

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

PRISCILA RICARDO DOS SANTOS DA SILVEIRA

**IMPROVISO NA PRÁTICA DA PRODUÇÃO DO DESFILE
CARNAVALESCO DE UMA ESCOLA DE SAMBA**

**VITÓRIA
2015**

PRISCILA RICARDO DOS SANTOS DA SILVEIRA

**IMPROVISO NA PRÁTICA DA PRODUÇÃO DO DESFILE
CARNAVALESCO DE UMA ESCOLA DE SAMBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção de título de Mestre em Administração de Empresas, na área de concentração Práticas Organizativas e Culturais.

Orientador: Profº Drº César Tureta.

VITÓRIA
2015

PRISCILA RICARDO DOS SANTOS DA SILVEIRA

IMPROVISO NA PRÁTICA DA PRODUÇÃO DO DESFILE CARNAVALESCO DE UMA ESCOLA DE SAMBA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas na área de concentração Práticas Organizativas e Culturais.

COMISSÃO EXAMINADORA

ProfºDrº César Augusto Tureta de Moraes
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

ProfºDrº Gelson Silva Junquillo
Universidade Federal do Espírito Santo

Profº Drº Bruno Felix
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em
Contabilidade, economia e finanças - FUCAPE

A Deus, que me cerca de graça todos os dias.

A Lucia e Vandiro, com quem aprendi que a
graça da vida é não ter controle de tudo.

A Edu e Pedro Cainã, que fazem minha vida ter
muito mais sentido.

AGRADECIMENTOS

Nessa incrível caminhada, pude contar com a ajuda de várias pessoas. Embora eu não consiga lembrar o nome de todos os que contribuíram, direta ou indiretamente, para essa pesquisa, mantereí meu coração eternamente grato a todos com quem pude aprender, conviver, compartilhar, experimentar e dialogar durante esse percurso.

Agradeço a Deus pela sua graça e fidelidade sempre abundantes na minha vida, todos os dias. Aos meus pais Vandiro e Lucia, obrigada por me ensinarem a ter fé na vida e interesse em aprender. Aos meus irmãos Valber e Vanderson, obrigada pelos muitos momentos de conversas, risos, choros e brigas. Aos meus bens mais preciosos, Edu e Pedro Cainã, obrigada pela paz, amor e serenidade que nossa convivência me proporciona. Aprendi com vocês dois o que significa ter um lar.

Obrigada ao meu orientador Prof^o Dr^o César Tureta pela paciência e orientação, sempre disposto, responsável, nunca cobrando ou exigindo – apesar das minhas demoras – mas sempre sugerindo e indicando possibilidades. Sua forma de agir e sua atuação como professor são inspirações para mim.

Obrigada a todos os colaboradores da Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração e a todos os professores, cujos ensinamentos despertaram ainda mais o meu interesse pela pesquisa e influenciaram algumas de minhas escolhas para o futuro. Em especial, agradeço a Prof^a Dr^a Letícia Fantinel, ao Prof^o Dr^o. Gelson Junquilha e ao Prof^o. Dr^o. Bruno Felix, por aceitarem contribuir com minha banca de qualificação e defesa.

Obrigada aos amigos da turma de mestrado em Administração 2014/1 com quem pude aprender e dividir algumas inquietações. Obrigada em especial a Tati Doin, pelas longas conversas, pelo incentivo e apoio e a Carol Júlio, com quem pude compartilhar as aventuras e desventuras, alegrias e decepções do trabalho de campo. Com vocês a carga ficou mais leve.

Por fim, jamais poderia deixar de agradecer aos membros da diretoria da Escola de Samba Unidos de Jucutuquara (Vitória – ES). Obrigada a todos os diretores, coordenadores, trabalhadores e componentes que viabilizaram essa pesquisa. Agradeço especialmente à Marinilce Pereira, ao Anderson Ferreira e ao Osvaldo Garcia que me receberam de coração aberto e me deram todo apoio durante o acesso ao campo, abrindo as portas onde eu nem acreditava ser possível.

“Eu acho que é pelo medo do fracasso que eu experimento coisas...se eu vejo que há algum valor em alguma coisa e eu não tenho certeza se eu mereço tentar fazê-la, eu quero descobrir.”

Keith Jarrett (pianista de jazz)

“Minha procura por si só já era o que eu queria achar”

Ana Carolina

RESUMO

Este estudo apresenta possíveis interseções 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 objeto de análise a prática da produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba, contexto em que o fenômeno do improviso aparece de forma bastante evidente. Nesse sentido, o objetivo dessa pesquisa foi investigar as manifestações do improviso na produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba. Para concretizar os objetivos dessa investigação, 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). Pude descrever a produção do desfile carnavalesco dessa agremiação, durante o ciclo 2014/2015, com enfoque nas práticas e buscando entender como o improviso aparece. Destaquei os espaços de produção de fantasias (barracão leve) e de produção das alegorias (barracão pesado). Analisei como o improviso se manifesta na prática da produção do desfile, buscando articular três elementos conceituais do improviso (estruturas mínimas, tomada de sentido e bricolagem) com os elementos conceituais da estrutura de governança da prática (regras, entendimentos e estrutura teleoafetiva), proposta por Theodore Schatzki. Concluo que os processos que compõem a prática, dentre eles o improviso e a bricolagem, não pertencem aos indivíduos, mas à prática em si, uma constatação que fortalece o princípio da simetria na liderança das ações. Além disso, foi possível entender que a inteligibilidade prática não necessariamente coincide com a normatividade; essa compreensão, se disseminada na organização, poderia beneficiar melhor entendimento sobre o papel dos erros no contexto organizacional, favorecendo a estética da imperfeição no *organizing*. Concluo ainda que a vida social da escola de samba transcorre dentro de determinado *site ontology* que suporta os significados das coisas, pessoas, eventos, situações, experiências, entendimentos, fins, emoções e todos os outros elementos que podem ser utilizados na bricolagem, bem como a forma correta/aceitável sobre que esses recursos serão (re)combinados, embora essa forma correta/aceitável possa sempre ser flexibilizada através da inteligibilidade prática, ou de outra forma, porque a estrutura que organiza a prática da produção do desfile carnavalesco é minimalista.

Palavras-chaves: Improvisação Organizacional; Práticas Organizativas; Escolas de Samba; Produção de Desfile Carnavalesco.

ABSTRACT

This study presents possible intersections between theory and practice, as Theodore Schatzki approach and organizational improvisation, the latter being related to not predicted in advance, not premeditated, usually understood in terms of fortuitous events, often in times of crisis. For this, it was proposed as an object of analysis the practice of production Carnival parade of samba school context in which improvisation phenomenon appears quite evident. In this sense, the objective of this research was to investigate the impromptu demonstrations in the production carnival parade of a samba school. To achieve the objectives of this research were conducted research through documents, interviews and observations focused on the conduct of activities that make up the production of a carnival parade Grêmio Recreativo States Samba School Jucutuquara of Vitória (ES). I could describe the production of the carnival parade this college during the 2014/2015 cycle, focusing on practices and seeking to understand how improvisation appears. I highlighted the fantasies of production spaces (light shed) and production of allegories (heavy shed). I analyzed as improvisation is manifested in the practice of show production, seeking to articulate three conceptual elements of improvisation (minimal structures, making sense and bricolage) with the conceptual elements of the practice governance structure (rules, understandings and teleoafetiva structure) proposed by Theodore Schatzki. I conclude that the processes that make up the practice, including improvisation and bricolage, do not belong to individuals, but the practice itself, a finding that strengthens the principle of symmetry in the leadership of the shares. Furthermore, it could be understood that the practice intelligibility not necessarily coincide with the normative; this understanding is widespread in the organization could benefit from better understanding of the role of errors in the organizational context, favoring the imperfection of aesthetics in organizing. I conclude yet that social life samba school takes place within a certain ontology site that supports the meanings of things, people, events, situations, experiences, understandings, goals, emotions and all other elements that can be used in DIY and correct / acceptable form of these features will be (re-) combined, although this correct / acceptable form can always be relaxed by practicing intelligibility, or otherwise, because the structure that organizes the practice of the production of carnival parade is minimal.

Keywords: *Organizational Improvisation. Organizing; Samba School; Production of Carnival Parade.*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. ESCOLAS DE SAMBA	17
2.1. As escolas de samba no Brasil	17
2.2. Escolas de Samba do Espírito Santo	24
2. TEORIAS DA PRÁTICA SOCIAL E A PERSPECTIVA DE SCHATZKI	29
3. IMPROVISO ORGANIZACIONAL	40
4. METODOLOGIA	50
4.1. Tipo de Pesquisa	50
4.2. Coleta de dados	52
4.3. Técnicas de análise.....	58
1.1. Acesso ao Campo.....	60
5. PRODUZINDO O DESFILE CARNAVALESCO.....	63
5.1. A escola de samba Unidos de Jucutuquara	63
5.3. Ciclo de preparação do desfile.....	71
5.4. O barracão leve.....	80
5.5. O barracão pesado.....	93
6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	113
6.1. Maximizando flexibilidade a partir das regras	117
6.2. Interligando ações por meio dos significados.....	124
6.3. Bricolando com suporte dos entendimentos	129
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	137
REFERÊNCIAS.....	143

1. INTRODUÇÃO

Todos os anos, quando findam as comemorações de final de ano, um grande evento festivo invade o noticiário e a vida dos brasileiros: o carnaval, um dos maiores espetáculos festivos do mundo. A maior parte das pessoas ignora que os desfiles carnavalescos fecham um ciclo de meses de trabalho que inicia tão logo finaliza o carnaval do ano anterior. Assim, carnaval não é apenas a festa, mas, em seu sentido mais amplo, é todo o processo de sua preparação, ao longo do qual, um novo enredo será transformado em samba-enredo, alegorias e fantasias (CAVALCANTI, 1995).

O carnaval tem muitas fontes de inspiração, mas no caso brasileiro, ele é herança do entrudo, uma comemoração típica de Portugal, em que era comum brincar pelas ruas dias antes da chegada da Quaresma, alvejando nas pessoas farinha, ovos, areia e outros objetos (FERREIRA, 2004). Novas formas de brincar o carnaval foram aparecendo até que, na primeira metade do século XX, o Brasil presencia o surgimento de uma forma de organização que transformaria o carnaval em um grande espetáculo festivo, um dos maiores do mundo – as escolas de samba (ALBIM, 2009, BULCÃO, 2011).

As agremiações carnavalescas não possuem uma natureza que pode ser originariamente instituída numa forma pronta e fechada (CAVALCANTI, 1995), mas é possível reconhecer em sua configuração alguns elementos originários: das festas processionais da igreja católica, manteve-se até os dias atuais a realização de desfiles em forma de cortejo que flui pela avenida ao som do samba-enredo; dos blocos de rua, as escolas tiraram seu caráter popular e a bateria percussiva; já os ranchos e grandes sociedades, não só inspiraram a preparação do evento em torno de um tema (o enredo) e acrescentaram à festa os carros alegóricos, como também infundiram a ideia da organização administrativa do carnaval – agremiações com sede própria, estatutos, diretorias, etc. (ALBIM, 2009).

Assim, ano após ano, após choradas as mágoas ou vividas as alegrias com os resultados de uma apuração, as escolas novamente se organizam para, através de múltiplas práticas organizativas, administrar grande fluxo de pessoas e ainda gerenciar custos, informações, fornecedores, materiais e realizar inúmeras outras atividades com fins diversos relativas aos fazeres que darão vida ao próximo desfile carnavalesco (BLASS, 2008).

Cavalcanti (1995) destaca ainda, o aspecto espetacular que adquiriram os desfiles carnavalescos ao longo do tempo, graças à dimensão plástica expressiva obtida através da produção de fantasias, adereços e alegorias. Embora, segundo a autora, estudiosos da cultura popular muitas vezes tenham condenado essa dimensão visual, interessa maior alcance analítico sobre como o processo de produção de um desfile é perpassado pela comercialização, expansão social, busca pelo moderno, pela inovação temática e visual, pelo desenvolvimento das alegorias e pelo uso de novos materiais.

É possível dizer que as escolas de samba são unidades organizativas peculiares, pois, ao mesmo tempo em que incorporaram elementos de uma dinâmica empresarial moderna, tais como sistema de contrato e remuneração, contratação de profissionais especializados, terceirização e planejamento, também não prescindem da inventividade, improvisação, dedicação de voluntários e da forte trama afetiva que envolve seus membros (BLASS, 2007; TURETA; ARAUJO, 2013). Segundo Tureta (2010; 2011) as escolas de samba são entidades organizativas particulares capazes de articular suas próprias práticas organizativas.

Essas agremiações, embora já amplamente estudadas em pesquisas de natureza antropológica e sociológica, ainda são pouco estudadas no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais (EO), com algumas exceções como, por exemplo, Vergara, Moraes e Palmeira (1997), Oliveira e Gomes (2007), Tureta (2010; 2011), Tureta e Araújo (2013). Esse fato apresenta-se como uma das razões que apontam para a relevância desse trabalho.

Além disso, embora muitos trabalhos tratem da preparação do carnaval (CAVALVANTI, 1995; 2008; BLASS, 2007; BARBIERI, 2009), muito pouco foi explorado sobre as práticas organizativas que compõem o processo de produção de um desfile carnavalesco (ver importante exceção em TURETA, 2011). Assim, uma análise desse processo utilizando a noção de prática torna-se ainda mais interessante.

O enfoque dado às práticas organizativas tem como perspectiva a maior preocupação dos Estudos Organizacionais (EO) com respeito àquilo que as pessoas fazem no cotidiano organizacional. A ideia mais relevante é que os fenômenos organizacionais transpiram através e são efeitos de um emaranhado de práticas

interconectadas, isto é, a prática constitui o local da organização (SCHATZKI 2002; 2005; RECKWITZ, 2002).

Assim, a ação dos membros organizacionais enquanto realizam seu trabalho é vista como acontecendo, ocorrendo, sendo performada através de uma rede de conexões em ação. Portanto, o processo do organizar pode ser compreendido como algo que está em constante processo de (re) constituição e a análise do processo organizativo tem como foco o cotidiano, o “mundo da vida” (GHERARDI, 2009; NICOLINI, 2009; RECKWITZ, 2002, P. 144).

Essa perspectiva é convergente com a ideia de *organizing*, a qual reside no crescente reconhecimento de que organização coexiste com surpresa; que a ordem não implica ausência de imprevisibilidade; que a recorrência não exclui a novidade. Dessa forma, a organização pode ser vista como o nó, a dobra, onde a ordem e a desordem convergem. É o próprio processo de transgredir as fronteiras entre o estável e o instável (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

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 (ver SCHATZKI, 2001a; 2001b; 2002; 2003; 2005; 2006). Esse autor assume que o centro da análise é a prática, sendo que o contexto (site) social, no qual se desdobram quaisquer aspectos da vida, é formado por um emaranhado de práticas humanas e arranjos materiais, intrinsecamente ligados. Esse site representa o domínio do qual os fenômenos fazem parte (SCHATZKI, 2003; 2005).

Destarte, torna-se relevante não só explicar o processo organizativo da produção dos desfiles do ponto de vista dos EO, como também analisar de que forma as escolas de samba acontecem por intermédio dos seus arranjos materiais (pessoas, objetos, espaços físicos, etc.) e suas práticas organizativas (SCHATZKI, 2005; 2006).

Entretanto, 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 (SCHATZKI, 2005).

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.

De forma sutil, essa relação entre improviso e prática foi explorada em alguns estudos, como por exemplo, em Carrieri et al. (2008), quando os autores trataram das margens de manobra que os subversores de uma feira hippie usam com o intuito de reconstruir determinadas normas reguladoras. Também aparece numa análise proposta por Silva, Carrieri e Junquillo (2011) na qual os autores observam que, embora disciplina e passividade possam contribuir para atuação dos sujeitos no modo deliberado de planejar estratégias, a antidisciplina também está presente na organização e é ela que viabiliza certa transgressão por parte dos membros organizacionais, possibilitando ações emergentes. 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.

A improvisação está relacionada a processos dinâmicos espontâneos e criativos cuja pretensão é atender um objetivo através de um caminho novo. Em geral, esses processos são extemporâneos, não planejados e não premeditados. Tal como um processo criativo, a improvisação procura desenvolver algo novo e útil para determinada situação, embora nem sempre isso seja possível (VERA; CROSSAN, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2011a).

Nesse sentido, a improvisação alerta para o fato de que as organizações não dependem exclusivamente de opções deliberadas e intenções explícitas ou mesmo implícitas para seus processos organizativos. Todavia, também não podem deixar que sua atuação siga um curso indomável, com risco de perder o controle sobre o impacto de suas decisões. A improvisação organizacional emerge, assim, como uma resposta a esse desafio, permitindo, segundo Cunha, Cunha e Kamoche (2002), que as empresas subjuguem à própria vontade, parte de suas ações emergentes ou seus acasos contingenciais.

O desenvolvimento da teoria da improvisação organizacional, no entanto, tem sido fortemente inspirado por metáforas, sendo comum encontrar estudos que

estabelecem relação entre a improvisação no jazz (LEWIN, 1998, WEICK, 1998, BARRETT, 2002, HATCH, 2002) ou no teatro (CROSSAN; SORRENTI, 2002, VERA; CROSSAN, 2004) e a improvisação organizacional.

Empiricamente, a improvisação organizacional aparece em estudos como, por exemplo, desenvolvimento de novos produtos (AKGÜN ET AL., 2007), empreendedorismo e novos negócios (BAKER; MINER; EESLEY, 2003, BAKER; NELSON, 2005) gestão de projetos (LEYBOURNE, 2009, KLEIN, 2014), inovação e tecnologia (MCKNIGHT; BONTIS, 2002, HEEKS, 2006, DILLON ET AL., 2013,), mudança organizacional (ORLIKOWSKI, 1996) e aprendizagem organizacional (MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001; MENDONÇA, 2007; MINER; BASSOFF; MOORMAN, 2001, FLASH, 2012).

Nesse contexto, as escolas de samba apresentam-se como lócus 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. 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.

Blass (2007) argumenta ainda que os processos de produção de um desfile, compreendidos entre a preparação e a apresentação oficial na avenida, são marcados pela descontinuidade, rompendo com a ideia de progressão. Além disso, são processos que envolvem um saber marcado pela inventividade, pela aplicação de técnicas e procedimentos às vezes manuais e pela criatividade, sendo esta última entendida como a capacidade de bricolagem, isto é, a habilidade de, sempre que preciso, pensar soluções num contexto de urgência, com os materiais e instrumentos disponíveis.

Assim, esse estudo será orientado pelo seguinte problema de pesquisa: **como o imprevisto se manifesta na prática da produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba?** O objetivo geral, portanto, será: investigar as manifestações do

improvisado na produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba. Para alcançar esse objetivo, entende-se ser necessário alcançar também os seguintes objetivos específicos:

- 1) Entender como acontece o processo de produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba;
- 2) Identificar os espaços nos quais as práticas se desenvolvem durante a produção do desfile;
- 3) Identificar as condições que favorecem a improvisação na produção de um desfile carnavalesco;
- 4) Descrever a forma como os processos de improvisação implicam no *organizing* uma escola de samba.

Essa pesquisa, ao propor uma investigação sobre como a prática da produção do desfile carnavalesco ganha dinâmica própria num contexto de improvisação, pode desvendar o conjunto complexamente elaborado de ações que organizam os diferentes saberes e fazeres que envolvem a produção de um desfile carnavalesco, a qual não se realiza separada da teia de relações sociais em que se insere (BLASS, 2007).

Além disso, estudar o fenômeno do improviso numa escola de samba é de particular relevância, haja vista que, conforme argumenta Blass (2007), trata-se de um contexto onde o improviso e a capacidade de resolver problemas que estão em situação são sobremodo evidentes.

Mediante as condições específicas das organizações escolas de samba – nas quais práticas de gestão do modelo empresarial contemporâneo coexistem com o informal, o imprevisto, as fortes relações afetivas e o trabalho voluntário (BLASS, 2007) – uma ênfase teórica no âmbito organizacional baseada em planejamento, ordem e controle poderia impedir uma compreensão mais abrangente sobre os processos de inventividade, expressividade artística (WEICK, 1998), bem como sobre a rede de relações que coloca em cena grupos sociais muito diferentes entre si (CAVALCANTI, 1995) durante a produção de um desfile carnavalesco. Nesse sentido, a improvisação organizacional apresenta-se como uma lente teórica coerente.

Além disso, a improvisação organizacional, segundo Weick (2008), emerge com a relevância teórica capaz de desvendar o que faz os atores enquanto pensam em movimento, criam à beira da incerteza, elaboram simultaneamente às surpresas que surgem, exploram as implicações das novas consequências de suas ideias, enquanto permanecem absolutamente empenhados no momento.

Esse estudo justifica-se ainda pela oportunidade de explorar o tema do improviso organizacional em termos empíricos no contexto de uma escola de samba, onde esse fenômeno aparece com muita evidência durante a preparação do desfile (CAVALCANTI, 1995, BLASS, 2007). Assim, a discussão em torno dessa temática pode ser ampliada, haja vista que grande parte dela encontra-se atualmente direcionada para uma abordagem metafórica, sobretudo associada ao Jazz (LEWIN, 1998, WEICK, 1998, BARRETT, 2002, HATCH, 2002).

Além de serem escassos estudos que relacionam as duas temáticas – improviso e práticas – essa pesquisa pode contribuir para maior entendimento de como os mecanismos de improviso se estruturam, podendo até ser estimulados, em um ambiente altamente heterogêneo, volátil e qualitativamente diferente do contexto competitivo de uma organização tradicional.

Apesar de o tema do improviso organizacional atualmente ter conquistado bastante atenção, a pesquisa carece de uma conceituação mais clara, bem como melhor compreensão dos meios da improvisação e como ela se desdobra em diferentes níveis nos distintos contextos organizacionais (LEONE, 2010). Por isso, o interesse analítico em explorar a dinâmica de improviso no contexto de uma escola de samba torna-se válido, buscando assim, entender as interseções e hiatos que se estabelecem ao relacionar esse fenômeno com o *organizing* dos atores durante a preparação do desfile de carnaval.

Mediante as possibilidades de investigação mencionadas, essa pesquisa optou pelas seguintes escolhas metodológicas: o enfoque é qualitativo (DENZIN; LINCOLN, 2006) e foi utilizado como método de investigação o estudo de caso (STAKE, 1994, YIN, 2005, TRIVIÑOS, 2012). Os dados foram coletados por meio de documentos (GODOY, 1995, SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009), entrevistas em profundidade (GASKEL, 2002, RICHARDSON, 2007) e observação não participante (FLICK, U. 2004; CAVEDON, 2003, YANOW, 2012), os quais serão

posteriormente analisados por meio do método de análise de conteúdo (FRANCO, 2003, BARDIN, 2004).

Quanto à estrutura desta pesquisa, o estudo está assim dividido: além desta introdução, será apresentada no Tópico 2 uma revisão de literatura sobre escolas de samba, pontuando também a forma como essas organizações têm sido analisadas; no Tópico 3, discutem-se os pressupostos da teoria da prática social conforme abordagem de Theodore Schatzki; no tópico 4 serão apresentadas as principais questões suscitadas em pesquisas sobre improvisação organizacional; posteriormente, o tópico 6 irá traçar os caminhos metodológicos percorridos, o tópico 7 apresentará os resultados da pesquisa, o tópico 8, a análise e discussão dos dados e no tópico 9, a conclusão, limitações da pesquisa e possibilidades de pesquisas futuras.

2. ESCOLAS DE SAMBA

2.1. As escolas de samba no Brasil

O carnaval é a festa da paixão e do samba, mas é também uma festa que implica inúmeras atividades do mundo do trabalho (BLASS, 2007). Sem as práticas de fazer a festa, conduzidas pelas escolas de samba, não seria possível fornecer uma visão panorâmica da dimensão contextual dos desfiles carnavalescos. Nesse sentido mais abrangente, então, carnaval não significa apenas festa, mas sim toda a sua preparação ao longo de um ano inteiro, em que um novo enredo irá se transformar em música, alegorias e fantasias (CAVALCANTI, 1995).

Os desfiles carnavalescos representam, nesse sentido, o ponto máximo de todo o resultado do ciclo anual de sua preparação (CAVALCANTI, 2006). É nessa fração de uma hora e poucos minutos que cerca de duas mil pessoas irão interagir em comunidade e dentro de um sistema organizado (ALBIM, 2009). No centro dessa festa espetacular estão, segundo Cavalcanti (1995), as escolas de samba. Indubitavelmente, o carnaval do Rio de Janeiro é o mais apreciado nacional e mundialmente graças aos seus tradicionais e luxuosos desfiles (ALVARENGA; FRADE, 2011). Assim, as agremiações cariocas prevalecem ainda hoje como fonte de inspiração para a atuação das escolas de samba existentes em outros estados (ALBIM, 2009).

As escolas de samba apresentam-se como estruturas organizativas de extraordinária complexidade (BLASS, 2007). São organizações heterogêneas, descentralizadas, dinâmicas, imprevisíveis, em que as incertezas, informalidades e improvisações orientam em grande medida o desenvolvimento de suas práticas organizativas (BLASS, 2007).

São organizações genuinamente brasileiras, as quais, além de organizarem os desfiles em formato de mega evento turístico e cultural, também são responsáveis por gerir um fluxo de recurso na ordem de centenas de milhões de reais, advindos da venda de ingressos, transferência de verbas municipais e contratos firmados com a mídia e diversas empresas, conferindo-lhes uma posição de destaque no cenário econômico e social do país (CAVALCANTI, 2009).

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 (COSTA, 2011). De acordo com Costa (2011), apesar de ser invenção genuinamente brasileira, as escolas de sambas sofreram fortes influências dos carnavais europeus, especialmente do português e do francês.

No que diz respeito às influências de Portugal, destaca-se o entrudo, a primeira manifestação carnavalesca do Brasil (ARAÚJO, 2011). Na época do Brasil Colônia, eram comuns festejos de entrudo, realizados para celebrar os três dias imediatamente antecedentes à Quaresma (BULCÃO, 2011). Durante esses dias, era permitido jogar água nos transeuntes, pregar peças e lançar diversos tipos de pós, farinha, ovos e limões de cheiro (ARAÚJO, 2011). Havia o entrudo familiar, praticado pelas elites brasileiras, realizado dentro das casas, envolvendo parentes e amigos e o entrudo popular, que ocorria nas ruas e envolvia pessoas das camadas excluídas das festas da elite – geralmente mestiços e negros – sendo comuns em suas manifestações momentos de procissão, envolvendo música e danças chamadas cucumbis (BULCÃO, 2011).

Após o Brasil independente, o entrudo, sobretudo a versão popular, passou a ser considerado um atraso nacional. Assim, outras manifestações começaram a surgir: os *bailes de máscara*, de inspiração francesa, que representavam o exato oposto do entrudo: formalização, elegância e ostentação; as *grandes sociedades* carnavalescas organizadas pelas camadas mais ricas, as quais consolidaram o costume dos desfiles (BULCÃO, 2011), conduzidos mediante uma proposta de enredo baseado em crítica social e política e materializado ao som de óperas, fantasias luxuosas e carros alegóricos (CAVALCANTI, 1995).

Com a influência do popular no carnaval e a miscigenação entre diversas manifestações, as grandes sociedades, conforme Bulcão (2011) menciona, perderam a exclusividade nas comemorações, fazendo emergir na década de 1920, grupos distintos denominados “ranchos”, “blocos” e “cordões”, considerados o “pequeno carnaval”, não no sentido pejorativo, mas com uma conotação que indicava a inocência e pureza dessas manifestações, ou seja, elas representavam expressões genuínas de uma cultura popular que começava a ser valorizada nas primeiras décadas do século XX (COSTA, 2011).

Nessa época, um gênero musical crescia com rapidez nas rádios, um ritmo que, apesar das controvérsias, é aceito pela maioria dos autores como tendo origem nos morros e favelas cariocas: o samba – uma representação da mistura de raças brasileiras, surgida no final da década de 1910, que incluía ritmos africanos e gêneros musicais como o maxixe (BALCÃO, 2011, FERREIRA, 2004).

Com a difusão do samba e a percepção de que o ritmo era o melhor representante da miscigenação das raças, começam a surgir os grupos chamados “samba de morro”, em geral, ligados aos grupos que já desfilavam no carnaval: grandes sociedades, corsos, cordões, ranchos e blocos. Nessa época, os grupos de samba do Rio de Janeiro já se apresentavam por toda a cidade e competiam em concursos patrocinados pelos jornais (COSTA, 2011).

Assim, em meados do século XIX e início do século XX, o carnaval do Rio de Janeiro ganha contornos de principal festa nacional, difundindo um modelo de carnaval espetáculo promovido pelas grandes escolas de samba, fazendo dessas agremiações um tipo ideal de organização carnavalesca para apresentação nos grandes desfiles (BLASS, 2007, TURETA; ARAÚJO, 2013). Esse tipo de agremiação carnavalesca vem, segundo Cavalcanti (1995), para desorganizar as estratificações existentes até então no cenário carnavalesco. Nesse sentido, os cordões, ranchos, grandes sociedades e blocos deram liga a essa organização social e artística tão peculiar (COSTA, 2011).

Inicialmente, as escolas de samba tinham uma estrutura de funcionamento bastante informal, limitada financeiramente, sendo comum membros das próprias comunidades se envolverem nos processos de organização e produção do desfile, exercendo funções de costureiras, bordadeiras, aderecistas, etc., e buscando na criatividade e inventividade preencher as lacunas deixadas pelas dificuldades (VALENÇA, 1996).

Assim, reunindo o ritmo musical do samba, mais a vontade e determinação de se apresentarem no carnaval, as escolas de samba foram se constituindo como uma forma de organização peculiar. Nelas, atores distintos trabalham o ano inteiro por uma hora de desfile, envolvendo para isso uma multiplicidade de fazeres e saberes nos processos de produção da festa (BLASS, 2007). Atualmente, embora não se possa generalizar, as agremiações carnavalescas são capazes de organizar mega

desfiles, movimentando milhões de reais, transcorrendo sobre caminhos de mercantilização e profissionalização (CAVALCANTI, 2009).

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).

Assim, colocam-se em cena atores sociais heterogêneos, interesses distintos, forças conflituosas e os complexos caminhos de mercantilização e profissionalização das escolas, tecendo uma rede de relações em torno de um enredo a ser apresentado (CAVALCANTI, 1995). O enredo é portanto, o elemento básico de negociação que transcende essas diversas forças, 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, segundo Cavalcanti (1995), os três principais eixos que organizam a confecção de um desfile carnavalesco.

O processo de transformação do enredo em samba-enredo não está isento de aspectos como criatividade e improviso, pois essa transformação acontece de forma irregular, envolvendo muitas vezes ruídos na comunicação e confronto entre as diferentes visões de mundo. De um lado, há a perspectiva do carnavalesco, das imagens que ele formata em sua mente, primando pelo visual da escola; de outro, pode estar a perspectiva dos compositores, os quais, além de manterem entre si relações de parceira instável e competitiva durante o processo de criação, em geral, aprenderam o samba informalmente, imbuídos por um dom, uma vontade de fazer poesia, de serem fiéis mais uma vez a sua escola do coração (CAVALCANTI, 1995).

Definido o samba-enredo, têm início outras atividades criativas para transformar efetivamente o enredo na linguagem plástica e visual das alegorias, fantasias e adereços. Assim como no samba-enredo, há defasagem de significação entre o que foi pretendido pelo carnavalesco e o que de fato é produzido, haja vista as dinâmicas organizativas do desfile que distingue diversas etapas dentro de um mesmo processo. Cavalcanti (1995) soma a isso, os aspectos sociológicos envolvidos, em que diversos atores ganham centralidade, como artistas, ferreiros, carpinteiros,

escultores, aderecistas os quais produzem coletivamente o desfile. Na lógica de trabalho desses artistas convergem a natureza da arte e forças como financiamento, comercialização e consumo do desfile.

Nesse percurso de concepção do desfile carnavalesco, soma-se a criação artística das alegorias que acontece em grandes galpões, conhecidos no mundo do samba como “barracões” (BARBIERI, 2009). Geralmente são espaços situados próximos aos locais de desfile, de modo a facilitar o penoso trabalho de transporte das alegorias (CAVALCANTI, 1995). Essa etapa de elaboração das alegorias envolve, numa sequência não necessariamente linear de produção, os trabalhos de ferragem, marcenaria, escultura, modelagem, decoração, vidraçaria e mecânica, sendo comum encontrar em alguns barracões trabalhadores vestidos informalmente, sem os equipamentos adequados, em meio a condições precárias de segurança e fortes cheiros de produtos químicos, misturado ao calor característico dessa época do ano (BARBIERI, 2009).

É também nos barracões, conforme relato feito por Barbieri (2009) sobre a Cidade do Samba no Rio de Janeiro, que é possível encontrar trabalhadores que se dividem para atender várias escolas ao mesmo tempo. Muitos deles são profissionais experientes que prestam serviços inclusive para a festa dos Bumbás de Parintins no Amazonas. Além disso, há grande número de funcionários que são engajados e desfilam pela escola na qual trabalham.

Conforme se aproxima o carnaval, o barracão vai adquirindo um ritmo febril que, segundo Cavalcanti (1995) o singulariza. Um misto de tensão, emoção e forte stress toma conta, muitas vezes o material demora a chegar, em razão da falta de recursos financeiros e muita coisa acontece na última hora, configurando uma lógica de trabalho que acompanha a necessidade constante de improvisação. Cavalcanti (1995, p. 135) ressalta que a fase final e decisiva da produção das alegorias é definida em partes pelo “exceder, desafiar limites, correr contra o tempo e ao encontro do tempo”.

Além das alegorias, a trajetória de produção de um desfile também passa pela produção das fantasias. Segundo Cavalcanti (1995), há as fantasias de alas que podem ser comercializadas, as que ficam com a comunidade e ainda as fantasias únicas (destaques, comissão de frente, casal de mestre sala e porta-bandeira, dentre outras). Exceto para algumas do tipo único, a primeira etapa do processo de

produção das fantasias é a confecção do protótipo. Após essa etapa, é comum, conforme Cavalcanti (1995) que a fase de reprodução seja concluída em múltiplos centros domésticos, embora seja possível encontrar escolas que concentrem a reprodução das fantasias de alas em um único local (CAVALCANTI, 1995; BARBIERI, 2009).

Nesse contexto, Cavalcanti (1995) observa que há uma primazia da dimensão plástica do carnaval, dominante no conjunto de fantasias e alegorias apresentadas pelas escolas de samba na avenida. Essa primazia do visual evidencia o papel singular do carnavalesco. Sua atuação especializada é responsável pela concepção estética das escolas. Em geral, é o carnavalesco que pensa o enredo, desenha as fantasias, adereços e carros alegóricos, podendo atuar ainda como um captador de recursos financeiros para viabilizar o desfile (SANTOS 2009).

A produção do desfile também se sustenta nos encontros nas quadras das escolas de samba. Nesse ambiente, destacam-se as atividades voluntárias dos ritmistas, casais de mestre-sala e porta-bandeira, diretores de harmonia, baianas e, em alguns casos, os puxadores de samba-enredo, atores que buscam conciliar as exigências dos respectivos empregos com a participação na escola de samba (BLASS, 2007).

No entanto, conforme destaca Luz (2013), o carnaval das escolas de samba está em constante mutação, nunca foi algo fixo com regras imutáveis de como fazer, muito pelo contrário, sempre foi expressão de ousadia, superação e criatividade. Num constante movimento, os desfiles são criados e recriados, em uma dinâmica que inventa algo aqui, imita outros ali e o carnaval apresentado nunca será o mesmo.

Portanto, não se pode ignorar que o fazer artístico do carnaval segue elementos ligados à emoção, intuição, improvisação, ou seja, trata-se de uma produção que não segue uma lógica linear. Todavia, há também a possibilidade de analisar os processos de produção do carnaval pela lógica da cadeia produtiva da economia do carnaval, visto que são capazes de movimentar uma extensa cadeia produtiva envolvendo indústria fonográfica e de radiodifusão, têxtil, madeira, couro, plástico e outros materiais (BLASS, 2008). Por isso, o fenômeno do carnaval se reveste de importância para melhor entendimento dos nexos que articulam lúdico e comercial, arte e gestão (HOLLANDA, 2013).

Nesse contexto, o carnaval também pode ser reconhecido como um megaevento e como um meganegócio contemporâneo, não só por sua condição de evento festivo tradicional, mas, sobretudo, pelo complexo organizacional cada vez mais intrincado entre suas partes constitutivas. Se antes elas representavam agremiações recreativas comunitárias, hoje representam “super escolas de samba S.A”, um salto que implicou na necessidade de mediação entre governo, empresas patrocinadoras e pessoas da sociedade civil. Além disso, não se pode desconsiderar o papel da mídia no agigantamento do carnaval (HOLLANDA, 2013, P. 100).

Uma ressalva, no entanto, se faz necessária. Embora a lógica das “super escolas de samba S.A” se aplique sem maiores desentendimentos às escolas cariocas e paulistas, essa comparação com as de outros estados é problemática. A vitalidade do carnaval brasileiro está justamente em seu caráter mutável e de certa forma, difícil de classificar, pois em diferentes estados, a festa carnavalesca é capaz de se renovar e se reproduzir sobre diferentes bases. Nesse sentido, é arriscado afirmar que escolas de samba de outros Estados copiam rigidamente o formato das cariocas. Estas são apenas um ponto de partida para o entendimento sobre outras escolas com a “cara” e o “jeito” de tantos outros lugares no Brasil (FERREIRA, 2002).

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. 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”. Nesse sentido, estudar escola de samba implica considerar também que seu contexto é marcado por elementos contraditórios e conflitantes, como a relação entre o legal e o ilegal, práticas organizacionais arcaicas e superestruturas, trabalho coletivo e carreiras individuais, modernidade e tradição (COSTA, 2011).

Destarte, 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 (VERGARA; MORAES; PALMEIRA, 1997).

2.2. Escolas de Samba do Espírito Santo

Na época e que o Espírito Santo ainda era Capitania, os fazendeiros portugueses costumavam reunir os amigos em suas casas nos dias que antecediam a quaresma e festejar com danças e comida farta. Negros e índios participavam servindo comida e bebida e, findada a festa dos senhores, eles se reuniam para dançar ao som do congo capixaba, um estilo musical que alegrava não só o carnaval, como também estava presente em quase todas as festas capixabas, em especial as religiosas (FONSECA, acesso em 20 jun. 2015).

Instaurada a República Federativa do Brasil, as províncias tornam-se estados e as elites do Espírito Santo tentam dar um novo impulso à economia local (SCHAYDER, 2002). O notável crescimento de Vitória e a constante interação com comerciantes do Rio de Janeiro favoreceram uma grande movimentação cultural na cidade, a partir do século XX. Nessa época, era comum capixabas viajarem para o Rio, a fim de participarem das festividades de carnaval. Ao retornarem, traziam na bagagem as músicas, adereços e fantasias que viam e ouviam por lá (MOTEIRO, 2010).

Assim, inspirados nos festejos carnavalescos do Rio de Janeiro, surgem, no cenário capixaba, os blocos, com algumas variações se comparado ao exemplo carioca. Os blocos cariocas, chamados bate-bolas, tinham como costume fantasiar seus componentes com trajes assustadores, inspirados em palhaços e adotar o uso de bolas feitas de bexiga de boi ou porco, com as quais os dançantes batiam no chão para fazer barulho e assustar os transeuntes distraídos (MOURA 2015).

No Espírito Santo, esses blocos assumiram a versão bate-moleque. Os foliões capixabas vestiam roupas rasgadas, que normalmente cobriam o corpo inteiro. Na cabeça, usavam fronhas e nas mãos seguravam galhos de árvores e latas vazias,

com os quais faziam batucadas, sem ritmo ou ordem, apenas para anunciar sua chegada ou intimidar grupos rivais (MONTEIRO, 2010).

Frutos das influências do entrudo português e dos bate-moleques, surgem dois blocos principais nesse período, compostos por trabalhadores da Estiva e das Docas: *Morcegos* e *Diabos da Folia*. A rivalidade entre os dois culminava em memoráveis brigas, fato que contribuiu para a proibição do *Diabos da Folia* de participar do carnaval. Proibiu-se também, nessa época, o uso de fantasias com chifres ou outros adereços contra os princípios da Igreja Católica (MONTEIRO, 2010; FONSECA, acesso em 10 ago. 2015).

Além dessas manifestações, também surgem no Estado: os *bailes* de carnaval, realizados em clubes e teatros, compostos por membros da aristocracia local; os *blocos* de sujos e mascarados, que não podiam frequentar os bailes; e as *grandes sociedades*, que emergem dos blocos mais organizados e com maior número de componentes, diferentemente do Rio, em que as sociedades emergiram dos festejos organizados pelas camadas privilegiadas da sociedade (MONTEIRO, 2010).

Segundo Monteiro (2010), ainda não se fazia música para o carnaval. Blocos, sociedades e bailes eram embalados por bandas de congo, além de fanfarras e marchinhas de outros estados. No entanto, havia sociedades que tinham sua própria banda, as quais eram denominadas Grupos Musicais. Na década de 1940, os blocos tornam-se muito expressivos, já com suas próprias bandas, marchas, fantasias. Para se diferenciar das demais manifestações, denominam-se batucadas, uma categoria especial de bloco.

Monteiro (2010) destaca que, em 1948 realizou-se o primeiro concurso de batucadas, sendo os critérios de julgamento: figurantes, porta-bandeira, bateria, fantasia e música. Os desfiles dessa categoria especial de bloco aconteceram até 1972. Logo nesse ano, com o fim das batucadas, o gosto pela disputa influenciou seus antigos membros a organizarem o concurso de blocos. Com uma organização muito semelhante às batucadas, os blocos, sobretudo os de Vitória, apresentavam-se com pavilhão, no lugar do estandarte; determinavam um tema para fundamentar o samba, ao invés do improvisado; e vestiam fantasias conforme o tema, ao invés de adotarem roupas comuns e iguais.

Paralelo aos desfiles das batucadas, outra forma organizativa do carnaval capixaba começa a tomar forma – as escolas de samba. Na década de 1950, um dos entusiastas da folia capixaba, Rômulo Nascimento, de volta a Vitória, após uma temporada no Rio de Janeiro, chega a capital com uma ideia de montar sua própria escola de samba no Morro da Fonte Grande e Piedade. Para convencer os mais céticos da comunidade, ele montou uma bateria de escola de samba e com pandeiros, chocalhos, repiques, bumbos e outros instrumentos trazidos do Rio, ele ensinou o pouco que sabia aos interessados. Contudo, somente homens podiam tocar. Organizava-se então, a primeira escola de samba capixaba – A Unidos da Piedade. (MONTEIRO, 2010; BORGES, acesso em 20 jun. 2015).

No final de década de 1950, surgem outras escolas e até então, os desfiles eram realizados ao som de vários sambas com o mesmo tema. Em geral, o puxador cantava versos de sambas conhecidos e improvisava o restante enquanto a escola progredia na Avenida. Em 1962, a Unidos da Piedade apresenta o primeiro sambanredo capixaba, uma homenagem a Santos Dumont. Até meados da década de 1970, os desfiles eram realizados na Avenida Jerônimo Monteiro. Mas, com a chegada de novas agremiações, o local tornou-se pequeno, então o desfile passou a ser realizado na Avenida Princesa Izabel (MONTEIRO, 2010).

O sucesso do carnaval do Espírito Santo começou a chamar a atenção das escolas de samba cariocas, as quais enviavam representantes para frequentar as quadras capixabas e fazer intercâmbio de conhecimentos, matéria-prima e mão de obra. Era comum as agremiações carnavalescas cariocas “batizarem” as co-irmãs capixabas, emprestarem símbolos e cores, bem como enviarem comitivas formadas por presidentes, casais de mestre-sala e porta-bandeira, passistas, intérpretes e ritmistas para participar dos ensaios (MONTEIRO, 2010).

Na década de 1980, as escolas de samba chegaram ao seu ápice e o carnaval capixaba tornou-se o segundo maior do Brasil. Em 1986, os desfiles foram realizados na Avenida Nossa Senhora da Penha e, nesse ano, a qualidade das fantasias, alegorias, bem como a organização do evento impressionou o público presente. Ficou evidente, nesse contexto, a necessidade de construir um local próprio para a realização do evento. Assim, surgiu a ideia de construir um sambódromo capixaba (MONTEIRO, 2010).

Em 1987, foi inaugurado o Sambão do Povo, localizado na Região da Grande Santo Antônio, periferia da Capital do estado – Vitória. O sambódromo capixaba, inspirado no que foi construído no Rio de Janeiro, recebeu esse nome devido ao trabalho conjunto de sambistas e população para concluir as obras (BORGES, acesso em 20 jun. 2015).

Na década de 1990, os desfiles capixabas já contavam com mais de 30 escolas de samba. A prefeitura, temerosa de que a criação de novas escolas estivesse sendo usada como estratégia para captação de recursos junto à prefeitura e empresas, decidiu, em 1992, cortar a verba pública destinada às escolas, ficando apenas com a manutenção do Sambão e a organização do desfile. Nesse ano, muitas escolas se recusaram a desfilarem no Sambão, organizando desfiles em seus próprios bairros (MONTEIRO, 2010).

Em 1994, a prefeitura decidiu retirar os desfiles carnavalescos do calendário de festas da cidade, o que extinguiu todas as agremiações em atividade (MONTEIRO, 2010). Com essa interrupção, o carnaval do Estado perdeu de vez várias escolas tais como: a União Jovem de Itacibá, a Mocidade Serrana, a Banda Arco-Íris, a Pulo do Gato, a Santa Lúcia, a Mocidade da Praia, dentre outras. Estava encerrado um ciclo glorioso para o carnaval capixaba (BORGES, acesso em 20 jun. 2015).

Em 1998, algumas escolas voltaram a desfilarem no Sambão, mas devido os anos em desuso, o local estava com a estrutura bastante abalada. Além disso, parte da arquibancada havia sido demolida para a construção de uma quadra, um projeto que nunca foi concluído. Fazia-se necessária uma reforma no local. Quando o carnaval retornou, a então secretária de cultura Cláudia Cabral teve a ideia de antecipar o desfile com relação ao calendário oficial. Assim, o carnaval capixaba ganhou uma semana de prazo em relação ao calendário nacional. Nesse ano de retorno dos desfiles carnavalescos, não houve escola campeã, pois a ideia era apenas incentivar o retorno dos campeonatos e demais escolas. Ainda em 1998, o evento voltou a fazer parte do calendário de festas da capital (MONTEIRO, 2010).

A partir de 2000, os desfiles passaram a ser televisionados pela TV Capixaba. No ano seguinte, o Sambão passou por uma reforma e, após dois meses de obras, foram concluídos serviços como: pintura, recuperação da estrutura da construção, reestruturação do sistema de iluminação e recapeamento da avenida. Assim, o

desfile de 2002 marcou a reinauguração do Sambão do Povo (BORGES, acesso em 20 jun. 2015). O espaço passou por uma nova reforma e foi reinaugurado em 2013.

No ciclo carnavalesco pesquisado (2014/2015) desfilaram no Carnaval Capixaba 15 escolas de samba, sendo: oito (8) da Capital Vitória, três (3) de Vila Velha, dois (2) de Serra, uma (1) de Cariacica e uma (1) de Guarapari. Dessas, as 5 primeiras colocadas formavam o Grupo Especial A, as que ocupavam do 6º ao 10º lugar formavam o Grupo Especial B, as demais ocupavam o Grupo de Acesso, sendo que quem ficou na 10ª posição caiu para o Grupo de Acesso. Historicamente, o carnaval capixaba é um evento cheio de altos e baixos, naturalmente acompanhado das condições econômicas e culturais locais. Hoje, ocupa a 3ª posição no carnaval nacional, atrás de Rio de Janeiro e São Paulo (BORGES, acesso em 20 jun. 2015).

No Estado, a Liga Espírito-Santense da Escola de Samba (Lieses) é a responsável por autorizar ou não a entrada de novas agremiações no carnaval capixaba. A Lieses, fundada em 23 de março de 2001, com o nome de Lices (Liga Capixaba de Escolas de Samba), adotou o nome atual a partir de 2007 e é sucessora de antigas entidades do samba capixaba, tais como a Ubes (União das Batucadas e Escolas de samba, 1956); a Aces (Associação Capixaba das Escolas de Samba, 1985); e a Ueses (União das Escolas de Samba do Espírito Santo, 1991).

2. TEORIAS DA PRÁTICA SOCIAL E A PERSPECTIVA DE SCHATZKI

Nos últimos 30 anos, houve significativo desenvolvimento dos estudos organizacionais, isto porque novos fenômenos, entidades, condições e organizações passaram a ser exploradas pelos estudiosos das organizações. Nesse sentido, abordagens e conceitos distintos foram produzidos (CLEGG; HARDY, 2012). Conforme Bispo (2013) aborda, uma compreensão mais aprofundada sobre a nova agenda organizacional, sobretudo aquela relacionada a fenômenos de ordem subjetiva, estética e tácita, requer diferentes contribuições ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas.

Destarte, o complexo panorama das teorias sociais contemporâneas tem apresentado a teoria da prática social como uma alternativa conceitual bastante atraente para os insatisfeitos com as teorias sociais clássicas¹. Desse modo, referências voltadas à noção de prática têm sido utilizadas por estudiosos contemporâneos em diversas disciplinas – filosofia, teoria cultural, sociologia, ciência, tecnologia (SCHATZKI, 2001a).

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). Conforme Whittington (2006) observa, os teóricos da prática, embora difiram em alguns detalhes, ambicionam superar o dualismo antigo da teoria social, caracterizado por Schatzki (2003) como “individualismo” e “societismo”. A tese básica da ontologia do individualismo é que os fatos e fenômenos sociais são nada mais do que construções de pessoas individuais e, em algumas versões, de suas relações. Já a ontologia do societismo concorda que o social não está sujeito a análises individualistas (SCHATZKI, 2003).

Os teóricos da prática, no entanto, pretendem respeitar tanto os esforços de atores individuais, quanto o funcionamento do social. Nesse sentido, tentarão mostrar aos individualistas a relevância do social e aos societistas a importância da atividade

¹ As teorias sociais clássicas propõem como figuras clássicas: o “*homo economicus*” – cuja ação seria decorrente da racionalidade humana, dos propósitos e intenções individuais, sendo a ordem social uma realização da razão dos indivíduos e o “*homo sociologicus*” – cuja ação poderia ser explicada pelas normas e valores coletivos, os quais garantiriam a ordem social por meio de um consenso normativo (RECKWITZ, 2002).

individual. Instintivamente, os teóricos da prática irão resistir à escolha entre micro detalhes e forças sociais maiores (WHITTINGTON, 2006).

Reckwitz (2002) apresenta a teoria da prática como uma forma específica de teoria cultural. A novidade das teorias culturais é que elas permitem explicar e compreender a ação e a ordem social através da reconstrução das estruturas simbólicas de conhecimento, as quais permitem ou restringem os agentes a interpretarem o mundo de determinada maneira e não de outra. A ordem social, nesse contexto, não é vista como produto do cumprimento de normas, mas antes incorpora estruturas cognitivas e simbólicas coletivas, em um conhecimento compartilhado, que permite uma maneira socialmente compartilhada de atribuir significado ao mundo.

Segundo Reckwitz (2002), é possível distinguir quatro formas de teorias culturais: mentalismo culturalista, textualismo, intersubjetivismo e teoria da prática, todas elas diferem da maneira de apreender as condições da ação humana e da ordem social. Na versão do mentalismo, o social está na mente das pessoas, ou seja, a menor unidade de análise do social são as estruturas mentais ou atos de interpretação que aparecem como as causas ou condições do comportamento humano, sendo essas estruturas mentais de conhecimento que garantem a ordem social.

No textualismo, as estruturas simbólicas não estão situadas dentro da mente, mas sim no plano externo, em signos, símbolos, discursos ou textos e o social não está ancorado no nível psicológico da mente, mas sim no nível extrasubjetivo dos signos, em sua materialidade. Finalmente, a perspectiva do intersubjetivismo, conforme Reckwitz (2002), localiza o social na interação, tendo como estrutura a intersubjetividade.

A teoria da prática, não coloca o social nas estruturas mentais, nem no discurso, nem na interação, mas sim no campo da prática (RECKWITZ, 2002). Fenômenos como o conhecimento, a atividade humana, a ciência, o poder, a linguagem, as instituições sociais e as transformações históricas ocorrem dentro, são aspectos ou componentes do campo da prática (SCHATZKI, 2001a).

Schatzki (2001a) afirma que as práticas sociais governam os significados das entidades arranjadas e as ações que proporcionam esses arranjos, sendo essa governança a base da ordem social. No campo da prática, dessa forma, a ordem

social não deve ser concebida como regularidades, mas sim como arranjos de pessoas, artefatos e coisas. Nesse sentido, práticas em Schatzki (2001a, p. 16) 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 (SCHATZKI, 2001a).

Para Schatzki (2001b), práticas são nexos organizados de atividades. Cada prática, como por exemplo, prática de lazer, prática educativa ou prática política, possui uma teia organizada de atividades, que se apresenta em duas dimensões: atividade e organização, ou seja, um conjunto estruturado de ações realizadas no tempo/espço pelas pessoas, sendo que cada uma dessas atividades pode ser considerada como *bodily doing and sayings* isto é, as ações básicas que as pessoas executam diretamente com o corpo e não de outra maneira, como correr, andar, ler, escrever, falar, etc. (SHATZKI, 2001b, 2002, 2003, 2005).

Reckwitz (2002) acrescenta a essa discussão dizendo que as práticas – uma maneira de consumir, cozinhar, trabalhar, investigar, etc. – formam um molde que só existe porque os elementos que a compõem (atividades mentais e corporais, coisas e seus usos, entendimento prévio, know-how, estados de emoção, etc.) existem e estão interligados. Todavia, a prática não pode ser reduzida a qualquer um desses elementos individualmente.

Esses elementos são, dessa forma, qualidades da prática e não dos indivíduos. Nesse sentido, o indivíduo age como o transportador de uma prática, na verdade, de muitas práticas, as quais não necessariamente precisam estar coordenadas umas com as outras. Assim, o indivíduo, como um agente mental e corporal, não apenas é portador de padrões de comportamento corporais, mas também de certas maneiras rotinizadas de entendimentos, saberes e desejos (RECKWITZ, 2002).

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).

Conforme essa ontologia, que o autor chama de *site ontology*, a vida social está intrinsecamente relacionada a um tipo de contexto que é essencial para explicar e analisar os fenômenos sociais, ou seja, aquilo que determinada entidade e/ou evento é está imbricado no contexto, e de forma semelhante, o contexto está imbricado na entidade e/ou evento. Nesse sentido, o termo “site”, cunhado por Schatzki, significa arena ou conjuntos mais amplos de fenômenos no qual algo – seja um edifício, uma instituição, um evento – existe ou acontece (SCHATZKI, 2005).

Ressalta-se, todavia, que a maioria das ontologias de contexto é inspirada pela filosofia de Martin Heidegger, em que a vida humana (ações de uma pessoa, estados mentais e identidades) transpira dentro de um horizonte de inteligibilidade e significado possíveis. Dessa forma, as práticas organizam espaços de inteligibilidade em cujos termos elas próprias irão se desenrolar, ou seja, quando alguém participa de uma prática em particular, sua vida social e relações como co-participantes dela estão em dívida com o campo semântico dessa prática. Por isso, as práticas constituem o site do social, isto é, toda a vida social manifesta-se, de modo inerente, como parte dessas práticas (SCHATZKI, 2003, 2006).

A ontologia de contexto irá traçar um caminho próprio entre o individualismo e o societismo, sendo capaz de abster-se sutilmente de duas críticas: a incompletude do individualismo e o caráter reificado do societismo. Para cercar as incompletudes do individualismo, Schatzki (2003) argumenta que a compreensão que o indivíduo tem de determinada ação, denominada pelo autor de entendimento ou inteligibilidade possível, não é propriedade do indivíduo, mas antes é realizada na prática que esse indivíduo realiza. Isto é, uma ação é entendida, estabelecida, adquirida, sustentada e transformada de determinada maneira e não de outra, através das atividades que compõem a prática.

As inteligibilidades que os participantes de determinada prática têm sobre ela são versões, assim como os entendimentos das ações que compõem determinada prática também são versões que os participantes têm. Se esses participantes têm versões do mesmo entendimento, isso significa que eles partilham entendimento, mas isso não exclui as divergências, visto que estados de mente, circunstâncias dos atores, histórias e outras diferenças sustentam julgamentos diferenciados. Destarte, as práticas são sociais porque vários participantes possuem versões dos

entendimentos sobre o que é realizado dentro de determinada prática e porque tanto as inteligibilidades quanto as práticas são acessíveis em princípio a qualquer um (SCHATZKI, 2003).

A ontologia de contexto, embora concorde com a ontologia societista que alguma coisa relativa ao social escapa ao individualismo, evita transformar conceitos abstratos em realidades concretas, afastando-se assim da reificação. Isso implica considerar que a coexistência humana é parte intrínseca de um contexto constituído por um conjunto de práticas. Esse conjunto de práticas, segundo Schatzki (2003), abrange as atividades organizadas no contexto do qual ações e relações entre pessoas ocorrem.

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).

Assim, o contexto da vida social, segundo Schatzki (2003) não pode ser considerado como uma reificação, visto que, ele é composto de multiplicidades organizadas no entrelaçamento entre a atividade humana e os arranjos de seres humanos, artefatos, organismos e objetos, isto é, a malha de práticas e arranjos não representa nem totalidades, nem práticas individuais, antes está sujeita a princípios dinâmicos e forças causais que ora recusam, ora combinam as virtudes e pecados do individualismo e do societismo.

Dessa forma, a ontologia das práticas sociais é articulada por Schatzki (2005) tendo em consideração que o contexto no qual a coexistência humana se desenvolve (o site do social) é composto por uma malha (uma rede, emaranhado) não só de nexos de práticas, mas também de arranjos materiais. Destarte, a vida social de uma organização envolveria múltiplas ações (atividades humanas organizadas, apesar de seus fins serem abertos), conduzidas por uma ou mais pessoas, em um ou mais cenários, onde além dos humanos, há também os não-humanos – entidades materiais (SCHATZKI, 2005; SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

A definição de arranjos materiais de Schatzki (2002) está relacionada à composição de cenários, nos quais, em conjunto com as práticas, pessoas, artefatos, organismos e coisas coexistem, se posicionam, se relacionam, assumindo uma dada identidade e não outra – no caso de pessoas – ou um dado significado e não outro – no caso dos outros elementos. Isso significa que, sempre que uma pessoa age e, através de suas ações exerce uma prática, ela o faz em um cenário que é composto por entidades materiais.

Esses cenários, por sua vez, podem apresentar-se na forma de layouts em que as atividades humanas (ou as práticas) se desenrolam – o escritório da empresa, a unidade fabril, a escola, etc., com seus diversos sub-cenários – postos individuais de trabalho, auditórios, salas de reunião, dentre outros; as conexões físicas entre as entidades e/ou layouts dos diferentes arranjos – telefonia, e-mail, comunidades virtuais, redes corporativas, estradas, dentre outras (SCHATZKI, 2005). Nesse arranjo, pessoas, organismos, artefatos e coisas se relacionam espacialmente, causalmente, intencionalmente e por intermédio da prefiguração – ao permitir e restringir atividades uns dos outros (SCHATZKI, 2001b).

Dizer que a ordem social é estabelecida dentro do campo das práticas é dizer que arranjos - suas relações, identidades e significados - são lá determinados. Um aspecto crucial desta determinação é o arranjo feito por meio da atividade humana. Outro é a instituição dos significados e identidades que os seres humanos e não-humanos possuem como componentes desses arranjos. Ambos os "processos" dependerão da organização das práticas. Esses são estabelecidos não apenas dentro de práticas individuais, mas também entre elas (SCHATZKI, 2001b).

Uma das determinações das práticas sociais diz respeito àquilo que especificamente as pessoas fazem, uma ação que é intencional e com conhecimento de causa, realizada em determinado momento, através de sua performance corporal. Outra 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.

Entretanto, inteligibilidade prática não pode ser confundida com racionalidade, visto que, o que faz sentido para as pessoas fazerem não é, intrinsecamente, nem o que é, nem o que parece racional fazer, embora às vezes, as duas coisas convirjam. Da mesma forma, inteligibilidade prática não é o mesmo fenômeno que normatividade,

pois o que faz sentido para alguém fazer não é semelhante ao que parece ao ator adequado, certo ou correto fazer, embora essas duas coisas também possam convergir (SCHATZKI, 2001b). Schatzki (2002) salienta que a inteligibilidade prática é um fenômeno individualista, pois é sempre para um indivíduo que uma ação específica fará sentido.

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). Nesse sentido, práticas são nexos organizados de atividade que englobam um conjunto de entendimentos, um conjunto de regras, uma “estrutura teleoafetiva” e entendimentos gerais (SCHATZKI, 2001b, 2002).

Os entendimentos práticos são entendidos como os componentes que dão liga às ações que compõem a prática e como habilidades que dizem respeito a essas ações. Destarte, as ações que compõem determinada prática estão ligadas pelo entrelaçamento dos dados e know-how interdependentes, são habilidades empregadas na execução das ações, que se expressam na maneira como os indivíduos executam, identificam, instigam e respondem (SCHATZKI, 2001b). Conforme Schatzki (2002) ressalta, o entendimento contribui para a organização de determinada prática na medida em que pertence à prática e não aos participantes dessa prática. Nesse sentido, o entendimento ajuda a determinar o que especificamente faz sentido para as pessoas fazerem. 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).

Um terceiro fator determinante na inteligibilidade prática é o que Schatzki (2001b) identifica como uma mistura entre teleologia (aquilo que é orientado para um fim) e afetividade (que está relacionado a como as coisas importam). Nesse sentido, a maneira específica de como alguém vai proceder, isto é, os projetos e tarefas que ela fará para alcançar determinado fim, está intimamente relacionada a suas crenças, desejos, intenções, esperanças e expectativas. As ações que compõem uma prática estão, dessa forma, interligadas por uma estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2001b).

Schatzki (2002), porém, ressalta que uma estrutura teleoafetiva não é um conjunto de propriedade dos atores, mas sim pertencem à prática. Além disso, Schatzki (2002) argumenta que é impossível definir quais conteúdos estão inseridos em determinada estrutura teleoafetiva. Assim, a lista de quais tarefas, projetos, objetivos e emoções são obrigatórios ou aceitáveis em uma determinada prática está permanentemente em aberto, visto que uma lista definitiva não pode ser elaborada em razão de a estrutura teleoafetiva ser complexamente indefinida – em parte devido à infinidade de circunstâncias em que qualquer prática é realizada – e porque, com muita frequência, aquilo que é aceitável ou obrigatório em uma determinada prática torna-se alvo de discussão e discórdia.

Há ainda outros regimes teleoafetivos que podem constituir importantes componentes de organização da prática. Como por exemplo, Schatzki (2002) cita, observando o modo de vida de trabalhadores de determinada formação social, a convicção religiosa (o trabalho com sentido de santificação religiosa, o que refletia na demonstração de perseverança zelosa, tenacidade e dedicação incomuns dos trabalhadores) e o sentido de comunidade (as manifestações de amizade, cortesia e dignidade nos modos de interação).

Relacionando os pressupostos da teoria da prática ao campo da Administração e dos EO, Santos e Alcadipani (2015) observam que, embora não seja novidade que esses campos de conhecimento têm se preocupado com o que as pessoas realmente fazem no ambiente organizacional, observa-se nos trabalhos e pesquisas da área, em especial no Brasil, que os estudos foram se distanciando das análises cuja perspectiva era investigar como as atividades humanas são desempenhadas no cotidiano organizacional. Assim, essas áreas têm se direcionado em grande medida à (re)produção de teorias mais abstratas, por vezes desconectadas da realidade concreta vivida pelas pessoas nas organizações.

Todavia, alguns teóricos perceberam a necessidade de voltar-se novamente à análise do dia a dia da organização, um movimento que recupera o conceito de *organizing*. A preocupação com processo organizativo aparece no livro de Karl Weick, lançado nos Estados Unidos em 1969, intitulado “*The Social Psychology of Organizing*”. Nesse trabalho, o autor forneceu um ímpeto às análises alternativas no campo dos EO, ao focar nos processos de organizar, em vez de em entidades apontadas como organizações (CLEGG; HARDY, 2012).

Esse conceito, segundo Czarniawska (2008), estabelece a articulação entre sujeito – seja ele individual, coletivo, instituição ou organização – e objeto. Nesse sentido, a organização não pode ser vista como estática, antes ela está em um movimento não racional permanente, o que impede que ela seja definida racionalmente (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

Comumente, conforme destacam Clegg, Kornberger e Rhodes (2005), a concepção de organização implica uma ideia de unidade, ordenação sistemática, multiplicidade integrada e unitária, totalidade. De acordo com essa noção de organização, tudo o que não é racionalmente unificado representa um ameaça à própria condição de ser organizada; isso significa que ser emocional, imprevisível, irracional, indefinida é um tipo de patologia organizacional que deve ser controlada ou até mesmo erradicada.

No entanto, as condições que cercam uma organização igualam variedade, complexidade e conversas – cujos resultados são imprevisíveis – a repetição, regularidade e textos – condições que a estabilizam (WEICK, 2012). Destarte, o conceito de *organizing* permite entender que as organizações são reais,

pragmáticas, criativas, construtivas e, como tais, sua existência requer uma tomada de mundo, isto é, certa maneira de ser e de se ordenar no mundo. Nesse sentido, a existência de uma organização está fundamentada na impermanência, em que ordenação se move constantemente entre ser e tornar a ser (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005).

Nesse sentido, a organização exerce o papel de fronteira, cuja estrutura complexa e ambígua, permite a convivência tanto dos processos formais, quanto informais de organização da vida social. A fronteira, nesse contexto, emerge como um meio indeterminado, um meio onde prevalece um distúrbio intrínseco que precisa ser ordenado. Assim, a organização é a apropriação da ordem em meio à desordem, sendo a ordem, nesse contexto, o resultado de um processo ativo e contínuo de seleção baseado no princípio da inclusão /exclusão (COOPER, 1986).

Nessa perspectiva, a abordagem de Theodore Schatzki, segundo Santos e Alcadipani (2015), também mostra-se relevante no esforço de compreender as práticas organizacionais, sobretudo levando em consideração uma abordagem bastante cara dentre as teorias desse autor, cujo potencial para produzir conhecimentos na área da administração ainda pode ser explorado – as organizações como acontecimento.

O conceito de organização como acontecimento está ligado ao conceito de evento, em que ações são realizadas e performances acontecem. A organização como acontecimento, portanto, é o desempenho das ações que a constituem. Mais especificamente, é a realização das práticas que a constituem (SCHATZKI, 2006). Um exemplo para melhor entendimento desse conceito seria, segundo Schatzki (2006), considerar um departamento acadêmico como acontecimento na medida em que as práticas que ele abrange - ensino, consultoria, pesquisa, dentre outras – são realizadas.

Logo, para compreender a realidade organizacional, convém analisar não apenas o que os atores organizacionais fazem, mas em especial como as atividades humanas constituem-se numa prática, como o processo de organizar permite que uma entidade continue existindo, ou ainda, como determinadas práticas continuam sendo praticadas, enquanto outras são alteradas. Assim, a virada em direção à prática nos estudos organizacionais tem se preocupado em não encarar as organizações como reificadas, objetivadas, como realidade dada, mas, sobretudo, como um

emaranhado de práticas em constante processo de construção, reconstrução e desconstrução. Uma organização, nesse sentido, implica em práticas interconectadas acontecendo em meio a arranjos materiais interligados (SCHATZKI, 2005; 2006).

Sob essa perspectiva, portanto, importa tratar, compreender e explorar as organizações não mais como certas, como dadas na ordem natural das coisas, como entidades fixas e estáveis, mas sim como efeitos da transitoriedade e da efemeridade produzidas no processo de organização das ações, interações e relações em uma realidade emergente sempre em fluxo e transformação, ou seja, o foco é entender as organizações como elas acontecem (SCHATZKI, 2005; 2006; SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Uma vez que tanto as performances que constituem os acontecimentos da organização, quanto os fenômenos que mantêm a memória prática da organização estão espalhados ao longo do tempo, a compreensão de uma organização como ela acontece requer abundante compreensão do seu passado. Dessa forma, o acontecimento é o desdobramento do desempenho da ação dentro do tempo real (tempo objetivo), juntamente com as junções de passado, presente e futuro (tempo teleológico, em que não há a ideia de sucessão, mas um processo contínuo e simultâneo das dimensões passado, presente e futuro da atividade humana) (SCHATZKI, 2006).

3. IMPROVISO ORGANIZACIONAL

Embora algumas improvisações sejam melhores que outras, grande quantidade de ideias inovadoras e revolucionárias emergiram, assim como surgiram novas formas de organizar e muitos novos produtos e serviços alcançaram sucesso através da improvisação (MIRVIS, 1998). No entanto, a ênfase da teoria organizacional em ordem e controle, muitas vezes, limita o entendimento sobre os processos de criatividade e inovação. Dessa forma, atividades como planejamento, definição de objetivos e estratégias previamente traçadas são o foco privilegiado das organizações para converter as melhorias em intenções e, posteriormente, em implementações. Destarte, a automação nos processos, as rotinas, a repetição, a confiabilidade são elementos dos quais a organização julga depender para manter-se firme (WEICK, 1998).

Nesse sentido, a improvisação nas organizações, diferentemente da improvisação na música, no teatro e em outras formas de expressão artística (BASTIEN; HOSTAGER, 2002; BERLINER, 1994; BARRET, 2002; WEICK, 1998) é considerada um fenômeno que se deve dirimir através da capacidade de administração (FLACH; ANTONELLO, 2011a). Assim, a conotação positiva de originalidade e inovação que o improviso tem no âmbito da arte, adquire em geral, como fenômeno organizacional, uma conotação radicalmente oposta, sobretudo pelo forte paradigma do planejamento e controle que envolve o contexto histórico ocidental da gestão (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004).

No entanto, o fenômeno da improvisação nas organizações tem atraído atenção do campo dos EO (WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA, 1999; KAMOCHE; CUNHA, 2003; VERA; CROSSAN, 2004, 2005, FLACH; ANTONELLO, 2011a, 2011b). Alguns estudiosos organizacionais, segundo Moorman e Miner (2002), têm procurado fornecer modelos de planejamentos estratégicos e ferramentas de projetos que presumem suprir níveis de ação ocorrendo sem um desenho ou planos pré-definidos, haja vista que já perceberam que a improvisação ocorre com frequência no ambiente organizacional. Entretanto, a improvisação não só é um fenômeno frequente, como pode ter valor para a organização (MOORMAN; MINER, 2002).

Ford (2008) argumenta que a perspectiva da improvisação muda o próprio entendimento que se tem de organização. Ao propor uma articulação entre a organização como um sistema adaptativo complexo (para melhor entendimento, ver

STACEY, 1993; MEYER JR. 2007; RICHARDSON, 2008; MCDANIEL JR., 2007), esse autor observa que, no contexto organizacional, os agentes se conectam e interagem com outros agentes, formando redes sociais formais ou improvisadas, as quais acontecem em múltiplos níveis simultaneamente – seja individual, coletivamente ou ambos em conjunto, manifestando as relações sociais de indivíduos em busca de conhecimento, orientações, recursos ou no intuito de realizar suas tarefas ou processos de trabalho.

Mediante essa dinâmica organizacional, Ford (2008) sugere que a organização seja orientada no sentido de sustentar e canalizar o fluxo não equilibrado de energia criativa que advêm dos fluxos de trabalho, dando forma e estabilidade às turbulências e disformidades. Para isso, é pertinente que a organização forneça flexibilidade administrativa, embora seja importante manter suas estruturas hierárquicas e fluxos formais de trabalho como reuniões, tecnologia, planejamento, estratégias, ferramentas de gestão, etc., a fim de proporcionar estabilidade suficiente para apoiar o *organizing*.

A urgência nos EOs em compreender a improvisação é também sintoma das evidentes preocupações da sociedade contemporânea em lidar no contexto organizacional com as interrupções, descontinuidades, inúmeros compromissos e transitoriedades. Entender o fenômeno pode ajudar as organizações não só a lidarem com mudança, inovação, condução de estratégias, mas também a entender como membros organizacionais combinam elementos familiares e desconhecidos para responder a novas situações de forma espontânea, criativa e inesperada (WEICK, 1998).

O desenvolvimento da teoria da improvisação organizacional baseou-se em outras 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, 2011A; KIRSCHBAUM; SAKAMOTO; VASCONCELOS, 2014).

Revisando as principais implicações que a improvisação na música pode ter na aprendizagem do design e na educação, Hargreaves e MacDonald (2012) elencam quatro características principais para o fenômeno da improvisação: além de ser espontâneo, criativo e acessível, é também social, visto que está no núcleo do movimento contínuo da vida social, está presente na conversa, nas negociações de

negócios, nas decisões tomadas, sempre envolvendo contribuições particulares de outros indivíduos, cada um interpretando e respondendo às jogadas de outros, espontaneamente e simultaneamente.

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). O jazz, segundo Hatch (2002) tem grande potencial para melhor compreender as organizações contemporâneas em suas características – ágeis, dinâmicas, fluidas, processuais, paradoxais, em rede e em constante mudança.

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 o 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: manter a competência provocativa, arriscando-se em improvisações; abraçar erros como fonte de aprendizagem – uma atitude que pode ser sintetizada no que Weick (2002, pag. 13) configura como a “estética da imperfeição”; distribuir tarefas através de contínua negociação; confiar na retrospectiva como forma de fazer sentido; associar-se a comunidades de práticas; alternar entre a posição de líder e apoio e manter 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).

Cunha e Cunha (1999) apresentam ainda as razões pelas quais a apelo ao jazz como metáfora para a improvisação no contexto organizacional é tão amplamente aceito. Segundo os autores, três tipos de características do improvisado nesse estilo musical apresentam lições importantes para o desempenho da improvisação organizacional. As primeiras são de caráter *social* ou grupal e referem-se às práticas e condições relacionadas com a interação entre os elementos do grupo que pertencem à ocorrência da improvisação, ou seja, a existência de estruturas mínimas, a coordenação através de ações compartilhadas, a inexistência de uma divisão rígida de trabalho, a diversidade dos membros da equipe (CUNHA; CUNHA, 1999).

O segundo grupo de características, segundo Cunha e Cunha (1999), relaciona-se com o *desempenho*, isto é, os aspectos que facilitam a improvisação, as tarefas que acontecem no processo, em que simultaneamente concepção e execução ocorrem. E finalmente, há um terceiro grupo de características que se refere ao *saber*, ou seja, abrange os aspectos ligados ao processo de concepção das ideias que serão materializadas na improvisação, como a existência da estética do erro, que envolve ser capaz de saber apreciar o erro e aprender com ele, de integrar o “erro” no contínuo da interação entre os elementos do grupo, além do conhecimento compartilhado entre os participantes da comunidade de prática, não só dos momentos de pausa, como também das variações (CUNHA; CUNHA, 1999).

Hatch (2002) esclarece a relação entre a improvisação no jazz e no contexto organizacional ao desenvolver seus pontos de interseção com o vocabulário emergente nos estudos organizacionais. Nesse sentido, enquanto no jazz, os solistas incentivam o intercâmbio de ideias, deixam lacunas entre suas frases melódicas para que outros músicos façam sugestões ou joguem acordes de forma

ambígua, na organização, um improviso organizacional bem-sucedido requer times de trabalho em que os membros desenvolvam a capacidade de alternar-se entre os papéis de líder e apoio.

Se no jazz é tão importante que os improvisadores saibam ouvir para captar e responder de forma inesperada ao que está implícito, aquilo que é sutil e ambíguo, bem como as desarmonias indesejadas e divergências rítmicas, de forma a incorporá-las novamente no contexto, nas organizações, o *organizing* pode igualmente abrir-se a novas ideias e oportunidades que surgem a partir das interações e conversações entre seus membros, o que envolve uma tomada de sentido (HATCH, 2002), isto é, as diferentes formas com que os atores criam sentido e significado, são processadas de forma relevante na improvisação, pois são elas que trabalham na construção das informações e ressaltam indiretamente novas interpretações sobre a ação dos atores e suas consequências (FLACH; ANTONELLO, 2011A; WEICK, 1995). O *organizing* implica, dessa forma, ações improvisadas e isso significa que a intenção e a execução são frouxamente articuladas, bem como criação e interpretação não estão necessariamente separadas no tempo, cabendo ao improvisador apenas entrar na água para ver o que acontece, para então, de forma retrospectiva, poder justificar e tornar sensível, após o fato, tudo o que vivenciou (WEICK, 1998).

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 performar-se 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). Além disso, trata-se de um fenômeno que pode ter valor para a organização, visto que, em determinadas conjunturas, os membros organizacionais serão empurrados em direção à necessidade de compor cursos de ação em tempo real, pois o contexto em questão não apenas é não planejado, inesperado, mas também traz forte senso de urgência. Ou seja, não há prazo ideal, então os atores envolvidos sentem que necessitam de ações rápidas para responder as situações/problemas/oportunidades (WEICK, 1998).

Embora seja difícil descobrir uma aceção única, a definição de improvisação que direciona esse estudo 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).

É preciso ainda distinguir ainda o conceito de improvisação de outras construções. Conforme argumentação de Lewis e Lovatt (2013), a improvisação difere-se da criatividade por ser realizada de forma espontânea, sem tempo para alguma preparação consciente. Além disso, criatividade no contexto organizacional refere-se à criação de uma ideia, serviço, produto, procedimento ou processo que seja novo, útil e valioso (WOODMAN; SAWYER; GRIFFIN, 1993), enquanto a improvisação não necessariamente é uma novidade, a não ser para quem a efetuou, visto que pode ser a primeira vez que ele recorre a essa ação. Além disso, a criatividade pode tanto resultar em algo importante imediatamente, como pode simplesmente ser retardada para ser executada com recursos ótimos, o que não acontece na improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

Outro conceito relacionado é o de adaptação. Embora seja semelhante à improvisação no sentido de mudar o curso de ação, na adaptação isso pode acontecer antes da implementação, programada de modo a garantir que todos os recursos necessários estejam disponíveis quando essa mudança for implementada. A adaptação pode ser uma improvisação quando, em face da turbulência organizacional, seja tarde demais para responder de modo eficaz a uma ameaça externa (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002; CROSSAN ET AL, 1996). Já o construto inovação, segundo Cunha, Cunha e Kamoche (2002), embora também possa resultar da improvisação, difere-se dela pela possibilidade de ser planejada e programada para quando os recursos ótimos estiverem disponíveis.

A aprendizagem, outro construto conexo, embora muitas vezes resulte da improvisação, pode ocorrer sem que seja necessário improvisar, bem como o contrário também é verdadeiro. Além disso, a aprendizagem pode resultar de

processos criteriosamente planejados (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). Entretanto, esse é um construto considerado um importante correlato da improvisação (MOORMAN; MINER, 2002). Crossan e Sorrenti (2002) argumentam que a improvisação não só é parte do cotidiano organizacional, como também é um aspecto vital da aprendizagem organizacional. Todavia, alertam esses autores, o *trade off* entre a exploração contínua e a prudência ainda perturba as organizações, visto que a aprendizagem através da improvisação é realizada ora de forma positiva, ora de forma negativa e pouco se conhece sobre o que separa esses dois extremos.

Além disso, a improvisação trabalha com a bricolagem, um termo que, no cenário dos estudos organizacionais, significa empreender ações com os recursos disponíveis, a fim de responder circunstâncias imprevistas, sendo por isso, considerada contextual e local (FLACH; ANTONELLO, 2011b). Uma vez que a questão temporal é significativa no contexto da improvisação, a bricolagem é uma habilidade relevante, pois quanto menor o tempo que os membros organizacionais possuem para lidar com circunstâncias inesperadas, menor também será o tempo para obter recursos apropriados. Destarte, a bricolagem consiste em trabalhar com os recursos disponíveis, reorganizando-os de forma a torna-los úteis conforme o contexto que emergiu (WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002, FLACH; ANTONELLO, 2011b).

Se a dimensão bricolagem da improvisação é indissociável dela, isso significa que os membros organizacionais devem não só conhecer quais são os recursos disponíveis, mas serem hábeis em trabalhar com eles e combiná-los. Cunha, Cunha e Kamoche (2002) agrupam esses recursos em quatro categorias principais: os *recursos materiais* (aqueles que estão fora do indivíduo e do sistema social organizacional, como por exemplo, sistemas de informação, recursos financeiros, edifícios e todas as outras infraestruturas tangíveis); os *recursos cognitivos* (conjunto de modelos mentais que os membros individuais da organização carregam, sejam eles tácitos ou explícitos, adquiridos dentro ou fora da organização); os *recursos afetivos* (recursos relacionados às emoções e experiências dos improvisadores durante a execução da improvisação, um sentimento de transcendência e interconectividade emocional, mesmo sem interação prévia); e os *recursos sociais* (aqueles relacionados à estrutura social presente entre os membros em situação de

improvisação, os quais podem incluir não apenas as relações formais, como também as normas subentendidas e explícitas, nos padrões de interação).

A partir da explanação sobre os vários pressupostos da improvisação apontados pela literatura, os quais ajudam a construir uma significação em torno desse fenômeno, é possível sintetizar na Tabela 1 os elementos conceituais mais relevantes para essa pesquisa.

TABELA 1 – ELEMENTOS CONCEITUAIS DA IMPROVISAÇÃO

(continua)

Elemento conceitual	Definição	Autores
Competência provocativa	Envolve interromper padrões habituais, sair da zona de conforto, da faixa de possibilidades que se mostraram eficazes no passado para arriscar-se em improvisações frescas.	(BARRETT, 2002)
Tolerância a erros	Implica abraçar erros como fonte de aprendizagem, considerando que os erros são inevitáveis e podem ser, não só tolerados, mas também assimilados e incorporados à performance, uma atitude que pode ser sintetizada como a “estética da imperfeição”, isto é, tratar o erro não como ameaça, mas como oportunidade, como experimentos através dos quais as pessoas podem aprender.	(BARRETT, 2002; WEICK, 2002, p. 13)
Estruturas mínimas	Essa proposição considera que, nos processos organizacionais, os atores baseiam-se em algo quando se arriscam em improvisações – as estruturas mínimas, isto é, o conjunto de crenças, alicerces, regras gerais, normas que são observadas no ato de improvisação. 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.	(KAMOCHÉ; CUNHA, 2001; BARRETT, 2002; HATCH, 2002)
Distribuição de tarefas e negociação	Esse pressuposto considera que improvisadores estão em contínuo diálogo e intercâmbio com os outros atores, indicando e recebendo cursos de ação, isto é, num fluxo contínuo de atividades, estão ao mesmo tempo interpretando os jogos dos outros, antecipando padrões e convenções,	(BARRETT, 2002; FHASH; ANTONILO, 2011b)

TABELA 1 – ELEMENTOS CONCEITUAIS DA IMPROVISAÇÃO

(continuação)

Elemento conceitual	Definição	Autores
	enquanto simultaneamente tentam moldar suas próprias criações, tentando relacioná-las ao que ouviam/viram.	
Tomada de sentido	Numa organização, as diferentes formas com que os atores criam sentido e significado são processadas de forma relevante na improvisação, pois são elas que trabalham na construção das informações e ressaltam indiretamente novas interpretações sobre a ação dos atores e suas consequências.	(WEICK, 1995, 1998; BARRETT, 2002; FLACH; ANTONELLO, 2011a)
Comunidades de Práticas	Saber como improvisar, bem como responder a improvisação de outros atores requer estender-se para fora, associando-se a comunidades de práticas, aprendendo quais são os códigos e acordos existentes entre os participantes, como reagir a eles, como comportar-se como um participante daquela prática.	(BARRETT, 2002)
Liderança rotativa	A prática do revezamento pode garantir padrões de reciprocidade e simetria, ou seja, o papel de liderado deve ser visto como tão ativo e influente quanto o de líder.	(BARRETT, 2002; CUNHA; CUNHA, KAMOCHE, 2002)
Bricolagem	Esse conceito é indissociável do fenômeno da improvisação, haja vista que, a ação improvisada é realizada com os recursos disponíveis no momento, pois o desempenho dos atores nessas ocasiões privilegia a ação em detrimento da reflexão, como resposta aos problemas/oportunidades que surgem.	(WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA, 1998)
Recursos	Se a dimensão bricolagem da improvisação é indissociável dela, isso significa que os membros organizacionais devem não só conhecer quais são os recursos disponíveis, mas serem hábeis em trabalhar com eles e (re)combiná-los. Os recursos podem ser <i>materiais</i> (sistemas de informação, recursos financeiros, edifícios e todas as outras infraestruturas tangíveis); <i>cognitivos</i> (conjunto de modelos mentais que os membros individuais da organização carregam, sejam eles tácitos ou explícitos, adquiridos dentro	(CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002)

TABELA 1 – ELEMENTOS CONCEITUAIS DA IMPROVISAÇÃO

(conclusão)

Elemento conceitual	Definição	Autores
	ou fora da organização); <i>afetivos</i> (emoções e experiências, sentimento de transcendência e interconectividade emocional); e <i>sociais</i> (aqueles relacionados à estrutura social como relações formais e normas subentendidas e explícitas nos padrões de interação).	

Tabela 1 – Elementos conceituais da improvisação

Fonte: elaborado pela autora, conforme revisão de literatura

É preciso considerar, finalmente, que a improvisação pode ter, além de resultados positivos, aspectos negativos. Como resultados positivos podem ser destacados: flexibilidade, aprendizagem, motivação e resultados afetivos. Como resultados negativos destacam-se: aprendizagem tendenciosa, armadilhas de oportunidades, amplificação de ações emergentes, excessiva dependência da improvisação e aumento da ansiedade (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

Weick (1998) também argumenta contra as visões idealizadas da improvisação organizacional, a qual, frequentemente associada às metáforas provenientes das artes, adquire muitas vezes uma conotação de cura mágica para empresas que carecem de inovação e adaptação. Segundo o autor, mesmo que uma organização seja capaz de improvisar, não está claro que ela precisa fazer isso, visto que, compor em tempo real é difícil e arriscado. Igualmente, Crossan e Sorrenti (2002) argumentam que a improvisação não é necessariamente boa, variando não só a qualidade da ação improvisada, quanto a sua adequação em diversas situações. Leone (2010) observa ainda uma escassez de estudos empíricos, em virtude do excesso de confiança da literatura em metáforas artísticas.

4. METODOLOGIA

4.1. Tipo de Pesquisa

Nesta pesquisa, optei pelo enfoque qualitativo, tendo o compromisso de buscar uma compreensão interpretativa da experiência humana (DENZIN; LINCOLN, 2008). Foquei nessa abordagem, além disso, porque ela se apresenta como uma alternativa válida para a compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pelos sujeitos (RICHARDSON, 2007), a partir de uma visão subjetiva dos fenômenos sociais (TRIVIÑOS, 2012).

Para suportar essa decisão me baseei em Triviños (2012) que ressalta o significado como preocupação essencial na abordagem qualitativa. Assim, essa é 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. Além disso, escolhi essa abordagem qualitativa porque ela apresenta os pressupostos metodológicos que enfatizam a natureza de determinado fenômeno e permitem ao pesquisador explicar os fenômenos sociais e suas complexidades “de dentro”, analisando as práticas cotidianas dos pesquisados (GIBBS, 2009), através de uma interação “face a face” e de um envolvimento em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes (CRESWELL, 2010).

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”. As características desse método são baseadas em duas circunstâncias: a natureza e abrangência da unidade analisada e a complexidade determinada pelos suportes teóricos que servem de guia ao trabalho de investigação.

Segundo Stake (1994), um estudo de caso é realizado a partir de um interesse intrínseco – quando é estudado justamente por sua particularidade, não porque pode ser generalizado – ou de um interesse instrumental - quando é realizado porque pode fornecer informações sobre uma questão ou ainda proporcionar o refinamento de uma teoria, desempenhando, nesse sentido, um papel de apoio.

Dessa forma, escolhi o método de investigação estudo de caso pelo fato de ele apresentar-se como a alternativa mais coerente para investigar como a improvisação

organizacional confere à prática da produção do desfile formas de manifestação particulares. Além disso, segundo Yin (2005), o estudo de caso é a estratégia preferida quando o problema de pesquisa apresenta questões do tipo “como” e “por que”, ou ainda quando o pesquisador está focado nos fenômenos contemporâneos, a partir de algum contexto real. Assim, minha investigação se deu a partir de um estudo de caso único, no nível de análise organizacional de uma escola de samba, tendo como unidade de análise a prática da produção do desfile carnavalesco.

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. Conforme Richardson (2007) comenta, a escolha de um local adequado de pesquisa está intimamente relacionada com a possibilidade de ter acesso às autênticas opiniões dos entrevistados.

Nesta pesquisa, também me inspirei em uma forma específica de investigação qualitativa: a investigação etnográfica (TRIVIÑOS, 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. Além disso, era meu interesse envolver-me nas atividades, como parte do esforço em transmitir de forma cuidadosa e consistente o fenômeno estudado, a partir de uma realidade fundamentalmente multiforme e polissêmica que caracteriza uma escola de samba.

As origens do método etnográfico remontam à antropologia cultural. No entanto, o método encontra terreno fértil em outras disciplinas, inclusive nos estudos organizacionais (YANOW, 2012). Segundo Cavedon (2003) trata-se de um método cuja preocupação é compreender o outro, a partir de um esforço para estranhar o que parece familiar e assim, descortinar o que parece óbvio.

Destaco, porém que, embora tenha decidido inicialmente tomar parte dos conhecimentos a respeito do meu objeto de estudo como observadora não participante (FLICK, 2004), em vários momentos da pesquisa estive na mesma posição dos outros elementos humanos que compunham o fenômeno que eu estava observando.

Sobre isso, Tureta e Alcadipani (2010) problematizam a fronteira existente entre a observação participante e não participante nas pesquisas organizacionais de inspiração etnográfica. Os autores demonstram que essa fronteira, além de fluida, nem sempre é possível de ser controlada na prática de pesquisa. Dessa forma, o pesquisador pode inevitavelmente passar de um mero observador a um participante ativo nas atividades de seu objeto de pesquisa.

Ao focar a etnografia como um método de investigação, Yanow (2012) levanta outras questões metodológicas importantes, uma delas é a observação do cotidiano. Como uma metodologia, dessa forma, a etnografia considera que não existem vozes ilegítimas, também não considera que existem vozes superiores. Portanto, é necessário ter a sensibilidade de olhar as vozes produzidas, bem como tudo o que inibe a voz dos pesquisados e os silêncios nos discursos organizacionais, ou seja, vozes que escolheram se calar por alguma força ou ameaça.

4.2. Coleta de dados

Segundo Whittington (2006), a pesquisa no campo da Administração está envolvida cada vez mais com a virada prática, compartilhando um compromisso com o entendimento daquilo que as pessoas realmente fazem e reconhecendo que as minúcias aparentes da ação humana estão intrinsecamente relacionadas aos fenômenos sociais mais amplos, longe do domínio organizacional.

Embora Silva e Silveira (2015) reconheçam os esforços atuais do campo dos EO em retomar, como nível de análise, a realidade vivida pelas pessoas nas organizações, algumas questões epistemológicas ainda precisam ser debatidas. Os autores assumem os escritos de Theodore Schatzki como fundamentais para lidar com essas questões.

Theodore Schatzki é, segundo Silva e Silveira (2015), um dos mais proeminentes autores que têm influenciado a análise das práticas organizacionais. Ao introduzir sua concepção ontológica de contexto (*site ontology*), o teórico pressupõe que a vida social se desenrola dentro de um determinado contexto, o qual é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais (SCHATZKI, 2005; 2006).

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.

Optei pelo estudo de documentos, pois essa técnica de investigação pode se constituir como um importante instrumento metodológico complementar (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009). Além disso, o uso de documentos é vital para que o pesquisador adquira um posicionamento contextual e aumente o seu potencial de interatividade no processo de coleta e geração de dados, estabelecendo os “quê”, “quem”, “quando”, “onde”, “porquê” e “como” mais relevantes do contexto em que o pesquisador está situado (RALPH; BIRKS; CHAPMAN, 2014).

Nesse sentido, parte de documentos que utilizei nessa pesquisa foram registros fotográficos de vários momentos do processo de preparação do desfile, num total de 517 registros. Foram feitas fotos dos ensaios e eventos na quadra, nos ateliês de produção das fantasias, no barracão pesado e no dia do desfile. Utilizei o recurso da fotografia, pois ele apresenta-se como um complemento à observação, haja vista que é capaz de gravar detalhadamente os fatos, permitindo transgredir os limites de tempo e espaço, captando processos que são muito rápidos ou muito complexos para o olho humano (FLICK, 204).

Também fazem parte da relação de documentos analisados conteúdos extraídos do site da organização como sinopses, sambas enredo, notícias diversas, fotos e vídeos. Também foram selecionados 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. Meus objetivos com esses documentos, sobretudo os produzidos pela escola, eram aumentar o meu conhecimento sobre o objeto de pesquisa (RALPH; BIRKS; CHAPMAN, 2014) e ainda buscar interpretações complementares para minha análise (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

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 (GASKELL, 2002). Além disso, usei essa técnica porque ela é indicada para obter informações no momento em que os fatos ocorrem. Na observação, ocorrem simultaneamente a espontaneidade dos acontecimentos e a presença do investigador (RICHARDSON, 2007). Nesse sentido, essa técnica foi fundamental para que eu pudesse investigar as situações de improvisação no desenrolar das atividades de preparação do desfile.

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.

Minhas observações ocorreram entre a primeira semana de dezembro de 2014 e a segunda semana de fevereiro de 2015, sendo que o último evento observado foi a apuração do desfile, ocorrido no dia 10 de fevereiro de 2015. No total, foram 46 dias em campo, especificamente para observar os eventos, e uma média de 2h15 de observação por dia. Em cada ocasião, produzi anotações em um caderno de notas e posteriormente as transcrevi no editor de texto Word. Do total de observações que fiz, produzi 50 diários de campo.

Nesse período, também observei no espaço da quadra os ensaios shows, que ocorriam aos domingos. Os ensaios começavam às 20h e eu costumava chegar mais cedo, por volta das 18h, para conversar e observar os componentes da bateria, alguns harmonias e coordenadores de alas que também chegavam mais cedo para ensaiar as alas coreografadas, das baianas e das crianças.

Ainda em dezembro, tive oportunidade de ir a dois ateliês responsáveis por fantasias de destaque. As fantasias de ala, no entanto, começaram a ser produzidas apenas em janeiro, visto que, em virtude do atraso na liberação da verba, o material necessário para a produção atrasou. Em janeiro, frequentei três ateliês na Serra (ES), responsáveis pela reprodução das fantasias.

Observei ainda vários eventos promovidos pela escola, ocorridos tanto na quadra da escola, como em outros locais – ensaio de rua, feijoada, reuniões, ensaio na quadra de uma das agremiações coirmãs, ensaio técnico, ensaio das alas coreografadas e outros. Em janeiro, acompanhei também, durante a semana, ensaios da bateria, das alas de baianas, crianças e das alas coreografadas.

Participei ainda de alguns ensaios da comissão de frente e do casal de mestre sala e porta bandeira no Sambão do Povo – local de realização do desfile. Quanto às atividades no barracão pesado, local de produção das alegorias, minhas observações ocorreram efetivamente nas duas semanas anteriores ao desfile, pois em virtude do atraso na liberação da verba, os trabalhos no barracão pesado só começaram efetivamente faltando 18 dias para o desfile. Por fim, observei o desfile e sua apuração.

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 (GASKELL, 2002). Richardson (2007) argumenta que a entrevista em profundidade visa obter dos entrevistados o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinada situação, procurando entender como e porque algo acontece.

Para essa pesquisa, realizei 15 entrevistas com duração média de 1 hora e 30 minutos, as quais foram registradas com gravador digital e, em seguida, transcritas no editor de texto Word. As entrevistas foram guiadas por um questionário contendo perguntas abertas, divididas em três blocos: no primeiro, o objetivo era levantar mais detalhes sobre o objeto de pesquisa, se familiarizar com o vocabulário utilizado pelos atores naquele contexto e obter mais informações sobre os entrevistados; o segundo e o terceiro blocos eram compostos por perguntas baseadas na revisão de literatura e abordavam principalmente os conceitos da improvisação organizacional

sintetizados na Tabela 1 e os pressupostos da perspectiva prática, conforme abordagem de Theodore Schatzki, sobretudo os fenômenos que organizam a prática – entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2001, 2002, 2005). Ressalto ainda que o questionário visava, em primeira instância, responder os objetivos da pesquisa (RICHARDSON, 2007).

Os sujeitos entrevistados foram escolhidos pelo fato de conduzirem atividades de significativa influência na produção de alegorias e fantasias ou ainda por acumularem anos de experiência no carnaval capixaba, em atividades de preparação do desfile de carnaval. A tabela 2 resume o perfil desses 15 (quinze) entrevistados, identificados por letras, a duração de cada entrevista e outras observações relevantes. Além dessas, realizei 14 entrevistas exploratórias; 4 (quatro) delas foram realizadas sem uso de questionário e gravador, sendo direcionadas apenas com o tema da pesquisa em mente, a fim de manifestar o interesse da pesquisa e obter informações dos entrevistados sobre os aspectos mais gerais do objeto; 10 (dez) delas, também realizadas sem uso de gravador e questionário, foram realizadas durante momentos de observação, sempre que os sujeitos observados me permitiam liberdade para aprofundamento sobre determinado assunto ou para explorar sua atividade, conhecer suas opiniões e motivações e tirar dúvidas sobre algum procedimento ou situação. Essas entrevistas exploratórias tiveram duração média de 1 hora, as quais geraram anotações, posteriormente expandidas no editor de texto Word.

TABELA 2 - INFORMAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS REALIZADAS

(continua)

Entrevistados	Vínculo com a Escola	Tempo de Vínculo com a escola	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

TABELA 2 - INFORMAÇÕES SOBRE AS ENTREVISTAS REALIZADAS			
(conclusão)			
Entrevistados	Vínculo com a Escola	Tempo de Vínculo com a escola	Duração da entrevista
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 2 – Informações sobre as entrevistas realizadas
 Fonte: elaborado pela autora

4.3. Técnicas de análise

Escolhi como método de análise para essa investigação a análise de conteúdo. Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a produção científica no campo da Administração e dos Estudos Organizacionais tem demonstrado interesse crescente por esse método e sua relevância está relacionada à preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

O ponto de partida da análise de conteúdo é, de acordo com Franco (2003), a mensagem que – seja ela gestual, figurativa, documental ou verbal – necessariamente apresenta um significado e um sentido. A autora salienta ainda que, em se tratando de análise de conteúdo, é indispensável considerar a relação que vincula a emissão das mensagens ao contexto de quem a produziu.

Bardin (2004) define análise de conteúdo como o conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, alcançar indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relacionados às condições de produção e/ou recepção das mensagens.

Destarte, a primeira etapa da análise de conteúdo é, conforme argumenta Colbari (2014), a descrição analítica das características do texto. A seguinte diz respeito à interpretação. Nesse contexto, é a inferência que permite essa passagem do nível descritivo para o nível da interpretação, extraíndo das descrições a carga de significados psicológicos e culturais, individuais ou sociais. Franco (2003, p. 25) acrescenta nesse sentido que “o analista tira partido do tratamento das mensagens que manipula” e sua inferência pode levar a conhecimentos que extrapolam o conteúdo expresso nas mensagens, os quais podem ainda estar associados a outros elementos, incluindo as condições de produção de tais conteúdos.

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. Nesse sentido, podem compor esse material: falas, relatos, depoimentos; textos escritos; voz e imagem, como fotos, vídeos e gravações;

comunicação não-verbal; bem como material gerado pela própria pesquisa, tais como notas de campo e entrevistas (BARDIN, 2004).

Após reunidos os dados da pesquisa, meus próximos passos foram iniciar as etapas do trabalho de análise. Assim, o primeiro momento foi a etapa de pré-análise, quando, mediante primeiro contato com os dados, eles foram organizados (FRANCO, 2003). Dessa forma, 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, um momento que, segundo Franco (2003) é importante para conhecer as mensagens contidas nos dados coletados, de forma a se deixar invadir por emoções, impressões, representações, conhecimentos e expectativas.

Ainda na fase de pré-análise do material, foi feita em seguida, a escolha dos documentos, a fim de obter o universo de narrativas adequadas para fornecer informações sobre o problema levantado (FRANCO, 2003). Sem perder de vista o referencial teórico e metodológico que norteia a investigação, foi feita, assim, a triagem do material a ser submetido aos procedimentos analíticos (*corpus* de análise), utilizando como critério a relevância do material, isto é, aqueles documentos que ressaltaram evidências do imprevisto, conforme as categorias pré-definidas a partir da literatura (COLBARI, 2014).

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).

Quanto à formulação das categorias, optei por levar a campo algumas ideias iniciais extraídas, sobretudo, da teoria da improvisação organizacional. Nesse sentido, as categorias foram elaboradas a priori, as quais foram predeterminadas em função da busca por uma resposta ao problema de pesquisa (FRANCO, 2003). Nesse sentido, selecionei como códigos potenciais: competência provocativa; tolerância a erros; estruturas mínimas; distribuição de tarefas e negociação; tomada de sentido; comunidades de práticas; liderança rotativa (BARRET, 2002); bricolagem (WEICK, 1998) e recursos – materiais, cognitivos, afetivos e sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

Assim, os dados mais significativos dessa pesquisa apontaram particularmente para as categorias: estruturas mínimas, tomada de sentido e bricolagem. Essas categorias foram exploradas mais profundamente que as outras e vão ao encontro dos principais elementos que, na visão de Schatzki (2001a), organizam a prática – regras, entendimentos práticos e estrutura teleoafetiva.

1.1. Acesso ao Campo

Antes dessa pesquisa, nunca tinha entrado em uma sede ou quadra de escola de samba, nem sequer era expectadora frequente dos desfiles pela televisão. Por isso, o complexo organizativo que existe por trás de um desfile carnavalesco era, no mínimo, incompleto para mim. Comecei a me despertar então para esse objeto de estudo ainda pouco estudado no campo da Administração. Era início de junho de 2014 e, nesse período, algumas escolas estavam iniciando a fase de concurso para escolha do samba-enredo; então decidi analisar, para um artigo, a abordagem da EPS na passagem do enredo para samba-enredo.

De posse de alguns contatos, agendei entrevistas com membros da diretoria do G.R.E.S. Unidos de Jucutuquara. Minha primeira conversa foi com a Diretora Adjunta de Carnaval. Ela me atendeu na sede da escola, que fica no Bairro Jucutuquara, na cidade de Vitória (ES), me mostrou todos os espaços e explicou o significado de cada um deles. A sede é situada na antiga casa antes ocupada por uma das fundadoras da escola – Dona Maria Coroa.

Não levei o gravador, nem um roteiro com perguntas, apenas algumas curiosidades em mente. Minha intenção era sair de lá com alguns contatos de entrevistados para meu artigo e avaliar a possibilidade de abordar de maneira mais detalhada e profunda a produção do desfile carnavalesco na minha dissertação. Conversei com a Diretora Adjunta durante cerca de 2h30 e para minha felicidade, saí de lá com a certeza de que tinha encontrado minha informante-chave.

Após a escolha do samba, ocorrida em meados de agosto, começaram efetivamente os ensaios na quadra para o carnaval 2015. De agosto até final de setembro, troquei alguns e-mails, mensagens e telefonemas com minha informante. No final de Outubro, formalizei com ela, em reunião, o início da minha pesquisa. Ficou certo que

ela intermediaria meu acesso aos ensaios na quadra e às atividades dos barracões leve (produção das fantasias) e pesado (produção das alegorias).

Na semana seguinte, agendei uma conversa com o Diretor de Carnaval. Nessa conversa, ele me passou mais alguns contatos e deixou claro que eu teria todo acesso possível aos espaços da escola, disse apenas que não poderia “agarrar em minhas mãos” em nenhum momento. Nesse sentido, eu estaria por minha conta, pois ele e sua equipe de trabalho estavam envolvidos em muitas atividades para “colocar o carnaval na rua”. Pediu também que eu ignorasse os possíveis excessos da equipe, pois seria comum eu ter que lidar com pessoas estressadas quando as atividades se intensificassem.

Após essa reunião com o Diretor de Carnaval, agendei uma conversa com o carnavalesco. Era uma quarta-feira à noite. Ele me apresentou seu ateliê, me deixou muito à vontade e me autorizou a retornar para observá-lo trabalhando junto à sua equipe. Voltei no domingo seguinte e ele estava trabalhando sozinho na produção dos protótipos das fantasias, pois nenhum de seus três ajudantes apareceu. Enquanto ele trabalhava, eu observava e fazia perguntas sobre sua função na escola e sobre os processos de produção das fantasias e alegorias. Nesse dia, ele me passou os contatos de alguns ateliês que trabalhariam com reprodução e fantasias especiais – destaque, mestre sala e porta bandeira, comissão de frente.

No primeiro domingo de dezembro de 2014, fui pela primeira vez acompanhar o Ensaio Show, na quadra da escola. Cheguei cedo, por volta de 14h, era o dia de apresentação dos protótipos das fantasias. Quando cheguei, reconheci o Mestre de Bateria e a Diretora de Harmonia, com quem eu já havia conversado na ocasião do artigo sobre EPS. Conversei com eles, avisei que acompanharia as atividades da escola até o carnaval e aos poucos fui me sentindo à vontade no local. A partir desse dia, acompanhei quase todos os ensaios que aconteceram na quadra, inclusive em dias de semana.

A partir da primeira semana de dezembro, fui agendando dias e horários para observação junto aos responsáveis pelos ateliês de reprodução das fantasias de ala e fantasias de destaque. Quanto ao barracão pesado, a tensão era geral: minha porque eu ficava imaginando que eles desistiram de me deixar observar as atividades no local; e deles porque era mesmo verdade que as atividades estavam

paradas e o prazo estava ficando cada vez mais apertado para produzir as alegorias a tempo.

A promessa era que as atividades no barracão pesado começariam na primeira semana de dezembro. No entanto, o início das atividades foi sendo adiado, semana após semana, até que, quando a escola conseguiu finalmente colocar o barracão para funcionar, faltavam pouco mais de 15 dias para o carnaval. Nos últimos dias, as atividades eram intensas na produção das alegorias, indo até altas horas da madrugada, para serem retomadas tão logo o dia clareava.

Por fim, as pessoas estavam tão habituadas à minha presença, que sempre diziam: “em qual ala você vai desfilar?”; ou “eu tenho certeza que você nunca mais sairá da escola!”. Diziam ainda: “ano que vem eu vejo você aqui novamente, certo?”. Também aconteceu de muitos dizerem: “espero que você não suma, pois agora já é componente da escola!”. Eu dizia apenas: “Quem sabe?”.

5. PRODUZINDO O DESFILE CARNAVALESCO

Diversos autores têm se dedicado ao estudo das escolas de samba, a fim de compreender sua estrutura de funcionamento (DAMATTA, 1997; CAVALCANTI, 1995; BLASS, 2007, 2008; BARBIERI, 2009, 2010). No entanto, cabe aqui explicitar as características principais da escola pesquisada e as práticas organizativas desencadeadas na produção do desfile carnavalesco no cotidiano dessa escola. Partirei da ideia de que o processo de produção do desfile é permeado pelo fenômeno da improvisação (BLASS, 2007; TURETA; ARAUJO, 2013, CAVALCANTI, 1995), podendo, dessa forma, conferir-lhe uma dinâmica própria.

Assim, nesse capítulo irei descrever a produção do desfile carnavalesco com enfoque nas práticas, buscando entender como o improviso aparece. Destacarei os espaços de produção de fantasias (barracão leve) e de produção das alegorias (barracão pesado). Outros poderiam ter sido mencionados, porém irei me ater nos principais dentre os quais a produção do desfile ocorre e o fenômeno da improvisação é constantemente presente.

5.1. A escola de samba Unidos de Jucutuquara

Em janeiro de 1972, estavam reunidos na casa de Dona Maria Coroa - uma famosa benzedeira do bairro Jucutuquara, localizado em Vitória (ES): Adilson Ribeiro da Silva (Mestre Ditão – Presidente eleito para o mandato 2014/2015, falecido na quinta-feira, véspera do desfile 2015); Jorge Teixeira da Silva (Mano Gim – presidente eleito para o mandato 2015/2016); Orestes Monteiro Alves e Guilherme Monteiro Alves (respectivamente pai e irmão do mestre de bateria no ciclo 2014/2015 – Genivaldo Monteiro Alves) para dar início ao bloco *Unidos de Jucutuquara* (VAREJÃO, 2000; MONTEIRO, 2010).

O bloco não apenas era muito semelhante ao *Vai Deixar Cair* – antigo bloco carnavalesco, frequentado pelos moradores de Jucutuquara – como também adotou as mesmas cores – vermelho, verde e branco. Com instrumentos improvisados feitos de telhas de zinco, canos de descarga de carro, vasilhas de plástico, frigideiras velhas e tamborim feito pelos próprios componentes com caixote de madeira e sobras de pele, os componentes, na época apenas homens, organizaram os primeiros desfiles (VAREJÃO, 2000).

O bloco Unidos de Jucutuquara foi formado apenas para diversão, cada um 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. O primeiro símbolo da escola foi o caranguejo, um crustáceo comum na culinária da cidade de Vitória. No entanto, logo depois foi substituído pela coruja, símbolo atual da agremiação.



Figura 1 – Símbolo da Jucutuquara
Fonte – tirada pela autora

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”. Outra inovação trazida pelo grupo foi a realização do primeiro concurso de samba-enredo do carnaval capixaba. A escola orgulha-se de ser a única que nunca foi para um desfile com um samba de gaveta, isto é, um samba encomendado, conforme destaca o entrevistado D.

“Todo ano na Jucutuquara é concurso, sempre fizemos, desde a fundação. É porque assim você privilegia o artista local, é um lance bacana, os compositores gostam disso e a festa em si da escolha do samba é uma festa legal, animada, têm as torcidas, é uma coisa muito bacana para a escola. Aqui em Vitória, a Jucutuquara acho que é a única que vai fazer concurso esse ano [2014/2015]...a maioria das escolas encomenda o samba.”

Nesse ano, o desfile teve um bom desempenho e o bloco conquistou o segundo lugar na competição. Esse sucesso despertou a atenção das mulheres que começaram a se interessar em participar. Apesar de esse momento ter sido marcante, Monteiro (2010) destaca que os responsáveis² 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).

Em 1990, a escola conquistou pela primeira vez o título de campeã do primeiro grupo com o enredo “Na mistura da torta, a nossa mistura” (JUCUTUQUARA, 2015). No ano seguinte, a escola desfilou com o enredo “Na natureza nada se cria, tudo se copia”, ficando em quarto lugar. Mesmo com a derrota, esse desfile entrou para a história da Jucutuquara, em virtude do alusivo criado pelo compositor Francisco Velasco para iniciar o samba-enredo que se tornaria o símbolo do amor dos componentes para com a agremiação. Desde então, os intérpretes da escola cantam religiosamente o alusivo de 1991 antes de qualquer apresentação (MONTEIRO, 2010).

² 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).

“Eu tenho um grande amor nessa vida
 Minha escola querida gosto tanto de você
 Taí, tá na rima, tá na cara
 Você é Jucutuquara, meu amor
 Meu bem-querer” (JUCUTUQUARA, 2015).

Entre 1992 e 1997, por conflitos entre as escolas, a Lieses e o governo municipal não houve desfile de escola de samba. Nesse contexto, outra forma de comemoração ganhou destaque: o vital, uma festa nos moldes do carnaval fora de época de Salvador (BA), com cantores baianos, bandas e trios elétricos. Com o retorno dos desfiles, muitos dos foliões do Vital se espalharam pelas agremiações. A escola que mais recebeu componentes do Vital foi a Unidos de Jucutuquara, em parte devido a sua localização e organização. Como os foliões do Vital eram em sua maioria de classe média e alta, a escola foi considerada elitista e acusada por antigos componentes de ter perdido suas raízes, esquecido de sua comunidade (MONTEIRO, 2010).

No senso comum, comunidade de escola de samba seria composta pelos moradores vizinhos à quadra e sede da escola que cooperam diretamente, trabalhando em mutirão em prol do sucesso de sua agremiação. No entanto, esse estereótipo amplamente divulgado pela mídia é insuficiente para abarcar as relações concretas, bem como as divergências existentes. Dessa forma, sempre haverá desavenças na forma como a escola define qual é sua comunidade (PAVÃO, 2009). O trecho do entrevistado H, esclarece um pouco como essa divergência aparece na Jucutuquara:

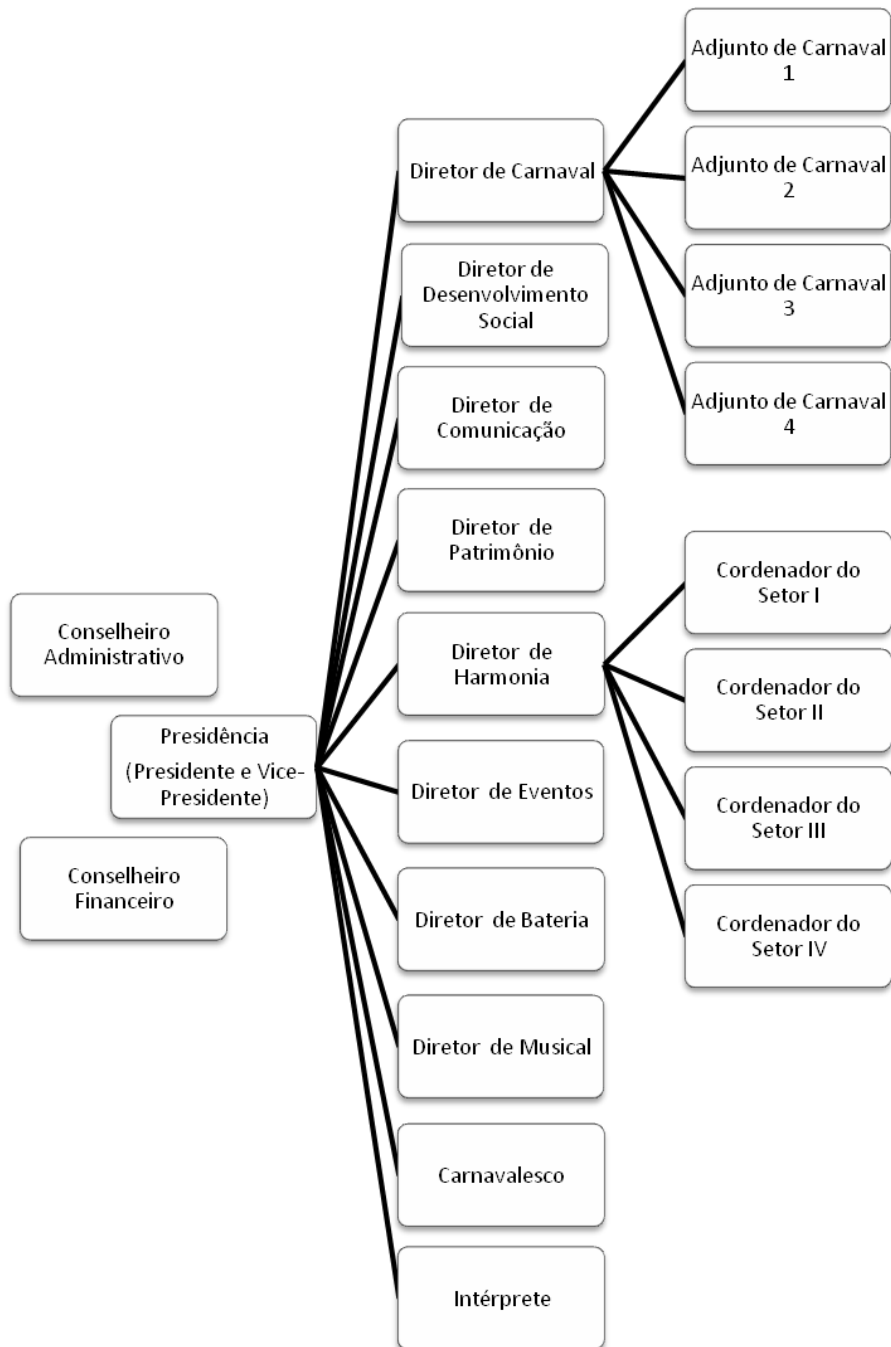
“Você fala Jucutuquara comunidade, os antigos batem no peito e acham que comunidade é quem mora aqui dentro de Jucutuquara ainda, os descendentes dos fundadores. Eles não são comunidade, porque no ano passado, quando a gente chamou pro barracão de voluntários, eles vieram no primeiro dia e quando viram que não iam receber, foram embora e nunca mais voltaram”.

2002 marca o ano em que retornam os desfiles competitivos em Vitória. Com o enredo “Da escuridão à luz...a noite, seus encantos e mistérios”, a Unidos de Jucutuquara foi mais uma vez campeã. O feito repete-se em 2004, 2006, 2007 e 2009 (JUCUTUQUARA, 2015). Desde a conquista do tetracampeonato em 2009, a escola não conquistou mais o primeiro lugar no desfile competitivo do carnaval

capixaba. No entanto, desde que ascendeu à primeira divisão do carnaval capixaba, nunca “desceu” para a categoria imediatamente inferior³.

A estrutura da Unidos de Jucutuquara é constituída por departamentos e cargos ocupados por pessoas eleitas ou indicadas. No período da pesquisa, ciclo carnavalesco 2014/2015, a diretoria da escola era formada por: Presidente, Vice-presidente, Diretoria de Carnaval, Diretoria de Harmonia, Diretoria de Comunicação, Diretoria de Patrimônio, Diretoria de Desenvolvimento Social, Diretoria de Eventos, Diretoria de Bateria e Diretoria Musical. Nessa estrutura, há ainda um Conselheiro Administrativo e um Conselheiro Financeiro. O presidente e vice-presidente da agremiação são indicados e eleitos pelos membros do Conselho, composto por 40 pessoas, para um mandato de dois anos. Atualmente, a cadeira de membro do Conselho é destinada a antigos componentes da escola e familiares dos fundadores. É um posto vitalício que passa de pais para filhos. Todos os citados exercem suas funções atuando de forma voluntária em prol da escola. Além desses, há ainda o carnavalesco e o intérprete, que são contratados pela agremiação. Os cargos de diretoria são escolhidos pelo Presidente da escola e os dois conselheiros são indicados pelo Conselho.

³ No Espírito Santo, referente ao ano carnavalesco 2014/2015, desfilaram na quinta-feira, as escolas do Grupo de Acesso, na sexta-feira, as escolas do grupo B e no sábado, as escolas do Grupo A. Os Grupos A e B são compostos por cinco escolas. Conforme a dinâmica da competição, as primeiras colocadas do Grupo B e do Grupo de Acesso “ascendem” para a categoria imediatamente superior, enquanto as últimas colocadas do Grupo A e B, “descem” para a categoria imediatamente inferior. Assim, o número de escolas que efetivamente pertencem aos Grupos A e B é sempre menor do que o número de escolas que neles está posicionado. Por isso, as escolas não apenas disputam o título de campeãs, mas também o direito de permanecer em um grupo ou ascender a ele (CAVALCANTI, 1995).



Esquema 1 – Organograma da Jucutuquara
 Fonte: Dados da pesquisa

5.2. Espaços de produção do desfile carnavalesco

Dentre os principais espaços físicos da Unidos de Jucutuquara está a sede da escola, localizada no bairro Jucutuquara, na casa onde antes morou Dona Maria Coroa e seus filhos – fundadores do bloco que deu origem à escola. O espaço, que leva o nome da sua antiga moradora – “Casa de Memória Dona Maria Coroa” – é o local onde se reúnem os diretores da escola para planejar e deliberar as ações que

envolvem a produção do carnaval. Cada espaço leva o nome de um antigo componente da escola, já falecido, como forma de homenageá-los por sua importância na história da agremiação. No local, há um Ponto de Cultura desativado, que atualmente guarda grande parte do acervo documental da escola. Esse ponto, que tinha financiamento da Secretaria de Cultura Estadual, foi idealizado para realizar projetos culturais com moradores da comunidade do entorno, tais como: oficinas de dança e bateria, além de ações com objetivo de manter e ampliar o acervo histórico da agremiação. No entanto, alguns impasses junto à Secretaria impediram o projeto de seguir adiante. Há ainda no local: uma varanda onde ficam os troféus da escola; uma sala de espera com fotos dos presidentes, quadros com recortes de jornal que trazem veiculações importantes sobre a Jucutuquara e um expositor com as principais camisas da agremiação; uma sala de reuniões; um banheiro; uma cozinha e uma área de lazer onde acontecem churrascos e feijoadas ao som de rodas de samba. Além desses espaços, há o cantinho espiritual da sede. Esse espaço é uma referência à devoção de D. Maria Coroa. Ela era espírita e muito conhecida na região por ser benzedeira e curandeira. Ainda é comum que membros da diretoria, quando precisam tomar algum direcionamento importante sobre o processo de produção do carnaval, peçam orientação espiritual à D. Maria Coroa.

“Terminada a reunião, a Diretora Adjunta de Carnaval me leva para conhecer cada espaço da sede. Um dos espaços, chamado ‘Congá’⁴, me chama bastante atenção. O Congá é no mesmo cômodo da casa onde antes D. Maria Coroa mantinha seu ritual religioso. Ela era uma figura espiritual muito conhecida no bairro Jucutuquara. Adepta da religião espírita, muitos a procuravam em busca de bênçãos e curas. Maria Coroa foi, segundo a Diretora, a benzedeira e curandeira mais famosa da região. Esse espaço foi criado com o objetivo tanto de homenageá-la, quanto de manter a proteção e orientação espiritual da escola de samba. A Diretora me contou que é comum, quando a diretoria precisa tomar uma decisão importante, ir ao espaço, acender velas e, com a foto de D. Maria Coroa sobre a mesa, realizar rezas pedindo ao seu espírito uma orientação para tomar a decisão correta” (NOTAS DE CAMPO).

A sede da agremiação foi adquirida em 2007 com dinheiro de um prêmio que a escola recebeu. A escolha pelo local, no entanto, desagradou alguns componentes. A crítica é que essa escolha deveria ter sido estratégica para a produção do carnaval e não uma escolha afetiva, simbólica. O local, embora seja um espaço de memórias, instituído com o fim de preservar a associação da escola com os elementos em

⁴ Congá é um termo utilizado no ritual de umbanda, de origem banto, para denominar o “altar sagrado” do terreiro. Este altar é composto de imagens de preto-velhos, santos católicos, caboclos, dentre outros (UBAMDA E SEUS MISTÉRIOS, acesso em 19 abr. 2015).

torno dos quais desenvolveu sua identidade – local de nascimento do bloco que a originou, a casa da eterna madrinha da escola e dos fundadores, um circuito de trocas e interação social produto de rodas de samba – no que diz respeito aos processos organizativos do carnaval, o local figura como uma estrutura que contribui muito pouco para as diversas atividades que compõem a produção do desfile. Na fala do entrevistado H, a escola se organizaria melhor se as atividades que compõem a produção do desfile estivessem reunidas em um só local, maior, melhor localizado, de propriedade da escola e com possibilidade de expansão.

“E a escola não tem o mais importante: um espaço pra ela, um espaço dela. Uma casa no meio do morro, que não tem uma garagem. Aí a Dona Maria Coroa, beleza, a Dona Maria Coroa, vai morar mal assim nos quintos dos infernos. Não dá pra arrumar uma casa com espaço não? Uma garagem com terraço? Se vai comprar uma casa, compra uma casa que tem espaço, pra ser uma sede de verdade. Ali você não consegue fazer nada, na sede da escola...O ideal pra Jucutuquara é comprar aquele espaço [referindo-se a um galpão próximo à quadra da escola], derrubar e ali fazer a quadra. De um nível só? Não, dois níveis, com possibilidade de um dia subir pra três.”

Além da sede, a escola mantém uma quadra alugada, localizada no Anchieta Social Clube, em Fradinhos, bairro de Vitória, vizinho à Jucutuquara. Nesse espaço, são realizadas as eliminatórias do concurso para escolha de samba enredo; os ensaios show, realizados aos domingos; os ensaios técnicos, realizados em dias de semana com bateria e ensaios de alas (baianas, crianças e coreografadas); algumas reuniões, em especial entre membros da diretoria de harmonia; além de eventos diversos (feijoada, concursos, apresentações especiais). As figuras 2 e 3 mostram respectivamente a estrutura interna e externa da quadra.



Figura 2 – Estrutura interna da quadra
Fonte: tirada pela autora



Figura 3 – Estrutura externa da quadra
 Fonte: <http://amomuitofradinhos.blogspot.com.br/>

Há ainda o barracão pesado, um espaço emprestado para a escola, localizado em Santo Antônio, Vitória, próximo ao Sambão do Povo. Nesse local, são produzidos os carros alegóricos. Em geral, a partir de outubro, é possível encontrar os indivíduos contratados pela escola para construir ou reformar as bases dos carros, montar as estruturas de ferro e madeira e fazer o trabalho de esculturas, pintura e acabamento das alegorias que darão vida ao enredo.

Por fim, há o barracão leve, local de reprodução das fantasias de alas comerciais e de comunidade (baianas, bateria, crianças, passistas). Não vou me atentar, portanto, às fantasias únicas (destaques, mestre sala e porta-bandeira, comissão de frente, etc.). No período da pesquisa, ciclo carnavalesco 2014/2015, a escola pulverizou a reprodução das fantasias em vários centros domésticos⁵ espalhados pela região Metropolitana de Vitória, sendo um (1) localizado no município de Vitória, quatro (4) localizados em Serra e um (1) em Vila Velha. Nos subtópicos seguintes, darei mais detalhes do barracão leve e do barracão pesado, os espaços nos quais o fenômeno do improviso apareceu com mais relevância.

5.3. Ciclo de preparação do desfile

⁵ Voltarei mais detalhadamente à descrição dos ateliês de reprodução das fantasias. No entanto, cabe ressaltar que esses locais estavam, em sua maior parte, organizados nas residências dos responsáveis. Dessa forma, durante a produção, a casa do responsável transformava-se em um ateliê personalizado e com uma dinâmica própria, impressa pelo jeito próprio de fazer e organizar as atividades dos atores ali atuantes.

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. A escola estava entre duas propostas: reeditar um enredo antigo ou prestar homenagem à cidade capixaba Itapemirim, que completaria em 2015, 200 anos de história e assim, tentar atrair patrocínio do município. Dessa forma, foi feita opção pela segunda proposta, levando-se em conta o potencial do enredo caça-níquel de atrair recursos financeiros e melhorar as possibilidades de execução dos processos de produção da festa. Ressalta-se ainda que, com a efetiva comercialização e profissionalização dos desfiles carnavalescos, a captação de recursos via enredo patrocinado torna-se (ou deveria tornar-se) parte do modo como as escolas se organizam para montarem seu carnaval, embora essa opção não seja unanimidade entre os componentes da escola.

“...o certo é você trabalhar um enredo patrocinado para você ter recursos para trabalhar, mas nas nossas escolas, a gente ainda é carente desse tipo de ação, fazer com que o empresário, o patrocinador abrace a causa, invista, mostrar para esse patrocinador que vale a pena, que é a marca dele, a história dele que vai estar na Avenida. Nisso nós temos uma deficiência de saber apresentar isso” (ENTREVISTADO D).

“Eu, sinceramente...enredo de homenagem eu não gosto não! Eu acho que o carnaval é pensado justamente para você brincar...mas tem vários carnavais, o que vai ganhar e o que vai passar brincando! Mas, a gente também tem que entender que hoje, com essa questão do capitalismo, a questão mercadológica tá...se você não tiver uma ajuda de fora, fica difícil! Porque o carnaval hoje é uma indústria milionária! Milionária! Então, ou você aceita, ou você vai ficar para trás e com dívidas ainda” (ENTREVISTADO P).

Todavia, um enredo caça-níquel torna-se viável apenas quando permite uma visualização alegórica, artística, ou seja, quando é possível de ser carnavalizado. É preciso ressaltar ainda o potencial que esse tipo de enredo tem para cercear a produção do desfile, impondo ideias – visto que algumas vezes já chega pronto, guiado para fins de propaganda aberta e descarada do patrocinador – e/ou arrastando uma promessa de dígitos que nunca chegam, criando expectativa e frustração.

“O enredo caça-níquel é uma realidade porque as escolas precisam de grana. Agora cabe ao carnavalesco, carnavalizar. Porque, imagina: a escola encontra um enredo patrocinado, mas tem que falar de uma pilha. O

carnavalesco vai ter que sentar e viajar, deixar fluir a criatividade, colocar uma fantasia, contar uma história, inventar” (ENTREVISTADO P).

“...é tipo assim, acaba não chegando [o patrocínio] e acaba frustrando, a gente fica em cima do projeto, achando que vai vir o dinheiro e acaba não vindo, entendeu como? Então é melhor a gente saber que não vem, que vai fazer um carnaval sem patrocínio e acabou” (ENTREVISTADO A).

Feita a opção pelo tema, inicia-se se o processo de pesquisa e elaboração do enredo. No caso da Jucutuquara, o enredo foi assunto de negociação entre diferentes atores. Conforme interpretação do carnavalesco, o enredo deveria receber um tratamento mais poético, descompromissado com relação a didatismo, objetividade e cronologia histórica. Assim, a primeira ideia, apresentada pelo enredista deu lugar a circulação de ideias divergentes e reinterpretações por parte do carnavalesco e comportou diferentes visões de mundo sintetizadas na versão final.

Eu fui pela linha histórica! Eu peguei esse gancho, que eram as águas... quando eu cheguei lá, o Murilo⁶ [autor do enredo 2015], ele tinha uma outra ideia...ele queria que falasse politicamente correto, que falasse do barão de Itapemirim. Gente, isso não iria dar certo, é a mesma coisa de você querer levar a pessoa pra passear em Itapemirim, não tem nada! (Risos) Nada! Eu falei, “a gente vai ter que pegar um outro gancho”. E a ideia foi essa, a visita do imperador! E a água como o fio condutor. (ENTREVISTADO P).

“Aí ele propôs, eu falei assim olha, vamos fazer o seguinte: a gente está contando a história, nós temos esses estudiosos que nos dão Itapemirim como “pequeno caminho das águas”, vamos usar ao invés disso, vamos colocar “sobre o caminho das águas as suas ordens”. Foi uma ideia do Felipe [carnavalesco] também, ele é professor de História, e ele queria colocar essa questão das cidades e também falar das ordens imperiais...” (ENTREVISTADO G).

Após finalizada a sinopse e apresentada 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.

⁶ Para preservar a identidade dos entrevistados, todos os nomes citados no capítulo 5, com exceção do subtópico 5.1, são fictícios.

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, reinterpretações 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 dentro 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).

Definido o enredo, a Unidos de Jucutuquara iniciou uma série de mudanças na estrutura organizacional da escola, com novas contratações, fundamentando-se nas experiências vividas em carnavais anteriores. A escola vinha, nos últimos cinco anos, apresentando um desempenho inferior ao esperado em especial nos quesitos⁷ comissão de frente e casal de mestre sala e porta-bandeira. Mediante esse contexto, foram contratados para o carnaval 2014/2015, novo casal de mestre sala e porta-bandeira e novos coreógrafos para a comissão de frente, substituindo componentes com vínculo temporal superior a uma década e com fortes laços afetivos com a agremiação. Os trechos abaixo explicitam as razões da escola no que diz respeito a essas decisões:

“A gente faz uma análise de nota, uma análise de tudo. Então nós percebemos que não podemos mais perder pontos nos quesitos, como é a comissão de frente e mestre-sala e porta-bandeira. Então uma das coisas que nós nos reunimos com o Presidente, dessa nova diretoria, nós falamos assim olha, nós precisamos dar uma acrescida nesses dois quesitos” (ENTREVISTADO C).

Quanto à decisão de contratar novo carnavalesco, o Diretor de Carnaval, em consenso com o Presidente, entendeu que, embora a prática pioneira da escola de contratar carnavalescos do Rio de Janeiro e São Paulo tivesse levado a Jucutuquara a se aproximar da realidade da produção dos desfiles carnavalescos das escolas cariocas e paulistas, a escola estava endividada e precisava se reorganizar

⁷ Conforme o Regulamento da Lieses (VIVA SAMBA, 2015), apresentado às escolas de samba do Grupo A para o carnaval 2015, os quesitos para julgamento foram: (1) Bateria; (2) Samba-Enredo; (3) Harmonia; (4) Evolução; (5) Enredo; (6) Conjunto; (7) Alegorias e Adereços; (8) Fantasias; (9) Comissão de Frente; (10) Mestre-Sala e Porta-Bandeira.

conforme realidade atual. Além disso, a distância física entre esse profissional e a escola, o impedia de entender o cotidiano da agremiação e suas reais condições de produção do carnaval.

“...foi um tiro certo, ele [Júlio, carnavalesco do Rio de Janeiro] acabou fazendo ótimos carnavais, 2007, 2008, 2009. Só que nós percebemos que como a realidade do Rio é diferente, o que aconteceu? O Júlio gastava muito, eram carnavais muito caros. Aí o que aconteceu? Quando chegou esse ano, nós sabíamos que não tínhamos dinheiro pra manter o mesmo nível do carnaval do Júlio e aí falamos assim: bom, a gente precisa tentar ganhar um título, mas tentar diminuir os custos. E aí que surgiu a ideia de voltar com um carnavalesco capixaba, vamos trazer um carnavalesco capixaba” (ENTREVISTADO C).

Assim, a diretoria analisou o trabalho de carnavalescos capixabas em busca de um profissional que nos últimos anos, vinha apresentando uma dimensão plástica satisfatória na Avenida (fantasias, alegorias, adereços), mesmo trabalhando em escolas com recursos escassos. Conforme trechos do entrevistado C, a escola buscava um profissional que estivesse aberto às transformações que o projeto de carnaval pudesse sofrer, que tivesse uma retrospectiva baseada em bons trabalhos com poucos recursos e, portanto, tivesse condições de moldar sua ação, alcançar soluções possíveis em meios às inconstâncias da escola, a partir de sua própria experiência. Além disso, buscava-se um profissional capaz de fazer a escola sair da zona de conforto, arriscando-se na busca por outras possibilidades durante a produção do carnaval e que, assim, pudesse melhorar as notas da agremiação no desfile.

“Esse ano a gente conseguiu o Felipe [carnavalesco]. Foi um achado, porque é um cara muito talentoso, vem trabalhando há anos em escolas pequenas, ele sabe como é fazer um carnaval sem dinheiro e hoje a escola só não está pior porque ele conseguiu reverter muita coisa. Porque o dinheiro não saía aqui, ele ia pra lá, não dava certo aqui, ele ia pro outro lado” (ENTREVISTADO C).

“Porque tipo assim, você vê o que é uma escola que não tem muito recurso financeiro e conseguia apresentar na avenida bons carnavais. E aí quer dizer, como eu falei, um bom desfile é dinheiro e um bom carnavalesco. Então se você sabe que a escola não tem dinheiro e mesmo assim consegue apresentar um bom desfile, então teoricamente onde está o ponto-chave? É um bom carnavalesco que consegue administrar aquilo com pouco recurso...o material, a percepção que ele tem de cores, a criatividade de apresentar. Por exemplo, você viu os protótipos né” (ENTREVISTADO C).

Após feitas as novas contratações, já em meados de 2014, a escola reuniu os compositores para uma reunião de apresentação da sinopse do enredo. Essa é uma reunião considerada de extrema importância, pois nela são transmitidos os

direcionamentos mais importantes a serem considerados na composição do samba, além de ser trabalhado ponto a ponto o conteúdo da sinopse, de forma a fazer o compositor entender melhor a história. Nesse processo de transmissão ocorrem os ruídos, as desentendimentos, as incompreensões. A sinopse tem o poder de transformar as informações brutas coletadas pelo historiador em uma história fantasiosa que será lida na avenida, uma narrativa criativa. No entanto, cada compositor que a lerá, o fará da sua maneira, através das suas experiências vividas, da sua interpretação, adquirindo uma versão de entendimento particular sobre as definições que ela contém. O concurso aconteceu entre os meses de julho e agosto, na quadra da escola. No ciclo 2014/2015, apenas sete compositores apresentaram sambas, o menor número na história do concurso, segundo o entrevistado C, o pouco interesse deve-se ao fato de ser um enredo patrocinado sobre uma cidade pouco conhecida no cenário capixaba, além de não ser um enredo de fácil leitura e interpretação.

“primeiro por ser uma cidade...ele [o enredista] fez uma analogia do rio [Itapemirim], o rio contando uma história da cidade, a importância do mar... então assim, era um enredo difícil de escrever, tinha que ser em primeira pessoa, porque era no rio que estava contando a história” (ENTREVISTADO C).

Para a escolha do samba, foi formada uma comissão julgadora composta por pessoas-chaves no processo de elaboração do projeto de carnaval: Carnavalesco, Diretor de Carnaval, Diretora de Harmonia, Mestre de Bateria e Intérprete. No entanto, trabalhar com uma equipe multidisciplinar significa ter que lidar com os conflitos e fazer negociações, sem garantia de que a escolha tomada será perfeita. Alguns membros vão preferir o samba que exalta a escola e a comunidade, o intérprete quer prezar pelo que melhor se encaixa na sua voz, o mestre de bateria defende aquele mais adequado para ele trabalhar as bossas, o carnavalesco está interessado no que está melhor amarrado à sinopse. Essa comissão, portanto, está em constante negociação de seus diferentes interesses na hora de tomar uma decisão e fazer a escolha do samba que vai para a avenida. Feitas as negociações, escolhido o samba-enredo e finalizadas as alterações necessárias na letra⁸ e na melodia, iniciaram-se efetivamente os ensaios na quadra da escola.

⁸ No ciclo carnavalesco 2014/2015, a letra do samba-enredo escolhido sofreu pequenas alterações, inclusive anexando parte de outro samba concorrente. Conforme regulamento do concurso, uma vez submetido à competição, o samba pertence à escola. Portanto, a escola pode mesclar letras de dois

Em setembro, o carnavalesco 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). O projeto apresentado à prefeitura de Itapemirim previa um patrocínio de 300 mil reais. Mas, tramitou na câmara de vereadores por diversas vezes e não foi aprovado. No final, a escola recebeu de Itapemirim apenas um pequeno apoio (pouco mais de 30 mil reais) na semana do desfile. Já o governo Estadual, devido ao programa de cortes nos gastos iniciado em 2014, demorou a liberar a carta de crédito para as escolas, deixando-as em suspenso até faltando apenas uma semana para o carnaval. Enquanto a Lieses negociava com a Prefeitura Municipal de Vitória e o Governo Estadual o valor do repasse e a liberação das cartas de crédito, a Jucutuquara trabalhava no limite, negociando com seus fornecedores na base da confiança.

Nessa conjuntura, alia-se ainda o fato de inexistirem, no Espírito Santo, fornecedores que oferecem em grande escala materiais para a produção de fantasias e alegorias. Além disso, em São Paulo e Rio de Janeiro, onde é possível encontrar fornecedores desse tipo, apenas um deles aceitou negociar com carta de crédito ou apenas na base da palavra – a empresa Adereços⁹.

Em outubro, uma equipe formada pelo Diretor de Carnaval, um Adjunto e o Carnavalesco foram à Adereços 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

ou mais sambas, substituir palavras e versos e fazer qualquer outra adaptação que achar necessária. Dentre as alterações destacam-se a substituição de duas rimas já muito utilizadas em letras de samba (DADOS DA PESQUISA).

⁹ A empresa Adereços (nome fictício) é especializada em artigos para carnaval – tecidos, plumas, pedrarias, aviamentos, etc. Com lojas localizadas no Saara, no Centro do Rio de Janeiro, a empresa fornece materiais para o carnaval de vários Estados e ainda para os festivais de Parintins no Amazonas. É a única que ainda aceita negociar mediante carta de crédito ou através de acordo verbal, liberando o material para a produção do carnaval com a promessa de que a escola de samba honrará o compromisso firmado e pagará os materiais adquiridos (DADOS DA PESQUISA).

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. Uma nova lista foi enviada para a Adereços, dessa vez por e-mail e telefone. 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.

Portanto, o projeto de carnaval ficou sujeito a um conjunto de transformações e sua concretização instável estava submetida a diferentes contextos decorrentes da escassez de recursos e tempo. Assim, a organização da confecção do desfile deu-se dentro de uma lógica não linear, imprevisível, com cursos de ação em fluxo contínuo de mudança e esteve amplamente aberta a redirecionamentos e voltas. Quando projetou o carnaval, o carnavalesco tinha em mente o objetivo declarado pela escola – ganhar o carnaval – e a suposição de que ela tinha recursos ótimos para isso. Saber de antemão que os recursos seriam limitados, poderia ter ajudado a identificar dentro desse conjunto de soluções admissíveis, as condições para lidar com o acaso, fazendo recombinações possíveis e elaborando arranjos com o que se tinha à mão.

“Porque esse ano [Carnaval de 2015] foi loucura! Mas eles vacilaram, porque quando eu entrei eles falaram: ‘Nós queremos ser campeão! Queremos ser campeão!’. Daí eu falei, ‘tá!...e preparei a escola pro campeonato, fiz as maquetes...os protótipos e tal...e só depois de tudo lançado foi que eu fui começar a entender que eles não tinham grana. Dai

eu até falei: ‘você deram mole, porque não me avisaram? Se você me avisassem: eu quero ser campeão, mas não tenho grana!’... Porque daí eu tinha projetado um carnaval pra um campeonato sem grana!... ‘Mas é possível’? Lógico! Eu sou carnavalesco por isso! (Risos)” (ENTREVISTADO P).

A apresentação dos protótipos das fantasias aconteceu no dia 07 de dezembro de 2014, quando iniciou a comercialização das fantasias de ala. Mas, a reprodução começou apenas no início de janeiro de 2015, em vários ateliês espalhados pela Região Metropolitana de Vitória. A produção dos carros alegóricos, planejada para começar no início de novembro/2014, iniciou faltando apenas 18 dias para o carnaval. No dia 07 de fevereiro/2015, a Unidos de Jucutuquara entrava no Sambão do Povo, fechando o ciclo carnavalesco 2014/2015.



Figura 4 – imagens do desfile dos protótipos
Fonte: tiradas pela autora

5.4. O barracão leve

O conjunto de fantasias da Jucutuquara pode ser dividido em: fantasias especiais (destaques, composição de carro¹⁰, 1º e 2º casal de mestra sala e porta-bandeira, comissão de frente e equipe musical); fantasias de alas que ficam com a comunidade (bateria, assistas, crianças, baianas); fantasias de alas que são comercializadas; e fantasias do tipo “uniforme” (conjunto de vestimentas mais próximas da roupa comum, que em geral indumenta compositores e membros da velha guarda).

No carnaval 2014/2015, a Jucutuquara contratou um ateliê em Vila Velha para a produção da fantasia do 1º casal e um ateliê no Rio de Janeiro para produção das fantasias da comissão de frente e do 2º casal. As fantasias de destaque foram confeccionadas em ateliês de livre escolha dos foliões, cabendo à agremiação entregar apenas o desenho da fantasia.

Já as de composição são fantasias um pouco mais elaboradas que as fantasias de ala, porém não tão sofisticadas quanto às de destaque. Essas fantasias foram entregues a ateliês, os quais ficaram responsáveis tanto pela produção, quanto pela comercialização das peças, cabendo à escola apenas a entrega dos desenhos. Foi feito um acordo verbal com os responsáveis por esses ateliês, pois caso não conseguissem vender todas as peças, eles assumiriam o prejuízo e conseguiriam pessoas para desfilar, visto que, nenhuma composição de carro poderia faltar no dia do desfile. Um fato ocorrido no carnaval 2014/2015 ilustra como essa dinâmica pode ficar indefinida até horas antes do desfile. Um dos ateliês responsável pelas fantasias de composição do 2º carro (Águas que abençoam a alimentam a fé) havia atrasado a produção de tal forma que, no dia do desfile, essas fantasias ainda não estavam prontas e foi preciso montar uma força tarefa para finalizá-las, o que aconteceu faltando poucos minutos para o desfile começar. Devido a esse atraso, essas fantasias não haviam sido comercializadas ainda, nem tampouco havia sido definido quem iria desfilar com elas. Mediante o ocorrido, o carnavalesco tomou a iniciativa de repetir na Jucutuquara uma tradição que mantinha em outra agremiação: convidar a equipe de aderecistas que veio do Rio de Janeiro para

¹⁰ As fantasias de destaque representam conceitos ou personagens únicos e podem vir na alegoria ou no chão, enquanto as composições são conjuntos de fantasias similares usadas em grupos que se apresentam nos carros alegóricos (BLASS, 2007).

desfile como composição. Assim, resolveria esse imprevisto, aproveitando-o como uma oportunidade para prestigiar trabalhadores do barracão pesado.

“Um dos aderecistas me pediu então, se eu poderia ligar para o carnavalesco, pois eles haviam conversado um pouco mais cedo sobre a possibilidade de a equipe de aderecistas desfilar como composição no 2º carro e ele queria saber se estava confirmado para avisar aos meninos. Fiz a ligação e passei para o aderecista. Após conversarem por alguns minutos, ele veio comentar comigo todo contente que o carnavalesco ainda estava no ateliê ajudando a finalizar as fantasias, mas a boa notícia era que desfilariam mesmo como composição (NOTAS DE CAMPO).

“Na Imperatriz eu sempre fiz isso. Eu sempre gostei de prestigiar o pessoal do barracão! Esse ano também teve a oportunidade, daí eu falei, ‘vamos fazer!’...Tem escola [no Rio de Janeiro] que faz! A Vila mesmo faz. Tem o carro do barracão! Aí sai só os funcionários, se ele não quiser, ele doa a fantasia pra alguém, pra família” (ENTREVISTADO P).

Esse fato ilustra como a questão do tempo influencia na necessidade de improvisação, pois em um curto intervalo de tempo, foi preciso imaginar soluções para as fantasias que ainda não estavam prontas, executar as ações de produção das fantasias e conseguir pessoas para desfilar com elas no Sambão. Algo importante a destacar é que essas ações estavam empenhadas no tempo presente, pois não havia muito tempo para refletir sobre seus resultados futuros. Todavia, as consequências futuras de o carro entrar no Sambão faltando composições poderiam ser negativas para a escola, então, as ações estavam igualmente apoiadas no tempo futuro. Pode-se dizer ainda que, parte dessas ações baseou-se no tempo passado, tendo em vista que tanto o carnavalesco quanto os aderecistas já tinha vivido essa experiência no ano anterior, em outra escola. Então, embora o senso de urgência seja evidente, o tempo teleológico confere certa estabilidade à improvisação que ocorre no tempo presente.

Quanto às fantasias do tipo “uniforme”, usadas pelos componentes da Velha Guarda e compositores, elas foram desenhadas pelo carnavalesco e entregues para os coordenadores dessas alas, a fim de serem produzidas em ateliês de livre escolha. Coube aos coordenadores dessas alas comprar os tecidos, acessórios, organizar provas e negociar o valor e pagamento da fantasia com cada componente. No ciclo 2014/2015, os compositores homens usaram calça social e sapato brancos, uma camisa de malha com símbolos da escola bordados e chapéu branco; as compositoras usaram vestido vermelho e um arranjo com penas na cabeça; já os

homens da velha guarda usaram calça, terno e sapato brancos; enquanto as mulheres usaram saia, terninho e sapato brancos.

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. A estratégia pensada foi descentralizar a produção para que os problemas não se concentrassem em um só local, comprometendo toda a produção de uma só vez, como aconteceu no ano anterior. Assim, cada local teria a sua própria dinâmica de trabalho e caso ocorresse algum imprevisto em um determinado local, a “chama da discórdia” nas palavras do Diretor de Carnaval, poderia ser contida ali mesmo, evitando se espalhar por toda a produção. Quatro (4) desses ateliês foram escolhidos pelo próprio carnavalesco e eram coordenados por pessoas de sua confiança, amigos pessoais, com quem ele já havia trabalhado antes, que tinham experiência em lidar com poucos recursos, prazos apertados e que, portanto, seriam pessoas com flexibilidade suficiente para lidar com os imprevistos.

“Enquanto conversávamos sobre a situação da escola, Celina pergunta se o ‘chão’¹¹ estava na mesma situação das alegorias. O Diretor de Carnaval comentou que quanto a isso, estava tudo sob controle, visto que o carnavalesco só colocou pessoas de sua confiança, que já trabalharam com ele antes e tem experiência em fazer carnaval com pouco dinheiro. Além disso, ‘o Felipe [carnavalesco] está igual um louco para dar conta de tudo e é tudo pessoal dele, eles não vão querer deixá-lo na mão nesse momento; você acha que eles vão querer queimar o filme logo do amigo deles? Acho que não!’, comentou o Diretor” (NOTAS DE CAMPO).

Todavia, essas escolhas não livraram a agremiação de algumas decepções. Com a escassez de tempo, a condução das atividades ficou sob a responsabilidade dos chefes de cada ateliê, haja vista que o Carnavalesco e membros Diretoria estavam todos envolvidos na produção das alegorias. Em um dos ateliês em específico, o resultado do trabalho apresentado ficou muito aquém do esperado: no dia do desfile, foram entregues apenas parte das fantasias, as peças estavam mal acabadas,

¹¹ Chão aqui significa as fantasias das alas.

partes do costeiro¹² despençavam ao longo do Sambão. Isso demonstra que, em um contexto imprevisível, em que situações inesperadas, bem como escassez de tempo e recursos são evidentes, a improvisação vai acontecer, porém, uma liderança com conhecimento e capacidade de bricolagem pode influenciar na qualidade da improvisação.

“Mas eu falei pra ela [responsável por um dos ateliês de reprodução das fantasias]: ‘infelizmente, não dá pra contar mais com você’. Eu nunca tinha feito isso. Chamei a atenção do André também, ele aceitou. Eu falei: ‘Você tem que entender, que quando eu fecho com você, eu tô acreditando no seu potencial; não é pra botar na mão de qualquer um e depois falar que foi fulano que fez. Eu dei pra você, pô!’” (ENTREVISTADO P).

“O tempo acabou forçando com que isso [cada ateliê se organizando por conta própria, sem fiscalização do Carnavalesco ou Diretor de Carnaval] acontecesse. Não tinha como você ficar rodando todos os ateliês. A gente já botava o carro à disposição o tempo inteiro, levando material de lá pra cá, sem orçamento. E você ainda tem que ficar fiscalizando fantasia...não tinha como!” (ENTREVISTADO P).

Uma vez prontos os protótipos e apresentados aos componentes da agremiação, as fantasias foram levadas aos ateliês contratados para a reprodução junto com os moldes¹³ que já haviam sido preparados pelo carnavalesco e sua equipe. No entanto, muitos dos materiais para a reprodução só começaram a chegar no início de janeiro. Além disso, a escola fez dois grandes cortes nas listas de insumos e substituiu materiais por outros que tinha disponíveis em estoque. Assim, eram constantes as ligações e trocas de mensagens e fotos via Whatsapp e Facebook entre carnavalesco e os responsáveis pela reprodução, a fim de realizar as alterações necessárias, identificar as partes que foram eliminadas e as trocas de tecidos e adereços.

“O responsável pela reprodução me contou que, naquela manhã, tinha confirmado com o carnavalesco que todas as partes das fantasias que eram feitas de placas de acetato foram cortadas. Por isso, ele teve que inventar uma nova coroa para a fantasia. A coroa era a parte superior da cabeça¹⁴ da fantasia masculina da ala Ordens Imperiais. Ele brinca dizendo que é

¹² Costeiro é a parte da fantasia que fica encaixada no ombro/costa do folião (DADOS DA PESQUISA)

¹³ Moldes são recortes de papel do tipo paraná com o formato e tamanho de cada parte da fantasia (DADOS DA PESQUISA).

¹⁴ A cabeça é como se denomina a parte da fantasia que fica na cabeça do folião (DADOS DA PESQUISA).

‘um projeto de coroa’. Era bem mais simples que a do protótipo, feita de borracha do tipo EVA e não tinha o mesmo volume e detalhes da outra. Ele me mostra a foto que enviou por Whatsapp para o carnavalesco e aguardava aprovação para continuar. Depois disse que não tinha tempo para aguardar a resposta e faria daquele jeito mesmo: ‘seja o que Deus quiser, já até cortamos a estrutura, no colorido da Avenida, ninguém vai notar esses detalhes’, comenta André [o responsável pelo Ateliê]” (NOTAS DE CAMPO).

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. Esse ateliê foi estruturado na casa do responsável pela reprodução, o qual contratou mais quatro (4) pessoas para ajudá-lo, uma senhora e três rapazes. Tanto o responsável, quanto os que foram contratados para trabalhar com ele tinham experiência com produção de fantasias para quadrilha¹⁵. Além dessas pessoas, ele contratou ainda uma vizinha que estava responsável por toda a parte de costura. Segundo o responsável, o que mais costumava atrasar eram justamente as peças costuradas, então ele preferiu contratar uma pessoa perto de sua casa para conseguir controlar melhor as fases da produção. Das pessoas que André [responsável pelo ateliê] contratou, duas residiam próximo ao ateliê e duas residiam em município vizinho – Vila Velha (ES). Para estruturar a produção, a sala da casa foi liberada e colchões foram espalhados pelo chão para que todos pudessem dormir ali mesmo. A ideia era seguir direto com a produção, adiantando o máximo que dava até altas horas e, no dia seguinte, retomar os trabalhos tão logo despertassem, acelerando o processo, visto que faltavam poucos dias para o carnaval. Nos outros cômodos, os móveis foram arrastados para os cantos e a casa foi tomada com materiais, inclusive todas as camas estavam ocupadas com fantasias, algumas prontas, outras inacabadas. O espaço de produção era nos fundos da casa, em uma varanda coberta com Eternit. Nela havia uma mesa grande e outra pequena, onde o pessoal apoiava o material para trabalhar. O local era atingido pelo sol da manhã e o calor era intenso. Por isso,

¹⁵ É importante destacar que os três ateliês em que eu fiz observação para a pesquisa eram coordenados por pessoas que, no passado, trabalharam juntamente com o carnavalesco em produção de Quadrilha. O carnavalesco me esclareceu, no entanto, que as competições de Quadrilha, nas, quais participavam, eram originárias dos salões europeus e não podem ser confundidas com o Arraiá, cujo contexto é interiorano, típico das festas juninas, em que a população mais carente remendava as roupas para brincar nos dias de festa em homenagem a São João. A Quadrilha de Salão valoriza o luxo, o uso de fantasias grandiosas e bem elaboradas, faz uma referência aos títulos da corte e adota uma temática, o que confere uma dinâmica próxima à do carnaval (DADOS DA PESQUISA).

a equipe costumava começar as atividades por volta de 15h, quando o sol virava para o outro lado, e trabalhar até por volta de 5h da manhã.

O segundo ateliê estava localizado no Bairro Feu Rosa, em Serra (ES). Diferente dos outros, esse foi montado em uma casa alugada pelo próprio carnavalesco para a produção dos protótipos. Como o contratado para a reprodução residia próximo ao local, resolveu continuar as atividades ali mesmo. Na entrada, havia uma pequena varanda, coberta com Eternit, onde estavam dispostas várias fantasias penduradas, as quais pertenciam à agremiação Unidos de Muquiçaba, uma escola de samba de Guarapari (cidade litorânea, localizada no sul do Espírito Santo), com a qual o carnavalesco também havia firmado contrato. Segundo o carnavalesco, foi possível conciliar os dois projetos, pois além de se tratar de uma escola pequena, os desfiles das agremiações desse município ocorrem conforme o calendário nacional, portanto, uma semana após o carnaval oficial do Estado. Ele comentou ainda que foi interessante conduzir os dois trabalhos, pois o intercâmbio de ideias e materiais acabou ajudando a produzir os desfiles das duas escolas. Assim, o carnavalesco organizava ambos os desfiles em conjunto e não era fácil distinguir onde iniciava e encerrava a malha prática-arranjos da Muquiçaba e da Jucutuquara.

“Na produção dos desfiles, o carnavalesco aproveitou materiais da Muquiçaba para produzir fantasias da Jucutuquara e vice-versa; usou o espaço da quadra da Jucutuquara para se reunir com a diretoria da outra escola; e ainda aproveitou ideias das fantasias da Muquiçaba nos protótipos da Jucutuquara e vice-versa. Outro fato também demonstra como os dois projetos de carnaval se mesclaram na prática da produção do desfile: após finalizado o desfile da Jucutuquara, Felipe circulou pela área da dispersão, juntamente com uma equipe, reunindo as fantasias abandonadas pelos foliões, para que essas fossem reformadas e reutilizadas pelos cerca de 300 componentes da Muquiçaba” (NOTAS DE CAMPO).

Havia ainda nesse segundo ateliê muitas sobras de materiais e moldes de partes das fantasias espalhadas pelo chão. Empilhados pelos cômodos da casa havia ornamentos diversos, rolos de tecidos, penas e plumas. A produção concentrava-se no maior cômodo da casa, onde havia uma mesa, algumas cadeiras, uma geladeira, uma televisão e uma máquina de costura, além de uma pia e um banheiro. A equipe, formada por Marcos [o responsável] e mais três pessoas contratadas, não tinha uma regularidade nos horários, então, em alguns dias trabalhavam durante o dia, das 8h às 20h e em outros, começavam às 22h e viravam a noite. Essa equipe estava sempre acompanhada de uma cachorra, cujo nome era Momô, a qual pertencia à dona da casa alugada e estava acostumada a permanecer no local; assim, era

comum Momô deitar no meio das fantasias, espalhar restos de materiais, destruir moldes, dentre outras peripécias, com as quais ninguém parecia se importar. O responsável por esse ateliê também terceirizou a parte de costura.

O clima nesses dois primeiros ateliês era divertido e irreverente. A maior parte dos membros das equipes eram rapazes jovens, de homossexualidade assumida, então era comum eles referirem-se uns aos outros no feminino, desferirem críticas jocosas, entrarem em assuntos pessoais: interesses amorosos, sexo, traições, transexualidade, dores, dúvidas e sonhos para o futuro. Um deles comentou um dia: “se não fosse o trabalho dos gays, o que seria do carnaval de Vitória?”

Já o terceiro ateliê também estava localizado no bairro Barcelona na Serra (ES). Roberta [a responsável] preparou o quintal de casa para a reprodução. Na parte coberta do quintal, próximo ao muro, ela improvisou uma mesa grande com madeirite, cobriu a parte gradeada do muro com lona e o portão com tecido para impedir o sol de atingir diretamente o local. Outras mesas e cadeiras foram espalhadas no espaço. Cinco (5) mulheres foram contratadas para ajudar na reprodução e a parte de ferragem e costura foi terceirizada. A equipe desse ateliê começava os trabalhos por volta de 7h e seguia até próximo de 23h. Porém, tanto a responsável como também duas de suas ajudantes eram donas de casa com filhos menores e, por isso, as atividades eram interrompidas no horário do almoço e do jantar. Na sala de sua casa, Roberta foi amontoando as peças que já estavam prontas. Nos finais de semana, ela costumava promover churrascos com a família e os amigos. Assim, em meio à movimentação de parentes e vizinhos, à fumaça da brasa, ao cheiro da carne assada e aos copos de Coca-Cola e cerveja gelada, a reprodução das fantasias continuava. Os que chegavam se voluntariavam para ajudar um pouco na produção.

“Era próximo de 14h. Na churrasqueira, havia linguiça suína e filés de boi. Sobre a mesa, havia Coca-Cola e cerveja gelada. Na televisão, com volume altíssimo, passava o Programa ‘Botequim do Ferreira’ (Programa Ao Vivo, exibido, a partir de Janeiro, pela TV Capixaba da Rede Bandeirantes, que simula o ambiente de um bar e traz como atrações as escolas de samba capixabas). Nesse ambiente descontraído acontecia a produção das fantasias. Um vizinho chegou e comentou: ‘fiquei sabendo que você agora trabalha para a Jucutuquara? Escola da Serra que nada, agora seu negócio é com as grandes, hein!’. Roberta respondeu a provocação dizendo: ‘deixa de besteira, passa a mão em uma tesoura e vem ajudar’. Naquela tarde, vários parentes e amigos passaram por ali, alguns não só confraternizaram com churrasco e bebidas, mas também ajudaram na produção” (NOTAS DE CAMPO).



Figura 6 – imagens da reprodução das fantasias
Fonte: tiradas pela autora

A seguir, descreverei um dia típico de produção das fantasias em um dos ateliês contratados.

5.4.1. Reproduzindo fantasias

Era segunda-feira. Cheguei ao ateliê por volta de 13h. A equipe ainda não havia começado a reprodução. Dois dos ajudantes contratados estavam assistindo televisão enquanto aguardavam o outro ajudante acordar, visto que eles haviam trabalhado até 4h da manhã naquele dia e combinado de retomar as atividades por volta de 14h. Enquanto isso, aproveitei para observar o espaço e ficar conversando com André [responsável pelo ateliê]. Havia algumas peças prontas, penduradas em um varal de roupas, alguns materiais sobre a mesa, tesouras, pistola de cola quente, tubos de cola, moldes e adereços diversos. Andamos pela casa e ele me mostrou como tudo foi tomado pela produção do carnaval, desde a varanda, onde estava concentrada a equipe de produção, até os quartos da casa, a sala e a cozinha.

André comentou comigo que as peças que eu estava vendo já eram “outra história” bem diferentes dos protótipos. Ele disse que foi obrigado a trabalhar com o que tinha, em virtude das dificuldades financeiras da escola e dos cortes de materiais. Comentou ainda que a expectativa era muito grande, afinal sempre trabalhou em escolas pequenas, sem dinheiro, poucos recursos, tudo na base da simplicidade e do improviso, mas achava que na Jucutuquara não passaria por isso, afinal estaria pela primeira vez trabalhando com uma escola da primeira divisão do carnaval, cheia da grana, “que ilusão”, comentou ele. Disse ainda: “o papel aceita tudo [referindo-se ao projeto de carnaval que foi elaborado pelo carnavalesco], mas o dia-dia releva como a escola se organiza para produzir seu carnaval”. No entanto, ele

acreditava que a Jucutuquara tinha melhores condições¹⁶ de trabalho que as escolas por onde passou, além de ter o peso de uma marca bem quista no cenário capixaba. Nesse momento, um dos rapazes interrompeu a conversa e disse: “você já deveria estar acostumado, nunca fez carnaval com dinheiro, então não lamente!”.

A equipe começou a trabalhar por volta de 14h30. Eles iniciaram colando um tecido acolchoado na gola da fantasia. A estrutura era de ferro e o recorte do tecido ficou torto. Um deles comentou em tom de deboche: “Qual foi a bicha que cortou isso aqui?”, o outro respondeu: “Fui eu! E não reclama, segui o molde”. André avisou que eles teriam que dar um jeito, porque já estava tudo cortado e eles não tinham mais tecido para refazer. Sandro [um dos ajudantes contratados] esticou o tecido de um lado, virou de outro, colou e descolou, até que conseguiu adaptar o tecido à ferragem. Ele mostrou como fez aos demais e me perguntou: “Quer fazer um?”. Aceitei o desafio. Mas, sem a prática, eu não só demorei horas para concluir uma peça, como também queimei todas as pontas dos dedos e sai de lá com uma bolha enorme na mão, pois deixei cair cola quente. Mesmo assim, Sandro disse em tom de brincadeira, que eu tinha “jeito para o carnaval” e deveria voltar, pois eles estavam precisando de mão de obra. Eles me deixaram muito à vontade, o clima era de descontração. Aliás, na terceira vez que eu voltei, eles me convidaram para competir com eles na brincadeira adedonha¹⁷ que costumavam fazer enquanto produziam. Me disseram que esperavam de mim as respostas mais inteligentes, já que eu estudava na UFES, todos caíam na risada e não me perdoavam quando eu errava.

Paulo [um dos ajudantes] disse que cansou de ficar colando gola e não faria mais nada naquele dia. Além disso, estava achando aquela atividade muito chata e já havia programado de ir ao ensaio da bateria da escola de samba na qual era

¹⁶ “Aproveitei a pausa para conversar com André sobre como ele entendia o ‘ter melhores condições de trabalho’. Ele me explicou que falava em termos de estrutura física: quadra, sede, barracão pesado e também em termos de pessoal. Segundo ele, já tinha se decepcionado várias vezes nas agremiações por onde havia passado, em especial com membros da diretoria, pois quando os recursos não chegavam ou problemas aconteciam, estes eram os primeiros a deixar o cargo. Ele comentou que na Jucutuquara sentiu que teve mais apoio da diretoria, em especial do Diretor de Carnaval e seus adjuntos, os quais, quando precisavam enfrentar escassez de recursos, limites de tempo ou eram pressionados por algum fornecedor que não queria correr o risco de prestar serviço para a escola, eles se articulavam, conversavam, negociavam, aceitavam sugestões, apresentavam alternativas e esse comprometimento ele ainda não tinha visto nas outras escolas nas quais trabalhou” (NOTAS DE CAMPO).

¹⁷ A adedonha é uma brincadeira que tem vários formatos, mas no nosso caso, um participante definia a letra que deveria iniciar a palavra e outro definia se seria nome de lugar, pessoa, carro, país, filmes, etc. Assim, cada participante que não sabia ou errava saía da brincadeira, até restar o vencedor.

ritmista. André o repreendeu dizendo que iria descontar essas horas não trabalhadas, caso ele não procurasse outra coisa para fazer. Depois de reclamar bastante, dizendo que trabalhou até mais tarde que os demais no dia anterior, ele começou a preparar uma sequência de peças que iriam compor a cabeça de uma das fantasias. Ele buscou dentro da casa um rolo de tecido roxo escuro e trouxe para fora, quando Sandro 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. Após alguma discussão, Sandro chamou André para a conversa e depois de verificarem que não havia mesmo o tecido da cor do protótipo, decidiram que fariam as peças com o tecido roxo escuro.

Questionei André se ele não deveria passar essa e outras alterações para o carnavalesco pedindo autorização para a mudança. Ele respondeu que não por algumas razões: primeiro porque ele e o Marcos [também responsável pela reprodução de ala em outro ateliê] haviam trabalhado com o carnavalesco na produção dos protótipos e, na ocasião, eles discutiam sobre a escolha dos tecidos, a reformulação de uma ou outra peça para melhores soluções na forma, ora acrescentando, ora retirando elementos, etc. Ao fazer parte desse processo, ele já tinha em mente algumas combinações possíveis, sabia quais eram os excessos possíveis de serem retirados sem comprometer o conjunto e também sabia, não tudo, mas grande parte do que o carnavalesco fazia questão de preservar na fantasia.

Além de ter “aprendido a língua” do carnavalesco, André destacou também que não havia mais tempo para as aprovações e reprovações nos rumos do projeto de carnaval e isso implicava que o carnavalesco deveria confiar no trabalho desempenhado pelas equipes dos ateliês contratados, entregando a liderança das ações. A afirmação do responsável pelo ateliê pode ser analisada a partir da prática

do revezamento, isto é da partilha da liderança, necessária para que a improvisação aconteça.

Foi combinado ainda 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.

Por fim, o responsável pelo ateliê disse que tomava as decisões sobre as reformulações possíveis nas fantasias com muita tranquilidade e só comunicava ao Carnavalesco e ao Diretor de Carnaval apenas aquilo que o deixava com dúvidas, haja vista que ambos também conheciam os recursos disponíveis, pois foram justamente eles que estiverem diretamente ligados às negociações feitas nas compras de insumos, nos cortes de materiais, nas substituições necessárias. Além disso, era de conhecimento geral que as escolas capixabas estavam todas trabalhando no limite, visto que as verbas estadual e municipal ainda não haviam sido liberadas. Assim, os principais envolvidos tinham consciência de que não havia tempo hábil para aguardar pelos recursos ideais; portanto, os problemas na reprodução das fantasias deveriam ser enfrentados com aqueles que estavam atualmente disponíveis.

Por volta de 16h, a costureira chamou no portão. Ela trazia uma renda franzida para visualização e aprovação. Entretanto, a renda que ela trouxe era verde e quando Sandro viu, logo perguntou: “mas não era branca?” “Era, Sandro! Mas, é a que tem agora”, respondeu André. A costureira avisou também que parte da costura havia sido concluída, então André mandou que dois ajudantes fossem buscar, pois eles deveriam aproveitar para iniciar, ainda naquela tarde, outra etapa de produção de uma das fantasias. Então eu perguntei se ele tinha ideia das próximas etapas de produção, ou ainda se, quando o dia de trabalho iniciava, era possível fazer uma programação sobre o que deveria ser concluído pela equipe e se, por fim, eles

tinham ideia das atividades que iriam realizar e das etapas que deveriam seguir. Ele me explicou que era inviável estabelecer qualquer programação porque, em geral, as atividades iam acontecendo, conforme os materiais iam chegando ou ele era avisado que parte não chegaria mesmo e ele deveria substituir ou eliminar. Dessa forma, as etapas de produção não seguiam necessariamente uma sequência lógica, linear.

Enquanto eu ainda estava nesse ateliê, Paulo decidiu iniciar a produção das cabeças de uma das fantasias. Quando Sandro percebeu, me disse que eu deveria parar o que estava fazendo e também ajudar na produção das cabeças, embora não tivesse me esclarecido por quê. Observei então que esses dois ajudantes, em particular, tinham um papel muito ativo e influente no ateliê, eram eles quem davam ritmo à produção, muitas vezes apoiando as soluções apresentadas pelo líder, mas outras vezes indicando direções diferentes, sugerindo o contrário, apontando outras possibilidades, o que indica que essa equipe encontrou, de certa forma, uma maneira de organizar o curso das atividades na base da negociação e do diálogo, estabelecendo uma estrutura que ora facilitava, ora restringia o líder.

Para entender melhor o que eu tinha constatado, 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. Então, ele entrou na casa, saiu segurando nas mãos uma flor que fazia parte da saia de uma das fantasias e disse que tinha pensado em uma solução para colorir a borda das pétalas, visto que elas seriam pintadas com tinta spray, mas a escola não iria mais comprar esse item. Então, ele me perguntou se eu tinha alguma sugestão, eu disse que sinceramente não tinha pensado em nada. Ele disse que tinha pensado em colar uma borda de tecido nas pétalas (eram 1800 pétalas no total). Eu já tinha percebido, no entanto, a enorme quantidade de cola quente que se gasta na produção, então 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 as tintas do que ter todo esse trabalho. Então ele me disse: “eu não pensei em nada disso, vou fazer desse jeito mesmo, não dá para ficar esperando e 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 com 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”.

No período em que estive no ateliê também conversamos sobre as dificuldades que cercam a produção do carnaval no Espírito Santo. E, falando especificamente no ciclo carnavalesco 2014/2015, em que a Jucutuquara trabalhava no limite, com uma previsão orçamentária flutuante e a expectativa constantemente frustrada de um patrocínio, as etapas e procedimentos preparatórios estavam sempre permeados pela imprevisibilidade. André comentou então que se ele analisasse racionalmente não se envolveria com a produção do carnaval, pois tudo era muito incerto, trabalhoso e, no final, se ganhava muito pouco ou quase nada. Porém, outros motivos o faziam continuar e eles estavam relacionados à emoção de ver seu trabalho na Avenida, de ver sua criatividade reconhecida.

“Quando você vê as pessoas olhando para aquilo que você fez, elogiando como está bonita e você estufa o peito e fala: Fui eu que fiz. Mas assim, é muito gratificante. Ainda mais quando você sabe que você colocou o dedo seu, perdeu noites de sono, colocou dinheiro também” (ENTREVISTADO I).

Havia também, por parte de André, certa medida de comprometimento com a amizade mantida por muitos anos com o carnavalesco que assumia, pelo primeiro ano, o trabalho em uma escola do primeiro grupo. Assim, as práticas desempenhadas na produção das fantasias também eram organizadas por um entendimento geral de que dedicação, perseverança e zelo também faziam parte da

preservação da amizade, configuravam uma cortesia em sustentar o trabalho artístico do amigo carnavalesco, o qual trabalhava pela primeira vez na organização e desejava mostrar um bom trabalho, mesmo em condições tão adversas.

“Na verdade, desde 2006 ou 2007 eu estou muito próximo do Felipe [Carnavalesco]. Então pra onde ele vai, ele me carrega. E é sempre assim: quando não sou eu, está o Marcos. E sempre somos nós dois” (ENTREVISTADO I).

Eu pergunto ao responsável se ele tem uma ideia sobre como as fantasias irão ficar no final. Ele diz que tem uma vaga ideia, porque “aqui as coisas vão acontecendo, conforme os materiais vão chegando ou não, vamos elaborando e reelaborando, preparando partes das fantasias, tirando, acrescentando, o importante é não parar”, afirmou. Ele acrescentou ainda que o fato de Felipe ter rompido com o monocromatismo¹⁸ da Jucutuquara foi a “salvação” da escola, visto que, com uma escala de cores maior, os ateliês ficaram mais livres para re(criar) as peças, combinando e recombinao cores, tecidos e adereços. O carnavalesco, ao trazer sua marca registrada para a escola (o multicolorido vibrante nas fantasias e alegorias), não só rompeu com os padrões habituais mantidos pela escola, os quais se mostraram eficazes no passado (o monocromatismo), como também arriscou-se em algo novo, favorecendo o processo de bricolagem dos atores na produção do carnaval.

“A minha sacada do colorido é essa! Porque quando se trabalha com uma escala monocromática, é gritante quando uma fantasia não está completa. Com o colorido o cara não vai nem perceber. Quem tava lá no meio... vocês viram tudo, por isso vocês notaram [que as fantasias não estavam completas]. Mas quem não conhecia, passou batido! Tanto é que as fantasias tomaram dez!” (ENTREVISTADO P).

5.5. O barracão pesado

¹⁸ “Durante a visita [ao ateliê do antigo carnavalesco da Jucutuquara], ele demonstrou certa preocupação com o fato de o carnavalesco atual romper com a tradição da escola de manter uma escala majoritariamente monocromática nas alas e alegorias. Segundo ele, a mistura de cores vibrantes usada no projeto de carnaval 2014/2015, marca registrada do carnavalesco atual, sem dúvidas trará um diferencial na Avenida, pois é diferente de tudo o que a escola está acostumada a mostrar, mas ele acha que a mistura é um grande risco para quem não sabe fazer as combinações, beirando às vezes, ao mau gosto. ‘Particularmente, não acho elegante usar muitas cores’” (NOTAS DE CAMPO).

Durante pesquisa de campo, era comum ouvir dos trabalhadores envolvidos no processo de produção das fantasias e alegorias que o multicolorido do carnavalesco, embora rompesse com o monocromatismo da Jucutuquara, poderia ser um diferencial para vencer na Avenida (DADOS DA PESQUISA).

O barracão pesado da Jucutuquara – local de produção das alegorias – tem uma localização privilegiada com relação aos de outras escolas. Ele fica localizado bem próximo ao Sambão do Povo, na região de Santo Antônio, bairro da capital Vitória. Trata-se de uma área emprestada para a escola e uma de suas extensões abrange um quarteirão inteiro. Dessa forma, o barracão possui duas entradas, uma pela Av. Dário Lourenço de Souza e outra pela Av. Pinto de Aguiar. Na Av. Dário Lourenço, fica localizada a entrada maior, fechada por um portão de ferro de cerca de 6m de largura, por onde saem as alegorias no dia do desfile. Essa entrada permanece constantemente fechada, pois está voltada para a avenida onde circulam muitas pessoas em período de ensaios de comissões de frente, de 1º e 2º casais de mestre sala e porta-bandeira, além dos ensaios técnicos das escolas do primeiro grupo. Assim, a agremiação tenta preservar as surpresas que só serão mostradas na Avenida. Na Av. Pinto de Aguiar fica localizada a entrada menor, fechada por um pequeno portão de aço, por onde circulam as pessoas que trabalham no barracão.

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.

Assim, foram contratados, além de ferreiros e marceneiros, três (3) profissionais de Parintins (Amazonas) que vieram especialmente para produzir as esculturas e um (1) profissional de São Paulo para conduzir a parte de pintura. No entanto, devido às dificuldades financeiras da escola, as atividades no barracão iniciaram faltando apenas 18 dias para o início do carnaval.

“Nos posicionamos no meio do barracão e ficamos todos ali por uns dois minutos, parados, em silêncio, olhando em direção aos carros, ainda apenas nas ferragens. Nenhum movimento de soldagem, marcenaria, carpintaria e escultura. Um dos membros da diretoria interrompe o silêncio: ‘estou com vontade de chorar, nunca vi, em toda a história do carnaval da Jucutuquara um carnaval como esse, com um atraso como esse’. Uma respirada profunda, mais um momento de pausa e outra frase interrompe o silêncio: ‘mas, não é assim que cantamos? Você é Jucutuquara, meu amor, meu bem querer? Agora é hora de demonstrar todo esse amor!’” (NOTAS DE CAMPO).

Assim, circulavam pelo barracão inicialmente cerca de 20 pessoas, entre contratados e voluntários. Quando restavam 12 dias para o desfile, uma equipe de sete (7) aderecistas do Rio de Janeiro chegou ao Espírito Santo para decorar as alegorias. A escola fechou um contrato com o responsável e ele contratou mais seis (6) pessoas no Rio de Janeiro. Porém, na última semana, quando as atividades eram muito intensas e ainda havia muito a ser feito, o responsável contratou mais quatro (4) pessoas no Espírito Santo. Além desses profissionais, a escola solicitou que membros da bateria e da harmonia fossem ajudar no barracão. Na última semana, era difícil contar a quantidade de pessoas que havia dentro do espaço. As atividades não paravam e muitos se revezavam trabalhando ao dia ou virando a noite para concluir as atividades. Inclusive, alguns conciliavam o trabalho assalariado durante o dia, com as atividades do barracão no período noturno.

A área do barracão é cercada por um muro com cerca de 2m de altura. Na parte central do espaço foi feita uma cobertura e era embaixo dela que estavam posicionados os quatro carros que entrariam em produção já com a frente direcionada para a saída. Inicialmente, a escola começou a trabalhar na ferragem dos quatro, mas as condições financeiras da escola e o pouco tempo previsto para a realização do desfile impôs o corte de um deles. No lado esquerdo da área, havia um depósito de materiais (adereços, tecidos, placas de acetato, ferramentas, cola e outros artefatos), um dormitório¹⁹, um banheiro em terríveis condições de higiene e uma cozinha²⁰. Próximo ao dormitório havia uma mesa grande, improvisada, feita de madeirite e cavaletes. Sobre essa mesa, alimentos e bebidas se misturavam a restos de materiais, vidros de cola, placas de acetato, tecidos, ferramentas, adereços e outros materiais.

No lado direito do barracão, os escultores davam forma a novas esculturas e reformavam as que foram usadas pela escola em desfiles anteriores ou haviam sido adquiridas de outras agremiações a base de troca, compra ou empréstimo. Próximo ao portão por onde saem as alegorias, havia um carro apenas nas ferragens que

¹⁹ “Um senhor mora no barracão o ano inteiro e fica responsável por abrir e fechar o local e também pela manutenção da área. Mas durante o período de produção, as equipes que vêm de fora também dormem lá. Assim, tão logo o dia amanhece, já iniciam a produção para não perder tempo” (DADOS DA PESQUISA).

²⁰ Quando as equipes efetivamente começaram a trabalhar, a escola contratou uma senhora para cozinhar e manter minimamente em ordem as condições do banheiro e do dormitório” (DADOS DA PESQUISA).

não seria usado no desfile. Segundo o Diretor de Carnaval, a estrutura dele já estava bastante comprometida e o risco de quebrar no meio da Avenida era grande. No entanto, faltando um dia para o desfile, outra agremiação pediu o carro emprestado para desfilar com ele no Sambão. Inacreditavelmente, na manhã de sábado, dia do desfile, componentes dessa agremiação retiraram o carro, apenas nas ferragens, o posicionaram na área de concentração do Sambão e ali mesmo iniciaram a produção. Na noite do desfile fui checar por curiosidade o que conseguiram fazer naquela alegoria e o resultado, embora não fosse esteticamente o ideal, era satisfatório. Aquela experiência direcionava minha atenção para a enorme capacidade daqueles atores de pensar soluções com a rapidez necessária, dando um jeito naquele carro na última hora. Fiquei ainda mais curiosa para discutir e compreender o fenômeno da improvisação e como ele se relaciona com a prática da produção do desfile carnavalesco.

No barracão não havia cadeiras para sentar, mas era comum as pessoas usarem sobras de isopor e latas grandes de tinta como assento. Havia também um jogo de sofá bastante antigo e empoeirado usado como assento ou apoio dos aderecistas quando precisavam cortar grande quantidade de tecidos, placas de acetado e realizar outras atividades. Mas, em geral, as equipes de decoração trabalhavam em pé ou sobre os carros. Havia bastante lixo espalhado pelo chão, embora o senhor que lá residia estivesse sempre circulando pelo espaço colhendo restos de materiais. Também havia muitos fios de extensão espalhados, os quais destinavam energia para os equipamentos dos ferreiros, marceneiros e escultores. Era preciso andar com bastante cuidado pelo local, pois havia muitos pedaços de ferro espalhados.

As primeiras impressões que tive quando entrei no barracão pela primeira vez foi de estar dentro de um enorme depósito de resíduos: ferros velhos amontoados, pedaços de isopor, latas velhas de cola e tinta, algumas esculturas empoeiradas, etc. Aos poucos, aquele espaço foi se transformando e ganhando ritmo, cor, forma e beleza. As alegorias, que antes pareciam grandes estruturas de ferro abandonadas amontoadas sobre eixos de velhos caminhões, transformavam-se diante dos meus olhos em elementos cheios de expressividade.

Dentre as etapas de produção das alegorias, a primeira delas é a ferragem. Assim, no início de dezembro, quando a promessa do patrocínio de Itapemirim parecia

possível de se concretizar, uma equipe de voluntários dirigiu-se ao barracão, posicionou os carros já virados para a saída, retirou as esculturas e limpou todo o carro, deixando apenas na parte da ferragem. O combinado era que toda a ferragem seria derrubada e uma nova seria construída, conforme as maquetes elaboradas pelo carnavalesco.



Figura 6 – Imagens das maquetes dos carros alegóricos
Fonte: tiradas pela autora

No entanto, devido às indefinições na verba que seria destinada à escola, a diretoria de carnaval definiu que a ferragem seria apenas reformada. Enquanto o coordenador do barracão pesado contratado aguardava a determinação da escola para assumir as atividades, alguns poucos voluntários trabalhavam à noite na soldagem, fazendo pequenas adaptações, visto que não havia nem verba para comprar mais ferragens e nem tempo suficiente para derrubar tudo e começar o projeto do zero.

“...a ideia era derrubar todos os carros, todos seriam alongados, começaríamos um trabalho do zero. Para o ferreiro é muito melhor iniciar um trabalho, do que recuperar. É igual reforma de roupa, é melhor você produzir uma nova, do que reformar. É um trabalho do caramba!...nem sempre é mais barato...porque corta daqui, dali. Mas tivemos que fazer

desse jeito. Tirei a escada de um e joguei pro outro [carro]. Tiramos queijo de um..." (ENTREVISTADO P).

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. O coordenador das atividades, temendo não receber da escola o valor combinado, incitou uma greve dos ferreiros e o barracão ficou um dia e meio com todas as atividades paradas. O carnavalesco, já bastante preocupado com a morosidade no serviço, reuniu os ferreiros para uma conversa e intermediou a situação do pagamento com os trabalhadores e a diretoria da escola, retomando as atividades no barracão. Esse evento inesperado, no entanto, colaborou para a decisão de cortar um dos carros previstos.

"...eu não trabalho com ele [coordenador do barracão, contratado pela escola] nunca mais, se Deus quiser! Ele é muito bonzinho, mas pra mim é um péssimo profissional de carnaval. Amarrou a escola o tempo inteiro, fez um dia e meio de greve no barracão, daí nós tivemos que cortar um carro, e ele ficou desesperado, porque ele queria receber o mesmo tanto! Lógico que não!" (ENTREVISTADO P).

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 esculturas²¹ que estavam empilhadas nos cantos do barracão. Tão logo o Diretor de Carnaval avisou ao Carnavalesco que era provável de a escola não conseguir os recursos financeiros para financiar o projeto de carnaval que ele havia elaborado – isso já por volta de outubro de 2014 – decidiu-se que nenhuma escultura seria destruída, vendida, doada ou trocada com outra escola, uma prática comum adotada pela diretoria da Jucutuquara. Essa decisão foi fundamental para garantir minimamente algumas alternativas para a escola produzir seu carnaval.

"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? Tem aqueles peixes enormes, que eram rostos de mulheres negras, usadas no desfile do ano passado e ninguém diz, entendeu, porque foi transformado a tal ponto que...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

²¹ "No carnaval anterior (2014), a escola havia desfilado com um enredo que falava da Bahia. Por isso, havia no barracão seis esculturas que representavam o rosto de escravas africanas, uma enorme baiana, esculturas de orixás, dentre outras" (DADOS DA PESQUISA).

frente, faz umas coisas aí' e ele botou uma coruja aquática. Então ele foi transformando o que tinha já" (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, a fase que mais atrasou. 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 contratou 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. Então ele definia

junto com o carnavalesco um valor aproximado da grandeza verdadeira das esculturas e elementos. Por conta disso, segundo ele, era grande o risco de as esculturas ficarem maior ou menor que o previsto. 'É que no carnaval tem muito dessa coisa do imprevisto, né? Ainda bem que eu tenho prática no emprego de escalas, então dá pra fazer' comentou o coordenador" (NOTAS DE CAMPO).

Paralelo ao trabalho da marcenaria e da carpintaria, esculturas antigas foram sendo reformuladas e novas esculturas moldadas, as quais, posteriormente, eram forradas com pedaços de papel banhado em cola, a fim de dar resistência à peça, que recebia ainda uma camada de tinta branca. Por fim, iniciava-se a pintura e decoração dessas esculturas. Enquanto isso, uma equipe de aderecistas fazia o acabamento nas partes de madeira já concluídas. 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 espelhinho 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.

"Era 01h da manhã de sábado, o grande dia do desfile, eu ainda estava no barracão acompanhando as atividades de produção das alegorias, voluntários e contratados corriam frenéticos de um lado a outro, subindo e descendo das alegorias, fazendo o mais rápido que podiam. Eles pareciam exaustos, mas ao mesmo tempo felizes" (NOTAS DE CAMPO).

Na manhã de sábado, dia do desfile, pude acompanhar a retirada dos carros até o local da concentração. Cheguei às 7h, alguns membros da diretoria conversavam próximo ao abre alas, aguardando a liberação da Lieses para iniciar a retirada. Eles comentam que enfim tudo deu certo, mesmo que nada daquilo tivesse sido planejado. "Escola de Samba é igual sala de aula, nenhuma aula é igual à outra, cada desfile é uma surpresa", dizia o Diretor de Carnaval. Um membro da diretoria comenta sobre o risco de a escola ser penalizada por utilizar esculturas de desfiles anteriores. A Diretora Adjunta de Carnaval responde que sobre isso, ninguém deveria se preocupar, pois tiveram o maior cuidado de descaracterizar totalmente as alegorias. "Além disso, a maioria das esculturas foi usada por outras escolas e o regulamento não fala especificamente disso, só se a escola repetir esculturas que ela mesma desfilou", afirmou a diretora.

Muitos voluntários passaram a noite ali, ajudando a finalizar a decoração dos carros, alguns já estavam muito bêbados, o clima era descontraído. “Não veja a hora de a nossa escola passar na Avenida”, dizia um deles, sambando com uma lata de cerveja na mão. Uma equipe da Lieses chegou ao barracão por volta das 7h30, anunciando que a Jucutuquara devia se preparar, pois já iriam liberar a saída das alegorias. Às 8h10, o primeiro carro da Jucutuquara é retirado do barracão. Ao retornar, ouvimos gritos de pessoas que corriam em nossa direção, o carro da Jucutuquara estava descendo sozinho, vindo em direção às alegorias de outras escolas que aguardavam para colocar os carros na ordem do desfile. Todavia, as rodas tinham sido viradas e ele seguiu em direção a uma barreira de grades na lateral da pista. Uma pequena parte do carro foi danificada, mas o estrago poderia ter sido pior, envolvendo alegorias de várias escolas no incidente.

Um fato curioso sobre esse incidente foi que, minutos antes da retirada do abre alas, um dos profissionais de Parintins havia discutido seriamente com membros da diretoria da escola, pois ele acreditava que as seis máscaras que eram acopladas nas laterais do carro deveriam ser retiradas e colocadas somente na hora do desfile. Ele tinha receio de que fossem danificadas na saída ou por vandalismo de membros das escolas rivais. Aos berros (contribuía para seu estado alterado o fato de estar bastante alcoolizado), um dos componentes da escola gritava dizendo que isso não deveria ser feito na última hora. “Façam como quiserem, depois não digam que não avisei”, disse o “Parintins”²². Após alguma discussão, o Diretor de Carnaval mandou retirar as máscaras, que certamente teriam sido danificadas nesse incidente.

²² No Barracão, os profissionais que vieram de Parintins não eram chamados pelo nome, mas sim por “Parintins”.



Figura 7 – imagem da lateral do abre alas danificada após incidente
Fonte: tiradas pela autora

Seguindo a ordem do desfile, iniciou-se a retirada do segundo carro, depois o terceiro. Este último era o mais alto de todos, por isso, dois homens subiram até a parte superior (sem qualquer equipamento de segurança) para levantar os fios com pedaços de madeira, a fim de que a alegoria pudesse passar sem danificar a rede elétrica do local. Enquanto eles discutiam como fazer, ouvimos mais gritaria e correria próximo ao barracão de outra escola, vizinho ao da Jucutuquara. Um rapaz que suspendia os fios para a retirada de uma das alegorias acabara de ser eletrocutado e estava agarrado aos fios de alta tensão. Um clima tenso se instalou entre os componentes da Jucutuquara. “Calma, pessoal, vocês já fizeram isso em anos anteriores, não precisam ficar com medo”, dizia o Mestre de Bateria que conduzia o processo de retirada. Após essa tensão inicial, todos os carros e tripés foram retirados do barracão e posicionados na sequência do desfile. Por volta de 10h, ouvimos novamente gritos, agora comemorativos, pois o rapaz eletrocutado no barracão vizinho havia sido retirado pelo Corpo de Bombeiros com vida.



Figura 8 – Imagens das alegorias sendo retiradas do barracão pesado
 Fonte: tiradas pela autora

No entanto, ainda havia muitos detalhes a serem concluídos, em especial na decoração do segundo carro “Águas que abençoam a alimentam a fé” e do Pede Passagem. Até horas antes do início do desfile, os aderecistas do Rio de Janeiro e inúmeros voluntários esmeravam-se para finalizar os trabalhos.

“Os carros já estavam todos posicionados na pista e os aderecistas corriam de um lado a outro finalizando os últimos retoques nos carros. Fiquei próxima ao segundo carro. Um dos aderecistas estava no último degrau de uma escada colando placas de acetato. Quando me reconheceu, perguntou se eu poderia ajudá-lo. ‘Então, eu vou te falando o que eu quero e você vai pegando aí no chão e me dando aqui’, disse ele. Nos 40 minutos seguintes fiquei ali ajudando, pegando e entregando cola, tesoura, pedraria, passamanaria, placas, etc., conforme me pediam” (NOTAS DE CAMPO).

“Já era próximo de 12h e o portal Pede Passagem [que viria logo após a comissão de frente na ordem do desfile] estava com muitas partes ainda na madeira. Conversei com um dos aderecistas e ele me disse que o portal ainda seria todo trabalhado com tecido, depois pintado com tinta spray, para então colocar as letras que formavam a palavra Jucutuquara e os outros detalhes. Perguntei se daria tempo e ele me respondeu: ‘Vai ter que dar, vamos trabalhar até a hora do desfile e fazer o impossível!’” (NOTAS DE CAMPO).



Figura 9 – Imagens do Portal Pede Passagem
Fonte: tiradas pela autora

Um último episódio antes de a Jucutuquara entrar no Sambão merece destaque. Eu já estava uniformizada (calça e sapato brancos, camisa de membro da harmonia). Talvez por isso, muitos foliões me pediam ajuda: “amarra minha fantasia aqui?”; “Você pode cortar a minha sandália”; “Onde eu consigo água?”; “Meu costeiro está me machucando, me arruma uma fita crepe?”. Então, uma das baianas se aproximou. “Minha filha, como eu vou desfilar desse jeito? Você tem que me ajudar, parte da minha saia descosturou, se eu cair na pista, não levanto mais”. Olhei para os lados, procurando um harmonia, não vi ninguém. Eu já estava cercada de baianas que falavam todas ao mesmo tempo, pedindo que eu resolvesse o problema. Passei a mão em uma tesoura e pedaços de tecido que estavam espelhados pelo chão, então amarrei as sobras de tecido que haviam descosturado na cintura dela e suspendi o bambolê da saia. “Ficou muito melhor, minha filha, você me salvou”, disse ela. Saí do meio das baianas aplaudida pelo meu improviso.

Durante o desfile, a Jucutuquara entrou no Sambão do Povo com o mínimo de alegorias exigido, nenhum dos carros tinha mecanismos de movimento e uma iluminação muito simples havia sido instalada, ali mesmo na área de concentração, horas antes do desfile, pois a escola definiu a contratação do serviço apenas na manhã daquele dia, garantindo que os carros não entrassem apagados no sambódromo. Na Avenida, a escola realizou um desfile muito tranquilo, correto, sem maiores percalços, fechando o ciclo de produção do carnaval 2014/2015. Descreverei a seguir um dia típico no barracão pesado.



Figura 33 – Imagem gráfica do Sambão do Povo – o sambódromo capixaba
 Fonte: <http://gazetaonline.globo.com/folia/#portfolio>

5.5.1. Produzindo as alegorias

Era domingo, faltavam apenas 6 (seis) dias para o grande dia do desfile. Cheguei ao barracão por volta de 17h. O carro abre-alas já estava bem adiantando, com toda a parte da madeira concluída, as esculturas já prontas e pintadas e a equipe de aderecistas corria para concluir a decoração dos queijos²³. 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. Sobre isso, uma das expressões usadas por um de seus ajudantes me chamou bastante atenção: “quando o ritmo da produção das alegorias se intensifica, Felipe [carnavalesco] não sai daquele barracão, fica lá ‘lambendo’ as alegorias até o fim”, comentou. A expressão “lambendo as alegorias até o fim” significava, segundo o ajudante, que o carnavalesco deixaria todas as outras atividades ligadas à produção do carnaval e permaneceria no barracão pesado até os últimos instantes, antes de a escola entrar no sambódromo, cuidando pessoalmente de cada detalhe para que tudo fosse feito do jeito dele, organizando o

²³ Queijos são estruturas fixadas nos carros alegóricos onde foliões com fantasias de destaques são posicionados no momento do desfile (DADOS DA PESQUISA).

curso das ações entre as equipes, tentando garantir que seu padrão de acabamento fosse respeitado.

“Em uma rápida conversa com o carnavalesco, ele me disse que não estava mais com tempo de ir aos ateliês, pois precisava cuidar de tudo no barracão, uma vez que queria garantir qualidade no acabamento das alegorias. Perguntei se havia alguém em quem ele 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. Além disso, no contexto da produção das alegorias, ele era o líder capaz de, diante do inesperado, da falta de recursos e da escassez de tempo, garantir um mínimo de coerência à execução das improvisações. Pode-se dizer ainda 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, ía 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.

Observei que uma equipe de voluntários conduzia as atividades no carro “Águas de um novo tempo”, o último carro que entraria na Avenida, representando a biodiversidade do Rio Itapemirim e a riqueza do petróleo. Cabe destacar que a produção dessa alegoria adquiriu – no contexto espaço-temporal da produção do desfile carnavalesco – contornos diversos que obrigaram os atores envolvidos a repensar o que já estava estabelecido, formando novas ideias no impulso do momento, conforme situações inesperadas iam acontecendo.

Esses contornos iniciaram faltando apenas 15 dias para o início do desfile, quando o Carnavalesco e o Diretor de Carnaval decidiram cortar uma das alegorias – É Verão em Itapemirim. Essa decisão estava fundamentada em alguns motivos: primeiro porque, no geral, os trabalhos na etapa de marcenaria e carpintaria estavam bastante atrasados e seria muito difícil concluir quatro carros em apenas uma semana; depois porque a agremiação ainda estava em suspenso quanto à chegada de mais recursos, sem os quais, não haveria possibilidade de contratar mais mão de obra e materiais. Além disso, a alegoria “É Verão em Itapemirim” estava com muitas partes inacabadas da etapa de ferragem. Por fim, a parte do enredo que ela representava já estava sendo contada por uma das alas.

“Cortamos justamente esse carro porque era o que não tava soldado. E ele também não tinha tanta influência, porque já tinha uma ala que falava da praia. Aí já tinha a leitura [do enredo]. Mas nós tivemos que remanejar os destaques, foi a maior confusão! Foi uma confusão...bota mais um queijo aqui, tira outro dali, bota essas plantas pra lá, bota mais dois Santo Antônio aqui...foi indo” (ENTREVISTADO P).

No entanto, para realizar essa alteração na última hora, havia pelo menos duas questões importantes que a diretoria de carnaval precisava resolver: primeiro, a Jucutuquara já havia enviado à Lieses o Livro Abre-Alas²⁴ do desfile e nele, ainda continha o carro que foi cortado, o que certamente significava alguns pontos perdidos no julgamento. Havia ainda o problema com os destaques, que a essa altura já tinham investido altas somas em suas fantasias e criado uma expectativa em torno do desfile, a qual a Jucutuquara não pretendia frustrar. Assim, a Diretoria de Carnaval, juntamente com o Carnavalesco e a Diretoria de Harmonia redistribuiu alguns desses destaques pelas outras alegorias e pelo chão da escola. Alguns deles, porém, viriam vestidos de roupas de banho. A esses, foi oferecida a oportunidade de desfilar no carro “Águas de um novo tempo”. Todavia, ao invés de usarem fantasias inspiradas na moda praia, viriam seminus com a pele tingida com uma tinta dourada, representando dessa forma, a riqueza do petróleo.

Havia ainda outra questão, a qual se relacionava com essa alegoria, que o Carnavalesco e a Diretoria de Carnaval precisavam intermediar. A responsável por um dos ateliês contratados para a reprodução de fantasias precisou de mão de obra extra e voluntária para finalizar as peças. Em troca, a equipe que trabalhou pediu para desfilar pela escola. Para resolver a questão, ficou decidido que essas pessoas também desfilariam como destaques do último carro; elas entrariam vestidas com macacões na cor laranja, representando os trabalhadores das plataformas de petróleo.

“Aquele pessoal viria no terceiro carro [É Verão em Itapemirim, que foi cortado]. Daí eu disse pra eles, agora vocês vão vir de ouro negro. É! Tive que pintar [a pele dos foliões com tinta dourada]. Porque é muito triste chegar na hora, ‘ah, não vai dá mais pra você sair!’. O pessoal se preparou pra aquilo, falou pros amigos. E [aqueles petroleiros de macacão laranja] foi uma senhora que trabalhou pra gente, lá de Santo Antônio [bairro da capital Vitória]...Aí quando surgiu aquele espaço ela perguntou, ‘posso passar pra eles [voluntários que trabalharam para concluir a produção das fantasias]?’ Eu falei, ‘pode, pode!’...Eu falei, vai ser um macacão, de trabalhadores de plataforma!...Foi bem de improviso mesmo!

²⁴ Conforme Regulamento do Carnaval 2015, elaborado pela Lieses (VIVA SAMBA, 2015), as escolas tinham até o dia 13 de Janeiro de 2015 para entregar à liga o Livro Abre-Alas também chamado de script – trata-se de um documento que é entregue aos julgadores, contendo a ficha técnica do Enredo, a bibliografia utilizada, histórico e justificativa do enredo, a descrição completa de todas as Alas e carros alegóricos e o roteiro do desfile desde a Comissão de Frente até a última Ala e carro alegórico, tripés e quadripés (sequencialmente). Esse documento é imprescindível para o entendimento e atuação do corpo de jurados. Além disso, o que está definido deve ser respeitado, caso contrário, a escola perde pontos no julgamento (DADOS DA PESQUISA).

No entanto, outro fato inesperado também contribuiu para que o processo de produção desse terceiro carro alegórico adquirisse características únicas, não planejadas. Na manhã do primeiro dia dos desfiles do carnaval de Vitória (quinta-feira), faltando apenas dois dias para que a Jucutuquara entrasse na Avenida, o Presidente da escola sofreu um infarto e faleceu. Para prestar-lhe uma última homenagem, a parte traseira desse carro foi adaptada no sábado pela manhã para receber um grande banner com a imagem do Presidente.

Coincidiu também que, com o corte de uma alegoria, a situação de um dos destaques da escola havia ficado em suspenso. Dessa forma, a Diretoria de Carnaval, aproveitando o momento de revisão do Script enviado à Lieses, definiu que esse destaque seria colocado sobre um dos tripés²⁵, o qual passava agora a ser considerado alegoria, visto que levaria sobre ele um elemento humano. Como pode ser observado nesse fato, a improvisação ocorre enquanto a ação em curso ainda pode fazer a diferença.

O carro abre-alas já estava bem adiantado e uma equipe de aderecistas esmerava-se no acabamento, colando babados, pedras, cordões coloridos, passamanaria e outros adereços. Em várias partes dessa alegoria, havia sido usada uma espécie de plástico verde, sanfonado e que refletia. Perguntei ao carnavalesco porque havia tanta quantidade daquele material no carro, então ele me explicou que chamava papel nacarado, era um material muito barato, que dava volume ao carro, servia para esconder as imperfeições e ainda refletia, podendo dar um efeito iluminado à alegoria, já pensando na possibilidade de a escola não ter recursos financeiros para contratar iluminação para os carros.

As esculturas das escravas africanas usadas no desfile 2014 e agora transformadas nas formas híbridas mulher/peixe já haviam ganhado uma pintura multicolorida, cujo estilo parecia arte em grafite. Aquele resultado, no entanto havia sido motivo de muita discussão entre o carnavalesco, o coordenador do barracão e o pintor que tinha vindo de São Paulo, contratado pelo coordenador especialmente para cuidar do trabalho de pintura das alegorias. Após receber as orientações, o pintor iniciou os trabalhos. Todavia, diferente do que o carnavalesco imaginava e havia orientado, ele fez uma pintura simples, usando uma técnica comum com pincel e tinta normal e trabalhou com tons de cinza e preto. Quando o carnavalesco viu o resultado,

²⁵ Tripé é uma alegoria, geralmente menor, que não possui elemento humano desfilando sobre ele.

chamou o coordenador do barracão e o pintor, disse que a pintura estava horrível, inadequado ao tema da alegoria, muito distante do que ele havia determinado e que, portanto, o trabalho deveria ser refeito, por outro profissional, conforme as instruções passadas. Um dos escultores de Parintins, vendo a discussão, perguntou se ele poderia fazer uma tentativa. Com o aceite do carnavalesco, ele pintou uma das esculturas, surpreendendo com o resultado apresentado. A partir desse episódio, esse escultor assumiu a pintura de todas as outras esculturas.

Esse fato ilustra que, embora na produção das alegorias, a experimentação, as tentativas exploratórias e as combinações inesperadas estivessem presentes no desempenho dos atores que trabalhavam no barracão, havia uma tendência de interpretar erros como inaceitáveis. Nesse caso, o feedback que o carnavalesco deu ao pintor, não se configurou como uma oportunidade para que esse profissional se familiarizasse com o contexto daquela tarefa e, então, na tentativa seguinte, conseguisse usar o aprendizado para corrigir a pintura. Erros desse tipo não seriam tolerados no barracão, inclusive apresentava-se como um dos motivos que levaria o carnavalesco a não querer trabalhar, nos próximos anos, com o contratado pela escola para coordenar o barracão no ciclo 2014/2015.

“...eu não trabalho com ele [coordenador do barracão] nunca mais, se Deus quiser! Ele trouxe um cara pra pintar aquelas máscaras do abre-alas, o cara começou a pintar aquilo, deixou uma coisa meio... tudo negro! ‘não, não é isso que eu quero não, cara! O carro tá falando do caminho das águas!’ Parecia um monstro” (ENTREVISTADO P).

Depois de circular pelo barracão, o responsável pela decoração dos carros me pediu ajuda para terminar de cortar algumas placas de acetato. A tesoura não estava amolada, então minha mão doía muito e logo um enorme calo se formou em um dos meus dedos. O calor nesse dia estava muito intenso, além disso, o cheio forte da cola de sapateiro me deixou com sensação de enjoo. Em alguns momentos, um vento “varria” o chão, trazendo poeira e resíduos de isopor que grudavam à minha pele suada. Comecei a espirrar sem parar, então deixei o que estava fazendo e fui circular pelo barracão. Parei próximo ao um dos carros onde uma equipe de ferreiros fazia um trabalho de soldagem, um deles chamou a minha atenção, pois eu estava olhando diretamente em direção às faíscas e isso era perigoso. Então, um senhor veio até mim, dizendo que eu não devia ficar circulando pelo barracão: “o carnaval ainda não chegou, isso aqui não é diversão, é trabalho”, disse ele em tom áspero.

“Deixa ela em paz, ela está estudando o carnaval”, disse o carnavalesco para me defender. “Tudo bem, já tenho que ir”, disse eu para evitar maiores constrangimentos.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O enfoque dado às práticas organizativas é coerente com a ideia de que o organizar envolve um constante processo de (re) constituição e a análise desse processo organizativo tem como foco o cotidiano, o “mundo da vida” (GHERARDI, 2009; NICOLINI, 2009; RECKWITZ, 2002, P. 144). Essa perspectiva é convergente com a ideia de *organizing*, em que a organização pode ser vista como o próprio processo organizativo no qual ordem e imprevisibilidade coexistem (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Dessa forma, é justificável o esforço de entender como o imprevisto se manifesta na prática da produção do desfile carnavalesco.

Os desfiles de carnaval e todo o complexo produtivo que os envolve, embora transitórios e efêmeros (BLASS, 2007), constituem um palco privilegiado para analisar o site social em que uma escola de samba existe ou acontece, visto que, conforme afirma Schatzki (2005), o contexto pode ser entendido como um conjunto de fenômenos ou arenas que cercam e ajudam a constituir algo – um evento, uma organização. Conforme análise desse autor, as práticas constituem o site do social, o que implica que a vida humana se desenrola inerentemente como parte de malhas práticas-arranjos materiais. Dessa forma, cada malha prática-arranjos pode estabelecer uma ordem social localizada (um ateliê, onde se desenrola a prática da reprodução das fantasias, por exemplo). Assim, diversas práticas nas quais os participantes se engajam no processo de produção do desfile carnavalesco constituiria uma ordem social mais ampla – a organização escola de samba (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Ao argumentar que a ordem social é estabelecida no território de influência das práticas, Schatzki (2001) propõe uma concepção de ordem, não como regularidade, mas como arranjos capazes de aproveitar as complexas e variáveis conexões que existem entre as coisas. Assim, essa noção de práticas-arranjos, como uma unidade ontológica, pode ser útil para explicar como as diversas atividades (episódios, eventos, interações) que circulam dentro das malhas prática-arranjo da organização escola de samba podem tanto ajudar a reforçar suas características atuais, quanto a transformá-las (SCHATZKI, 2005).

Dessa forma, é possível argumentar que, no desenrolar das práticas organizativas em uma escola de samba coexistem ordens sociais. Em uma delas, a prática da produção do desfile é marcada pelo inesperado, pela falta de recursos, pelo senso

de urgência dos participantes, elementos que são enfrentados com ações humanas improvisadas, entrelaçados a relações afetivas, laços de parentesco, trabalho voluntário, sentimento de amor e devoção à escola e criatividade para responder às questões que emergem com a rapidez necessária, sempre que é preciso dar um jeito na última hora para concluir as fases da produção do desfile (BLASS, 2007). Destaquei, por exemplo, no Capítulo 5 que, devido às dificuldades da escola em conseguir recursos financeiros, a reprodução das fantasias iniciou com prazo de apenas um (1) mês para o desfile e a produção das alegorias com pouco mais de quinze (15) dias; além do prazo curto, não havia recursos materiais suficientes. Então o senso de urgência era grande e a capacidade de bricolagem dos atores – isto é, a capacidade de trabalhar com os recursos disponíveis, reorganizando-os de forma a torna-los úteis conforme o contexto que emergiu (WEICK, 1998; CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002, FLACH; ANTONELLO, 2011b) – era constantemente requisitada. Nesse contexto, era difícil estabelecer uma sequência lógica, linear, com etapas sucessivas na produção, pois em geral, as atividades iam acontecendo, conforme os materiais iam chegando, sendo substituídos, eliminados; ou à medida que diferentes atores integravam o contexto da produção com sua mão de obra voluntária, em uma demonstração de afeto para com a agremiação.

Todavia, outra ordem organizatória dinamizava a prática da produção do desfile, pois também estavam incorporados naquele contexto, elementos relacionados à comercialização (por exemplo, de fantasias); terceirização de mão de obra (diversos ateliês contratados para a reprodução das fantasias); profissionalização (contratação de novos profissionais como carnavalesco, coreógrafos e casal de mestre sala e porta-bandeira – ação estratégica para reverter as baixas notas recebidas nos quesitos – substituindo pessoas com vínculo de muitos anos e fortes relações afetivas com a agremiação); mobilização de recursos financeiros; planejamento; contratação de mão de obra especializada (escultores de Parintins (AM), pintor de São Paulo (SP), aderecistas do Rio de Janeiro (RJ)); busca por patrocínio (elaboração, apresentação e negociação de um projeto de patrocínio junto à Prefeitura Municipal de Itapemirim (ES), em busca de recursos para financiar o desfile).

Portanto, analisar o complexo organizativo de uma escola de samba implica considerar também que o carnaval ganhou dimensões maiores e isso envolve uma

dimensão mercadológica importante, visto que, como consequência da espetacularização dos desfiles carnavalescos, as escolas de samba integraram certa racionalização econômico-financeira na prática da produção do desfile, com crescente comercialização de todos os seus processos (CAVALCANTI, 2005). Um deles, conforme destaquei na apresentação dos dados, é a escolha do enredo, que vem ganhando importância significativa como meio para atrair recursos.

Embora alguns componentes da escola acreditem que a melhor opção seja manter uma forma mais livre de produzir o desfile, a agremiação não está isenta das influências do contexto a qual pertence. Assim, a prática da produção do desfile, muitas vezes carrega consigo o imperativo de adotar um enredo associado a uma possibilidade de patrocínio – o enredo caça-níquel. Conquanto esse imperativo tenha conferido novos arranjos ao processo de elaboração do enredo, permanece o desafio de retratar o tema – seja um vulto histórico, uma cidade, uma personalidade, uma empresa – através de uma linguagem carnavalesca (FARIAS, 2007).

O enredo caça-níquel torna-se viável, então, à medida que permite uma visualização alegórica, artística, ou seja, quando é possível de ser carnavalizado. O “carnavalizar” um enredo patrocinado coloca em cena o despertar das memórias, das experiências sensíveis do enredista e do carnavalesco, bem como o repertório de conhecimento que possuem (signos, sonhos, imaginação, inspirações, coisas que viram, ouviram, leram e admiram). O objetivo é propor um texto articulado de forma a transmitir significações, de preferência não convencionais, isto é, encontrar opções dentro do tema que possibilitem boas fantasias, boas alegorias e boa música (FARIAS, 2007).

Assim, as ações básicas que incorporam a prática elaborar um enredo não acontecem no vácuo, mas antes envolvem um conjunto mais amplo de elementos conforme o contexto em que se dá (SANTOS; ALCADIPANI, 2015) tais como: *entendimentos* – o saber como incorporar os elementos de uma temática já pré-definida, o saber como fazer um recorte artístico interessante (carnavalizar), o saber como responder às aspirações do patrocinador; principalmente, o saber como trabalhar com os recursos que se tem à mão, lidando com a possibilidade frustrada do patrocínio.

Além dos entendimentos, há ainda *significados* (SANTOS; ALCADIPANI, 2015) – como faz sentido narrar o tema patrocinado em questão. Destaquei, por exemplo,

que fazia sentido para o enredista da Jucutuquara a proposta de um enredo mais didático, cronológico, com linguagem denotativa; já para o carnavalesco, fazia sentido tratar o tema de uma forma não convencional, fazendo uma associação subjetiva, em que o Rio Itapemirim era o contador da história. Ficou evidente que carnavalesco e enredista não compartilhavam o mesmo significado e, assim, para chegar a uma proposta final, foi preciso diálogo e negociação de significados entre eles. Sobre isso, a improvisação organizacional oferece contribuição à prática, pois embora um ato improvisado possa ser individual, ele é antes um ato social, visto que, aquilo que as pessoas fazem também é fruto de diálogo e negociação, pois determinada prática existe porque pessoas pertencentes à comunidade dessa prática engajaram-se em interações, produzindo significado, criando recursos, compartilhando repertório e apropriando-se de conhecimentos mutuamente, a partir de um processo de negociação constante de significado.

Além de entendimentos e significados é possível destacar ainda os *objetivos* (SANTOS; ALCADIPANI, 2015) – no caso da Jucutuquara, a elaboração do enredo tinha como fim específico atrair recursos financeiros. No entanto, conforme dados apresentados, os fins desejados podem resultar em circunstâncias incomuns e reorganizações nas operações da prática. Citei, por exemplo, que o fato de o patrocínio não ter sido aprovado contribuiu para que o projeto de carnaval tivesse que ser alterado faltando poucos dias para o início do desfile, desencadeando cursos de ação em tempo real, avançando sem análise prévia e segurança dos resultados, com os recursos que se tinha à mão (WEICK, 1998).

Mediante o explicitado, é problemático encarar a produção do desfile dentro de uma lógica meramente empresarial/comercial (GOLDWASSER, 1975) ou exclusivamente ligada a um fazer informal, improvisado, marcado pelo desempenho voluntário não profissional de diferentes atores (CAVALCANTI, 1995; BLASS, 2007), pois o que existem são ordens sociais sendo constantemente (re)constituídas, configurando uma organização sem fronteiras rigidamente definidas, fluida, em que coexistem tanto influências de práticas organizacionais pertencentes ao mundo do samba, quanto de práticas pertencentes ao mundo empresarial moderno (TURETA, 2011).

Esse caráter organizativo das escolas de samba permite compreender as organizações não como realidade dada, concreta, mas sim como realização instável (GHERARDI, 2009) que se desenrola no campo da prática, no próprio processo de

transgredir as fronteiras entre organização e desorganização, recorrência e novidade, planejamento e imprevisibilidade (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Nos diferentes espaços de produção do desfile carnavalesco, manifestam-se ordens sociais diversas e sua compreensão traz consigo a ideia de heterogeneidade, diversidade, indefinição. Não se trata de compreender as organizações privilegiando sempre o conflito, a desarmonia e a desfragmentação, mas sim de reconhecer que os processos organizacionais cruzam fronteiras, incorporam tensões e isso possibilita uma visão instigante e profícua sobre o processo organizativo.

6.1. Maximizando flexibilidade a partir das regras

Para ampliar essa discussão, voltemos à definição de práticas: práticas são constituídas por múltiplas ações estruturadas por três fenômenos principais: os entendimentos (relacionados ao *know how*, isto é, saber identificar/compreender as ações que constituem determinada prática, saber como fazer/dizer essas ações ou saber como responder a elas em determinado contexto), 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).

Todavia, não é a organização da prática em si que determina o que as pessoas fazem, mas sim a inteligibilidade prática, isto é, aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem em determinado contexto espaço-temporal (SCHATZKI, 2001; SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Cabe ressaltar que, o que faz sentido para as pessoas fazerem reflete, em geral, o entendimento que elas constroem das regras às quais estão submetidas, por isso não se pode dizer que a ação das pessoas é limitada pelas regras, mas também não se pode ignorá-las, porque as práticas acolhem um conjunto de regras conhecidas pelos participantes, às quais eles podem observar, negligenciar ou, justamente por conhecê-las, desejar subvertê-las (SANTOS; ALCADIPANI, 2015; SCHATZKI, 2001).

Essa síntese pode ser relacionada ao conceito de estruturas mínimas na improvisação organizacional, as quais formam um conjunto de diretrizes consensuais e acordos que, ao contrário do que se possa supor, não serve para

restringir a ação ou estabelecer um conjunto limitado de opções, pelo contrário, oferece pressupostos gerais que permanecem minimalistas, permitindo assim máxima flexibilidade de determinada base normativa, ou seja, exploração, experimentação, jogar com possibilidades ainda não exploradas (KAMOCHE; CUNHA, 2001).

Conforme destaquei no Capítulo 5, a sinopse do enredo e o organograma com a descrição sequencial dos setores, alas, fantasias e alegorias apresentavam-se como importantes documentos normativos, os quais submetiam os participantes a um conjunto de acordos e consensos sobre a narrativa carnavalesca do ciclo 2014/2015. Esses pressupostos explícitos ajudaram a (re)organizar a prática da produção do desfile, em especial quando, nas diferentes etapas de produção que se seguiram, ocorreram circunstâncias como escassez de recursos, prazos apertados, necessidade de bricolagem. Pode-se dizer que esse conjunto de formulações do enredo e do organograma foi direcionando/censurando os participantes e assim provocando/impedindo novas ações para recompor e (re)articular as partes do enredo, em momentos particulares de improvisação, ajudando os participantes a construir o que fazia sentido fazer naquele contexto espaço-temporal (SCHATZKI, 2001).

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 dentro 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 de 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 (KAMOCHE; CUNHA, 2001). Cavalcanti contribui 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 restringí-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.

Mediante esse contexto, cabia, em especial ao Carnavalesco e aos membros da Diretoria de Carnaval, confiar que os responsáveis pelos ateliês assumiriam a liderança desse conjunto de atividades, lidando com as contingências, em um contexto que precisava de ações aceleradas, visto que não havia tempo hábil para depender exclusivamente de um comando. Nesse exemplo também é possível perceber a importância da liderança rotativa (BARRETT, 2002). Conforme demonstrado na apresentação dos dados, o carnavalesco escolheu quatro (4) dos seis (6) responsáveis pela reprodução das fantasias e como justificativa para suas escolhas afirmou que seriam coordenados por pessoas de sua confiança, visto que tinham conhecimento e experiência para lidar com situações inesperadas, complexas, que exigiam flexibilidade.

No caso da Jucutuquara, em alguns ateliês emergiram líderes fortes, capazes de responder com rápidas ações às situações não planejadas com bons resultados. No entanto, houve também ateliês em que, embora os participantes tivessem respondido às situações inesperadas com improvisação, os resultados foram aquém do esperado – foi entregue apenas parte da quantidade prevista e as peças estavam mal acabadas, com partes inteiras soltando ao longo do Sambão. Esse fato demonstra que a liderança é um fator que afeta não apenas a extensão da

improvisação, mas também a sua qualidade, pois se diante do não previsto, escassez de tempo e muitas variáveis acontecendo ao mesmo tempo pode emergir alguém com conhecimento e habilidade para responder às contingências, também pode acontecer de esse líder tomar direções que afetam a eficácia da improvisação (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002).

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 no Capítulo 5, 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; membros da diretoria e trabalhadores voluntários do barracão questionaram o uso de flores em uma alegoria, cuja temática era a riqueza do petróleo, embora para o carnavalesco fizesse todo o sentido fazer daquela forma, pois era um elemento que não carecia de mão de obra especializada e que produzia ótimos efeitos no volume da alegoria e na camuflagem das imperfeições. 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.

Um fato que ilustra isso foi a excepcional pintura das esculturas realizada por um dos profissionais de Parintins, o qual assumiu o comando da etapa de pintura, quando o profissional trazido de São Paulo especialmente para isso não conseguiu atender as expectativas do carnavalesco. Na improvisação, a alternância na liderança justifica-se, pois um líder vai emergir, especialmente quando o inesperado, o não planejado acontece. Nesse contexto, cada membro da organização pode ser chamado tanto para dar a sua contribuição, atuando como um consultor ou conselheiro durante a ação que está em curso, como também a assumir a posição de líder em virtude da escassez de tempo, necessidade de conhecimento especializado e abundância de complexidade (BARRETT, 2002).

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) observe, 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.

Todavia, a liderança rotativa é a que tem significativo impacto na qualidade da improvisação, pois permite uma transição mais fluida na liderança, mais próxima do que realmente acontece no cotidiano organizacional, quando nem sempre é o líder nominal quem indica as melhores possibilidades (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002). Esse pressuposto da liderança rotativa está em sintonia com outro elemento conceitual da improvisação: a distribuição de tarefas e negociação. Essa suposição considera que improvisadores estão em contínuo diálogo e intercâmbio com outros atores, indicando e recebendo cursos de ação (BARRETT, 2002; FHASH; ANTONELLO, 2011b). Dessa forma, no fluxo contínuo de atividades, do barracão por exemplo, os participantes distribuíam e recebiam tarefas (indicando o que seria reaproveitado, descartado, substituído), interpretavam os jogos uns dos outros (escultores, pintores, aderecistas, marceneiros) antecipavam padrões e convenções (do enredo, do organograma das alas e alegorias, do estatuto da escola, das determinações de membros da diretoria e do carnavalesco), enquanto simultaneamente tentavam moldar suas próprias criações, tentando relacioná-las ao que ouviram/viram/interpretaram/sentiram.

Para corroborar com essa discussão sobre a liderança rotativa, é possível citar ainda outro exemplo. Conforme apontei no Capítulo 5, na dinâmica da reprodução das fantasias no contexto espaço/temporal de um dos ateliês, não era apenas o responsável quem determinava o curso das ações, mas também dois de seus ajudantes, em particular. Ambos assumiam o protagonismo das ações, dando ritmo à produção, muitas vezes apoiando as soluções apresentadas pelo líder nominal, mas na maioria das vezes, sugerindo o contrário, apontando outras possibilidades. Esse fato indica que essa equipe encontrou, de certa forma, uma maneira de organizar o curso das atividades, estabelecendo uma estrutura que estava em constante negociação, ora facilitando, ora restringindo a atuação do líder nominal (BARRETT, 2002, HATCH, 2002).

Nesse contexto, é possível analisar a relevância da liderança rotativa para as organizações por intermédio da perspectiva prática apresentada por Theodore Schatzki. Vamos analisar o conjunto de atividades que compõem a prática da produção das fantasias, por exemplo – modelagem, corte de tecidos, costura, aplicação de adereços diversos, tais como paetês, penas, strass, etc. Essas atividades se desenrolam em meio a: determinados *entendimentos* sobre como

produzir fantasias (saber como modelar, costurar, colar, aplicar adereços); determinados *fins/teleologia* (tais como entregar as fantasias no prazo previsto, manter qualidade mínima, preservar as principais referências ao enredo); certas *formulações/regras* que especificam como e/ou quais ações devem ser realizadas para serem consideradas como corretas (como, por exemplo, fazer o melhor com os recursos disponíveis; sugerir alterações, substituições, exclusões de determinados materiais; não aguardar até todos os recursos estarem disponíveis) (SCHATZKI, 2002; SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Todos esses elementos mencionados pertencem à prática e não a indivíduos em específico. Portanto, é possível dizer que os envolvidos com a produção do carnaval, como participantes da prática, tendem a se comportar/pensar/ de maneira equivalente aos fenômenos que a organizam, independente da posição que ocupam na malha. Dessa forma, qualquer participante teria condições, mesmo não sendo o líder nominal, de indicar aquilo que é aceitável ou deve ser feito, mediante determinadas situações - incluindo aquelas que demandam uma resposta improvisada.

6.2. Interligando ações por meio dos significados

Como demonstrado na apresentação dos dados, a necessidade de improvisação na quadra, no barracão pesado e nos ateliês de reprodução das fantasias era frequente, e por isso, a prática da produção do desfile transcorria em meio ao constante redefinir de ideias, no “calor do momento”, sem o benefício do plano, construindo algo reconhecível, isto é, que fazia sentido ser feito, na maioria das vezes a partir do que se tinha à mão (WEICK, 1998).

Assim, o processo de criação de sentidos ajuda a compor um dos principais elementos da improvisação: a bricolagem, que consiste em utilizar os recursos imediatamente disponíveis. Nesse caso, o improvisador pode redefinir os recursos de forma a torná-los úteis (CUNHA, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2011a), como nas situações em que, mediante dificuldades financeiras para adquirir os recursos apropriados, foram utilizados os imediatamente disponíveis, tais como as ferragens que já estavam sobre os eixos dos caminhões; madeira, placas de isopor e esculturas antigas que a escola mantinha no barracão ou conseguiu a base de troca e doação; tecidos, placas e adereços que sobraram de outros carnavais e ainda materiais doados por donos de ateliês especializados em fantasias de destaques e

composição; mão-de-obra voluntária de ritmistas, harmonias e diversos componentes da agremiação. Finalmente, esse conjunto de elementos, agregados dia a dia na produção do desfile conforme iam surgindo, estava reunido no desfile carnavalesco sob o mesmo referencial de sentido enfatizado no enredo.

De outra forma, a bricolagem se dá quando o improvisador redefine suas ideias de acordo com o material disponível, visto que não há tempo hábil para obter recursos apropriados (CUNHA, 2004; FLACH; ANTONELLO, 2011a). Isso aconteceu, por exemplo, nas diversas situações em que foi preciso redefinir o projeto de carnaval; refazer o organograma da sinopse de enredo para cortar alguma alegoria ou ala; realocar destaques de alegorias e chão; eliminar, substituir elementos das fantasias; ou até mesmo criar novas visualidades, como no caso das alegorias que foram desenvolvidas a partir de ideias pouco ou nada enfatizadas nas maquetes.

É importante salientar, no entanto, que nas diversas situações em que a imprevisibilidade neutralizou os planos existentes, as ações rápidas levadas a cabo em tempo real não necessariamente configuraram-se como amadoras, desvios inconsequentes e disfuncionais (FLACH, ANTONELLO, 2011a), o que pode estar relacionado ao fato de esses atores, como participantes da prática da produção do desfile, serem governados por uma estrutura comum capaz de apontar aquilo que deve ou convém ser pensado, perseguido, dito, feito para apresentar um desfile carnavalesco (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Essa estrutura é a inteligibilidade prática, a qual, conforme sugere Schatzki (2001), é um fenômeno individualista, pois é sempre para um indivíduo que uma ação específica faz sentido. Nesse caso, as características dos indivíduos ajudam a determinar o que faz sentido para elas fazerem. Tais características podem ser, por exemplo, os objetivos que esse determinado ator busca e o conjunto de afetividades que ele carrega. Nesse contexto, é possível entender porque a produção das alegorias e fantasias da Jucutuquara no ciclo 2014/2015 foi marcada pelo multicolorido vibrante. Conforme dados apresentados, os processos de produção de alegorias e fantasias acompanharam esse estilo expressivo formulado pelo carnavalesco, o qual persegue essa prática, como um imperativo necessário, no contexto espaço/temporal das escolas de samba capixabas, geralmente marcadas pela escassez de tempo e recursos. Assim, trabalhar com uma escala de cores maior apresenta-se necessariamente como a alternativa a ser adotada, quando os

fins são: encontrar saídas possíveis para produzir o carnaval, construindo imagens expressivas a partir daquilo que se tem à mão; garantir a eficácia competitiva da Jucutuquara no desfile, buscando soluções criativas para os imprevistos.

Esse mesmo exemplo também ilustra que, a inteligibilidade prática nem sempre coincide com as regras a que os participantes da prática estão submetidos (SCHATZKI, 2001), pois, embora existisse uma determinação mais ou menos explícita, sobre manter a prevalência de um conjunto visual monocromático nos desfiles da Jucutuquara, o que fazia sentido para o carnavalesco como único caminho a ser tomado era a polissemia de cores. Todavia, participar de uma prática é, segundo Schatzki (2001) operar em um cenário onde certas ações e fins são prescritos, corrigidos ou aceitáveis em determinadas ocasiões, ou seja, a inteligibilidade prática que orienta a atividade dos participantes está sujeita ao juízo normativo e sanção dos outros participantes. Isso pode explicar porque alguns componentes da escola e profissionais contratados questionaram, em determinados momentos, a polissemia cromática adotada pelo carnavalesco em suas criações, enquanto outros julgaram a melhor estratégia para potencializar a capacidade de bricolagem dos atores, pois com o multicolorido, as possibilidades de (re)combinações possíveis aumentou consideravelmente, sobretudo quando o tempo disponível para obter os recursos apropriados ficava cada vez menor.

Dessa forma, é possível identificar que há uma dimensão temporal importante na prática da produção do desfile, pois na bricolagem existe um hiato temporal reduzido para obtenção de recursos apropriados, o que potencializa a probabilidade de a improvisação ser utilizada (MOORMAN; MINER, 1998). Conforme destacou o responsável por um dos ateliês contratados, também não havia tempo hábil para as aprovações e reprovações nos rumos do projeto de carnaval e isso implicava que o carnavalesco e a diretoria de carnaval deveriam confiar no trabalho desempenhado pelas equipes dos ateliês contratados, entregando a liderança das ações. Nesse caso, não só a questão temporal é importante, mas também a prática do revezamento, da partilha da liderança, atitude comum na improvisação no jazz e essencial para a análise do improviso nas organizações. Essa ideia de reciprocidade e assimetria nas posições assegurou empoderamento e envolvimento das equipes dos ateliês, trazendo certa liberdade na capacidade de encontrar soluções com os

recursos disponíveis, em especial quando o tempo disponível era insuficiente (BARRET, 2002).

A análise de Schatzki (2006) também permite entender como durante o desempenho das ações, os atores são lançados em uma dimensão temporal. No entanto, a análise do autor propões que, durante a execução das ações que compõem a prática, os tempos passado, presente e futuro das atividades estão presentes. Assim quando um participante da prática da produção do desfile improvisa (dimensão presente da atividade), ele pode, por exemplo, estar focado em encontrar soluções para viabilizar o desfile com os recursos disponíveis (dimensão futura da atividade); ou assim o faz porque a produção do desfile é importante para ele, isto é, ele não é indiferente ao significado emocional (sentimentos, experiências, afetos, relações de amizade e parentesco construídas ao longo do tempo, senso de comprometimento) que as atividades que envolvem o fazer carnaval carrega, por isso ele é impelido a agir (dimensão passado da atividade). Schatzki (2006) denomina essa dimensão temporal de fenômeno teleológico, quando a própria atividade é o presente, agindo em direção a um fim que é motivado.

Destarte, se na prática da produção do desfile, os indivíduos podem ser compelidos à ação improvisada porque o tempo objetivo é insuficiente para obter recursos apropriados, a forma como esses recursos adquirem determinados significados, são transformados em úteis e (re)combinados a partir da bricolagem dos atores se desdobra na junção de passado, presente e futuro (SCHATZKI, 2006). Conforme Schatzki (2009) afirma, o tempo nem sempre é sucessão de eventos e momentos, isto é, não consiste apenas em antes e depois na ordenação dos eventos, mas é, ao invés disso, uma temporalidade existencial, em que as dimensões passado, presente e futuro ocorrem simultaneamente, há um só golpe, conforme a pessoa age.

Outro exemplo que ilustra como a inteligibilidade prática fornece uma consistência interna às nossas ações foi o episódio em que o pintor, contratado para realizar a pintura das esculturas, aplica uma técnica comum com pincel e tinta normal, trabalhando com tons de cinza e preto. Embora o carnavalesco tivesse passado as determinações do que ele esperava (uma pintura multicolorida, com cores relacionadas ao fundo do mar, utilizando técnica de pintura grafite), o que pintor executou diferia daquilo que o carnavalesco havia definido como correto ou

apropriado para aquele contexto. Mais uma vez é possível analisar que, embora a inteligibilidade prática possa coincidir com a normatividade, elas não necessariamente se assemelham (SCHATZKI, 2001). A falta desse entendimento persiste em muitas organizações e isso permite entender porque é tão comum uma atitude de intolerância aos erros. No exemplo mencionado, quando o carnavalesco viu o resultado, chamou duramente a atenção do coordenador do barracão e do pintor, exigindo que a pintura fosse refeita por outro profissional, conforme as instruções passadas.

Nesse caso, o feedback que o carnavalesco deu ao pintor, não se configurou como uma oportunidade para que esse profissional se familiarizasse com o contexto daquela tarefa e, então, na tentativa seguinte, conseguisse usar o aprendizado para corrigir a pintura (BARRETT, 2002; HATCH, 2002). Erros desse tipo não seriam tolerados no barracão, inclusive apresentava-se como um dos motivos que levaria o carnavalesco a não querer trabalhar, nos próximos anos, com o coordenador contratado pela escola para o ciclo 2014/2015.

O carnavalesco desconsiderou que o pintor, ao cumprir a tarefa de pintar as esculturas, havia criado uma definição própria do padrão de pintura que havia recebido dele. Não poderia então o carnavalesco ter avaliado o esforço corajoso do pintor, dando-lhe mais uma chance de refazer a pintura? Diferente dessa postura apresentada pelo carnavalesco, Barrett (2002) defende que indivíduos que aprendem através de procedimentos de correção dos erros cometidos podem chegar mais próximos do objetivo final com um desempenho livre de erros. Conforme a abordagem da improvisação, o erro é inerente às práticas e podem configurar-se como saídas criativas em busca de algo novo, diferente, uma oportunidade para (re)definir o contexto, de modo a integrar na ação dos atores novos padrões, quem sabe reorganizando determinada prática.

Sobre isso, Weick (2002) ressalta a necessidade de seguir uma estética da imperfeição, considerando a necessidade de se minimizar a imagem negativa atribuída a quem comete erros. Não se trata de uma apologia ao fracasso, à falta de excelência ou qualidade nos processos organizacionais, mas sim de tratar o erro não como ameaça, mas como oportunidade, como experimentos através dos quais as pessoas podem aprender ou como atividades estranhas que podem até mesmo ser normalmente incorporadas ao desempenho dos membros organizacionais. Ou

seja, quaisquer que sejam as consequências decorrentes da ação improvisada, o desafio é considerá-los como resultado de uma oportunidade de aquisição de conhecimento e não uma ameaça ao desempenho organizacional (WEICK, 2002).

Conforme a perspectiva da prática, é possível ainda entender que a ação do pintor, mesmo baseando-se no conjunto de formulações explícitas que ordenam a prática particular de pintar, foi determinada por uma inteligibilidade prática – o que faz sentido para as pessoas fazerem em determinado contexto de espaço e tempo, ou seja, aquela forma de pintar era necessariamente a que fazia sentido para ele fazer. No entanto, a inteligibilidade é um fenômeno individualista e pode ser que, por isso, a prática de pintar, naquele contexto espaço-temporal da produção das alegorias, adquiria uma versão diferente para o carnavalesco, e, portanto, ele tenha considerado o desempenho do pintor como erro (SCHATZKI, 2001, 2002).

Analisando mais uma vez a capacidade de bricolagem dos atores conforme perspectiva prática, pode-se dizer que, embora o conjunto de ações da prática da produção do desfile carnavalesco estivesse submetido a uma estrutura de governança – regras, entendimentos, estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2002) – essa organização comporta elementos frouxamente articulados, haja vista que os atores criam sentido e significados de diferentes maneiras (WEICK, 1995).

Complementar a essa discussão, Hatch (2002) observa ainda que o processo organizativo está constantemente aberto a novas ideias e oportunidades que surgem a partir das interações e conversações entre os membros organizacionais, o que envolve uma tomada de sentido. Isto é, as diferentes formas com que os atores criam sentido e significado, são processadas de forma relevante na improvisação, pois são elas que trabalham na construção das informações e ressaltam indiretamente novas interpretações sobre a ação dos atores e suas consequências (FLACH; ANTONELLO, 2011A; WEICK, 1995).

6.3. Bricolando com suporte dos entendimentos

Conforme Schatzki (2002) observa, as práticas também são organizadas por entendimentos, os quais estão relacionados ao *know how*, isto é a habilidade de saber como fazer as coisas, como compreender as ações dos outros ou como responder a elas em determinados contextos espaço temporais. Entretanto, não se

pode dizer que esses entendimentos são propriedades de indivíduos específicos, visto que pertencem à prática, isto é, são sustentados, constituídos, transformados por intermédio das ações que compõem a prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Schatzki (2003) destaca ainda que os entendimentos das ações que compõem determinada prática são versões que os participantes têm. Se esses participantes têm versões do mesmo entendimento, isso significa que eles partilham entendimento, mas isso não exclui as divergências, visto que estados de mente, circunstâncias dos atores, histórias e outras diferenças sustentam julgamentos diferenciados. Nesse sentido, as incertezas, condições especiais não previstas, o não visado, a ausência de recursos apropriados (circunstâncias evidentes na prática da produção do desfile carnavalesco) contribuem para ajudar os participantes a selecionarem os feitos e ditos considerados aceitáveis para compor a prática, não necessariamente de forma intencional, racional, mas prática (SANTOS; ALCADIPANI, 2015). Portanto, a prática da produção do desfile incorpora um material flexível que é próprio dela e, nesse sentido, o improviso pertence à prática e não aos participantes.

Os dados apresentados no capítulo 5 corroboram que a improvisação é parte do conjunto de ações que compõem a prática da produção do desfile e uma das formas com que esse fenômeno se manifesta é através da utilização dos recursos disponíveis no momento, ou seja, o componente bricolagem é também inerente à prática e é ele que permite aos participantes resolver problemas ou aproveitar oportunidades com o que se tem à mão, sem tempo hábil para refletir sobre isso (MOORMAN; MINER, 1998; WECK, 1998).

Contudo, se na prática da produção do desfile há elementos que a organizam – entendimentos, regras, estrutura teleoafetiva (SCHATZKI, 2002), pode-se dizer que os atores, ao bricolar, irão comportar-se de modo flexível, mas dentro dessa estrutura de governança da prática. Dessa forma, os participantes estão sob uma *força normativa* que influencia o curso das ações tomadas (nesse caso, aquelas imediatamente tomadas para responder aos problemas/situações/oportunidades, usando para isso os recursos atualmente disponíveis), fazendo com que pareçam as atividades “corretas” ou aceitáveis a serem feitas; os *entendimentos* que capacitam os atores para a bricolagem no contexto espaço/temporal da produção do desfile carnavalesco (o saber identificar os recursos disponíveis, o saber como transformá-

los em recursos úteis, como (re)combiná-los); e a mistura entre *teleologia* (isto é, a bricolagem está orientada para um fim que pode ser: viabilizar a produção do desfile carnavalesco quando não se pode esperar pelos recursos ideias) e *afetividade* (que está relacionado a como as coisas importam).

Pode-se dizer então que as ações dos atores estão dentro de uma perspectiva de flexibilidade condicionada, mas esses limites de condicionamento podem ser sempre expandidos, justamente porque as malhas prática-arranjos não são estáveis, especialmente porque os fins das ações que compõem uma prática estão sempre em aberto (SCHATZKI, 2001) o que permite aos participantes inventar novas respostas aos problemas e oportunidades que emergem. É preciso ressaltar, no entanto que a improvisação na prática da produção do desfile não se concretiza fora da base de entendimentos, normatividades, teleologia, inteligibilidade que compõem essa prática (SCHATZKI, 2002). Essa organização é o que estabelece o contexto da ocorrência do imprevisto e ao mesmo tempo permite sua existência (SCHATZKI, 2003).

Volto especificamente para a análise dos entendimentos, buscando fazer um paralelo com a capacidade de bricolagem dos participantes da prática da produção do desfile. Para isso, chamo a atenção para a expressão usada por atores envolvidos com a reprodução das fantasias a cada vez que suas ações eram conduzidas/limitadas ou novas ações emergiam a partir dos imprevistos: “Isso aqui é carnaval!”, diziam. Essa expressão indicava um entendimento compartilhado pelos membros daquele ateliê que a prática da produção do carnaval naquele contexto espaço temporal comporta a bricolagem, permitindo (re) combinações diversas durante a ação, afinal, o próprio contexto é propício para a convergência entre criatividade, inventividade, respostas inusitadas/não convencionais e escassez de recursos e tempo.

Assim, mediante o que foi observado nesse exemplo, o saber fazer envolve uma capacidade de bricolagem que pertence à prática da produção do desfile, embora esta seja desempenhada pelos indivíduos. Então, à luz do que explica Schatzki (2003, 2005), pode-se dizer que, ao se envolverem com as atividades de preparação do desfile, os participantes incorporaram o imprevisto como um elemento que compõem a prática e que ajuda a fornecer as bases sobre as quais as ações que compõem essa prática acontecem.

Portanto, na prática da produção do desfile, esses entendimentos incidem sobre saber entender/executar/responder ações improvisadas por meio da bricolagem com recursos *materiais*, tais como: estruturas físicas (sede, quadra, barracão, ateliês); artefatos (tecidos, placas de acetato, adereços, esculturas); arrecadações (patrocínios, apoios financeiros, comercialização de itens diversos, doações).

Incidem também sobre saber entender/executar/responder ações improvisadas por meio da bricolagem com recursos *cognitivos*, os quais podem ser: conhecimentos específicos, sejam eles tácitos ou explícitos, relacionados, por exemplo, à produção de fantasias (modelar, costurar, recortar, combinar cores, colar); ou à produção de alegorias (pintar, esculpir, soldar, cerrar, instalar); ou ainda o conjunto de experiências – como aquelas relacionadas à prática da produção de festivais de quadrilha, as quais fazem parte do repertório do carnavalesco, bem como de atores contratados para a reprodução das fantasias. Essas experiências foram apontadas como particularmente relevantes no saber como modelar, como costurar, como combinar cores e tecidos; e ainda o saber identificar/usar materiais de baixo custo nas fantasias, mantendo visualidade semelhante; e o saber identificar/usar materiais mais leves para produzir cabeças e costeiros, garantindo mais conforto ao folião.

A relevância do conjunto de experiências dos participantes em outra prática pode ser relacionada ao que argumenta Schatzki (2005) quando diz que qualquer fenômeno social é parte de uma teia de práticas e ordenação. Assim, embora cada prática possua sua própria estrutura de governança, elas se conectam (por exemplo, quando ações de diferentes práticas são realizadas nos mesmos lugares, como o fato de os envolvidos com a reprodução de fantasias carnavalescas também realizarem em seus ateliês práticas de produção de fantasias de quadrilha) e se sobrepõem (quando determinadas ações são parte de duas ou mais práticas, nesse caso, atividades da prática da produção de festivais de quadrilha de salão foram incluídas entre as ações da prática da produção de fantasias carnavalescas). O fato de que práticas se sobrepõem e se conectam pode favorecer o processo de bricolagem com recursos cognitivos.

Os entendimentos também incidem sobre saber entender/executar/responder ações improvisadas por meio da bricolagem com recursos *sociais*, isto é: o conjunto de relações formais, informais; as normatividades que cercam o fazer dos atores (convenções e acordos mais ou menos explícitos sobre o que é entendido como

aceitável/correto pela diretoria da escola, definições do enredo, ou ainda o regulamento do desfile 2015, elaborado pela Lieses). Nesse último caso, um exemplo pode complementar a discussão: uma das cláusulas do regulamento do desfile 2015 definia que a escola poderia ser penalizada caso repetisse, em suas alegorias, esculturas que já haviam sido utilizadas pela agremiação em desfiles anteriores (VIVA SAMBA, 2015). A partir da interpretação compartilhada pelo carnavalesco, diretoria de carnaval e diretoria de harmonia sobre essa regra, as ações de bricolagem no barracão foram orientadas de modo a descaracterizar completamente as esculturas que a Jucutuquara já havia usado em desfiles anteriores ou utilizar esculturas trocadas/doadas/compradas em outras agremiações.

No contexto espaço/temporal da produção do desfile, os entendimentos incidem ainda sobre saber entender/executar/responder ações improvisadas por meio da bricolagem com recursos *afetivos*. Sobre esse conjunto em específico é possível analisar que, na produção do desfile carnavalesco, a experiência emocional é intensa na medida em que as práticas organizativas da escola de samba também se (re)constituem a partir: da forte trama afetiva que envolve seus membros (BLASS, 2007); da dedicação voluntária de inúmeros atores, os quais aos poucos vão se integrando à produção do desfile, até que na fase final ajudam a compor um cenário empolgante, mágico e célere (CAVALCANTI, 1995); dos sentimentos como o misto de tensão e motivação que envolvem os últimos dias de produção, quando não há tempo apropriado para resolver tudo o que ainda está por fazer; da expectativa de ver o trabalho concluído desfilando no Sambão, sob olhares de aprovação de um jurado qualificado e de uma plateia receptiva.

A gama indefinida de combinações possíveis através da bricolagem com recursos afetivos ganha uma dimensão ainda mais ampla quando analisamos outro elemento que ajuda a organizar a prática – a estrutura teleoafetiva. A estrutura teleoafetiva é formada pelo um conjunto hierarquicamente organizado e normativizado composto por objetivos (fins), as ações através das quais esses objetivos serão alcançados, aliados a emoções (sentimentos, afetos, até mesmo humores) (SCHATZKI, 2002; SANTOS; ALCADIPANI, 2015).

Analisando, por exemplo, o conjunto de atividades envolvidas na produção das alegorias no barracão pesado, a prática da produção do desfile exibia primeiramente um conjunto de *objetivos* que os participantes perseguiram. No caso estudado, esses

fins ou interesses poderiam ser: fazer o básico que precisava ser feito com os recursos disponíveis; viabilizar o desfile. Em segundo lugar, essa prática envolvia um conjunto de *feitos e ditos* que poderiam ou deveriam ser desempenhados para alcançar esses fins, isto é, soldar, modelar, esculpir, recortar, decorar e todo o conjunto de ações que compõem a prática da produção de alegorias, levadas a cabo imediatamente, através da capacidade de bricolagem dos atores, haja vista que não havia tempo hábil para aguardar recursos ótimos.

Esses feitos e ditos desenrolavam-se através de *normatizações*, as quais ajudavam a determinar aquilo que era considerado correto ou aceitável de ser feito, naquele contexto de escassez de recursos e tempo limitado, o que poderia ser: diminuir o tamanho das alegorias e eliminar uma delas do organograma; colocar um elemento humano sobre um tripé, de forma a caracterizá-lo como nova alegoria; dedicar-se ao acabamento na fase de decoração para esconder as imperfeições; usar o material disponível. Dentre as normatizações que orientavam esses ditos e feitos é possível citar como exemplo aquelas dispostas no regulamento do desfile 2015; ou ainda o consenso mais ou menos implícito entre membros da diretoria e componentes da agremiação sobre honrar o compromisso com a cultura capixaba, realizar um desfile, não necessariamente espetacular, porém correto e não “descer” para a segunda divisão do carnaval.

Por fim, esse conjunto de atividades era ainda coordenado por *emoções* (estados de espírito, sentimentos dos participantes, trama afetiva, laços de parentesco e amizade, tensão, motivação, alegria, frustração, expectativa). Os recursos afetivos constituem então, importantes elementos da constituição da prática da produção do desfile, pois eles também ajudam os participantes a decidir o que fazer (orientados por aquilo que importa, tem valor, carrega emoções e sentimentos) ou quais ações levar adiante, no momento que se encontram como participantes da prática.

Complementar a essa discussão, Schatzki (2002) observa que há regimes teleoafetivos que ilustram outro elemento de organização das práticas – os entendimentos gerais. No caso estudado, o comprometimento com a amizade pode ser considerado um importante regime teleoafetivo que ajudou a organizar a prática da produção do desfile, haja vista que a motivação de certos participantes da prática (contratados para a reprodução das fantasias, membros da diretoria de carnaval) para concluir as atividades também estava baseada no comprometimento em

sustentar o projeto criativo do carnavalesco, com quem mantinham fortes laços afetivos.

Volto a destacar, conforme argumenta Schatzki (2003), que os entendimentos das ações que compõem determinada prática são versões que os participantes têm. Se esses participantes têm versões do mesmo entendimento, isso significa que eles partilham entendimento. Um fato corrobora com essa argumentação. Nas últimas semanas em que os participantes estavam imersos em “levar a escola para a Avenida”, os trabalhos nos ateliês seguiam sem supervisão do carnavalesco e da diretoria de carnaval. Questionados sobre como definiam quais elementos seriam substituídos por outros, eliminados, acrescentados, o argumento predominante foi que compartilhavam o mesmo saber como identificar/compreender/responder à necessidade de bricolagem, haja vista que, o contexto mais amplo da demora na liberação das verbas municipais e estaduais era amplamente divulgado entre os profissionais contratados.

Além disso, os principais responsáveis pela reprodução das fantasias estiveram diretamente ligados às negociações feitas nas compras de insumos, nos cortes de materiais, nas substituições necessárias. Assim, partilhavam do entendimento sobre a escola não dispor dos recursos apropriados e nem haver tempo hábil para aguardar pelos recursos ideais; portanto, os problemas na reprodução das fantasias deveriam ser enfrentados com aqueles que estavam atualmente disponíveis (CUNHA; CUNHA, KAMOCHE, 2002).

Não apenas isso, mas determinados participantes responsáveis pela coordenação da reprodução das fantasias também compartilhavam versões semelhantes sobre como bricolar ou como responder à necessidade de bricolar, haja vista que haviam trabalhado com o carnavalesco na produção dos protótipos e, anteriormente a isso, com produção de fantasias de quadrilha. Dessa forma, suas ações eram reguladas pelo senso normativo mais ou menos explícito do carnavalesco, que tinha autoridade para indicar o conjunto de atividades consideradas corretas/aceitáveis dentro da prática da confecção de fantasias.

Nas ocasiões em que trabalharam junto com o carnavalesco, os contratados para a reprodução das fantasias puderam discutir sobre a escolha dos tecidos, a reformulação de uma ou outra peça para melhores soluções na forma, ora acrescentando, ora retirando elementos, etc. Ao fazer parte desse processo, esses

participantes partilharam da versão de entendimento do carnavalesco sobre algumas combinações possíveis, os excessos que poderiam ser retirados sem comprometer o conjunto, os elementos que poderiam ser eliminados ou substituídos, etc.

É possível analisar esse contexto, mediante o que observa Barrett (2002) ao delinear as características que permitem às organizações improvisar de forma coerente, fazendo emergir, através de partes muitas vezes desconectas e distintos atores, uma forma organizada. O autor destaca que, uma dessas características é a associação dos atores em comunidades de práticas. Uma das formas usadas pelos atores para responder a situações inesperadas e enfrentar problemas desconhecidos é ter acesso a profissionais mais experientes, aprendendo os códigos, normas e convenções, sejam explícitos ou implícitos que pertencem à prática desses atores.

Dessa forma, pode-se dizer que responsáveis pelos ateliês, ao terem trabalhado anteriormente com o carnavalesco, puderam ter acesso ao conjunto de atividades que compõem a prática da produção do desfile, formando uma comunidade de práticas (BARRETT, 2002), aprendendo a apontar aquilo que convém ser feito, ou ainda, aquilo que é aceitável em determinadas situações, como por exemplo, aquelas que demandam capacidade de bricolagem.

Todavia, é preciso ressaltar que a prática da produção do desfile não pertence nem ao carnavalesco, nem ao conjunto de atores com os quais ele trabalhou, pois embora eles a tenham desempenhado, o conjunto de objetivos, emoções, regras e entendimentos que lhe dão coerência e organização pertence à própria prática, além do fato de que ela comporta diferentes interpretações dos participantes sobre os entendimentos, regras e estrutura teleoafetiva que incidem sobre ela (SCHATZKI, 2003, 2005).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os anos, os desfiles carnavalescos protagonizados pelas escolas de samba, entram na Avenida como um desfecho espetacular de todo o ciclo de sua preparação. O exame superficial do complexo produtivo que envolve a produção de um desfile carnavalesco me revelava, inicialmente, a presença marcante da improvisação, dentre os princípios que o estruturam. Destarte, a confecção do desfile constituía-se como um ponto de partida privilegiado para analisar o site social em que a escola de samba existe ou acontece. Essas organizações tipicamente brasileiras, já bastante estudadas na sociologia e antropologia, apresentam-se como fecundas para a análise no campo dos estudos organizacionais, onde ocupam posição marginal. Partindo de uma perspectiva que privilegia a prática, meu objetivo foi compreender as manifestações do imprevisto na produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba. Para isso, utilizei a abordagem prática de Theodore Schatzki.

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. Foi possível notar que, embora os envolvidos com a produção do desfile tenham experiência nas atividades que a compõem, sejam orientados pelo carnavalesco, componentes da diretoria, estatuto da agremiação, consensos e valores transmitidos por membros do conselho, regulamento do desfile, tenham acesso ao *know how* que suporta a prática, etc., esse processo desenrolam-se em meio a imprevistos, situações inesperadas, dificuldades financeiras, escassez de recursos, tempo limitado, dificuldades de obter os materiais delimitados pelo projeto de carnaval. Esses fatores não apenas colocam o complexo organizativo da escola de samba em determinado contexto, eles são o próprio o próprio contexto do qual as atividades da produção do desfile fazem parte.

E assim, na prática da produção do desfile um conjunto de feitos e ditos transcorre em meio a regras, interesses, entendimentos, significados que suportam a coexistência do imprevisto (fragmentação/bricolagem/serendipidade/fluidez), ocorrendo em intercâmbio a arranjos mais estáveis (deliberação, recorrência, planejamento, controles, regras). Por isso, nos diferentes espaços de produção do

desfile carnavalesco, manifestam-se ordens sociais diversas que formam uma organização heterogênea, diversa, indefinida.

Para atingir meu objetivo geral, estabeleci alguns objetivos específicos que foram alcançados ao longo dos capítulos. Primeiro descrevi o processo de produção do desfile carnavalesco, buscando mostrar como o fenômeno do improviso se manifesta. Depois, identifiquei os principais contextos espaço/temporais nos quais a prática da produção do desfile manifesta, de modo mais evidente, o fenômeno da improvisação - barracão leve e barracão pesado. Além disso, apresentei, as diversas circunstâncias que favorecem a improvisação. Finalmente, analisei como o improviso se manifesta na prática da produção do desfile, buscando contrapor os elementos conceituais do improviso com a estrutura de governança da prática, proposta por Theodore Schatzki.

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.

A partir dos preceitos de Schatzki, cheguei à conclusão também que os processos que compõem a prática, dentre eles o improviso e a bricolagem, não pertencem aos indivíduos, mas à prática em si. Essa constatação fortalece o princípio da simetria na liderança das ações, que aparece como fator fundamental para a qualidade da improvisação. Se as práticas não são fenômenos individuais, embora sua desenvoltura aconteça por intermédio das pessoas específicas, as atividades que compõem a prática são, em princípio, acessíveis a qualquer um. Então, respostas corretas/aceitáveis/surpreendentes para problemas ou oportunidades inesperadas podem emergir a partir de qualquer participante, independente se ele é ou não o

líder nominal. Aliás, é justamente isso que amplia as possibilidades de emergir ações espontâneas, criativas, realizações inovadoras com aquilo que está imediatamente disponível.

Como carregadores de determinada prática, os participantes tendem a se comportar/pensar/ de maneira equivalente aos fenômenos que a organizam, independente da posição que ocupam na malha (RECKWITZ, 2002). Então, não necessariamente é o líder nominal quem detém a “última palavra” sobre aquilo que é aceitável ou deve ser feito em determinadas situações – incluindo aquelas que demandam uma resposta improvisada, mas qualquer participante envolvido na prática da produção do desfile carnavalesco pode incorporar os elementos que a organizam – entendimentos, regras, estruturas teleoafetivas (SCHATZKI, 2001).

A liderança rotativa permite, então, explorar a diversidade dos participantes de uma prática, um dos grandes desafios das organizações, possibilitando questionar os mecanismos tradicionais de coordenação e controle das atividades humanas e, ao invés disso, deixar a confiança assumir esse papel. Se a improvisação pertence à prática da produção do desfile carnavalesco é natural que cada participante seja chamado a liderar quando o inesperado acontece próximo da sua área de competência.

Destaco ainda que o conjunto de entendimentos na perspectiva prática também é útil para entender a improvisação que, nesse caso, não pode ser confundida com as definições populares de improviso que enfatizam um fazer a partir do nada, cuja natureza é puramente intuitiva. A improvisação depende de uma ampla base de conhecimento do improvisador, incluindo arcabouço teórico, experiência, treinamento e o conjunto de convenções que contribuem para formulações lógicas e convincentes capazes de esclarecer os processos que envolvem a prática.

Ainda sobre os entendimentos, foi possível analisar que, embora a inteligibilidade prática possa coincidir com a normatividade, elas não necessariamente se assemelham. Por isso, nem sempre o participante fará o que parece certo/aceitável ser feito em determinado contexto espaço temporal. A dificuldade que muitas organizações têm para entender essa dinâmica pode explicar porque é tão comum, tal como na produção do desfile, uma atitude de intolerância aos erros. A improvisação organizacional, nesse sentido, oferece contribuições, pois conforme essa abordagem, o erro é inerente às práticas e podem configurar-se como saídas

criativas em busca de algo novo, diferente, uma oportunidade para (re)definir o contexto, de modo a integrar na ação dos atores novos padrões, quem sabe reorganizando determinada prática. Ressalta-se, nesse sentido, a necessidade de seguir uma estética da imperfeição, considerando a necessidade de se minimizar a imagem negativa atribuída a quem comete erros. Não se trata de uma apologia ao fracasso, à falta de excelência ou qualidade nos processos organizacionais, mas sim de tratar o erro não como ameaça, mas como oportunidade, como experimentos através dos quais as pessoas podem aprender ou como atividades estranhas que podem até mesmo ser normalmente incorporadas ao desempenho dos membros organizacionais (WEICK, 2002).

Além disso, pude constatar que para os participantes, o *know how* que cerca determinada prática é mais do que receber um conteúdo abstrato ou um conhecimento contextual, é também aprender a língua falada pela comunidade de praticantes. Por isso, é essencial, no processo de improvisação, juntar-se a outros membros, a fim de reconhecer em suas práticas, as regras formais e informais, as histórias, ideias, os rituais, os entendimentos, as emoções, afetos, as diferentes interpretações, e como fazem para decidir quais ações importam, quais elementos serão reunidos na bricolagem para formular algo convincente, expressivo, coerente. Ou seja, não é simples repasse de informações, mas é apropriar-se das atividades que compõem a prática, aprendendo a comportar-se como participante dessa prática.

Outra constatação importante foi que a vida social da escola de samba transcorre dentro de determinado *site ontology* que suporta os significados das coisas, pessoas, eventos, situações (SCHATZKI, 2005). Dessa forma, em um contexto imprevisível, a própria prática da produção do desfile suporta os significados sobre quais recursos podem ser transformados em úteis, quais (re)combinações são possíveis, como aquilo que está disponível pode compor a produção do desfile, de modo a gerar resultados satisfatórios.

Essa noção de sentido pode ser relacionada, dessa forma, ao conceito de inteligibilidade prática, pois é ela que afeta o modo como lidamos com as coisas e que indica o que algo é/significa e ainda como ele importa. Assim, é a inteligibilidade prática que governa a ação dos participantes, especificando o que se deve/pode ser feito com os recursos disponíveis, dentro de um fluxo contínuo de ações. Mediante

esse conceito, é possível entender porque, ao improvisar, as pessoas executam as ações que são significativas para elas como as únicas a realizar.

Se a prática da produção do desfile inclui a necessidade de ações improvisadas por meio da bricolagem, o saber bricolar não é uma competência dos indivíduos, mas é algo que está acessível a qualquer pessoa. Destarte, uma pessoa que sabe produzir um desfile carnavalesco é aquela que é capaz de entender/executar/responder as ações necessárias para tal, o que envolveria, em última análise o *know how* relacionado aos recursos disponíveis – materiais, cognitivos, afetivos, sociais (CUNHA; CUNHA; KAMOCHE, 2002) – bem como a capacidade de (re)combiná-los de forma a viabilizar a realização do desfile.

É importante ressaltar ainda a dimensão emocional, afetiva, sensitiva encontra-se profundamente arraigada nas práticas organizativas da escola de samba, um fato que exerce significativa influência na coordenação dos fins/interesses/objetivos que direcionavam os participantes na prática da produção do desfile. Isso corrobora com o argumento de Schatzki (2002) de que as práticas variam tanto a complexidade de sua estruturação teleológica, quanto a profundidade da sua ordem afetiva.

Algumas limitações marcam esse trabalho. Primeiro, 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. Segundo, muitas atividades, em especial no barracão e na quadra da escola, ocorriam simultaneamente, o que limitava minhas observações. Terceiro, eu não pude entrevistar o Presidente da escola durante o ciclo 2014/2015, pois infelizmente ele faleceu dois dias antes da realização do desfile. Ele seria um importante ator para entender algumas questões levantadas ao longo da pesquisa, diretamente ligadas às dificuldades de produzir o carnaval. Quarto, a análise se deu por meio dos elementos que se mostraram mais convergentes com a perspectiva prática de Theodore Schatzki. Evidentemente, outros que possivelmente fazem parte da prática, mas não foram considerados na análise, podem ser explorados futuramente.

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

- ABDALLAH, C.; LANGLEY, A. The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, v. 51, n. 2, p. 235-264, 2014.
- AKGÜN, A. E. et al. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance. *J. Eng. Technol. Manage.* v. 24, p. 203–230, 2007.
- ALBIN, R. C. Escolas de Samba. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*. Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 249-259, 2009.
- ALVARENGA, A. M.; FRADE, I. Cyberfolia: o espaço virtual e os novos modos de presença carnavalesca. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, v. 8, n. 2, p. 155-166, 2011.
- ANDRIGUETTO JR., H. et al. Estratégias acadêmicas e suas manifestações: o discurso e a prática. *Rev. GUAL.*, v. 4, n. 3, p.126-152, set/dez. 2011.
- ARAÚJO, P. V. L. Os festejos de entrudo no século XIX. *Textos Escolhidos de Cultura e Arte Populares*, v. 8, n. 2, p. 41-55, 2011.
- ARANHA, E. A.; GARCIA, N. A. P. Improvisação organizacional, jazz e as representações de tempo na organização. *R. Gerenciais*, v. 4, p. 79-87, 2005.
- BAKER, T.; MINER, A. S.; EESLEY, D. T. Improvising firms: bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, v. 32, p. 255–276, 2003.
- BAKER, T.; NELSON, R. E. Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, v. 50, p. 329–366, 2005.
- BASTIEN, D.T.; HOSTAGER, J. Jazz as a process of organizational innovation . In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. *Handbook Organizational improvisation*. London, Canada and New York: Routledge, p. 13-26, 2002.
- 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.

_____. Para brilhar na Sapucaí: hierarquia e liminaridade entre as escolas de samba. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v. 7, n. 2, p. 183-198, 2010.

_____. O Acadêmicos do Dendê da Ilha do Governador: competição e colaboração entre as escolas insulinas. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v. 8, n. 2, p. 183-197, 2011.

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.

BERLINER, P. F. *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*: Univ. of Chicago, Chicago, IL., 1994.

BISPO, M. Estudos Baseados em Prática: Conceitos, História e Perspectivas. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v.2 n.1 jan. / abr. 2013.

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

BLASS, L. M. S. Rompendo fronteiras: a cidade do samba no Rio de Janeiro. *RBCS*, v. 23, n. 66, p. 79-92, 2008.

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.

BULCÃO, R. O carnaval carioca e a construção de uma identidade brasileira. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v. 8, n. 2, p. 143-153, 2011.

CANHADA, D. I. D.; RESE, N. Contribuições da “estratégia como prática” ao pensamento em estratégia. *REBRAE – Revista Brasileira de Estratégia*. v. 2, n. 4, p. 273-289, set./dez. 2009.

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.

CARTER, C.; CLEGG, S.; KORNBERGER, M. *Um livro pequeno e bom sobre estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO, C. A. P.; MADEIRO, G. Carnaval, mercado e diferenciação social. *O&S*, v.12, n.32, 2005.

CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. Apresentação. In: CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. (Orgs.). *Carnaval em múltiplos planos*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2009. p. 9-14.

CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. Festa e Contravenção: os bicheiros no carnaval do Rio de Janeiro. In: CAVALCANTI, M. L.; GONÇALVES, R. (Orgs.). *Carnaval em múltiplos planos*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2009. cap. 5, p. 125-144.

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.

_____. Em torno do carnaval e da cultura popular. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v. 7, n. 2, p. 7-25, 2010.

CAVEDON, N. R. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. A “Máquina estratégica”: fundamentos epistemológicos e desenvolvimentos em curso. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 21-3, 2004.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook dos Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2012.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Learning/Becoming/Organizing. *Organization articles*, v. 12, n. 2, p.147–167, p. 1350–5084, 2005.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M. (Org.) *Metodologias e análíticas qualitativas em pesquisa organizacional*. Vitória: Edufes. cap. 9. p. 241-272, 2014.

COOPER, R. Organization/Disorganization. *Social Science Information*, v. 25, n.2, p. 299-335, 1986.

COSTA, S. H. B. *Carnaval: trabalho ou diversão?* Atividade, gestão e bem-estar nas escolas de samba do Rio de Janeiro. 2011. 282 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, Universidade Federal de Brasília, Brasília, 2011.

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.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E.; KLUS, L. Improvising Organization: Where Planning Meets Opportunity. *Organizational Dynamics*, 1996.

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, M.P. All that jazz: três aplicações do conceito de improvisação organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 3, p. 36-42, 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.

CUNLIFFE, A. L. Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On. *Organizational Research Methods*, v. 14, n. 4, p. 647-673, 2011.

CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 3, n.1, p. 4-20, 2008.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: por uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAMERON, S.; TORSET, C. The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, v. 51, n.2, p. 291-319, 2014.

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.

DILLON, P. et al. Using technology to open up learning and teaching through improvisation: Case studies with micro-blogs and shortmessage service communications. *Thinking Skills and Creativity*, v. 10, p. 13-22, 2013.

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://deolhonilha-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.

FLASH, L. A rota das cervejarias artesanais de Santa Catarina: analisando improvisação e aprendizagem. *GESTÃO.Org*, v. 10, n. 3, p.567 -594, 2012.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisação e Aprendizagem nas Organizações: Reflexões a partir da Metáfora da Improvisação no Teatro e na Música. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 8, n. 2, p.173-188, abril/junho 2011a.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. Improvisation and learning processes in organizations: a metaphor applying the brasilian rhythm choro. *O&S*, v. 8, n. 59, p. 681-699, 2011b.

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.

FOLHA VITÓRIA. Moderno e mais seguro Sambão do Povo é reinaugurado com muito samba e show de Diogo Moreira. Texto disponibilizado em 28 dez. Disponível em: <<http://www.folhavitoria.com.br/entretenimento/noticia/2012/12/moderno-e-mais->

[seguro-sambao-do-povo-e-reinaugurado-com-muito-samba-e-show-de-diogo-noqueira.html](#)> acesso em 10 jun. 2015.

FORD, R. Complex Adaptive Systems and Improvisation Theory: Toward Framing a Model to enable Continuous Change. *Journal of Change Management*, v. 8, ns. 3–4, p. 173–198, 2008.

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.

HARGREAVES, D. J.; MACDONALD, R. A. R. Designing improvisation: Intercultural collaboration and musical imagination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 45, p. 14 – 20, 2012.

HEEKS, R. Health information systems: Failure, success and improvisation. *International Journal of Medical Informatics*, v. 75, p. 125-137, 2005.

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: 20 ago. 2014.

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.
- KLEIN, L.; BIESENTHAL, C.; BEHLIN, E. Improvisation in project management: A praxeology. *International Journal of Project Management*, p. 1-11, 2014.
- LEONE, L. A critical review of improvisation organizations: open issues and future research directions. In: CONFERENCE ON OPENING UP INNOVATION: STRATEGY, ORGANIZATION AND TECHNOLOGY, 2010, London. [Trabalhosapresentados]: London: Imperial College London Business School, 2010.
- LEYBOURNE, S. A. Improvisation and agile project management: a comparative consideration. *International Journal of Managing Projects in Business*, v. 2, n. 4, pp. 519-535, 2009.
- 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.
- LUZ, A. L. A teatralidade para além dos palcos na avenida do carnaval. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 127-150, 2013.
- MANTERE, S. Strategic practices as enablers and disablers of championing activity. *Strategic Organization*, v. 3, n. 2, p. 157–184, 2005.
- MCKNIGHT, B.; BONTIS. N. E-improvisation: Collaborative Groupware Technology Expands the Reach and Effectiveness of Organizational Improvisation. *Knowledge and Process Management*, v. 9, n. 4, p. 219–227, 2002.
- MCDANIEL JR., R. R. Management Strategies for Complex Adaptive Systems: Sensemaking, Learning, and Improvisation. *Performance Improvement Quarterly*, v. 20, n. 2, p.21- 42, 2007.

- MENDONÇA, D. Decision support for improvisation in response to extreme events: Learning from the response to the 2001 World Trade Center attack. *Decision Support Systems*, v. 43, p. 952– 967, 2007.
- MIRVIS, P. H. Variations on a Theme Practice Improvisation. *Organization Science*, v. 9, n. 5, p. 586-592, 1998.
- 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.
- 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.
- 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 product development. 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.
- OLIVEIRA, R. R.; GOMES, J. S. Processo de Internacionalização das Escolas de Samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis*, v. 12, n. 2, 1-11, 2007.
- ORLIKOWSKI, W. J. Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. In: KAMOCHE, K.; CUNHA, M. P.; CUNHA, J. V. *Handbook Organizational improvisation*. London, Canada and New York: Routledge, p. 181-223, 2002.
- 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.
- STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, London, New Delli: Sage, 1994.
- 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/NewYork: Routledge. 2001a.
- _____. Practice Mind-ed Orders. In: SCHATZKI, T. R.; KNORRCETINA, K. & SAVIGNY, E. von. *The Practice Turn in Contemporary*. London/NewYork: 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.

_____. Timespace and the organization of social life. In: SHOVE, E.; TRENTMANN, F. AND WILK, R. (eds.): *Time, consumption and everyday life*. Practice, materiality and culture. Oxford, p. 35–48, 2009.

SIMON, H. A tomada de decisões nas organizações administrativas. In: SIMON, H. *Comportamento administrativo*. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979. p. 63-81.

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_ESOA2072.pdfhttp://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.

VALENÇA, R. *Carnaval: Para Tudo se Acabar na Quarta-Feira*. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1996.

VERGARA, S. C.; MORAES, C. M.; PALMEIRA, P. L. A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de uma Escola de Samba: o Caso da Família Imperatriz. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.) *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

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.

VIVA SAMBA. Disponível em: < <http://www.vivasamba.com.br> >. Acesso em: 20 ago. 2015.

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

UMBANDA e seus mistérios. 2010. Disponível em:
<http://www.ape.es.gov.br/espirtosanto_negro/historia_congo.htm
<http://tate-umbandaeseusmisterios.blogspot.com.br/2010/06/importancia-do-conga.html>>. Acesso em 08 nov. 2015.

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

_____. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. *Human Relations*, v. 65, n. 1, p. 141-153, 2012.

WOODMAN, R.W.; SAWYER, J.E.; GRIFFIN, R.W. Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, v. 18, n. 2, p. 293–321, 1993.

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.

RALPH, N.; BIRKS, M.; CHAPMAN, Y. Contextual Positioning: Using Documents as Extant Data in Grounded Theory Research. *Sage Open*, p. 1-7, 2014.