloco como um dos que mais atrai a multidão no Carnaval; o apoio da mídia e da crítica musical que a apresenta favoravelmente dentre o que é produzido na Bahia.

A adesão popular ao seu discurso identitário garante à Timbalada e a Brown um poder de influência significativo no texto identitário baiano legitimando-os como importantes atores na construção desse texto. O reconhecimento desse poder é feito pelas demais instâncias de poder que também precisam de legitimidade pública, como a Mídia e o Estado. Jingles de Brown tocados pela Timbalada são usados em campanhas ou em comemorações oficiais – Carnaval, aniversário da cidade; a opinião de

Brown é procurada pela imprensa quando o assunto é Carnaval assim como é tomado como referência de baiano na mídia (FERRAZ, 2000). O tema oficial do Carnaval de 2001 foi *Carnaváfrica*, idéia dele. Dantas (2000) mostra como são intrincadas as relações de construção identitária. Ainda que sua imagem transmitida possa mostrar que Brown tem *defeitos*, prevalece o consenso na mídia de que é um *ícone da Bahia*, um *cacique do Candeal*, um *agente principal* do Carnaval e a Timbalada um de seus empreendimentos mais destacados (FERRAZ, 2000, p. 154). O discurso afro-indígena do Apaches ganha novo significado ao aproximar-se da Timbalada e de Brown e transforma a participação dessa entidade no Carnaval de 1995.

Há uma re-elaboração da identidade negra e mestiça na expressão artística da Timbalada e de Brown ao incorporar elementos indígenas. Indumentárias e figuras dos componentes lembram o caboclo, tipo mestiço de negros e indígenas. Mas o discurso de Brown é ainda mais amplo, de afirmação do baiano como fruto de negros africanos, brancos europeus e indígenas americanos. Exalta o encontro, a mistura, entre raças e classes sociais, e tem, portanto, maior alcance de público. Quando cita a participação de Brown no bloco Apaches do Tororó no Carnaval de 1995, Dantas (2000) relata como ela foi importante na revitalização do bloco e na renovação do seu público daquele ano. Há muitos anos sem participação expressiva no Carnaval, o Apaches corria o risco de desfazer-se por não conseguir a adesão de novos membros. Mas a adoração de Brown pelo tradicional bloco de índio do Carnaval, declarada nos jornais, vai provocar o encontro da banda Timbalada com a bateria do Apaches, a participação de foliões do bloco Timbalada no Apaches e a participação de artistas consagrados (Daniela Mercury, Caetano Veloso e Gilberto Gil, além do próprio Brown) no carro de som do bloco. Ao valorizar os Apaches, Brown vai demonstrar novamente sua capacidade de ser interface entre tradição e inovação (MOURA, 2001).

A Timbalada entretanto não é as Organizações Brown, apenas as representa. Apesar do seu discurso ideológico ser o mesmo das demais Organizações Brown – por ser o discurso do próprio Brown – a configuração delas já difere das demais organizações afros citadas.

7.3 UMA CONFIGURAÇÃO DIFERENTE

Dantas (2000) relata que o Apaches, o Ilê e o Olodum nascem como entidades com estruturas organizacionais simples tendo por objetivo a realização do desfile carnavalesco. O Olodum depois de uma crise adota uma estrutura organizacional mais complexa para ampliar seus objetivos e ações para além da cena carnavalesca, tanto no sentido da recuperação social da comunidade negra do Maciel, quanto no da inserção empresarial no mercado da cultura. Ela passa de bloco de Carnaval a Holding Cultural (DANTAS, 1994). Apesar de observar-se nas últimas décadas as iniciativas do Ilê e do Apaches no mesmo sentido, tímidas ou não tão bem sucedidas, nenhuma delas se configura como as Organizações Brown. Os blocos afros são estruturados como organizações com projetos, sociais e/ou mercadológicos, em diversas áreas. Todos sob a mesma direção executiva, submetidos à mesma hierarquia e à mesma liderança simbólica.

Já as Organizações Brown nascem como uma produtora artística, a Pracatum Produções, para promover as bandas e a carreira solo de Carlinhos Brown, que apesar de muito vinculados ao Carnaval, pretendiam realizar atividades não restritas a essa festa e conquistar novos públicos. Com o aumento da complexidade e da quantidade dos trabalhos e com a contínua necessidade de Brown por novos projetos, a Pracatum precisou profissionalizar-se. Isso significou para Brown criar autonomia entre aqueles que iriam gerir os novos e diferentes projetos: Bloco e Banda Timbalada, carreira solo e o estúdio Ilha dos Sapos, Escola de Música e Tá Rebocado. Correspondeu a cindir a estrutura em três organizações distintas, com diretorias executivas diferentes, sob a liderança de Brown.

Moura (2001) vai chamar o Ilê de “elite exitosa na história do carnaval baiano”, resultante da industrialização do recôncavo, por ser fundado por trabalhadores do Pólo Petroquímico, assim como a dos petroleiros que fundaram os Mercadores de Bagdá nos anos 50. Tanto o Olodum quanto o Apaches também são blocos liderados, no seu auge, por trabalhadores do pólo. A Timbalada é fundada e dirigida por um membro de uma nova elite que conquista espaço não por inserção na indústria mas por inserção no mercado cultural. Brown tendo sido criado profissionalmente dentro desse mundo tem uma intimidade que os outros líderes não têm com os negócios em cultura.

7.4 LIDERANÇA E ORGANIZAÇÕES AFRO BAIANAS

Essa escolha de Brown está de acordo com o que Dantas (1996b) observa na trajetória dos blocos afros. Segundo ele, a personalidade dos líderes permeia a cultura organizacional (AMADO, 1994 apud DANTAS, 1996b) e que o tipo de liderança e a visão do líder definem o modelo de gestão, tendo cada qual a seu tempo atingido sucesso e marcado a sociedade.

Dantas (1996b) descreve Antônio Belmiro, do Apaches, como portador de uma filosofia individualista-integradora, em que os conflitos raciais serão superados pelo esforço individual sem quebrar o modelo social. Já Antônio Carlos dos Santos, o Vovô do Ilê, porta uma filosofia coletivista, tribalista, apegada às tradições africanas para valorizar e afirmar uma identidade negra oposta à branca dominante. Ele consegue maior legitimidade e influência que o líder do Apaches na sociedade baiana, como também afirma Ferraz (2000). O líder do Olodum, João Jorge, afirma uma filosofia cosmopolita em que os conflitos são enfrentados pela integração ao mundo, pela inclusão social e econômica, pelo intercâmbio de raças e classes. Os discursos de Vovô e de João Jorge não se opõem, mas coexistem no imaginário baiano.

Não há dúvida, por tudo que se informou sobre Brown e seu discurso, que o que ele propõe é uma síntese das principais características dos discursos dos líderes dos blocos afros citados: valorização do esforço e mérito individuais, adequação social, tribalismo, apego às tradições, *globalismo*, inserção econômica como fonte de desenvolvimento social, intercâmbio entre raças e classes.

Brown difere desses líderes em aspectos de personalidade, mas além destes, as escolhas organizacionais do líder Brown vão tornar sua liderança e gestão diferentes das deles agregando vantagens e desvantagens à consecução dos objetivos organizacionais.

7.5 UMA LIDERANÇA DIVIDIDA

Ferraz (2000) classifica a liderança exercida por Brown como simbólica. Seu poder de influência se dá no imaginário das pessoas. A forma como ele lê a realidade, constrói um sentido com o qual os

liderados se identificam. O foco do seu estudo é “verificar os aspectos da boa liderança e não da boa administração” (p.57), da liderança não como o “exercício de um controle que objetiva a eficácia organizacional” (p. 57), como é visto primordialmente pelos Estudos organizacionais.

O processo de liderança é composto pela identificação e construção de identidades (BERGAMINI, 1994 apud FERRAZ, 2000) e pelo exercício do poder – “obrigação ou direitos percebidos por parte de certos indivíduos em definir a realidade dos demais” (p. 58). Assim, Ferraz analisa e confirma Brown (e Vovô do Ilê) como líder simbólico na medida em que constrói uma imagem de organização, de comunidade e de sociedade com os quais os membros desses diversos grupos se identificam, oferecendo legitimidade para exercitar seu poder de definir-lhes a realidade (construindo um modelo de Carnaval, de música, de educação, etc). Essa legitimidade é representada tanto pelo grande espaço (aspecto quantitativo), quanto pela imagem positiva (aspecto qualitativo) que a mídia lhe confere (FERRAZ, 2000).

Brown tem uma carreira artística que potencializa sua liderança simbólica como nenhum outro líder citado. Mas ao contrário dos demais líderes, Brown não acumula uma função simbólica e executiva em suas organizações. Além disso, os gestores de suas organizações tinham uma imagem para os membros delas que poderiam, a depender da sua personalidade, ajudar ou atrapalhar na consecução dos objetivos e nem sempre correspondiam aos anseios de Brown.

Todos os líderes de blocos afros eram líderes simbólicos e executores de ações cotidianas em suas entidades. Assim se já é difícil para um líder equilibrar-se diante do “conflito ‘indissolúvel’ entre as pressões da dimensão material da existência, que se dirige à satisfação das necessidades, e a dimensão social, que se refere à coesão dos grupo pelo fortalecimento das relações entre os homens” (FERRAZ, 2000), mais difícil é compartilhar sua liderança com outros líderes mais próximos das pressões da dimensão material e com personalidades diferentes para lidar com a dimensão social.

Brown não foge à tendência dos líderes de blocos afros a fundir gestão e família. Dantas (1996b) relata que o Apaches é gerido pela família consanguínea de Antônio Belmiro e o Ilê pela família espiritual, de Candomblé, de Vovô. Ambas organizações se caracterizam pela aceitação da permanência desse poder. O Olodum, buscando maior profissionalismo na gestão, cria mecanismos

de alternância de poder, mas ainda prevalece uma relação de família *por consideração* entre os membros da direção (DANTAS, 2000).

Nas Organizações Brown, as empresas são geridas por familiares. Gilson Freitas, seu irmão, na Timbalada, e Helena Buarque, sua esposa, na Nariz de Borracha. Na Pracatum, os diretores executivos sempre foram profissionais especializados. Não significa concluir que seus familiares sejam menos profissionais ou menos competentes que os outros, mas alguma dose de ambigüidade deve existir entre Brown e seus familiares-gestores e precisa ser melhor investigada.

Além dessa possível fonte de conflitos, há os decorrentes do fato de Brown não assumir ele mesmo a direção executiva de suas organizações, como os outros líderes citados. As relações de identificação entre os membros da Organização e da comunidade e os diretores executivos não são iguais às que aqueles têm com Brown. Assim como a maneira como exercem o poder. Dois ou mais líderes a representam: Brown e outro(s). Um dos efeitos disso é uma relação ambígua da equipe e da comunidade com a Pracatum; relação de aproximação-afastamento, amor-ódio, prazer-dor. No caso da Pracatum, Brown representa o projeto, o sonho, a organização-ideia. Vera e Caius representam o cotidiano, a construção, a organização-realização. Quanto mais próximo estava Brown, como no início da Pracatum, menores eram os conflitos organizacionais, menos freqüentes as crises. À medida que ele se afasta por mais tempo, ou mais freqüentemente, do cotidiano da organização, mais dependente fica Brown da personalidade do líder para o sucesso dos projetos. Para garantir a autonomia da Pracatum, Brown corre esse risco.

Na gestão de Vera, o vínculo entre ela, a equipe e a comunidade é forte, expresso na maciça presença às Assembléias Comunitárias, tanto da comunidade quanto da equipe. Na gestão de Caius, esse vínculo diminui. O episódio do Dia das Crianças³² mostra um distanciamento entre a comunidade e a Pracatum, representada por Caius, que só é amenizada pela intervenção de Brown. A equipe e os alunos reclamam a presença de Brown como que chamando o *pai protetor* diante do castigo do *pai severo*.

³² E o episódio dos políticos, descrito mais adiante.

Para dar autonomia para suas organizações, Brown precisa confiar muito nesses gestores executivos e conseqüentemente estabelecer estreita comunicação com eles. Um problema pode surgir quando esta ligação fica mais estreita com estes gestores do que com a equipe e a comunidade, inibindo a comunicação de Brown com os liderados e sujeitando Brown às imagens que estes gestores fazem destes.

Essa situação sugere que os estudos de liderança simbólica devem estar atentos aos efeitos de uma liderança dividida entre real e imaginário. Mesmo os líderes simbólicos precisam ter uma função executora assim como os líderes executores precisam estar atentos à dimensão simbólica de suas ações. De outra maneira corre-se o risco de recair-se num modelo dicotômico do tipo mente-corpo, pensamento-ação: *líder simbólico–líder executivo*.

8 CONCLUSÕES

8.1 CARLINHOS NA PRACATUM

Carlinhos Brown está no principio, no meio e no que pode vir a ser o fim da Pracatum. A relação íntima entre Brown e a organização é descrita em diversos depoimentos, tanto de membros da comunidade, equipe de trabalho ou vizinhos ao bairro. Eles montam um quadro da personalidade de Brown e seu impacto na relação que estabelece com a organização. Contraditório, Brown tem uma participação, ora positiva, ora negativa, para o alcance dos objetivos da Pracatum.

Ele é o idealizador do projeto inicial. É aquele que criou a Pracatum, o maior responsável pelas transformações pelas quais passou o bairro nos últimos anos. É o sonhador que concretizou o sonho porque conseguiu arregimentar muitas pessoas a compartilhar dele. E no começo teve dificuldade de sair do papel de sonhador. Quando os professores reuniram-se pedindo a demissão na primeira crise, Brown os considerou fracos, materialistas, desertores, por abandonarem o sonho. Em sua entrevista parece compreender tempos depois os limites impostos pela realidade.

Mesmo tendo pouca educação formal reconhecem-no alguém com uma enorme criatividade, capaz de ter *insights* geniais e jogar com as palavras. Os nomes dos projetos: **Timbalada**, **Pracatum**, **Tá Rebocado**³³, **Pracartoon**, ... As concepções de escola³⁴, aprendizagem, música,... Ou como na

³³ Segundo o Lariú (1992), *tá rebocado* é uma expressão popular que significa “com certeza”.

entrevista coletiva do fechamento do acordo do BNDES, quando perguntado sobre o empréstimo a fundo perdido cedido pelo banco, respondeu que nenhum fundo é perdido se vai para o social, é *fundo achado*. Mas esse mesmo Brown com habilidade de dar sentido novo a palavras e idéias pode ser muitas vezes incompreensível. Verborrágico, Brown não tem um discurso linear, racional, sistemático; vai de uma idéia a outra sem conexão deixando confusos seus interlocutores. Algumas vezes atrapalha a comunicação entre ele e a equipe ou entre a Pracatum e o público externo, quando ele a representa.

Essa característica até que não é tão criticada pelos seus conhecidos. É entendida como traço da genialidade do artista. Um artista muito competente e admirado. Mesmo os que se dizem não apreciadores de sua música, reconhecem nele um ótimo percussionista. Principalmente os alunos da escola que se espelham em seu sucesso artístico. Ele encarna o mito do herói pós-moderno, o artista pop, que quebra convenções sociais, conquista espaço midiático e é adorado por milhões. Normalmente esses mitos são distantes de seus fãs, o que aumenta as fantasias em torno deles e estimula as vendas das atuais revistas de fofocas, únicas intermediárias entre o universo mítico e o mundo real. Os alunos da Escola criam muitas fantasias em torno da figura de Brown. Identificam-se com o ídolo na indumentária, nos trejeitos, na estética do corpo. Imaginam o que vai dizer quando os encontrar, quando os ouvir tocar, imaginam tocar com ele.

Mas da mesma forma que os heróis clássicos, Brown retorna ao seu lar, buscando outros dos seus para repetir suas façanhas. E se aproxima. Mostra-se como um mortal: alguém que foi ao Olimpo e voltou intacto, como qualquer um deles pode fazer. Anda de chinelos e bermudas pelo bairro, conversa e cumprimenta a todos, faz gracinhas, toca nas latas com as crianças, visita as casas de amigos. Na Escola, assiste ensaios de alunos, participa de aulas e festejos, conversa com eles, com professores. Essa mitificação-mundanização de Brown o torna mais adorado entre os seus. Para os jovens, cada encontro é um evento mágico, descreve Selma. A energia criativa que ele inspira é visível, como nos festejos de Santo Antônio de 2003, quando reuniu quase uma centena de jovens

³⁴ “A Escola dos meus sonhos é o lugar onde as pessoas vão satisfazer suas curiosidades e, ao mesmo tempo, criar outras”, (DIVULGAÇÃOe)

para ensaiar um hino religioso com ele. Mesmo se afastando por meses do Candeal em turnês musicais, mesmo não morando mais no bairro, Brown está bastante presente para seus moradores.

A Pracatum é o emblema organizacional da presença de Brown no Candeal. Para os moradores, a Pracatum é de Brown. Mesmo sendo legalmente registrada como uma Associação Comunitária, ele é visto como dono dela. E age assim, legitimado pelo seu histórico de fundador. Como no caso da crise dos Conselhos. Ele tomou parte de Caius na briga entre este e os conselheiros. Mesmo tendo legalmente poder para demitir Caius, os conselheiros preferiram abandonar seus cargos, deixando expirar o prazo de vigência de seus mandatos. Dois anos depois, os diretores reunidos elaboraram um perfil desejável de conselheiros e o entregam a Brown, que até hoje não convocou nova Assembléia Geral para eleger os Conselhos. Enquanto isso, a diretoria submete decisões a ele como se seu poder fosse de presidente executivo. Os moradores pedem coisas como se dependesse apenas de sua autorização. Ninguém estranha essa autoridade de *dono* em parte porque entendem que além de fundador Brown também é mantenedor. É o maior doador enquanto pessoa física, tendo ajudado a pagar salários atrasados em diversas crises da Pracatum. Cria-se uma dívida simbólica entre ele e a Pracatum difícil de pagar.

Essa dívida aumenta quando se lembra de uma importante função dele para a instituição: a de fonte de mídia. Atrair a atenção da mídia, ser um artista popular e bem sucedido, contribui também para as atividades da Pracatum. E entendendo mídia não só mídia de massa, mas mídia dos potenciais parceiros privados e governamentais, principalmente estes, interessados em associar-se à popularidade dele. Brown é o principal *cartão de apresentação* da Pracatum perante seu público externo ao Candeal. É principalmente por meio de Brown, com sua imagem de artista popular, que a Pracatum tem conseguido seus parceiros e financiadores e resolvido problemas dessas parcerias. Da mesma forma que atrai investimentos, Brown também pode afastá-los quando provoca algumas polêmicas.

Apesar de sua força simbólica na Pracatum, seja entre os alunos, seja perante o público externo, Brown não é reconhecido como um bom administrador. Tem dificuldade de entender a racionalidade administrativa, os documentos, processos, cargos. “Eu faço gráficos pra ele entender. Ele é muito

visual” (*informação verbal*³⁵). Ele mesmo é ciente disso desde o começo, tendo apoiado sempre o trabalho profissional como forma de manter a organização. Nem por isso se afasta das responsabilidades e da tarefa de fiscalizar contas, acompanhar as atividades, cobrar resultados. No mínimo uma vez por semana, quando está em Salvador, ele visita a Pracatum para saber como estão as coisas.

Talvez não precise tanto. É visto como alguém onisciente que sabe o que acontece na Pracatum antes da informação ser-lhe transmitida oficialmente. Ele é visto pela equipe da instituição como alguém que sabe realmente o que a comunidade quer. Suas idéias são entendidas quase como a vontade da comunidade; sua aprovação ou não às decisões executivas da Pracatum, também. Embora muitos líderes comunitários representem bem o Candeal, nenhum tem o poder de Brown. Mais que isso. Se a Pracatum é Brown no Candeal, Brown é o Candeal na Pracatum.

8.2 A COMUNIDADE E A PRACATUM

Brown sempre teve prestígio e respeito na comunidade do Candeal. Quando tornou-se famoso isso ficou mais evidente através da Timbalada. Os moradores adoravam sua música, identificavam-se com ela e com ele. Animavam a festa que seus ensaios promoviam. Sabiam que ele estava ajudando os meninos e jovens ao dar emprego para eles, ocupação para as horas vagas e, principalmente, um modelo de sucesso para suas vidas. Ajudando o comércio do bairro, seja o dos bares, seja o dos ambulantes ou das casas improvisadas em bares. Aproveitando a oportunidade como bons comerciantes, os moradores mostram que entendem o que é um negócio. Sabiam que aquilo não era de graça. Era um negócio que estava dando dinheiro para Brown; que ele estava tirando um proveito pessoal daquela festa.

Os negócios de Brown prosperaram, suas empresas cresceram. Mas Brown queria melhorar a qualidade de vida de seu bairro, resgatando um modo digno de vida como na sua infância e desenvolvendo as potencialidades para o futuro. Brown começou a concretizar seu sonho tomando

³⁵ Depoimento dado por Madalena Portela ao pesquisador em Salvador, agosto de 2002.

como princípios a participação comunitária e o profissionalismo. Reuniu em Assembléia Comunitária dois grupos bem diferentes: técnicos e moradores. Nela as pessoas do seu bairro deviam dizer o que desejam e os profissionais especializados deviam buscar adequar à viabilidade técnica, de maneira democrática. Foi fundada a Pracatum. Depois de muitas reuniões bastante presenciadas, foram prometidas casas e melhorias para o Candéal. Acostumados às barganhas eleitoreiras, nas quais políticos apareciam em época de eleição realizando obras e distribuindo benefícios e presentes em troca de votos e depois sumiam, os moradores do Candéal desconfiaram que Brown queria candidatar-se a algum cargo público. Imaginaram quando e como teriam que pagar a conta. Duvidaram enquanto as casas estavam sendo construídas, depois de entregues, depois de ocupadas. Quando se passaram algumas eleições sem Brown se candidatar perceberam a seriedade da Associação e dos Projetos. E passaram a acreditar mais na Pracatum.

Esse começo da Pracatum foi um marco na história dos movimentos comunitários do Candéal. Os moradores mais antigos relatam que as mobilizações populares antes eram voltadas para a realização de eventos religiosos e festas. Eram iniciativas de alguns moradores que convocavam outros a participar. As Associações de moradores são fenômenos recentes, de quando a comunidade do Candéal torna-se mais complexa, menos familiar. Elas assumem a organização das festas tradicionais, que já não tem a mesma participação da comunidade como antes, segundo Dona Didi. As dificuldades causadas pela pobreza mudam o papel delas no bairro.

Elas ganham maior importância política. A Pracatum é a chave dessa mudança ao tomar por princípio o fortalecimento das instituições comunitárias como base para a futura autogestão das transformações do Candéal. Ela assim reconhece e potencializa o papel político das associações e seus líderes. A 9 de outubro, hoje presidida por Graciete dos Santos, surge antes da Pracatum pela necessidade de se defender os direitos daqueles que ocuparam o terreno da rua, de se organizar ações reivindicatórias perante os órgãos públicos. Mas é pelo apoio da Pracatum que ela amplia seu poder político e legitima-se como representante de uma área maior do bairro e não somente da sua rua. O mesmo pode-se dizer das outras Associações: a Associação Defesa e Progresso, presidida por Tita Arcanjo, e a Associação Fonte do Governo, presidida por Nilton.

Outro papel importante da Pracatum foi ter incentivado as parcerias, discussões, diálogos e ações articuladas entre as Associações. Até então, mesmo havendo relações amistosas entre os membros e apoios esporádicos entre elas em certos eventos, suas atividades não eram concebidas e realizadas em conjunto. Nas Assembléias Comunitárias elas vão ter espaço para se encontrar e discutir juntas como transformar o bairro. É só uma fagulha que faltava para a união entre elas acontecer. Depois disso os líderes relatam que se encontram diariamente, criam projetos juntos e sua comunicação é bastante rápida quando há necessidade de tomar decisões urgentes.

Com o tempo, cresce também a função social delas. Além da atuação cultural e religiosa, participam também das ações de prevenção à saúde, oferecem cursos profissionalizantes, todas em parceria com a Pracatum. Vêm-se preparando para assumir papéis mais importantes na comunidade através das iniciativas de capacitação das lideranças, promovidas pela Pracatum.

É notável o desenvolvimento da Pracatum e da comunidade do Candeal desde o seu início até então, mesmo tendo passado por tantas crises. Há uma grande simbiose entre a comunidade e a Pracatum. Dependem uma da outra para se sustentarem e crescerem. A importância dessa interdependência sempre foi reconhecida por todos, mas há algum tempo não tem sido cultivada. Desde a saída de Vera Lyra, as relações entre comunidade e Pracatum não têm sido das melhores. Há um afastamento de ambos os lados.

Em primeiro lugar porque a Pracatum nas Assembléias Comunitárias tornou-se apenas Tá Rebocado. Somente esse programa fazia-se representado e, na ausência dos outros, representava a organização toda. Quando da Diretoria Executiva de Caius, ou antes quando o Conselho Deliberativo assumiu, o Tá Rebocado organizava as reuniões convidava todos os interessados dentro e fora da Pracatum, mas não obtinha resposta. Os moradores presentes às reuniões reclamavam da ausência da equipe da Pracatum.

Se pode-se avaliar certa negligência da Pracatum com evento tão significativo para o alcance dos seus objetivos, pode-se também perceber que os próprios moradores, à parte toda desconfiança inicial, queriam tirar proveito do Tá Rebocado, garantindo suas casas e reformas, carências mais imediatas. Tanto assim que, ao terminarem as obras, as reuniões foram esvaziadas. Os moradores agiram de maneira tão oportunista quanto os políticos que criticavam.

Enquanto o Tá Rebocado, continuava apoiando a existência da Assembléia Comunitária, a Diretoria Geral e a da Escola privilegiavam os encontros particulares, reuniões fechadas com lideranças. Seguiu-se uma tendência a interlocução direta com os líderes de Associações, que os legitimava. Se de certa maneira, apoiar as Associações e seus líderes, preparando-os para assumir o Desenvolvimento Local no futuro, estava nos planos da Pracatum, a falta de participação comunitária mais ampla impede a percepção da representatividade deles e permite distorções.

O distanciamento permite que se criem fantasias sobre a Pracatum entre os moradores: falta de verba, ligação com governo, fechamento, etc. Atacam Caius no evento do Dia das Crianças.

Brown é muito associado à Pracatum ideal, sonho. Entendem a importância dela, reconhecem que ela não existiria sem a iniciativa de Brown. Entretanto a Pracatum real é representada pelos diretores. Os sucessos e fracassos cotidianos das ações, das parcerias, são atribuídos a eles.

A diminuição da participação da Pracatum na Assembléia Comunitária demonstra também o enfraquecimento da direção como bloco consoante. A direção torna-se uma tríade durante a gestão de Caius. A falta de integração interna reflete-se na política das relações com a comunidade, privilegiando-se o contato um a um, cada diretoria barganhando e negociando separadamente com os líderes. A comunidade percebe essa fragilidade e aproveita-se dela para obter mais vantagens.

Outra ilustração interessante do afastamento da Pracatum é a recente relação do Candéal com os políticos. O Candéal foi assediado por eles na época da eleição, de novo. Em 2002, antes das eleições estaduais para governador e deputados estaduais, um mal-entendido causou mal estar entre uma associação e seus associados. A procura de ajuda na Câmara dos Vereadores para acelerar o processo de operação do posto de saúde, uma das associadas encontrou um médico-vereador disposto a ajudar. Ele elaborou um projeto de atendimento de idosos para prevenir a osteoporose. Através da associada, a Associação recebeu o projeto e foi mobilizada para cadastrar os idosos, ceder o espaço, convocar para palestras, ... sem saber que se tratava de um médico-político. Quando o programa estava na metade da duração prevista, o médico-político distribuiu panfletos numa palestra e tocou jingles de campanha, criando mal-estar entre os presentes, que não queriam envolvimento assistencialista com políticos. Duvidaram da imparcialidade da presidente e da sua competência para manter-se imparcial perante os políticos.

O médico era do partido do governo estadual. O partido da presidente, de oposição, antes não explicitado nem associado explicitamente ao seu trabalho na Associação, fez cada vez mais presente e seu vínculo e interesse em conseguir mais eleitores no Candeal tornou-se maior. Mas os métodos continuam os mesmos: financiando uma feijoada para agradar os eleitores pelo paladar, após uma palestra. Esse episódio enfraqueceu consideravelmente a capacidade de mobilização da presidente.

Estes acontecimentos interessantes mostram o quanto mudou a relação da comunidade com os políticos. Pode-se dizer que faz parte do aprendizado político proporcionado pelo desenvolvimento das Associações, impulsionado pela Pracatum. Um avanço em direção à autonomia. Ou que faz parte do processo de afastamento progressivo da Pracatum que pode criar as mesmas antigas e conhecidas relações com políticos. Um retrocesso em direção à dependência.

Dependência ou autonomia da comunidade são as chaves do desenvolvimento da própria Pracatum. Ela só pode saber isso através de avaliações. Mesmo tendo passado por tantas avaliações de consultorias, o melhor avaliador é o seu público com o qual quase não tem contato.

8.3 AUTONOMIA E INTEGRAÇÃO

Mesmo não sendo objetivo desse estudo analisar a eficácia organizacional, pode-se conjecturar que a dificuldade de realizar a autonomia desejada e a integração necessária entre os projetos é fundamental para entender suas crises mais recentes.

Autonomia e auto-sustentabilidade são palavras que norteiam a ação de Brown em suas organizações. Brown aprendeu que ter independência para realizar seus sonhos sem precisar da aprovação de outros é algo valioso para o artista. Insatisfeito com o tratamento dado pela sua gravadora nacional, Brown partiu este ano para um carreira no exterior, onde teria maior liberdade de criação. Foi a busca dessa autonomia que o guiou a tirar a percussão da *cozinha da música baiana* e incentivar outros percussionistas que seguissem carreiras solo. Na sua iniciação musical buscou através da curiosidade os meios de aprender a tocar com mestres.

Mas com disciplina e determinação não ficou dependente desses mestres por muito tempo, procurando caminhos próprios. Buscou atingir o sucesso, ser recompensado, por meio do esforço

peçoal. Apesar de todo respeito que expressa por seus mestres, Brown sabe que conseguiu o que tem hoje por méritos próprios. São exemplos que mostram o valor que ele dá à autonomia. As organizações refletem essa preocupação.

Brown acredita que a autonomia das suas organizações, umas em relação às outras e todas em relação a ele, é o melhor caminho para o crescimento. Ele evita misturar as ações das três (Pracatum, Fênix e Nariz de Borracha). Especialmente no que diz respeito a recursos financeiros. Elas não trocam doações ou serviços entre si e procuram obter fontes de renda própria. A Fênix (Timbalada) aparentemente vive de seus produtos; a Nariz de Borracha tenta produzir novos artistas, além de Brown. A inserção no mercado musical faz com que a sustentabilidade delas dependa do sucesso comercial de seus produtos. A Pracatum também ambiciona a auto-sustentabilidade mas encontra mais dificuldade em implementá-la.

O discurso de Caius, diretor da Pracatum, enfatiza a busca de parcerias e patrocínios diversificados entre os órgãos do Estado, empresas e entidades da sociedade civil; dessa maneira evita-se a dependência em relação a um só financiador. Entretanto na história da Pracatum, somente nos primeiros dois anos isso aconteceu e não persistiu. Quando os recursos da Vitae, do POMMAR e do Instituto Credicard terminaram, não havia outro grupo interessado em financiar projeto. Novos recursos vieram do governo via BNDES e de uma estatal, a Petrobrás, sustentando a organização por mais de um ano. A maior parte dos recursos recebidos até hoje são do Estado. E, obviamente, os períodos de melhores resultados dela foram os de estabilidade financeira. Mas diversidade de parcerias não assegura somente estabilidade.

- Porque uma Fênix separada de uma Pracatum e não numa organização só?

- Eu tentei fazer numa organização. Mas um dos motivos era porque a Pracatum ia lidar com recursos públicos.... Algo que eu procurei foi separar atividade profissional de social... Na Pracatum eu busquei que se você está dando o dinheiro, você vá faça olho se está sendo bem aplicado (*informação verbal*³⁶)

A autonomia financeira em relação a Brown também é um desejo da Pracatum. Brown é o maior doador como pessoa física à instituição que tem sempre recorrido a ele quando está em apuros. É também quem mais se preocupa com as realizações da Pracatum. Entretanto ele não é proprietário

da Pracatum, apenas Presidente do Conselho. As parcerias podem estabelecer vínculos e fazer com que outras pessoas ou instituições possam ajudá-la quando em dificuldades ou fazer com que acompanhem de perto suas atividades e assumir parte dessa carga de responsabilidade que hoje é de Brown.

Observa-se no entanto que nenhuma delas tem autonomia em relação à imagem de Brown. É aí que se encontra a maior força e maior fragilidade das organizações. No início da carreira da Timbalada quase todas as apresentações incluíam a participação especial de Brown. Elas foram diminuindo em duração e em frequência garantindo certa autonomia. Muitas das músicas dos discos da Timbalada são compostas por Brown e sua presença é garantida no Carnaval à frente do bloco Timbalada. Essa associação rendeu bons resultados a ambos. Brown ficou mais conhecido como líder de uma banda popular, um empreendedor, um inovador, distinto daqueles que o projetaram, como Caetano Veloso, Sérgio Mendes, Banda Acordes Verdes. A Timbalada ganhou o apoio da imagem de um músico talentoso, prestigiado e reconhecido por grandes nomes da Música Popular Brasileira e do Carnaval da Bahia.

A Pracatum consegue muitos de seus recursos pelo intermédio direto de Brown ou pela força de sua imagem. Eis o relato de Caius de como se deu uma conversa típica de estabelecimento de parceria:

[Caius]: Aqui é a Pracatum... fazemos isso,..., vocês fazem isso,... parece ter uma coincidência de objetivos, talvez nós possamos nos conhecer.

[Interlocutor]: Claro, parece interessante,... Carlinhos Brown,... Manda o material (*informação verbal*³⁷)

Estar associada a um artista popular e de fama nacional como Brown é um privilégio para a Pracatum. Ele é um interlocutor importante entre instâncias do governo municipal, estadual ou federal e a Pracatum. Possibilita uma divulgação gratuita quase imediata de suas ações na mídia.

Mas talvez não seja de fato tão bem aproveitado. Das duas mais longas entrevistas concedidas a programas da TVE (IRDEB, 1993; IRDEB, 2003), o veículo da TV aberta que tem mais horas de programação local, em nenhuma Brown fala sobre seus projetos sociais. Na primeira, compreende-se

³⁶ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador, em Salvador, outubro de 2002.

³⁷ Depoimento cedido por Carlinhos Brown ao pesquisador, em Salvador, outubro de 2002.

até que eles ainda eram projetos esperados; mas dez anos depois, já concretizados, eles sequer foram mencionados por Brown. Enfatizados pela apresentadora no início da entrevista, como projetos sociais de reconhecimento internacional, passa-se a entrevista inteira como se ela não houvesse dito nada sobre isso.

Parece ser uma diretriz não explicitada por Brown manter suas organizações não só independentes, mas quase incomunicáveis. Seu principal argumento é de que os recursos do governo investidos na Pracatum não podem gerar desconfiança ou ambigüidade quanto à sua destinação. Não devem se confundir com os das suas empresas para evitar acusações de mau uso do dinheiro público. É coerente e justo preocupar-se em desvincular os recursos recebidos pela Pracatum das demais, mas não parece ser justo desestimulá-las de realizar qualquer projeto comum. Não são feitas doações sistemáticas, ou não, à Pracatum; não existem estágios dos alunos na banda Timbalada; bandas da Pracatum não abrem shows da Timbalada, por exemplo. Caius cita em sua entrevista ter entrado em contato com a diretoria da Timbalada, mas não ter conseguido nenhuma resposta as suas propostas de projetos comuns.

Há contra-argumentos de que os shows não seriam tão rentáveis que pudessem ajudar a Pracatum. Esse argumento não explica a existência de tantos shows beneficentes feitos por diversos artistas no Brasil e na Bahia. Ainda que não sejam a única fonte de renda da instituição os shows certamente contribuiriam para pagar as contas mais básicas de sua manutenção, dando fôlego para buscar outras fontes maiores. Ainda assim, não seriam somente os shows o único meio de estabelecer parcerias. O próprio Caius sugere que as parcerias podem ser de tecnologia ou serviços como no caso da troca feita com a Faculdade de Tecnologia e Ciências (FTE). A Pracatum se ofereceu como campo exclusivo de estágios para os alunos da FTE e recebeu um software de gerenciamento acadêmico. A relação do Guetho com a Pracatum é indireta. O Guetho é importante fonte de renda para a comunidade, apesar de não mensurada devidamente sua participação, e mantém o apoio da comunidade aos projetos de Brown mas não colabora financeiramente para a existência da Pracatum.

Pode-se concluir que o principal problema enfrentado pela Pracatum pelo excesso de zelo dessa política de autonomia é a dificuldade de integração. Os projetos dentro da Pracatum não são integrados. Brown não é um gestor executivo das organizações e precisa contratar outros gestores

para substituí-lo. Esses gestores ou são **profissionais matadores**, como classifica Enriquez (2000b), que não têm o mesmo vínculo afetivo que Brown tem com a Pracatum e podem desligar-se de uma organização facilmente, ou são pouco profissionais, **amadores** no melhor sentido, o de poder estabelecer fortes vínculos afetivos e sujeitarem-se a condições desfavoráveis de trabalho, por acreditarem no sonho. As tensões entre estes dois tipos de gestores são difíceis de ser manejadas sem uma aproximação e comunicação freqüente entre Brown e eles, e principalmente entre Brown e seus liderados (equipe e comunidade). E a distância criada por Brown nos últimos anos põe em risco a Pracatum. Essa distância levou, por exemplo, Brown a estabelecer uma parceria equivocada com o Sebrae, que além de inócua, colocou em xeque a legitimidade da Pracatum (já que seus resultados propunham o mesmo que a Pracatum propôs há anos antes). O desejo unânime de ter reativado o Conselho expressa essa necessidade da equipe por uma instância que substitua Brown e promova a integração, como no início do projeto.

Ao tempo em que não se interrelacionam diretamente entre si as Organizações Brown mantém uma imagem comum e muitas pessoas as confundem. Imaginam que o Guetho, a Pracatum, a Timbalada são uma coisa só, administrativa e financeiramente. É a imagem de Brown que as integra. Uma análise mais profunda dessa configuração poderia mostrar como esta integração pode ser frágil e contraditória, ainda que suficiente até então.

9 RECOMENDAÇÕES

Muito dessas análises e conclusões poderia ser enriquecido com dados primários sobre a gestão das empresas de Brown. Elas poderiam lançar luz sobre o funcionamento delas e ajudar a entender o braço empresarial de outras organizações culturais baianas. Bem como as relações entre família e liderança, num modelo diferente de configuração organizativa.

Por outro lado, a descrição histórica exaustiva da Pracatum, sua gestão e suas relações com a liderança e com a Identidade Cultural, com Brown e com o Candeal, oferece um rico material de exploração de hipóteses no campo dos Estudos Organizacionais que pode ser utilizado por outros pesquisadores, para a qual o prazo de 3 anos não foi suficiente para investigar.

Outro desdobramento desse trabalho pode ser a utilização dele pelos próprios gestores da Pracatum, por Brown e por seus futuros conselheiros, como fonte de reflexão sobre sua trajetória, suas crises e seus sucessos. Sem dúvida um dos desdobramentos do qual eu mais me orgulharia, por acreditar também na força de suas propostas. Se para os de ouvidos mais ortodoxos, acostumados à harmonia e à melodia, todos os timbales tocando alto podem parecer uma **barulheira**, um **caos**, para outros que entendem a arte que vem do ritmo da percussão, um **PRACATUM** pode ser uma **música**, uma **organização**.

APÊNDICE A – O DOCUMENTO REFERÊNCIA

Mesmo sendo uma organização extremamente dinâmica ao longo de sua existência, com modificações na estrutura, nas formas de trabalho, na equipe, no volume de ações e na disponibilidade de recursos, a concepção inicial do projeto permanece praticamente intacta. As propostas de Carlinhos Brown e da comunidade, discutidas com os técnicos nas Assembléias Comunitárias foram formatadas no chamado Documento Referência (ASSOCIAÇÃO PRACATUM, 2000a?) no intuito de guiar as futuras ações da organização. Ele foi criado em 1997 quando a Escola Profissionalizante de Músicos de Rua era o projeto mestre. Mas a única cópia disponível na Pracatum é de 1999 quando a Associação agrega os dois projetos, Escola de Música e Tá Rebocado, e algumas ações que já tinham sido implementadas. Na prática esse documento também servia para apresentar a Pracatum para o público externo, principalmente potenciais financiadores.

O Documento Referência apresenta inicialmente os argumentos que fundamentam a existência do projeto: a história do Candeal e os dados atuais obtidos no censo feito pelos técnicos. O Candeal é apresentado como local excluído do processo de desenvolvimento urbano. Mesmo sendo então uma das regiões mais pobres de Salvador, como mostram os dados, a região é caracterizada por ter uma forte ligação afetiva entre os moradores, por laços de solidariedade e parentesco e pelos elementos culturais comuns, de origem predominantemente africana, caracterizando uma forte identidade cultural. Mesmo que se possa dizer que essa identidade cultural tenha sido abalada nas últimas 3 décadas pelo processo rápido de urbanização da cidade que submeteu a região a grandes emigrações do interior do Estado e novos modos de viver e trabalhar urbanos para os quais não foram preparados.

A principal maneira de fazer o Candeal superar essa dificuldade é através da Educação. A Pracatum assume que tem a Educação como via, conteúdo e marca de todas as ações. Assim o Candeal poderá se desenvolver de maneira segura, tendo melhor usufruto das iniciativas criadas nesse processo. Os trabalhos têm como pressupostos básicos: compromisso com resultados e metas; construção coletiva; ênfase no processo; interdisciplinaridade; sistemática permanente de acompanhamento; avaliação e reprogramação. Outras palavras usadas para descrever os objetivos da Pracatum são participação; compromisso; autonomia; autodisciplina; preservação, aperfeiçoamento e inovação das conquistas. A organização é um processo de aprendizagem coletiva, dos técnicos e da comunidade. Na busca que a comunidade aprenda a se desenvolver sozinha, cuide das suas conquistas e inove-as. Isso vai requerer compromisso, participação e auto-disciplina, para acompanhar o processo, almejar resultados e avaliar se os resultados foram atingidos.

Para atingir seus objetivos a Pracatum define as seguintes áreas de atuação: Educação, Emprego e Renda, Infra-estrutura, Saúde.

Após apresentar dados que mostram a situação desfavorecida da Educação no Brasil e na Bahia e mais especificamente no Candeal, a Pracatum lista as oportunidades educativas que pretende criar: Centro da Criança para Ensino Fundamental, Escola Profissionalizante de músicos, Alfabetização de Adultos, oficinas, workshops, campanhas, movimentos, cursos profissionalizantes para adolescentes e adultos.

Na área de emprego e renda, entende que a vocação cultural do bairro é forte, muitos moradores estão ligados, direta ou indiretamente, à música, estimulados por Carlinhos Brown e ao sucesso da música percussiva. Da mesma forma o sucesso do Guetho, atraindo visitantes que se sentem seguros no bairro, são oportunidades a serem aproveitadas. São previstas ações de estímulo a Núcleos de produção de manufatura de instrumentos, discos, confecções, adereços,... e de um Centro de Venda e Distribuição desse produtos.

A melhoria da qualidade de vida é buscada também através de ações em infra-estrutura: abastecimento de água, esgotamento sanitário, coleta de lixo, iluminação pública, sistema viário, drenagem de águas pluviais. Todas elas seguindo o pressuposto que devem respeitar os aspectos culturais e sociais do bairro e fortalecer sua referência de território da cidade. A intervenção em infra-

estrutura propõe marcar a área com referenciais que incorporem os significados do Candeal e gerem relações individuais e coletivas que propiciem desenvolvimento.

A saúde precária do bairro será melhorada por ações educativas e preventivas em que a população local é meio e fim. A Pracatum promoverá encontros, cursos, palestras,... em que profissionais de saúde, do Candeal e de outros lugares, e moradores possam trocar informações sobre novas práticas de saúde e práticas alternativas de saúde (medicina popular).

O Documento Referência apresenta então os dois projetos, agora programas, de intervenção que coordenam essas linhas de atuação. A Escola de Música e o Tá Rebocado não são os únicos; outros projetos que tenham demanda da população e dos profissionais da Pracatum podem ser assumidos desde que haja recursos que os viabilizem. Em sua estrutura, descrita no documento, a Associação Pracatum possui: Conselho Deliberativo, Direção Executiva, Assessorias, Gerência Administrativo-Financeira, Secretaria, Equipes de projetos.

São apresentados os diversos financiadores dos projetos até então (Fund. POMMAR/USAID, Inst. Credicard, Fund. VITAE, UNICEF, BNDES, Caixa Econômica Federal, governo do Estado da Bahia).

Em seus objetivos a Escola de Música é descrita como formadora de músicos-cidadãos, articuladora das ações da Pracatum e da comunidade. Sua clientela são no máximo 200 jovens de 14 a 18 anos, moradores do bairro, freqüentadores do ensino público regular, com aptidão musical. Eles fazem o curso em 4 anos divididos em: Curso Básico de 2 anos (Cidadania e música) e Curso Técnico de 2 anos (especialização em música, cidadania e formação de docente). Suas aulas acontecem no prédio da Escola, adaptado especialmente para ensino da música. O documento aponta para a possibilidade de expansão do público para jovens de outros bairros. A equipe de professores deve ter perfil interdisciplinar.

O currículo descrito é o Tá Tocando. O Documento Referência diz que o processo de construção dele foi longo, nascido da diversidade da equipe e das experiências de cada um, em numerosas discussões e questionamentos. Alguns princípios metodológicos são relacionados: priorizar o aluno; criar um espaço de alegria e prazer, em que a seriedade e a responsabilidade traz satisfação; trabalhar em parceria; ter autodisciplina; ter ética; preocupar-se com eficiência, eficácia e efetividade;

estimular ao autoconhecimento; ter autoridade legitimada pelo comportamento e competência; ter trabalho interdisciplinar; valorizar artista do Candeal na troca de experiências; utilizar recursos didáticos diversos; possuir gestão colegiada; possuir eixos temáticos de referência coordenados por um professor-referência ; dentre outros.

O Tá Rebocado é descrito com um programa com finalidade de melhorar a qualidade de vida dos moradores e desenvolver a cidadania. Parceiro do Programa Viver Melhor do Governo do Estado da Bahia, financiador do projeto, além da melhoria da infra-estrutura, o Tá Rebocado propõe a criação de equipamentos comunitários demandados pela população.

A ações do Tá Rebocado buscam algumas metas. A intervenção urbana deve incluir a preocupação estética no tratamento dos pisos de calçadas e pistas, no mobiliário urbano e no plantio das árvores. As habitações existentes serão reformadas e mais 114 serão construídas, reconhecendo que o Candeal deve ter modelos próprios de habitação popular para classes baixas respeitando as características do local. Devem ser grandes moradias para serem dignas às famílias.

O sistema viário deve priorizar os pedestres, criar novas vias de acesso, valorizar o espaço público como extensão da casa. Ampliar todos os demais serviços públicos (abastecimento de água, energia elétrica, drenagem pluvial, coleta de lixo,...). O equipamentos comunitários devem ser construídos para abrigar serviços inexistentes e criar meios de emprego e renda para comunidade. O material deve ter baixo custo para facilitar a futura manutenção pelos moradores. Serão eles:

- a) Posto de Saúde: para atendimento preventivo e curativo;
- b) Chafarizes Comunitários: Para lavagem de roupa e encontro de pessoas para divulgação de informações;
- c) Centro da Criança: para educação integral a crianças e a adolescentes (4 meses a 14 anos) de nível fundamental, possibilitando que os pais trabalhem fora. Os pais devem participar de projetos voltados para adultos à noite, enquanto os filhos estiverem matriculados no Centro;
- d) Roças Comunitárias: para produzir remédios e cosméticos naturais, incentivando a participação dos idosos, a manutenção da saúde e a geração de renda auto-gerida;

- e) Centro Cultural e Comercial: para abrigar atividades de lazer, arte, ensino,..., reuniões públicas, divulgação e comercialização das produções dos moradores.

O Tá Rebocado ainda deve promover processos educativos em educação ambiental, participação comunitária e mobilização política. As ações em educação ambiental visam conscientizar os moradores em questões de saúde, higiene e saneamento para usar adequadamente e manter no futuro as melhorias conquistadas. A participação comunitária é um dos pressupostos de sua ação. É nas Assembléias Comunitárias, semanais, constituídas em Assembléias Gerais desde novembro de 1996, que as necessidades e os conflitos devem ser abordados numa discussão democrática. Outra maneira de participação é através do grupo Candeal Presente, formado para executar ações educativas preventivas em saúde, especialmente formas agentes comunitários em saúde. Nesse processo estarão também se formando enquanto líderes comunitários, sensíveis aos problemas do bairro e em condições de mobilizar futuras transformações.

Até o ano de 1999, diversas atividades sociais acontecem no Candeal promovidas pela Pracatum. O grupo Candeal Presente:

- f) Organiza a campanha de combate à Poliomielite em 98 e 99;
- g) Realiza o diagnóstico nutricional materno infantil para 128 crianças, e promove Bazar de Natal para comprar cestas básicas para famílias de bebês diagnosticados;
- h) Realiza Mostra de Saúde.

Além do Grupo Candeal Presente, aconteceram as campanhas educativas:

- i) Levada Rebocada: para divulgar Tá Rebocado e incentivar participação comunitária;
- j) Reisado: para resgatar antigas festas;
- k) Espetáculos teatrais: para educar quanto à coleta de lixo, uso de energia elétrica, combate às drogas;
- l) Saúde bucal: para tratar o sistema dentário de bebês preventiva e curativamente.

Foram realizados ainda cursos profissionalizantes como os de segurança, ambulantes, quituteiras, músicos e músicos mirins (em parceria com UNIFACS); pedreiros e ajudantes (em parceria com o SESI); curso de Educação Ambiental para moradores do condomínios; cursos de DST/AIDS para líderes (resultou na mostra de saúde); alfabetização de adultos e oficinas criativas para construir máscaras e adereços de teatro.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. 269 p.

AKTOUF, Omar. **O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas**. In: Chanlat, Jean-François (coord.) O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. p. 39-80. v. 2.

ALBERGARIA, Roberto. O Mundo Humano-Baiano como Vontade e Representação. In: LIMA, Paulo Costa (coord.) e LUZ, Ana Maria Carvalho (org.). **Quem faz Salvador? – Ciclo de Palestras**. Salvador: UFBA. 2002.

ALCADIPANI, Rafael; BRESLER, Ricardo e MOTTA, Fernando Prestes. Cultura Brasileira, Estrangeirismo e Segregação nas Organizações. In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Ed. Atlas. 2001. p. 265-286.

ANDRADE, Oswald de. Manifesto da Poesia Pau-Brasil. In: ANDRADE, Oswald de. **A Utopia Antropofágica – Obras Completas de Oswald de Andrade**. São Paulo: Ed. Globo; Secretaria da Cultura do Estado de São Paulo. 1990.

CÂNDIDO, Antônio. O Significado de Raízes do Brasil. (1967). In: HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª edição. Rio de Janeiro: Companhia das Letras. 1999. p. 9-21.

DANTAS, Marcelo. Gestão, Cultura e Leadership – o Caso de Três Organizações Afro-baianas. In: Fischer, Tânia (org.). **Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 1996. p. 151-164.

DANTAS, Marcelo. **Olodum: de bloco afro a holding cultural**. Salvador: Grupo Cultural Olodum/ Fundação Casa de Jorge Amado. 1994. 132 p.

DANTAS, Marcelo. Três Organizações Afro-Baianas, Três Modelos, Três Estilos de Liderança. In: FISCHER, Tânia (org.). **Carnaval e Mercado**. Salvador: Ed. Sebrae. 1996. p.105-120.

DANTAS, Marcelo. **Identité, Leadership et Changement Organisationelle dans les Blocos Afro du Carnaval de Bahia**. 2000. 350 p. Thèse (Doctorat en Sociologie). Université de Paris VII – Dennis Diderot. Paris. France.

ENRIQUEZ, Eugène. **A Organização em Análise**. Petrópolis: Vozes. 1997. 302 p.

ENRIQUEZ, Eugène. Interioridade e Organizações. In: DAVEL, Eduardo e VERGARA, Sylvia (orgs.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Ed. Atlas. 2001. p. 173-188.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida Psíquica e Organização. In: MOTTA, Fernando Prestes e FREITAS, Maria Éster de (orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas. 2000. p. 11-22.

ENRIQUEZ, Eugène. O Indivíduo Preso na Armadilha da Estrutura Estratégica. In: MOTTA, Fernando Prestes e FREITAS, Maria Éster de (orgs.). **Vida Psíquica e Organização**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas. 2000. p. 23-40.

ESPINHEIRA, Gey. A Cidade Invisível e a Cidade Dissimulada. In: LIMA, Paulo Costa (coord.) e LUZ, Ana Maria Carvalho (org.). **Quem faz Salvador? – Ciclo de Palestras**. Salvador: UFBA. 2002.

FERRAZ, Maria Aparecida Viviani. **Liderança e Mediação da Identidade: os Casos do Ilê Aiyê e da Pracatum**. 2000. 2 v. Dissertação (Mestrado em Administração). – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **Espaço, Identidade e Organização**. In: Chanlat, Jean-François (coord.) O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993. p. 81-102. v. 2.

FISCHER, Tânia & MAC-ALLISTER, Mônica. Nota técnica: Jogando com a Cultura Organizacional. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (orgs.). CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia (orgs. da ed. brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.

FISCHER, Tânia (org.). **O Carnaval Baiano: Negócios e Oportunidades**. Brasília: Ed. Sebrae. 1996. 188 p.

FISCHER, Tânia. A Cidade como Teia Organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Editora Atlas. 1997.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Grandes Temas em Debate. **RAE – Revista de Administração de Empresas/EASP/FGV**, São Paulo, v.31, n.3, p. 73-82, jul/set. 1991.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e Senzala**. 18ª Edição. Rio de Janeiro: Livraria José Olympio Editora. 1977. 573 p.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e Mucambos**. Rio de Janeiro: Editora Record. 2001. 892 p.

GODI, Antônio Jorge Victor dos Santos. Música Afro-Carnavalesca: das Multidões para o Sucesso das Massas Elétricas. In: SANSONE, Livio & SANTOS, Jocélio Teles dos. **Ritmos em Trânsito: Sócio-Antropologia da Música Baiana**. São Paulo : Dynamis, 1997. p. 73-96.

GUERREIRO, Goli. História do Carnaval da Bahia: O Mito da Democracia Racial. In: **Bahia Análise & Dados**, Salvador, CEI, v.3, n4, mar/1994. p.100-105.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª edição. Rio de Janeiro: Companhia das Letras. 1999. 220 p.

LARIÚ, Nivaldo. **Dicionário de Baianês**. 2ª Ed. Salvador: Empresa Gráfica da Bahia, 1992.

LIMA, Ari. O Fenômeno Timbalada: cultura musical afro-pop e juventude baiana negro-mestiça. In: SANSONE, Livio & SANTOS, Jocélio Teles dos. **Ritmos em Trânsito: Sócio-Antropologia da Música Baiana**. São Paulo : Dynamis, 1997. p. 73-96.

LUBISCO, Nídia M. L. & VIEIRA, Sônia Chagas. **Manual de Estilo Acadêmico: Monografias, Dissertações e Teses**. 2ª Ed. Salvador: EDUFBA, 2003.

MARTIN, Jeanne & FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: a Luta pelo Domínio Intelectual. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (orgs.). CALDAS, Miguel;

FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia (orgs. da ed. brasileira). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.421 p.

MOURA, Milton. **Carnaval e Baianidade: Arestas e Curvas na Coreografia de Identidades do Carnaval de Salvador**. 2001. 378 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PRADO JR., Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo**. 23ª Ed. São Paulo: Brasiliense. 1994. 390 p.

QUIVY, Raymond & CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1992. 275 p.

RIBEIRO, Darcy. Uma Introdução à Casa Grande & Senzala. In: Ribeiro, Darcy. **Gentildades: Uirá vai ao Encontro de Maira, Uma Introdução à Casa Grande & Senzala, Salvador Allende e a Esquerda Desvairada**. Porto Alegre: L&PM, 2001. 142 p.

RISÉRIO, Antônio. **Carnaval Ijexá**. Salvador : Corrupio, 1981. 156p. Coleção Baianada 2.

SANT'ANA, Vinicius Lima. **Ação Afirmativa do Negro por Meio da Cultura: O Candeal como Expressão dos Direitos Humanos**. 2002. Monografia (Bacharelado em Direito) – Centro Universitário de Brasília, Brasília.

VAINFAS, Ronaldo. Patriarcalismo e Misoginia. In: VAINFAS, Ronaldo. **O Trópico dos Pecados – Moral, Sexualidade e Inquisição no Brasil Colonial**. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1989. p 107-113.

DOCUMENTOS ORGANIZACIONAIS

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Apresentação Institucional – dez./2002**. Salvador. 2002. 24 p.

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Documento Referência**. Salvador. 2000?. 35 p.

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Estatuto da Associação Pracatum Ação Social**. Salvador. 1999. 20 p.

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Estatuto da Associação Pracatum Ação Social**. Salvador. 2003. 21 p.

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Relatório de Atividades – Janeiro a Abril de 2003**. Salvador. 2003. 25 p.

ASSOCIAÇÃO PRACATUM. **Relatório de Atividades**. Salvador. 2000?.12 p.

ARTIGOS DA IMPRENSA ESCRITA

ARAÚJO, Ana Carolina. Pracatum e FTE Firmam Convênio de Parceria. **Correio da Bahia**. Salvador, 21 jul. 2001. Aqui Salvador.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. Poluição do Candeal Terá Audiência no MP. **Ministério Público da Bahia**. Salvador, 4 fev. 2003. Geral/Cidade.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL. Promotoria Busca o Fim da Poluição no Candeal. **Ministério Público da Bahia**. Salvador, 6 fev. 2003. Geral/Cidade.

BOCHICCHIO, Regina. Massagem no Ego: Jovens Carentes do Candeal Aprendem Técnicas de Massoterapia para Atuar num Mercado Ainda Pouco Explorado. **Correio da Bahia**, Salvador, 23 out. 2001. Aqui Salvador.

BRITO, Hagamenon. Carlinhos Brown: *Meu maior medo é perder a espontaneidade*. **Correio da Bahia**, Salvador, 19 jun. 2003. Folha da Bahia.

CANDEAL FALA INGLÊS: Pracatum Firma Parceria com a Escola de Idiomas Forever para Oferecer Aulas de Inglês a Jovens Carentes. **Correio da Bahia**, Salvador, 4 set. 2001. Aqui Salvador.

CARVALHO, Tatianny. MP Determina Reabertura do Candyall Guetho Square. **Correio da Bahia**, Salvador, 6 dez. 2002. Aqui Salvador.

COLOMBO, Sylvia. *On the Road* Influencia Novo CD da Timbalada. **Folha de São Paulo**, São Paulo, nov. 1995. Ilustrada. p. 5-5.

FRANCISCO, Luiz. Brown Lança Projeto de Escola Musical. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 dez. 1996. Ilustrada. p. 4-2.

FREITAS, Daniel. Manifesto Pró-Brown. **Correio da Bahia**, Salvador, 10 fev. 2003. Aqui Salvador.

GAROTA ACUSA Integrantes do Timbalada de Estupro. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 13 dez. 1995. Cotidiano, Colunão. p. 3-1.

MASCARENHAS, Cecília. Grupos Ampliam Atuação do Carnaval para a Comunidade. **Correio da Bahia**. Salvador, 28 dez. 2000. Correio Negócios.

MITOS BAIANOS. **Correio da Bahia**. Salvador, 15 fev. 2002. Poder.

DOCUMENTOS DE ACESSO EXCLUSIVO EM MEIO ELETRÔNICO

BARBOSA, Marco Antônio. O Latino Carlinhos Brown e sua Nova Persona. Clique Music. 22 jul. 2003. Disponível em: <<http://www.cliquemusic.com.br/>> Acesso em: 23 ago. 2003.

DIVULGAÇÃOa. Carlinhos Brown é Carlito Marrón. Disponível em: <<http://www.carlitomarron.com/>> Acesso em: 23 ago. 2003.

DIVULGAÇÃOb. Carlinhos Brown Estréia seu Novo Disco e Explica Canção por Canção a Música de Carlito Marrón. Disponível em: <<http://www.carlitomarron.com/>> Acesso em: 23 ago. 2003.

DIVULGAÇÃOc. Carlinhos Brown. Disponível em: <<http://www.tribalistas.com/>> Acesso em: 24 ago. 2003.

DIVULGAÇÃOd. Mundo. Disponível em: <<http://www.carlitomarron.com/>> Acesso em: 27 ago. 2003.

DIVULGAÇÃOe. Pracatum. Disponível em: <<http://www.carlinhosbrown.com.br/>> Acesso em: 20 jun. 2003.

DIVULGAÇÃOf. Timbalada. Disponível em: <<http://www.timbalada.com/>> Acesso em: 20 jun. 2003.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO DO BRASIL. Carlinhos Brown recebe prêmio UNESCO pelo trabalho na ONG Pracatum. In: <<http://www.carlitomarron.com/>>. 13 nov. 2002. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/planejamento_investimento/conteudo/noticias/carlinhos_brown.htm> Acesso em: 23 ago. 2003.

IMAGENS EM MOVIMENTO

INSTITUTO DE RADIODIFUSÃO EDUCATIVA DA BAHIA (IRDEB). **Frente a Frente (programa):
Entrevista com Carlinhos Brown.** Salvador. 1993. 1 fita de videocassete, 60 min, son., color.,VHS.

INSTITUTO DE RADIODIFUSÃO EDUCATIVA DA BAHIA (IRDEB). **Gente Ponto Com (programa):
Entrevista com Carlinhos Brown.** Salvador. 2003. 1 fita de videocassete, 60 min, son., color.,VHS.

GADÊLHA, Marcelo Almeida. **Organizações Brown: Identidade Cultural e Liderança em um Complexo de Organizações Baianas**. 2004. 153 f. i. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

Autorizo a reprodução, parcial ou total, deste trabalho para fins de comutação bibliográfica.

Salvador, 22 de fevereiro de 2005

Marcelo Almeida Gadêlha