

Priscila Ricardo dos Santos da Silveira

Universidade Federal do Espírito Santo

(UFES, Brasil)

priscilaric_silveira@hotmail.com

(DES)RESPEITANDO REGRAS: IMPROVISAÇÃO NA PRÁTICA DA PRODUÇÃO DO DESFILE CARNAVALESCO DE UMA ESCOLA DE SAMBA

(UN) RESPECTING RULES: IMPROVISATION IN THE PRACTICE OF THE PRODUCTION OF THE CARNAVALESCO PARADE OF A SAMBA SCHOOL

RESUMO

Este estudo apresenta possíveis intersecções entre a teoria da prática, conforme abordagem de Theodore Schatzki, e a improvisação organizacional, sendo esta última relacionada ao fazer não previsto com antecedência, não premeditado, geralmente entendido em termos de caso fortuito, muitas vezes em tempos de crise. Para isso, foi proposto como objetivo de análise a prática da produção do desfile de uma escola de samba, contexto em que o fenômeno do improviso aparece de forma bastante evidente. Nesse sentido, o objetivo desse artigo foi investigar como o conceito de *estruturas mínimas* (um dos principais conceitos na teoria da improvisação organizacional) relaciona-se ao fenômeno *regras* que, segundo Schatzki ajuda a organizar a prática. Para concretizar esse objetivo, foram realizadas pesquisas através de documentos, entrevistas em profundidade e observações, centradas no desenrolar das atividades que compõem a produção de um desfile carnavalesco do Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Jucutuquara, de Vitória (ES).

Palavras-chaves: Improvisação Organizacional. Práticas Organizativas. Escolas de Samba. Produção de Desfile Carnavalesco. Estruturas Mínimas. Regras.

ABSTRACT

This study presents possible intersections between theory of practice, according to Theodore Schatzki's approach, and organizational improvisation, the latter being related to doing not predicted in advance, not premeditated, usually understood in terms of a fortuitous event, often in times of crisis. For this, it was proposed as an objective of analysis the practice of the production of the parade of a samba school, a context in which the phenomenon of improvisation appears in a very evident way. In this sense, the objective of this article was to investigate how the concept of minimal structures (one of the main concepts in organizational improvisation theory) is related to the phenomenon rules that, according to Schatzki helps to organize the practice. To accomplish this goal, research was conducted through documents, in-depth interviews and observations, focused on the activities that make up the production of a carnival parade of the Grêmio Recreativo School of Samba Unidos de Jucutuquara, in Vitória (ES).

Keywords: Organizational Improvisation. Organizational Practices. Samba schools. Production of Carnival Parade. Minimal Structures. Rules.

Universidade Federal do Espírito Santo

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestao.conexoes@gmail.com
gestaoconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em Administração
(PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 28/11/2016
Aceito em: 20/07/2017
Publicado em: 11/06/2018

1. INTRODUÇÃO

Embora muitos trabalhos tratem da preparação do carnaval (CAVALCANTI, 1995; 2006; BLASS, 2007; BARBIERI, 2009), muito pouco foi explorado sobre as práticas organizativas que compõem o processo de produção de um desfile carnavalesco (ver exceção em TURETA, 2011). Assim, uma análise desse processo utilizando a noção de prática torna-se relevante.

As pesquisas que utilizam a noção de prática nos estudos de organizações têm como fonte de inspiração diversas abordagens. Dentre elas, desponta a de Theodore Schatzki, um dos principais autores da perspectiva prática (SCHATZKI, 2001a; 2001b; 2002; 2003; 2005; 2006). Na definição desse autor, práticas são constituídas por múltiplas ações estruturadas por três fenômenos principais: os entendimentos (relacionados ao *know how*), as regras (diretrizes, formulações explícitas que os participantes da prática podem seguir ou negligenciar) e a estrutura teleoafetiva (conjunto de objetivos, ações realizadas para alcançar esses objetivos e emoções) (SCHATZKI, 2001, 2002).

Schatzki (2005) observa, todavia, que as práticas não são estáticas. Elas evoluem à medida que as circunstâncias mudam, oportunidades e problemas surgem, mudanças de pessoal acontecem, novas ideias emergem. Assim, haverá alterações nos pacotes de prática e arranjos, e essas alterações podem ser intencionais ou não; conhecidas ou desconhecidas dos participantes. Whittington (2006), ao propor uma visão integradora para a perspectiva da estratégia como prática social, argumenta que, embora na maioria das vezes, os praticantes reforcem ou continuem a depender de certas práticas, algumas vezes, eles são capazes de adaptá-las ou aceitar uma nova prática. Segundo o autor, um dos meios utilizados pelos praticantes para fazer isso é a improvisação.

Assim, estudar as implicações do fenômeno da improvisação nas práticas organizativas apresenta-se como uma alternativa interessante para ampliar os pressupostos que dão sustentação à abordagem prática, uma relação que aparece, embora de forma sutil, em estudos como os de Carrieri et al. (2008) e Carrieri e Junquilha (2011). Nesse contexto, as escolas de samba apresentam-se como locus privilegiado de análise, pois nelas o fenômeno da improvisação não só aparece de maneira evidente, como também faz parte da sua própria maneira de organizar (BLASS, 2007).

Dentre os vários pressupostos da improvisação apontados pela literatura, “estruturas mínimas” apresentam-se como um dos elementos conceituais mais relevantes. Essa proposição considera que, nos processos organizacionais, os atores baseiam-se em algo quando se arriscam em improvisações, isto é, um conjunto de crenças, alicerces, regras gerais, normas são observadas no ato de improvisação (BARRETT, 2002). No entanto, essas estruturas são minimalistas e servem não para restringir a ação, mas para permitir máxima flexibilização, exploração, experimentação,

(re/des)construindo o conjunto de acordos e convenções (KAMOCHE; CUNHA, 2001; BARRETT, 2002; HATCH, 2002).

Diante do exposto, esse artigo tem como objetivo analisar como esse conceito de *estruturas mínimas* relaciona-se ao fenômeno *regras* que, segundo Schatzki (2001; 2002) colabora com a organização da prática.

2. ESCOLAS DE SAMBA

2.1. AS ESCOLAS DE SAMBA NO BRASIL

O conceito de escola de samba, embora não haja consenso entre os autores, é descrito como um tipo de agremiação que evoluiu dos blocos carnavalescos, os quais, por sua vez, originaram-se nos ranchos, grandes sociedades e cordões. Aos blocos carnavalescos juntaram-se os sambistas e a comunidade, emergindo assim, as escolas de samba. A produção do carnaval é dividida em etapas simultâneas e consecutivas, que vão desde os preparativos dos ateliês e barracões aos ensaios das alas na quadra e, posteriormente, à simulação aberta na passarela. Essas etapas acontecem até o grande dia do desfile, ocasião em que o grande evento carnavalesco adquire conotações cênicas, estéticas e até esportivas, sujeitas à avaliação de um corpo de jurados (HOLLANDA, 2013).

Conforme destaca Blass (2007), embora o ciclo de preparação de um desfile carnavalesco aconteça durante um ano inteiro, iniciando tão logo finaliza o desfile anterior, o imprevisto e o inesperado fazem parte dos processos de trabalho, seja na confecção das fantasias e adereços, seja na construção das alegorias ou no decorrer do próprio desfile. Isso porque, segundo a autora, a preparação de um desfile em geral está atrelada às dificuldades de obter materiais em grande quantidade, aos custos envolvidos, às dificuldades de arrecadar recursos financeiros, a problemas técnicos na hora do desfile, etc.

No plano da administração, pode-se dizer que as escolas de samba são entidades as quais compõem práticas organizativas peculiares que permitem a coexistência de elementos modernos e tradicionais, longe de ter fronteiras rígidas (TURETA; ARAÚJO, 2013). A relevância das escolas de samba enquanto organizações empresariais de sucesso, ainda não examinada a fundo nos EO, perfaz o que Tureta e Araújo (2013, p. 125) denominam uma “organização sem fronteira”.

Desse modo, conforme salienta DaMatta (1997), a vitalidade das escolas de samba se deve principalmente ao fato de terem assumido uma forma de organização particular, sendo essa não oriunda dos livros de política, sociologia ou administração, visando alguma finalidade instrumental, dentro de uma lógica de custo/benefício, mas sim uma organização cuja autenticidade está ligada à própria história de sua formação, às próprias nuances que dela fazem

parte, como: organizar cada desfile como um novo projeto, resultante dos saberes e fazeres de várias pessoas constantemente em negociação; controlar uma produção na qual não há clara separação entre produtores e produto final, já que no caso das escolas de samba, os que produzem são antes de tudo consumidores (BLASS, 2007); e manter relações de trabalho pautadas pelo aspecto relacional, pela simpatia, parentesco, pelo jeitinho, pela improvisação (VERGARA; MORAES; PALMEIRA, 1997).

3. TEORIA DA PRÁTICA SOCIAL NA PERSPECTIVA DE SCHATZKI

Tendo sido esboçada por autores como Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Michel Foucault, Bruno Latour, Theodore Schatzki, Harold Garfinkel, dentre outros (RECKWITZ, 2002), a virada prática está relacionada ao interesse no cotidiano, no “mundo da vida”, em que os fenômenos sociais são manifestações do campo da prática (RECKWITZ, 2002, p. 244).

Para Schatzki (2001a, p. 16) práticas podem ser analisadas como “conjuntos abertos de ações não regularizadas que são organizadas por entendimentos práticos, regras e teleoafetividade”. Entendidas dessa forma, as práticas determinam a ordem social, visto que são elas que regem os significados e o estabelecimento de acordos.

Ao defender que a ordem social é estabelecida no território de influência das práticas sociais (SCHATZKI, 2001b), Theodore Schatzki propõe um novo tipo de ontologia societista, a ontologia de contexto, segundo a qual, a vida social está intimamente relacionada ao tipo de contexto na qual ela ocorre, ou seja, os fatos e fenômenos sociais só podem ser compreendidos através da análise do contexto onde a convivência humana transparece (SCHATZKI, 2003).

Schatzki (2003) defende uma ontologia que trata o contexto de existência do social como uma malha de arranjos e práticas, em que cada prática é um conjunto em aberto de ações ligadas por polos de entendimentos (relacionados à ação), um conjunto de regras (formulações explícitas) e uma estrutura teleoafetiva (uma série normatizada, hierarquicamente ordenada de fins, projetos e tarefas, em diferentes graus aliada com emoções normativizadas). Portanto, a prática é organizada por um conjunto de regras, fins, objetos, projetos, inteligibilidades (SCHATZKI, 2003). Essa última determinação está relacionada ao fato de que as ações que as pessoas pretendem realizar necessariamente são as que fazem sentido para elas. Isso é denominado por Schatzki (2001b) como inteligibilidade prática.

Segundo Schatzki (2001b), a inteligibilidade prática é determinada pelos fenômenos mentais da teleologia e da afetividade, sendo orientada pelos fins e pela forma como as coisas importam. Além disso, a inteligibilidade também é determinada pela instituição de sentido. Dessa forma, o que quer que institua significado acontece na esfera da inteligibilidade e isso é

responsável por pessoas e coisas carregarem determinados significados e não outros (SCHATZKI, 2001b). A inteligibilidade prática, no entanto, é determinada não apenas pelo entendimento, mas pela teleologia (o fim esperado), afetividade (aquilo que importa, via emoções e humores) e por regras (SCHATZKI, 2001b).

Schatzki (2002) entende por regras as formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções que trazem ordem, direcionam ou censuram as pessoas a executarem ações particulares. Ou seja, as práticas abrigam um conjunto de regras que os participantes estão supostamente observando. Assim, o que faz sentido para as pessoas fazerem reflete, na maioria das vezes, a compreensão do que expressa esse conjunto de diretrizes e instruções e não a pura observância da regra, haja vista que o participante, por compreender as regras, pode desejar contorná-las (SCHATZKI, 2001b).

Participar de determinada prática é, portanto, operar numa arena onde ações e fins são aceitáveis, prescritos ou corrigidos em certas ocasiões. A inteligibilidade prática que informa a atividade dos participantes, portanto, não oscila completamente livre da normatividade, estando sujeita ao juízo normativo ou sanção de outros. Entretanto, seria simplista entender as regras como os elementos que determinam o que as pessoas fazem (SCHATZKI, 2002).

4. IMPROVISO ORGANIZACIONAL

O desenvolvimento da teoria da improvisação organizacional baseou-se em diversas fontes de inspiração. As analogias mais significativas foram feitas em relação à improvisação no teatro (VERA; CROSSAN, 2004) e na música (WEICK, 1998; BARRET, 2002, CUNHA; CUNHA, KAMOCHE, 2002; FLACH; ANTONELLO, 2011; KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

Todavia, dentre todas as referências que cooperam para o desenvolvimento da teoria da improvisação organizacional, a metáfora do jazz ainda domina (KAMOCHE; CUNHA; CUNHA, 2003). Em geral, a atividade de um músico de jazz é um excelente exemplo de comportamento de improvisação, visto que a improvisação é um ato social que depende da não linearidade das relações que estruturam a organização (MCDANIEL JR., 2007).

Weick (1998) observa que, em performances de jazz, ordem e controle são violados de forma extemporânea e uma nova ordem é estabelecida. É preciso ressaltar, entretanto, que músicos de jazz não criam música de forma aleatória, eles conhecem a padrão do jazz e operam dentro desse padrão, em geral muito simples, tanto para responder uma surpresa que foi criada, quanto para criar outra surpresa (BARRETT, 2002).

Inspirado no jazz, Barrett (2002) reúne algumas características fundamentais para o processo de improvisação, dentro os quais se destaca manter as estruturas mínimas que permitam máxima flexibilização. Esse conceito de estruturas mínimas está relacionado ao fato de que, no contexto organizacional, todas as formas de improvisação ocorrem dentro de determinada estrutura externa, que é semelhante às restrições que limitam as ações disponíveis, mediante as quais os membros organizacionais podem escolher (CROSSAN; SORRENTI, 2002).

Hatch (2002) complementa essa discussão, argumentando que o jazz difere de outras modalidades musicais exatamente pelo uso improvisado que faz da estrutura. Nesse sentido, tudo o que o jazz necessita em termos de estrutura é conhecer o conjunto de diretrizes consensuais e acordos, ou seja, as estruturas mínimas, as quais incluem: estruturas sociais – normas de comportamento, códigos comunicativos, parcerias estabelecidas pelo conjunto de autônomos, alta confiança e zonas de manobra, alternância entre as posições de solo e apoio, cultura de apoio, atitude e o gosto por assumir riscos e as estruturas técnicas – conhecimento da música, da tecnologia e da instrumentação; definições de repertório e acordes, os modelos da música, coros e frases, o estoque de talentos (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Entretanto, Crossan (1998) argumenta que a improvisação organizacional é mais que uma questão metafórica, é uma orientação estratégica. É antes, uma forma de romper com determinados padrões, para além do pensamento convergente em busca da melhor solução ou da solução correta, é se performar sobre o desconhecido, permitindo oportunidades para que o pensamento divergente alcance soluções possíveis para uma tarefa ou problema específico, encontrando continuamente novos caminhos, através de uma maneira flexível de realizar (LEWIS; LOVATT, 2013).

Embora seja difícil descobrir uma acepção única, a definição de improvisação que direciona esse artigo envolve o fazer não previsto com antecedência, não premeditado, que se dá de forma extemporânea (WEICK, 1998), haja vista que não pode ser planejado (MOORMAN; MINER, 1998; 2002). Por isso, é geralmente entendido em termos de caso fortuito, serendipidade e descoberta de soluções inesperadas, muitas vezes em tempos de crise (KAMOCHE; CUNHA, 2001). Trata-se do imprevisto, acontece mediante o inesperado, o que significa não ter tempo para refletir sobre a melhor forma de enfrentar um problema ou aproveitar uma oportunidade (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

5. METODOLOGIA

5.1. TIPO DE PESQUISA

Nesta pesquisa, optei pelo enfoque qualitativo, uma abordagem que se atenta preferencialmente aos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas, investigando o que pensam os sujeitos sobre suas ações, projetos e experiências, num quadro amplo do sujeito como um ser social (DENZIN; LINCOLN, 2006). Dentre os métodos que podem ser classificados como pesquisa qualitativa, optei pelo estudo de caso, uma categoria de pesquisa, segundo Triviños (2012, p. 133) “cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

A organização pesquisada é o Grêmio Recreativo Cultural Escola de Samba Unidos de Jucutuquara (G.R.E.S. Unidos de Jucutuquara), uma das mais tradicionais escolas de samba do Espírito Santo, fundada no início da década de 1970. Escolhi essa organização tendo em vista a disponibilidade demonstrada desde o primeiro contato com integrantes da diretoria da escola em tornar a pesquisa viável, dividindo as informações e possibilitando o acesso aos diversos espaços e atividades da escola.

Nesta pesquisa, também me inspirei na investigação etnográfica (TRIVIÑOS, 2012, YANOW, 2012). Escolhi esse caminho porque ele possibilita maior riqueza nas descrições do contexto social cotidiano, o que é valioso para uma investigação no campo da prática.

5.2. COLETA DE DADOS

Para Schatzki (2005) as organizações são um fenômeno social em que a convivência humana transparece numa teia de práticas e arranjos materiais. Nesse sentido, uma tarefa central para compreender uma organização é identificar as ações que a compõem e o pacote de práticas e arranjos que fazem parte dessas ações. Segundo Schatzki (2005, p. 476, tradução minha) identificar esses pacotes de práticas e arranjos requer significativa “observação participante: observando as atividades dos participantes, interagindo com eles (por exemplo, fazendo perguntas), e pelo menos idealmente – tentando aprender suas práticas”.

Mediante contexto explicitado, optei nessa pesquisa pela triangulação dos dados, a fim de conhecer as múltiplas perspectivas e olhar por diferentes ângulos, as práticas dos sujeitos da pesquisa, de forma a abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo (TRIVIÑOS, 2012). Nesse sentido, empreguei como técnicas para a coleta dos dados: pesquisa documental, entrevistas em profundidade e observação não participante.

Além de registros fotográficos, fazem parte da relação de documentos analisados conteúdos extraídos do site da organização como sinopses, sambas enredo, notícias diversas, fotos e vídeos,

além de outros documentos enviados pela diretoria da escola, tais como: sinopse do enredo 2015, regulamento do concurso para escolha do samba enredo, setorização enviado à Liga das Escolas de Samba Capixabas (Lieses); memorial do desfile de 2014, caderno de setorização com fotos e panfleto com letra do samba 2015.

Outra técnica que escolhi para a coleta de dados foi observação não participante, pelo fato de ela ser uma abordagem que enfatiza o acesso às práticas em si e não apenas ao relato delas (GASKEL, 2002). Realizei a pesquisa de campo no período compreendido entre final de outubro de 2014 e meados de fevereiro de 2015. Os espaços que selecionei para a observação foram: barracão leve (local destinado para produção das fantasias), barracão pesado (local de produção dos carros alegóricos) e a quadra de ensaios. Escolhi esses espaços, pois se configuravam como locais propícios para observar tanto o cotidiano da maior parte dos atores envolvidos na produção do desfile carnavalesco, quanto o fenômeno da improvisação organizacional, visto que eles abrangem de maneira marcante e significativa uma miríade de atividades que articulam os diferentes saberes e fazeres necessários para a produção do desfile. Todavia, o foco de análise foram os barracões leve e pesado.

Também coletei dados por meio de entrevistas em profundidade, técnica escolhida pelo fato de prover dados para a compreensão das relações entre atores sociais e sua situação, possibilitando um entendimento mais detalhado dos valores, motivações, crenças e atitudes comportamentais das pessoas em determinados contextos (GASKEL, 2002). A tabela 1 resume o perfil desses 15 (quinze) entrevistados.

TABELA 1 - INFORMAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS REALIZADAS (continua)			
Entrevistados	Vínculo com a Escola	Tempo de Vínculo	Duração da entrevista
Entrevistado A	Diretor de Carnaval	Superior a 20 anos	1 hora e 49 minutos
Entrevistado B	Diretora Adjunta de Carnaval	Superior a 30 anos	2 horas e 34 minutos
Entrevistado C	Diretor Adjunto de Carnaval	13 anos	2 horas e 55 minutos
Entrevistado D	Mestre de Bateria	Superior a 40 anos	2 horas e 11 minutos
Entrevistado E	Diretora Adjunta de Harmonia	Superior a 20 anos	1 hora e 5 minutos
Entrevistado F	Coordenadora da Ala das Baianas e das Crianças	Superior a 20 anos	1 hora e 13 minutos
Entrevistado G	Enredista 2015	20 anos	2 horas e 7 minutos
Entrevistado H	Coordenadora da Ala de Compositores	15 anos	1 hora e 59 minutos

Entrevistado I	Coordenador de Produção em Ateliê de Fantasias	1 ano	1 hora e 41 minutos
Entrevistado J	Coordenador de Produção em Ateliê de Fantasias	1 ano	46 minutos
Entrevistado K	Estilista Responsável pela produção de fantasias de destaque	14 anos	2 horas e 12 minutos
Entrevistado L	Estilista Responsável pela produção de fantasias de destaque	3 anos	1 hora e 37 minutos
Entrevistados M e N	Coreógrafos da Comissão de Frente	1 ano	1 hora e 35 minutos
Entrevistado O	Responsável pela produção no barracão pesado	5 anos	1 hora e 55 minutos
Entrevistado P	Carnavalesco	1 ano	2 horas e 19 minutos

Tabela 1 – Informações sobre as entrevistas realizadas
Fonte: elaborado pela autora

5.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE

Escolhi como método de análise para essa investigação a análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Escolhi esse método, pois seu domínio aplica-se ao estudo de materiais do tipo qualitativo (RICHARDSON, 2007), sendo uma alternativa viável para analisar grande diversidade de material resultante das comunicações produzidas nas interações (GIBBS, 2009), sejam elas expressas em códigos icônicos, linguísticos orais e escritos ou outros.

Após reunidos os dados da pesquisa, meus próximos passos foram iniciar as etapas do trabalho de análise. O primeiro passo foi separar por pastas, as informações coletadas conforme o tipo de dado (documentos, entrevistas, vídeos, artigos de jornais, etc.). Posteriormente, foi feita uma leitura flutuante de todo o material, a fim de obter o universo de narrativas adequadas para fornecer informações sobre o problema levantado (FRANCO, 2003). O passo seguinte foi reler o material para “fazê-lo falar”, privilegiando procedimentos exploratórios, o que significou seguir um quadro de análise não pré-determinado, mas a partir da releitura do material, ir grifando, fazendo anotações escrevendo ideias possíveis, palpites e levantando questões para apreender as ligações entre as diferentes variáveis, mediante processo dedutivo (FRANCO, 2003).

6. PRODUZINDO O DESFILE CARNAVALESCO

6.1. A ESCOLA DE SAMBA UNIDOS DE JUCUTUQUARA

O bloco Unidos de Jucutuquara foi formado apenas para diversão em 1972. Na ocasião, cada componente vestia o que tinha. No segundo ano, 1973, os tamancos e as fantasias de pescador tornaram-se a marca registrada do grupo (MONTEIRO, 2010). Também não havia enredo, os temas eram livres e os componentes estavam mais interessados em fazer gozações uns com os outros, homenagear as pessoas do bairro ou fazer uma batucada.

Em 1974, o bloco participou pela primeira vez do concurso de blocos promovido pela extinta Ubes (União de Blocos e Escolas de Samba). As roupas de pescador deram lugar às fantasias de estudante, pierrô e mascarado. O grupo pretendia chamar a atenção com seu primeiro enredo: "Retorno". O segundo lugar na competição despertou a atenção das mulheres que começaram a se interessar em participar. Apesar de esse momento ter sido marcante, Monteiro (2010) destaca que os responsáveis¹ pelo bloco decidiram que não competiriam mais no concurso de blocos, pois a ideia era apenas divertir os moradores do bairro. Assim, entre 1975 e 1980, a Jucutuquara abria os desfiles do carnaval capixaba de forma livre, sem competir.

No entanto, seus desfiles descompromissados chamavam a atenção dos foliões pela qualidade das fantasias e organização, sendo muitas vezes superior aos participantes do concurso (MONTEIRO, 2010). No último ano em que a escola desfilou sem competir, 1981, os componentes trouxeram outro diferencial para o concurso – dois carros alegóricos.

Em 1982, o bloco volta a competir entre os blocos e seus desfiles começam a chamar a atenção, visto que, em muitas ocasiões, eram superiores aos desfiles das escolas de primeiro e segundo grupo. Em 1986, já pela quinta vez campeã no concurso de blocos, a prefeitura obriga a Unidos de Jucutuquara a integrar o grupo 2 do carnaval capixaba, passando de bloco para escola de samba, com o nome Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Jucutuquara. No ano seguinte, campeã do segundo grupo, a Unidos de Jucutuquara passa a integrar o grupo especial das escolas de samba capixabas (MONTEIRO, 2010).

2002 marca o ano em que retornam os desfiles competitivos em Vitória, com a Unidos de Jucutuquara conquistando o campeonato, feito que se repete em 2004, 2006, 2007 e 2009 (JUCUTUQUARA, 2015).

¹ A Unidos de Jucutuquara teve seu primeiro presidente apenas em 1989 – Luiz Fernando Barbosa Santos – através de eleições diretas. Até esse ano, os responsáveis pela escola eram Mestre Ditão e Guilherme (VAREJÃO, 2000).

6.2. CICLO DE PREPARAÇÃO DO DESFILE

No ciclo do carnaval pesquisado (2014/2015), a produção do desfile da Jucutuquara iniciou no mês de abril com a definição do tema para o novo enredo. O enredo é um documento definidor do desfile e é partir dele que se iniciam as etapas subsequentes da produção, podendo ser motivado tematicamente pela possibilidade de captação financeira ou por criatividade artística espontânea.

Depois de finalizada a sinopse e sua respectiva apresentação à diretoria e demais segmentos da escola, foi elaborado um organograma com descrição dos setores, alas, fantasias e alegorias, organizando sequencialmente a narrativa do enredo. Todavia, as diferentes etapas de produção que se seguiram foram - mediante diversas circunstâncias, dentre elas escassez de recursos e tempo - (re)compondo e (re)articulando essa organização. Todavia, a temática do enredo permaneceu como o fio condutor, estabelecendo consenso mínimo sobre os principais pontos da narrativa, o que permitiu processos organizacionais diversificados, desencadeados por atividades humanas acontecendo simultaneamente e em contextos distintos, conforme interpretação de diferentes atores.

Assim, sempre que foi preciso lidar com as inconstâncias, escassez de recursos, senso de urgência, o enredo apresentou-se como um padrão suficiente para que as releituras, adaptações, reinterpretções e mudanças tivessem um mínimo de coerência com o projeto de carnaval proposto para 2015. Destarte, as (re/des)construções diversas durante a prática da produção do desfile estavam dentre dos parâmetros do enredo.

[O critério que a gente usava pra cortar uma ala ou pra cortar um carro era] onde não ia atrapalhar a leitura do enredo da história. Então a gente foi nas alas que não iam complicar a leitura do enredo. O enredo é o quê? É o que cara leu e o que ele mostrou na avenida. Porque já tinham todos os elementos no chão, que representaria o que a gente falou que o jurado entendesse daquele carro, entendesse do enredo. Por exemplo, aqui a gente não vai prejudicar o enredo, vai ficar ala ou carro (ENTREVISTADO A).

Entre os meses de julho e agosto aconteceu, na quadra da escola, o concurso para escolha do samba-enredo 2015. Em setembro, o novo carnavalesco contratado apresentou as maquetes dos carros alegóricos e os desenhos das fantasias à diretoria. O carnaval prometia ser grandioso e estava orçado em 1,5 milhão de reais, com recursos advindos da Prefeitura Municipal de Vitória, do Governo Estadual, da prefeitura homenageada (Itapemirim) e de ações comerciais promovidas pela escola (eventos, entradas na quadra, venda de bebidas, venda de fantasias, etc).

Em outubro, uma equipe formada pelo Diretor de Carnaval, um Adjunto e o Carnavalesco foram à Adereços² e realizaram uma compra no valor de 600 mil reais. Com os atrasos na liberação das cartas de crédito, o fornecedor não liberou o material. A equipe viajou novamente para o Rio, retirou materiais em excesso, fez trocas por opções mais baratas e saiu de lá com um valor negociado em torno de R\$ 260 mil. No entanto, faltando apenas 15 dias para o grande dia do desfile, a escola trabalhava ainda sem as cartas de crédito e sem saber qual valor teria afinal para pagar as dívidas.

Esse ano, a verba municipal só sai em Janeiro. No ano anterior saiu em outubro o que facilitou na hora de adiantar os trabalhos. Então os trabalhos estão todos atrasados por conta da entrega da verba. 'De que adianta chegar 1 milhão faltando 15 dias para o carnaval? Dinheiro nenhum compra tempo, o jeito vai ser trabalhar na urgência com o que a gente tiver...é muita responsabilidade colocar o carnaval na rua', comentou o Diretor de Carnaval, enquanto conversávamos sobre as possibilidades de acesso ao campo de pesquisa" (NOTAS DE CAMPO).

O gestor da Adereços, para não assumir riscos maiores, entregou apenas parte dos materiais. Diante dessa situação, o Diretor de Carnaval, junto com o Carnavalesco, reuniu uma equipe para selecionar todos os materiais que sobraram de carnavais anteriores – guardados em um depósito da escola – a fim de usá-los na produção do desfile.

O atraso na liberação da verba oficial, a não aprovação do projeto de patrocínio pela Câmara de Vereadores de Itapemirim e o atraso na liberação dos materiais comprados na Adereços colocou a agremiação em um contexto de urgência. Dessa forma, era comum o sentimento de que a produção do carnaval transcorreria sob intensa necessidade de improvisação, o que implicava abordar a questão da produção através de rápidas ações, de forma extemporânea, com alta capacidade de bricolagem, pois não haveria tempo hábil para decisões ponderadas.

6.3. O BARRACÃO LEVE

As fantasias das alas de comunidade e das alas comerciais, nas quais pretendo focar a minha análise, foram distribuídas entre ateliês contratados pela escola. No ciclo carnavalesco 2014/2015, a escola não concentrou a produção dessas fantasias em apenas um local, como aconteceu no ciclo anterior, mas a distribuiu em seis (6) ateliês espalhados pela região Metropolitana da Grande Vitória (ES), sendo quatro (4) no município de Serra, um (1) em Vila Velha e um (1) em Vitória.

Durante a pesquisa, pude acompanhar as atividades em três ateliês diferentes. O primeiro deles, localizado em Barcelona no município de Serra (ES) estava responsável por três alas comerciais, cada uma delas com 60 componentes. O segundo ateliê estava localizado no Bairro

² Adereços é um nome fantasia para o estabelecimento comercial no qual foram feitas as compras de materiais para produção do desfile. Todos os nomes utilizados no artigo, salvo tópico que conta a história da Agremiação são fictícios, a fim de preservar a identidade dos entrevistados.

Feu Rosa, em Serra (ES). Diferente dos outros, esse foi montado em uma casa alugada pelo próprio carnavalesco para a produção dos protótipos. Já o terceiro ateliê também estava localizado no bairro Barcelona na Serra (ES). Roberta [a responsável] preparou o quintal de casa para a reprodução. A seguir, descreverei um dia típico de produção das fantasias em um dos ateliês contratados.

6.3.1. REPRODUZINDO FANTASIAS

Era segunda-feira. Cheguei ao ateliê por volta de 13h. A equipe começou a trabalhar por volta de 14h30. Eles iniciaram colando um tecido acolchoado na ferragem que formava a gola de uma fantasia. Paulo [um dos ajudantes] buscou dentro da casa um rolo de tecido roxo escuro e trouxe para fora, quando Sandro [outro membro da equipe] viu, perguntou: “mas essa parte não era rosa?”. Paulo respondeu dizendo que aquilo era carnaval e, portanto, ele poderia usar a cor que quisesse. Nas ocasiões seguintes em que fui ao ateliê, todas as vezes que eles tinham que fazer alguma mudança na peça, retirar um detalhe, trocar um tecido ou fazer qualquer outra reformulação nas fantasias, usavam essa expressão: “isso aqui é carnaval!”. Essa expressão indicava um entendimento compartilhado pelos membros daquele ateliê que a prática da produção do carnaval comporta (re) combinações diversas durante a ação, afinal, não há espaço mais propício para a criatividade, inventividade e respostas inusitadas, não convencionais.

Questionei André se ele não deveria passar essa e outras alterações para o carnavalesco pedindo autorização para a mudança. André destacou que não havia mais tempo para as aprovações e reprovações nos rumos do projeto de carnaval. Além disso, foi combinado que, desde que se mantivesse um mínimo de qualidade no acabamento das peças e não se alterasse o tema da fantasia, pois ela era parte da interpretação do enredo, os responsáveis pelos ateliês teriam certa liberdade para alterar o que fosse preciso. André me explicou então, que sua referência principal continuava sendo o enredo, visto que o conjunto de fantasias era fundamental para a compreensão da história contada no sambódromo. Então, se o figurino abordava as ordens imperiais e tinha como referência a corte portuguesa, essa essência deveria ser preservada. Novamente, o enredo desponta como um documento capaz de fornecer as orientações mais importantes a serem levadas em conta quando acontecem situações que exigem boa dose de flexibilidade.

Perguntei ao André se seus ajudantes tinham autonomia para seguir o próprio curso de ação; “na verdade eu dou mais essa autonomia para o Paulo e o Sandro, que eles já entendem mais, pois já estão mais envolvidos com isso há mais tempo”, respondeu. Pode ser que essa dinâmica fosse possível, pois, como participantes da mesma prática, em princípio, esses atores tinham acesso aos mesmos objetivos, regras e entendimentos que ajudavam a compô-la.

Já era próximo de 18h. Sandro afirmou que iria trabalhar em outra atividade: colar uma borda de tecido em 1800 pétalas. Questionei se ele tinha parado para pensar na quantidade de cola e no tempo que se levaria para preparar as pétalas, disse ainda que eu imaginava que seria mais vantajoso comprar tintas spray. Então ele me disse: “eu não pensei em nada disso, vou fazer desse jeito mesmo, não dá para ficar esperando, eles [Carnavalesco, Diretor de Carnaval, o responsável pelo ateliê] falaram que é para darmos um jeito e produzir com o que tem”. Começamos então a colar as bordas nas pétalas e depois de umas 2h de trabalho não tínhamos feito nem 100 unidades.

Nessa situação, ficou evidente que as pessoas executam as ações que são significativas para elas como as únicas a realizar. O ajudante não tinha parado para pensar na melhor resposta para solucionar a questão das bordas das pétalas, então é possível dizer que ele encontrou uma solução de forma improvisada e ao fazer isso, ele estava orientado por uma inteligibilidade prática, isto é, para ele aquela solução era a única que fazia sentido ser feita. Quando ainda eu apresentei outra solução que parecia mais racionalizada, ele deixou claro que sua inteligibilidade não era necessariamente o que parecia mais racional fazer, nem estava livre da sanção de outros participantes que já haviam estabelecido como correto “produzir com o que tem”.

6.4. O BARRACÃO PESADO

No ciclo 2014/2015, a Jucutuquara contratou um profissional para ficar responsável pela coordenação do barracão. Esse senhor [Farias] veio de Parintins (Amazonas) há alguns anos, contratado temporariamente por uma escola capixaba para produzir alegorias, mas decidiu residir no Espírito Santo. Ele fechou um contrato verbal com a escola e, através dele, ficaria responsável pela produção das alegorias, incluindo a contratação da mão de obra necessária para as etapas de ferragens, madeira, escultura e pintura. Quando à parte de adereços, a escola contratou outra equipe do Rio de Janeiro.

Quando finalmente chegaram os materiais para iniciar a produção das alegorias e a equipe contratada iniciou as atividades, faltavam pouco mais de duas semanas para o dia do desfile. Enquanto os ferreiros trabalhavam nas ferragens, uma equipe de escultores iniciou o trabalho de esculturas. No entanto, não havia material suficiente e o prazo estava apertado, por isso, enquanto dois escultores moldavam novas esculturas em grandes blocos de isopor, outros cuidavam da transformação de antigas esculturas que estavam empilhadas nos cantos do barracão.

O primeiro projeto era tudo alegoria nova que a gente ia fazer. A crise foi chegando, aí eu falei: ‘a gente tem que aproveitar o que tem lá, Felipe [carnavalesco]’. Então eles começaram a transformar o que tinha lá, aí começou a viajar, a transformar aquilo ali, entendeu? (ENTREVISTADO A).

Assim, quando a equipe de escultores de Parintins chegou, o carnavalesco reuniu-se com eles para analisar as esculturas disponíveis no barracão que poderiam ser reaproveitadas. Deste modo, surgiu a ideia de transformar negras em uma forma híbrida que misturava o rosto de uma mulher com as formas de um peixe (esculturas que seriam usadas no abre-alas – O Majestoso Caminho das Águas), de decompor os orixás em anjos (os quais seriam usados no segundo carro – Águas que abençoam a alimentam a fé) e de transformar a baiana em uma mulata tomando sol (escultura que seria usada no terceiro carro - É Verão em Itapemirim, o qual foi cortado do desfile).

O bom do pessoal de Parintins é isso. Eles também viajam! E aí quando eu visualizei aquelas negras eu falei, 'aquilo vai virar peixe, já pensei minha maquete encima delas. 'Os orixás vão virar anjo', vão bora! (ENTREVISTADO P).

A etapa seguinte foi a da carpintaria e marcenaria. Essa etapa exigiu muita habilidade e criatividade dos carpinteiros e marceneiros, porque não havia projeto de nenhum dos carros. Em geral, é o carnavalesco quem possui o conhecimento técnico necessário para representar as alegorias em desenhos gráficos, aplicando escala de redução ou então é ele quem contrata alguém para a atividade. No caso da Jucutuquara, o carnavalesco não tinha esse conhecimento técnico, nem havia recursos para contratar uma pessoa para tal fim.

Assim, quando as madeiras finalmente começaram a chegar, o coordenador do barracão reuniu-se com o carnavalesco e definiu na base do olho, o tamanho aproximado em altura e largura dos elementos de madeira a serem construídos. Por conta disso, a presença do carnavalesco no barracão nas duas semanas anteriores ao desfile era constante e seu entrosamento e jogo de cintura com os carpinteiros bastante necessários, haja vista que não era incomum remover peças de lugar, tirar e colocar elementos várias vezes, recortar e repregar esculturas que não cabiam no local determinado ou simplesmente deixar do jeito que estava, pois não havia mais tempo para redimensionar.

Percebi que Sr. Farias [coordenador do barracão] estava fazendo alguns rabiscos em um papel sobre a mesa. Perguntei o que ele estava fazendo e ele me disse que tentava definir uma escala de ampliação de alguns elementos dos carros alegóricos. Comentou ainda que uma das maiores dificuldades que estava tendo na produção era trabalhar sem projeto gráfico com as escalas e demais informações de cada alegoria (NOTAS DE CAMPO).

Quando finalmente, toda a parte da carpintaria e marcenaria estava pronta e as esculturas no lugar, os aderecistas puderam esmerar-se na decoração das alegorias, cobrindo todas as partes com tecidos, pedras, passamanaria, placas de acetato, tiras de espelinho e diversos outros materiais. E assim, a produção das alegorias ia acontecendo em etapas não necessariamente sucessivas, mas conforme os recursos iam chegando, limites iam sendo impostos, soluções iam sendo criadas e tarefas iam sendo executadas com o que se tinha à mão. Descreverei a seguir um dia típico no barracão pesado.

6.4.1. PRODUZINDO AS ALEGORIAS

Era domingo, faltavam apenas 6 (seis) dias para o grande dia do desfile. Cheguei ao barracão por volta de 17h. No decorrer da semana anterior, todas as vezes que eu estive no barracão pesado, o carnavalesco também estava lá, nesse dia não foi diferente. Lembrei que ele mesmo tinha comentado que, de todas as atividades da produção do carnaval, a parte que mais lhe interessava era a produção das alegorias.

Perguntei se havia alguém em quem ele [o carnavalesco] confiava para entregar a condução da produção no barracão pesado. Ele respondeu que não, “porque agora tudo aqui está na base do improvisado, então depende de mim” e acrescentou que precisava estar ali para dizer o que queria. Era comum vê-lo circulando pelo barracão e comentando sobre novas ideias que tinha acabado de ter para acrescentar aos carros, ‘eles ficam loucos comigo’, dizia sobre os constantes pedidos que fazia aos aderecistas, ferreiros, carpinteiros e escultores”. (NOTAS DE CAMPO).

Era evidente então que a produção das alegorias seguia em estreita relação com a necessidade de improvisação. No entanto, no entendimento do carnavalesco, ele precisava estar presente e preparado para indicar rumo, tomar decisões rápidas, determinar o que precisava ser feito, garantindo bom desempenho à improvisação. Pode-se dizer que, a execução das improvisações na prática da produção das alegorias seguia uma forma de normatividade, isto é, eram moldadas pelas formulações explícitas lançadas pelo carnavalesco (quem tinha autoridade para aplicá-las) dentro da vida social do barracão, com a finalidade de orientar e determinar o curso das atividades. É preciso ressaltar, no entanto, que grande parte do que faz sentido para as pessoas fazerem reflete o entendimento que elas constroem sobre as instruções e procedimentos específicos aos quais estão submetidos, mas as regras nunca determinam totalmente o que as pessoas fazem, o que pode ser observado nas notas de campo abaixo:

Enquanto cortávamos placas de acetato, um dos aderecistas comentava que não entendia porque forrar todo o ferro e madeira com tecido, algumas partes até mesmo duas vezes, mesmo as que não iriam aparecer. ‘Até entendo que tem que se preocupar com acabamento, mas nem no Rio de Janeiro eu vi isso, não vou fazer tudo o que ele [carnavalesco] mandou não’, comentou comigo (NOTAS DE CAMPO).

eles [esculturas de sinos] ficaram por trás da cabeça dos anjos, mas saíram... porque no último carro tinha as borboletas, mas como eles [os escultores] não quiseram fazer, não dava tempo, eu falei: ‘então nós vamos trocar, você vai me dar o sino e poder cortar as borboletas! (ENTREVISTADO P).

Ainda no abre alas, um pintor dava os últimos retoques em uma escultura que representava o símbolo da escola – a coruja. Conforme a tradição da Jucutuquara é comum o símbolo da agremiação vir representado no abre alas. Respeitando essa tradição, o carnavalesco havia mantido essa ideia no seu projeto, todavia o conceito inicial era que a coruja viesse moldada de

corpo inteiro, instalada na parte mais alta da alegoria, com movimento, mas, foi preciso reaproveitar uma das esculturas disponíveis no barracão. Então, enquanto formatava ideias sobre o que fazer, o carnavalesco aprendia a fazer malabarismos com uma meta de curtíssimo prazo e recursos insuficientes, em outra situação, considerados até mesmo inúteis.

[...] porque na verdade nós iríamos usar a coruja toda na íntegra, só que ela tava desproporcional, porque o carro perdeu comprimento, ia dá uma poluição visual, se fosse uma coruja de corpo inteiro. E outra, essas estruturas metálicas, pra você cobrir, decorar, demora muito! Pra você fazer um trabalho perfeito. Ela não seria de isopor, eles teriam que forrar ela com algodão, pra depois revestir com espuma e um outro tecido. Ia demorar demais, daí eu falei 'não, vamos aproveitar só a cabeça! (ENTREVISTADO P).

Analisando a peça, o carnavalesco viu que era possível utilizar a parte da cabeça, mas no seu entendimento o símbolo deveria ser transformado para adequar-se à leitura do enredo. Assim, elementos parecidos com nadadeiras de peixe foram acrescentados nas laterais da escultura e uma pintura multicolorida e vibrante fazia uma referência ao fundo do mar, transformando o símbolo da escola em uma peça híbrida coruja/peixe, com uma dimensão expressiva fora do convencional. "É uma coruja aquática", comentou o carnavalesco.

[...] aquela coruja já estava pronta no ano passado e aí a gente viu com o Felipe, 'é essa coruja aqui, não inventa'. Aí eu falei: 'então coloca lá na frente, faz umas coisas aí' e ele botou uma coruja aquática. Então ele foi transformando o que tinha já" (ENTREVISTADO A).

Todo esse conjunto de ações, no entanto, contrariava o que estava expressamente determinado no estatuto da escola, isto é, o símbolo da escola deveria vir representado em seu formato e cores originais. Ao longo dos anos, os carnavalescos mantiveram essa determinação e o carnaval 2014/2015 era o primeiro ciclo carnavalesco da escola em que a regra havia sido subvertida, desagradando parte da diretoria da escola, o que indicava mais uma vez a competência provocativa do carnavalesco de arriscar-se em improvisações novas, diferentes do modo de fazer ao qual a diretoria estava acostumada.

E a diretoria ainda queria que eu mudasse! Chegou um diretor e disse: 'Nossa! a coruja tem que ser natural!' Daí eu falei: 'Quando você for carnavalesco, ela pode até ser. O meu trabalho você só vai contestar depois que passar na avenida! (ENTREVISTADO P).

Porque o estatuto diz...eu não tenho nada a ver com o estatuto. Isso aqui é uma coisa séria, tem uma sinopse escrita [...] (ENTREVISTADO P).

É possível ainda entender esse contexto analisando que o entendimento do carnavalesco, embora não ignorasse as determinações do estatuto da escola, era aquele que ele havia construído sobre as regras e que estava submentido, em especial as formulações explícitas do enredo. Dessa forma, suas ações ao mesmo tempo em que negligenciavam algumas formulações definidas pelo estatuto, eram instruídas pelas definições da história contada no enredo.

7. (DES)RESPEITANDO REGRAS

Para analisar essa força normativa que pode influenciar o curso das atividades (SCHATZKI, 2002), volto ao conceito de estruturas mínimas (HATCH, 2002; KAMOCHE; CUNHA, 2001), pois, conforme apresentado nos dados da pesquisa, sempre que foi preciso lidar com as inconstâncias, escassez de recursos, senso de urgência, necessidade de bricolagem, o enredo apresentou-se como um padrão suficiente para que as releituras, adaptações, reinterpretações e mudanças tivessem um mínimo de coerência com o projeto de carnaval proposto para 2015. Assim, (re)criações e ações diversas estavam dentre dos parâmetros do enredo. Como bem destacam Kamoche e Cunha (2001), uma das condições para o uso da improvisação no contexto organizacional é saber combinar o conjunto de diretrizes consensuais com liberdade para a ação, ou seja, encontrar um equilíbrio entre estrutura limitada com liberdade para improvisar.

Outro exemplo pode melhor elucidar a convergência entre as regras (SCHATZKI, 2001, 2002) e a noção de estruturas mínimas (KAMOCHE; CUNHA, 2001). Um episódio marcante foi quando o carnavalesco fez uma série de recombinações, a fim de responder à ausência das condições satisfatórias para trazer o símbolo da escola (a coruja) no carro abre-alas. Embora não ignorasse as determinações do estatuto da escola, as recombinações que ele fez estavam submetidas ao entendimento que ele havia construído sobre as regras a que estava submentido. Dessa forma, suas ações negligenciavam algumas formulações definidas pelo estatuto (o símbolo da escola deve vir representado no abre-alas, mantendo formato e cores originais), mas por outro lado eram instruídas pelas definições da história contada no enredo (para ser incluído no abre-alas, o símbolo da escola deve sofrer as adaptações necessárias conforme temática do enredo). Conforme analisam Santos e Alcadipani (2015), as regras que direcionam, censuram, instruem a ação dos praticantes tanto regulam atividades já existentes (trazer o símbolo da escola representado no abre-alas), quanto fazem emergir novas ações (trazer o símbolo da escola não nas cores e formato originais, mas sim adaptado à temática do enredo).

Assim, enquanto tomava decisões e agia, o carnavalesco flexibilizava o que dizia o estatuto da escola, variava o acordo antes existente entre carnavalesco e membros da diretoria sobre manter o símbolo da escola no formato e cores naturais e inovava com uma coruja híbrida (“coruja aquática”), multicolorida, não convencional. Esse exemplo também ilustra que o desempenho dos participantes em uma prática sempre estará sujeito à sanção, desaprovação, correção de outros participantes. No ocorrido, membros da diretoria questionaram e reprovaram a inovação do carnavalesco, o solicitando que seguisse o estatuto da agremiação (SCHATZKI, 2001).

Outro exemplo que demonstra como isso se configura na escola de samba é o que ocorreu nos ateliês de reprodução de fantasias, especialmente nas últimas semanas antecedentes ao desfile, quando as atividades eram tão intensas que nem o Carnavalesco, nem o Diretor de Carnaval tinham mais condições de monitorar as atividades do barracão leve. A orientação geral

era manter a quantidade e qualidade das fantasias de cada ala e não perder a perspectiva do enredo, ou seja, se o figurino abordava as ordens imperiais e tinha como referência a corte portuguesa, essa essência deveria ser preservada, mas a combinação de cores e tecidos, bem como cortes e substituições de materiais estavam sob a responsabilidade dos responsáveis em cada ateliê.

Portanto, novamente, o enredo despontou como um documento capaz de fornecer as orientações mais importantes a serem levadas em conta quando aconteceram situações que exigiam boa dose de flexibilidade (KAMOCHÉ; CUNHA, 2001). Cavalcanti contribuiu para essa discussão, argumentando que o enredo é o elemento básico de negociação que transcende as diferentes forças existentes dentro da agremiação, é o vínculo que harmoniza as diferentes leituras, interesses e interpretações dos diversos setores da escola, possibilitando o conjunto de transformações que concretizará o desfile em música, alegorias e fantasias.

Dessa forma, fenômenos como os entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva organizam a prática, mas seus fins permanecem constantemente em aberto, o que converge com as estruturas mínimas, as quais também fornecem os meios de organização da prática, mas sem restringi-las, muito pelo contrário, oferecendo liberdade para máxima flexibilização, à medida que as convenções e acordos a que os participantes estão submetidos podem ser interpretados e (re)articulados de múltiplas formas.

Outro exemplo ilustra não apenas como a execução das improvisações na prática da produção do desfile seguia uma forma de normatividade, mas como também estavam relacionadas à liderança. Conforme mencionado na apresentação dos dados, a produção das alegorias seguia em estreita relação com a necessidade de improvisação e, justamente, por ser assim, o carnavalesco entendia que precisava estar constantemente presente no barracão, preparado para indicar rumo, tomar decisões rápidas, determinar o que precisava ser feito, comandar as equipes, a fim de garantir bom desempenho às ações. Nesse sentido, pode-se dizer que as ações humanas eram em parte prescritas pelas formulações explícitas lançadas pelo carnavalesco (quem tinha autoridade para aplicá-las) dentro da vida social do barracão (SCHATZKI, 2002).

Mas, seria uma análise incompleta dizer que todas as prescrições do carnavalesco determinavam totalmente o que as pessoas faziam (SCHATZKI, 2001). Ocorreram situações em que, por exemplo, os aderecistas ignoraram as determinações do carnavalesco sobre forrar as partes não visíveis dos carros alegóricos, pois não entendiam que isso era relevante; os escultores recusaram-se a fazer as esculturas de borboleta, pois pela experiência que tinham entenderam que não havia tempo suficiente para essa ação. Isso demonstra que, necessariamente os participantes farão o que, para eles, faz sentido ser feito, o que nem sempre coincidirá com as

normas às quais estão submetidos, fato que nos remete para a inteligibilidade prática (SCHATZKI, 2001, 2002).

É preciso ressaltar, entretanto, que, ao apontar sua liderança na produção das alegorias, o carnavalesco adota uma visão tradicional do líder, como um indivíduo virtuoso que comanda, é ativo e influente, que organiza sozinho o curso das ações e que ocupa uma posição privilegiada, a qual poucos ou ninguém seria confiável o bastante para assumi-la. Trata-se de uma visão antagônica à lição que o improviso no jazz oferece às organizações, pois como bem afirma Barrett (2002), tão importante quanto assumir a posição da liderança é permitir que outros atores também se destaquem, visto que respostas excepcionáveis não estão limitadas a apenas quem está no topo das organizações, ou na direção de determinada atividade, mas podem ser oferecidas por qualquer participante.

Por outro lado, essa visão do líder tradicional não pode ser totalmente descartada, pois um líder formal é um importante moderador da improvisação. Sobre isso, analiso a decisão do carnavalesco sobre permanecer ininterruptamente no barracão, durante as duas semanas imediatamente anteriores ao carnaval, baseada no fato de que tudo estava sendo improvisado e ele precisava apontar os direcionamentos necessários. Pode-se dizer que sua liderança diretiva agia como um mecanismo de controle sobre os aspectos que pudessem prejudicar os resultados da improvisação. Se os elementos da estrutura mínima são evidentes para os participantes da prática, em última análise um líder formalmente instituído pode contribuir para controlar os intrusivos que prejudicam a improvisação, restringindo a margem de risco dos participantes (CUNHA; CUNHA, KAMOCHE, 2002). É possível fazer ainda outra relação com a perspectiva prática. Conforme, Schatzki (2006) observa, para que a organização de uma prática seja compreendida, é suficiente que determinados participantes, não todos, estejam engajados com sua estrutura de governança, como por exemplo, aqueles que ocupam papel ou estado de líder, instrutor.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perspectiva prática me permitiu entender a escola de samba como uma realização instável, que se desenrola mediante malhas práticas-arranjos que constituem não uma ordem social específica, mas sim ordens sociais, constantemente em processo de (re)constituição. Pude evidenciar que as possibilidades de ações em determinado contexto-temporal de uma organização estão sempre em aberto, pois o conjunto de regras que organiza determinada prática pode ser subvertido, desconsiderado ou respeitado sob um ponto de vista particular.

Além disso, esse conjunto de diretrizes não simplesmente orienta e determina o curso das ações que compõem a prática, mas também influi no número de possibilidades criativas geradas

pelos indivíduos, pois se considera que a estrutura de governança da prática é minimalista e, portanto, permite flexibilidade máxima. Ou seja, as possibilidades de ação disponíveis são ilimitadas, o que, no caso da escola de samba é particularmente interessante, visto que seu contexto (recursos financeiros limitados, senso de urgência, materiais insuficientes) encoraja constantemente refazer o curso da ação inicialmente imaginado para materializar o enredo.

Algumas limitações marcam esse trabalho. Destaco que eu não pude acompanhar todas as atividades referentes à produção de fantasias, haja vista que estavam distribuídas em vários ateliês. Outros motivos contribuíram para isso, como o fato de as atividades terem iniciado faltando apenas um mês para o desfile, então não havia tempo suficiente para observar as atividades desenvolvidas em todos os ateliês; outro fato é que dois desses ateliês estavam localizados em regiões com altos índices de violência, em que é preciso ir acompanhado com alguém da localidade, o que não foi possível. Além disso, muitas atividades, em especial no barracão e na quadra da escola, ocorriam simultaneamente, o que limitava minhas observações.

Finalmente, destaco algumas ideias que não foram aprofundadas no trabalho, as quais podem servir como ponto de partida para estudos futuros. Outras pesquisas poderiam, por exemplo, explorar como as manifestações do improviso contribuem para a (re)organização da malha arranjos/práticas que constitui uma organização; como o universo de valores espirituais e sentimentais afeta as práticas organizativas; como um fenômeno social, a exemplo de uma organização, se forma a partir da interação e sobreposição de diferentes práticas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARBIERI, R. J. O. Cidade do samba: do barracão de escola às fábricas de carnaval. In: CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. (Orgs.). **Carnaval em múltiplos planos**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2009. cap. 6, p. 125-152.

BARRET, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Handbook Organizational improvisation**. London, Canada and New York: Routledge, p. 135-162, 2002.

BLASS, L. M. S. **Desfile na avenida, trabalho na escola: a dupla face do carnaval**. São Paulo: Annablume, 2007.

BORGES, C. **Oficialmente o carnaval capixaba começou em 1958**: Escola de Samba Piedade é a maior campeã do carnaval capixaba. Ganho 13 vezes. Disponível em <<http://www.clerioborges.com.br/carnavalcapixaba.html>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

CARRIERI, A. P. et al. Estratégias Subversivas de Sobrevivência na “Feira Hippie” de Belo Horizonte. **Revista Gestão.Org**, v. 6, n. 2, p. 174-192, 2008.

- CAVALCANTI, M. L. V. C. As alegorias no carnaval carioca: visualidade espetacular e narrativa ritual. **Textos escolhidos de cultura e arte populares**, v.3, n. 1, p. 17-27, 2006.
- _____. **Carnaval Carioca: dos bastidores ao desfile**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROSSAN, M.M. **Improvisation in action**. *Organization Science*, v. 9, n. 5, p. 593-599, 1998.
- CROSSAN, M. M.; SORRENTI, M. Making sense of improvisation. In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Handbook Organizational improvisation**. London, Canada and New York: Routledge, p. 27-48, 2002.
- CUNHA, M.P.; CUNHA, J.V.; KAMOCHE, K. Organizational improvisation: What, when, how and why. In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Handbook Organizational improvisation**. London, Canada and New York: Routledge, p. 93-133, 2002.
- CUNHA, J. V.; CUNHA, M. P. **Improvisação Organizacional: do jazz para a administração**. *Revista de Administração*, v. 34, n. 3, p. 5-11, 1999.
- DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: por uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- ERICSON, M. On the dynamics of fluidity and open-endedness of strategy process toward a strategy-as-practicing conceptualization. **Scandinavian Journal of Management**, v. 30, p. 1-15, 2014.
- FARIA, W. Nascimento e expansão do bairro Jucutuquara. Texto disponibilizado em 31 maio. 2010 <<http://deolhonailha-vix.blogspot.com.br/2010/05/uma-nacao-chamada-jucutuquara-1946.html>>. Acesso em: 08 jul. 2014.
- FERREIRA, F. **O Livro de Ouro do Carnaval Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisação e aprendizagem nas organizações: reflexões a partir da metáfora da improvisação no teatro e na música. **Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 8, n. 2, p. 173-188, 2011.
- FLICK, U. Observação, etnografia e métodos para dados visuais. In: FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004. cap. 3, p. 147-178.
- FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Editora Plano, 2003.
- GASKEL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002. cap. 3, p. 64-89.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Handbook Organizational improvisation**. London, Canada and New York: Routledge, p. 71-91, 2002.

- HOLLANDA, B. B. B. País do carnaval! País do carnaval? Uma apresentação alentada ao dossiê: carnavais e organizações. *O&S*, v.20, n.64, p. 99-109, 2013.
- JUCUTUQUARA. **Grêmio Recreativo Escola de Samba Unidos de Jucutuquara**. Disponível em: < <http://www.jucutuquara.com.br/introducao/>>. Acesso em: 23 set. 2015.
- KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P. Improvisation in organizations. *Int. Studies of Mgt. Org.*, v. 33, n. 1, p. 3-9, 2003.
- KAMOCHE, K.; CUNHA, M.P.. Minimal structures: From jazz improvisation to product innovation. *Organization Studies*, v. 20, n. 5, p. 733-763, 2001.
- KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 8, p. 0022-2380, 2003.
- KIRSCHBAUM, C.; SAKAMOTO, C.; VASCONCELOS, F. C. **Conflito e improvisação por Design: a metáfora do Repente**. *O&S*, v.21, n.68, p. 815-834, 2014.
- LEWIN, A. Y. Introduction—Jazz Improvisation as a Metaphor for Organization Theory. *Organization Science*, v. 9, n. 5, p. 539-539, 1998.
- LEWIS, C.; LOVATT, P. J. Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking. *Thinking Skills and Creativity*, v. 9, p. 46- 58, 2013.
- MINER, A. S.; BASSOF, P.; MOORMAN, C. Organizational Improvisation and Learning: A Field Study. *Administrative Science Quarterly*, v. 46, n. 2, p. 304-337, 2001.
- MCDANIEL JR, R. R. Management strategies for complex adaptive systems sensemaking, learning, and improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, v. 20, n. 2, p. 21-41, 2007.
- MEYER, V., Jr..A escola como organização complexa. In A. Eying& M. L. Ghisi (Eds.), **Políticas e gestão da educação superior**. Curitiba: Champagnat, 2007. p. 231-261.
- MONTEIRO, L. **Carnaval capixaba: Histórias, honras e Glórias**. Serra: Ed. do Autor, 2010
- MOORMAN , C.; MINER, A. S. Organizational improvisation and organization memory. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 698-723, 1998.
- MOORMAN , C.; MINER, A. S. The convergence of planning and execution: Improvisation in new productdevelopment. In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. **Handbook Organizational improvisation**. London, Canada and New York: Routledge, p. 257-290, 2002.
- MOURA, A. **A história dos bate-bolas, tradição no carnaval carioca**. Texto disponibilizado em 13 fev. 2015. Disponível em: < <http://blogs.odia.ig.com.br/historia-do-dia/2015/02/13/a-historia-dos-bate-bolas-tradicao-no-carnaval-carioca/>>. Acesso em: 15 maio, 2015.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- RICHARDSON, K. A. Managing complex organizations: complexity thinking and the Science and art of management. *Corporate Finance Review*, v. 13, n. 1, p. 23-30, 2008.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas. 2007.

- RECKWITZ, A. Towards a theory of social practice: A development in cultural theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, p. 1-15, 2009.
- SANTOS, N. S. Estilo autoral e individualidade artística: os carnavalescos no carnaval carioca. In: CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. (Orgs.). **Carnaval em múltiplos planos**. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2009. cap. 7, p. 153-171.
- SANTOS, L. L. da S. & ALCADIPANI, R. Por uma Epistemologia das Práticas Administrativas: a Contribuição de Theodore Schatzki. **O&S**, v. 22, n. 72, p. 79-98, 2015.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K. & SAVIGNY, E. von. **The Practice Turn in Contemporary**. London/New York: Routledge. 2001a.
- _____. Practice Mind-ed Orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K. & SAVIGNY, E. von. **The Practice Turn in Contemporary**. London/New York: Routledge. 2001b.
- _____. **The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change**. Pennsylvania: Pennsylvania State University. 2002.
- _____. A New Societist Social Ontology. **Philosophy of the Social Sciences**. v. 33, n. 2., p. 174-202, 2003.
- _____. The Sites of Organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465-484, 2005.
- _____. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p.1863-1873, 2006.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o Observador e o Integrante da Escola de Samba: os Não-Humanos e as Transformações Durante uma Pesquisa de Campo. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 209-227, 2011.
- TURETA, C. Escolas de samba: autenticidade e tradição perdidas? In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2006/ESO/2006_ESOA_2072.pdf>http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2010/2010_ENEO534.pdf. > Acesso em: 20 de jan. 2015.
- _____. **Práticas Organizativas em Escolas de Samba: o Setor de Harmonia na Produção do Desfile do Vai-Vai**. 2011. 325 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2011.
- TURETA, C.; ARAÚJO, B. F. V. B. **Escolas de Samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais**. **O&S**, v. 20, n. 64, p. 111-129, 2013.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations. **Organization Studies**, v. 25, n. 5, p. 727-749, 2004.
- VERA, D.; CROSSAN, M. Improvisation and Innovative Performance in Teams. **Organization Science**, v. 16, n. 3, p. 203-224, 2005.

VERGARA, S. C.; MORAES, C. M.; PALMEIRA, P. L. A cultura brasileira revelada no barracão de uma escola de samba: O caso da família Imperatriz. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 239-253.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

WEICK, K. E. Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis. **Organization Science**, v. 9, n. 5, p. 543-555, 1998.

YANOW, D. Organizational ethnography between toolbox and world-making. **Journal of Organizational Ethnography**, vol. 1, n. 1, p. 31-42, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Priscila Ricardo dos Santos da Silveira

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (PPGAdm/UFES).