

# A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais — Salvador, BA, cidade *puzzle*\*

Tânia Fischer\*\*

*“A cidade é o simétrico do acampamento: toda feita de desordens táticas, nelas expressa complexidade frágil que lhe permite, apesar de mudança contínua, se manter íntegra. Ser, no mesmo lugar, o que foi, o que é e o que poderá ser: passado presente e futuro nos tempos indicativo e subjuntivo.”*

Michel Foucault

Sumário: 1. Introdução; 2. A cidade, pluralismo organizativo e identidades; 3. Culturas urbanas, inovações e continuidades; 4. Salvador, Bahia; 5. Conclusão.

Palavras-chave: cultura urbana; organizações locais; *puzzle*; organizações estratégicas.

Este artigo busca entender a cidade como pluralismo organizativo e sistema multidimensional de atores, articulados pelo cotidiano e vivendo em tempos e espaços comuns. Na cidade, há espaços e ciberespaços, ocupados por organizações reais e virtuais. Para entendê-la melhor como organização, o artigo adota como unidade de análise a cidade de Salvador-BA, reunindo reflexões de um estudo sobre organizações contemporâneas, com ênfase nas configurações estratégicas e no hibridismo organizacional das culturas urbanas.

## **The city as an organizational web: innovations, continuities and cultural resonance — Salvador, Bahia, puzzle city**

This paper tries to understand the city as an organizational pluralism and a multidimensional system of actors, articulated by daily life and living in shared time and spaces. In the city, there are spaces and cyberspaces, occupied by both real and virtual organizations. In order to better understand the city as an organization, this paper adopts Salvador as an analytical unit, presenting a few reflections from a study about contemporary organizations, and emphasizing the strategic configurations and the organizational hybridism of the urban cultures.

## **1. Introdução**

Lugar de cidadania e marginalidade, a cidade revela e esconde, seduz e repele, plena de ambigüidades, sombras e luzes. Morada e lugar de encontro, a cidade é

\* Artigo recebido em abr. e aceito em maio 1997. Participaram deste artigo, como co-autores, Angela Teixeira, Elisabete Loiola, Jair Nascimento Santos, Florence Heber, Marcelo Dantas, Maria de Lourdes Siqueira, Mercejane Santana, Mônica McAllister, Paulo Miguez, Suzana Moura, e Tânia Dias, professores e pesquisadores do CNPq e da Capes/Cofecub. Colaboraram as bolsistas Yeda Satie Ginbo e Laura C. F. dos Santos, do Programa de Bolsas da UFBA (Pibic).

\*\* Professora titular da UFBA e coordenadora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da UFBA

também o repositório dos problemas da sociedade, o cenário das crises, o *locus* da impotência e do desencanto.

Aproxima-se a era da urbanização total, longe do dualismo entre a cidade e o campo. Na cidade, há espaços e ciberespaços, ocupados por organizações reais e virtuais.

O comportamento e os valores urbanos predominam. O urbano é onipresente, onisciente, massacrante e invasivo, por vias físicas ou simbólicas.

Cenário dos chamados poderes locais, a cidade é o ponto de interseção de diferentes escalas locais, nacionais e transnacionais.

Um sistema multidimensional de atores articulados pelo cotidiano, hierarquizado pelo poder que detém (ou pode vir a deter), vivendo em tempos e espaços comuns, é uma das formas de representação da cidade, construção e organização coletiva e uma das muitas delimitações do local.

Singular em história e identidades, a cidade é plural em suas relações e manifestações. Essa discussão pode passar por muitos caminhos e se valer de discursos que se complementam ou se opõem. As perspectivas podem ser as mais distintas.

Ordem e desordem, solidariedade e conflito, partes e todo em interação real e simbólica fazem da cidade um todo maior que a soma das partes, constituída por um sem-número de unidades organizativas, das mais simples às mais complexas.

Esta teia organizacional densa e virtual é uma organização com presente, passado e talvez futuro.

Inovações, continuidades e ressonâncias culturais são pistas deixadas nas cidades.

Para tornar mais inteligível a cidade como organização, adotou-se Salvador como unidade de análise, sem a menor pretensão de desvendar seus mistérios.

A cidade como organização desafia a capacidade de construir categorias ou modelos explicativos sem mutilar ou destruir significados e sentidos.

Estão reunidas aqui as reflexões de um grupo que estuda organizações contemporâneas, atentando às organizações locais e pretendendo contribuir para repensar formas inovadoras de gestão.

## **2. A cidade, pluralismo organizativo e identidades**

Foi dito que “a organização é uma interação entre pessoas, artefatos e natureza. Uma construção de tijolos, argamassa, trabalho humano, projeto arquitetônico, expressão estética e outros elementos são construídos e desconstruídos, negociados e elaborados” (Smirch & Stubbs, 1985). A cidade, idéia-símbolo de um fluxo em transformação, é uma bela metáfora de organização, de indiscutível e desafiadora complexidade. “Conjunto múltiplo de ação coletiva, elaborada em muitas dimensões, plena de significados, construtora de identificações, a cidade é uma megaorganização real e virtual, concreta e simbólica” (Fischer, 1996). Cidades e organizações têm os mesmos traços distintos de complexidade, diversidade, singularidade, pluralidade e contradição.

O discurso sobre a cidade contemporânea tem como palavras-chave: a cotidianidade, que expressa relações entre a sociedade, seu espaço e tempo; o localismo, que traduz relações de fronteira e contigüidade; a integração, que remete às tramas e jogos de poder definindo relações; a efemeridade e a volatilidade, que condicionam projetos e requerem urgências. A cidade constrói ao longo do tempo identidades e produz identificações dentro de marcos culturais locais. Como organização complexa, a cidade pode ser considerada um sistema de fluxos (Reed, 1992), no qual ao mesmo tempo se produz e reflete uma imensa gama de símbolos, signos e significados. Segundo Villasante (1994), “estamos despedaçados, fraturados, arlequinados, pelas múltiplas redes a que pertencemos, que nos fazem parecer híbridos culturais”. Por isto, continua o autor, interessam mais as identificações possíveis e seus processos de construção contínua a partir do rearranjo de fragmentos reais e simbólicos do que identidades predefinidas ou a recuperar.

A cultura urbana e suas manifestações são o pano de fundo, o “pentimento” que permite as identificações mais ou menos fugazes e que pode favorecer a construção ou fortalecimento, a longo prazo, de identidades. A identidade conforma-se como fruto maduro da mudança cultural, pois, como lembra Clegg (1995), a cultura deriva de experiência vivida. Quanto mais diversificada a experiência, assim também será a cultura.

### **3. Culturas urbanas, inovações e continuidades**

Inovações e continuidades culturais são produtos e processos das dinâmicas urbanas e suas manifestações. Se as organizações podem ser consideradas culturas (uma das metáforas de Morgan, 1996), a cidade, organização local por excelência, é produtora de continuidades, rupturas e inovações culturais. Ao identificar três sistemas para a análise de organizações locais, Enriquez (1996) dá um espaço privilegiado à cultura e suas manifestações: “A organização cria um certo tipo de valores, um modelo de orientação e um modo de socialização”. Agrega-se a estes elementos um sistema simbólico que favorece a emergência de uma identidade e um sistema imaginário que o autor percebe em duas dimensões: uma motora, onde são gerados projetos individuais e coletivos, e uma ilusória, que corresponde à imagem global que a organização tem de si própria “que é sempre de sedução e segurança” (Enriquez, 1996).

Cultura, em sentido mais amplo, é uma combinação de três sistemas: cultural, simbólico e imaginário. “É sob a égide destes que ela (a organização) pode compreender seus desejos, construir seus projetos e ter vontade de colocá-los em prática” (Enriquez, 1996).

Conjunto complexo de teias organizacionais, com diversidades e singularidades que geram forte multiplicação de projetos, jogos cooperativos, exclusões e conflitos, alianças e rejeições, a cidade é ordem e desordem, real ou virtualmente produzidas.

O conceito de virtualidade organizacional está presente nos projetos estratégicos que cidades tão díspares quanto Bogotá, Praga, Luanda, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Salvador estão empreendendo. Uma das diretrizes desses projetos é a construção ou reconstrução da identidade da cidade.

O conceito de identidade ou de percursos “identitários”, no que se refere ao domínio do urbano, deve ser relativizado e reapropriado. Como já dissemos, a cidade é constituída por um sem-número de organizações que, vistas em conjunto, formam um todo maior e mais complexo do que a soma das partes, integrando diferentes dimensões de espaço e tempo que nem sempre convivem em harmonia. Multifacetados e policromáticos são estes universos organizacionais. No mesmo espaço urbano podem conviver organizações palpáveis, visíveis e permanentes no tempo, como um *shopping center*, uma fábrica, uma prefeitura ou um centro cultural; microorganizações, como vendedores ambulantes; organizações momentâneas, como uma passeata (já se pensou o quanto de providências e gestão exige uma passeata?); organizações intermitentes, como um time de futebol de domingo. Todas elas podem conviver no mesmo espaço em tempos distintos, mas dentro de um mesmo grande marco “identitário”, ainda que frágil.

Como organização real e virtual, concreta e simbólica, a cidade é um imenso jogo de espelhos. Ao inovar em suas formas de apropriação e gestão de espaço, pode estar garantindo continuidade cultural quando elementos de tradição são reinventados e reintegradas em novas configurações dinâmicas de ação. Inovações e continuidades podem estar integrados em um mesmo movimento. Os centros históricos dispersos pelo mundo são exemplares nesse sentido. Em Bogotá, o Centro Histórico abriga o Museu do Ouro, um dos mais belos da América Latina, dotado de sofisticados recursos para expor suas coleções. Ao lado, uma Casa de Cultura, onde os jovens acessam a Internet. E, ainda, a casa onde morou Bolívar, com seus balcões hispânicos, hoje local de visitas, próxima à universidade e sedes de organizações não-governamentais.

Passado e presente estão articulados em propósitos estratégicos de produção e difusão de uma cultura local, isto é, o patrimônio da cidade.

A verticalização da produção industrial é evidência do traço de diferenciação trazida pela modernidade (Hassard, 1993). Em contrapartida, a “desdiferenciação” de contorno pós-moderno (Clegg, 1995) chega por meio das novas organizações, que conciliam o social e o lucrativo, a arte e o negócio e são, por isso mesmo, articuladoras de fragmentos de culturas locais, de tradições reinventadas, de fluxos de significados, símbolos e intercâmbio, reflexos do que foi e do que é.

Exemplares neste caso são os blocos afro-culturais, fenômenos organizacionais relativamente recentes no universo de organizações baianas, como referem Clegg (1995), Fischer et alii (1994), Dantas (1996), Santana (1994) e Miguez (1996). O Grupo Cultural Olodum, propriamente chamado por Dantas de *holding* cultural, foi visto como “organização complexa que incorpora a contradição em seu projeto organizacional de forma explícita (lucrativo/não-lucrativo; passado/futuro; líder carismático/decisões colegiadas; formalidade/informalidade; identi-

dade com o local/inserção no mundo: referenciado à comunidade/referenciado ao mercado)” (Dantas, 1994).

As relações com o mundo externo, o estar imerso no caldo cultural da baianidade, conferem a estas organizações a condição de sobrevivência e expansão. “Aqui o mundo exterior não é apenas visto como mercado — fornecedores, consumidores ou concorrentes —, mas como a mesma base da vida organizacional, sua razão de ser, sua cultura, sua fonte de matéria-prima e de criação de novos produtos, sua possibilidade de sobrevivência, crescimento e transformação. O mundo exterior em suas relações sociais produz um universo cultural no qual a organização é, a um só tempo, produtor e agente produtor” (Fischer, 1994). Siqueira (1994) reflete sobre a continuidade cultural africana na Bahia, que é a identificação de vozes ancestrais com os ritmos presentes nos *clips*, nos discos de platina, em megashows em qualquer cidade-capital do mundo, no teatro de vanguarda, nas oportunidades de emprego que geram esta potente indústria cultural. “Estamos partindo da evidência de que existe uma continuidade cultural africana na Bahia — uma cultura reelaborada — a partir de fundamentos históricos e mitológicos de diferentes regiões da África” (Siqueira, 1994). Mais adiante, continua: “a categoria afro-brasileira constitui a expressão de uma civilização que, pela natureza de sua consistência e historicidade, se recria, se reelabora, se reinventa em tempos e lugares distintos”.

Ao reinventar-se, no torvelinho de combinações e recombinações, ao aceitar-se e incorporar-se a dinâmica da contemporaneidade preserva-se e fortalece-se sua identidade. Neste *puzzle* cultural, organizações inovadoras e tradicionais contracenam e criam pautas de convivência e conflito, rejeição e solidariedade, como veremos a seguir.

#### 4. Salvador, Bahia

*“Hoje, apesar do racismo, a Bahia mescla genes e símbolos. E nenhuma pureza é possível.”*

Antônio Risério

##### *Puzzle cultural...*

Salvador é uma cidade que vive para fora, nas ruas onde todos se encontram e tudo acontece. Sons, cores e movimentos limitam os espaços desta cidade descentrada, difusa, que foge pelo mar e pelas avenidas em múltiplas direções.

A Salvador contemporânea está muito distante, no tempo e nas formas de ocupação e gestão de seus espaços, daquela vila portuguesa que foi a primeira capital do Brasil. Instituída por decreto, com objetivos comerciais muito bem definidos, Salvador foi construída como cidade “presépio” sobre cumeadas e junto ao porto. Ao contraste da cidade alta com a cidade baixa, logo juntou-se o do negro com o

branco, da miséria com a riqueza, da tradição com a modernidade. Longe de se resumir a dualidades ou a contradições relativamente simples, Salvador é uma cidade plural com uma identidade cultural multifacetada, raízes sólidas na cultura negra e expressão diversificada no domínio da cultura, que aqui deve ser entendida em sua forma mais abrangente, no *modus vivendi* de um povo, uma população, uma comunidade, um grupo.

A dinâmica cultural da Bahia encontra em Salvador, sua capital, uma síntese que traduz sua singularidade e reproduz, na articulação entre os diversos atores sociais, aquilo a que chamamos de baianidade. Esse conceito, que pode conter o mais amplo espectro de significados envolvendo aspectos culturais mais visíveis, como o *modus vivendi*, a expressividade, o comportamento social, mas que também contém as relações possíveis entre o real, o imaginário e o simbólico, será usado aqui significando a ação dos atores sociais no contexto da cidade de Salvador e, de modo mais específico, nas relações entre sociedade e governo.

A cultura para esta cidade jamais se resumiu ao papel de ornamento ou mesmo às produções das várias áreas de expressão artística. A cultura é a expressão da identidade, que é singular e não permite comparações ligeiras com outras cidades e populações. Salvador é uma cidade cujas manifestações culturais, hábitos e comportamentos se reproduzem na rua. É aí que acontece o fenômeno da profunda miscigenação e seu conseqüente intercâmbio cultural, que resulta na cor local e implica práticas e ações que nos dizem respeito.

Nos últimos 15 anos, e mais propriamente durante a última década, “Salvador viveu um processo de transformação da cultura em mercadoria surgida da música afro-baiana, que por seu lado começou a encontrar eco no carnaval, porém em pouco tempo se transformou numa presença econômica de importância fundamental para gerar emprego, renda e afirmação cultural” (Clegg, 1995). Contemporânea, cosmopolita, barroca e tradicional, “Salvador foi identificada como cidade pós-moderna, o que é especialmente evidenciado nos espaços públicos revitalizados” (Fischer, 1995).

O Centro Histórico, de grande valor simbólico — por um lado, resgate da tradição e identidade negra, por outro, expressão do desenvolvimento —, é exemplo deste *puzzle* cultural e organizativo que a cidade ostenta.

Salvador é um espaço cênico no qual organizações concretas, reais, palpáveis e permanentes no tempo convivem com organizações leves, produzindo realidades e representações, imagens e reflexos.

### *Puzzle organizacional...*

Assim como qualquer cidade, Salvador pode ser vista através de múltiplas perspectivas de análises, recortando-se de muitas formas a imensa teia organizativa que a constitui. Foram selecionados alguns estudos com focos e níveis de análise diferentes da cidade de Salvador. As organizações, observadas através de retalhos de suas trajetórias, vivem renovações, continuidades e ressonâncias

culturais. Serão feitas referências a recortes organizacionais tão distintos quanto um espaço público de alto valor simbólico, como: o Centro Histórico de Salvador; o carnaval, uma festa que se confunde com a cidade; a Telebahia, uma empresa pública fortemente articulada com a cultura local; o Pólo Petroquímico de Camaçari, uma extensão de Salvador; o Mosteiro de São Bento, organização com cinco séculos de existência que se insere, atualmente, no conjunto de organizações produtoras de cultura; a Paratodos, uma organização contraventora que banca o jogo do bicho; o Pracatum/Timbalada, bloco afro-cultural sincrético e inovador; e, finalmente, a baiana de acarajé, micrororganização de maior símbolo da cidade.

Os extratos a seguir são ilustrativos e, acredita-se, falam por si mesmos.

### *Centro Histórico de Salvador: novos tempos e novos espaços de gestão*

O Centro Histórico de Salvador, após a intervenção governamental que restaurou o casario e trouxe mudanças significativas na configuração sócio-espacial, gerou fortes polêmicas quanto à natureza da reforma, ao par do fascínio exercido por este conjunto arquitetônico colonial barroco, patrimônio da humanidade e espaço público de alto valor simbólico para a cidade. Ao se falar em definir singularidades, repensar o cotidiano, ler significados é que se vai encontrar continuidades, desconstruções, reapropriações, reedificações em torno de monumentos, personagens, hábitos, costumes, valores, negociações, acertos e desacertos, tendo sempre uma base comum: o ser e estar no Centro Histórico. Constroem-se idealidades míticas e místicas, desde a compra e venda de escravos, passando pela construção da igreja da Irmandade do Rosário dos Pretos até o *shopping center* do “Pelô”, tudo ali é história viva, contada, recontada, acrescentada, multifacetada.

Essa forma de viver que se delineia no cotidiano é sobretudo uma tradição que ora se expressa, ora se omite, ora se esvanece, mas está sempre marcando seu lugar no momento em que se confronta com a alteridade. O falar do outro, o relacionar-se com o que vem de fora, o jeito de assumir ou gastar o tempo no interior dos casarões ou nas calçadas estabelecem uma diferença, contrastando o que é *do lugar* e o que vem de *fora do lugar*. Este lugar ocupa um espaço público, isto é, espaço de cidadania, espaço de todos. À dinâmica cultural do lugar, produzida anteriormente por grupos afro-baianos e pelo fato de se constituírem em referência histórica da cidade, acrescentam-se novas atividades comerciais e de lazer, voltadas para o turismo e para as camadas médias do local. Novas redes de cooperação e conflito surgem a partir da substituição e superposição de atores e atividades, como, por exemplo: os conflitos gerados com a saída compulsória da maioria dos moradores; as tentativas de cooperação entre novos negociantes para a manutenção e dinamização econômica do lugar; as investidas governamentais visando a alterar as relações público-privado caracterizadas, até então, como “paternalistas”.

A diversidade social e organizacional no Pelourinho indica a presença de múltiplas redes de cooperação e de conflitos mais ou menos evidentes. Essa diversidade, que é geradora de tensões, confere ao local uma especificidade única. As contradições são evidentes, pois, se a requalificação do Centro Histórico no projeto governamental passa necessariamente pela revitalização econômica através de oferta de bens e serviços de alto nível, ela indiscutivelmente não prescinde da base social remanescente, assim como das organizações produtoras de cultura. Este talvez seja um dos aspectos de maior vitalidade e, conseqüentemente, de atratividade do Pelourinho (Loiola & Miguez, 1995).

### *Carnaval baiano: redes alegres, negócios lúdicos*

“Nos cinco dias (a possibilidade real de se multiplicar esse número é razoavelmente grande) de carnaval baiano, centenas de milhares de pessoas pulam, bebem e trabalham ao som dos trios elétricos, afoxés e blocos. Seus sons seduzem inclusive os que nele trabalham, sendo emblemática a imagem do vendedor ambulante com o seu pesado ‘isopor’ à cabeça carregado de cervejas e refrigerantes, pulando atrás do trio elétrico, mas também vendendo seu produto. Como se o carnaval baiano permitisse a afirmação de uma lógica de sobrevivência que recusa a dicotomia prazer/trabalho e que, de alguma forma, lemos nos versos da música de Caetano Veloso: ‘Bahia minha preta / como será / se tua seta certa e chega lá? / ... / comprar o equipamento / e saber usar / vender o talento e saber cobrar, lucrar’. Resta saber se o carnaval não seria um arco para esta seta” (Loiola & Miguez, 1995).

### *Circuitos e curtos-circuitos: entre a ampliação e a qualificação do carnaval*

“O carnaval soteropolitano, baiano — tão brasileiro, quanto estrangeiro — é manifestação de pessoas em movimento por vários cantos da cidade que ocupa os chãos das praças, preenchendo os largos, tomando as avenidas e ganhando as ruas. Trata-se de um grande negócio que se localiza e se globaliza em um sítio, havendo uma estreita relação entre o carnaval, enquanto produto sociocultural, e o solo onde é produzido. Nesse megaempreendimento a céu aberto, é de esperar que os circuitos abriguem concretamente alguns negócios e sirvam de referência a outros tantos, mesmo aqueles cuja localização é imprecisa.

Os circuitos têm particular importância para a realização de negócios, podendo ser decisivos para sucessos como para a geração e o aprimoramento de oportunidades. Flagram-se, no entanto, circuitos que não se apresentam animados, não correspondem aos investimentos neles aplicados ou não atraem maiores investimentos nem realizam bons negócios. Estes não se tratam de circuitos, mas de curtos-circuitos, que tanto podem ser danosos em si mesmos quanto prejudicarem os circuitos de sucesso” (McAllister, 1996).



## *Telebahia, uma forte ligação com a mudança*

A Telebahia, empresa estatal que presta serviços de telecomunicações e informática, iniciou na década de 80 um processo de transformação organizacional que perdura até hoje. Fortemente pressionada por modernizações tecnológicas e reestruturações estratégicas das telecomunicações no mundo, a empresa viveu intervenções sucessivas em seus processos e práticas, buscando a alta direção um *aggiornamento* com as diversas ondas de tecnologias gerenciais que invadiram o mercado entre os anos 80 e 90. Ao mapear-se a trajetória da empresa, vê-se uma evolução para um modelo gestor apoiado em um *core* de competências essenciais que dependem dos níveis crescentes de qualificação de seu pessoal técnico e gerencial.

Como organização qualificada que sem dúvida é, a Telebahia suscita curiosidade sobre a extensão da mudança, o significado desta e, especialmente, sobre os fatores de transformação. Ao contrário das descontinuidades de outras empresas, a Telebahia vive um processo cumulativo e incremental.

Transformar o passado em estereótipo e o futuro em utopia a ser alcançada pelos vencedores ainda é o cerne da retórica da transformação. O descarte do que foi feito até então em favor de uma “nova organização” é uma constante na literatura gerencialista dos anos 80/90, como foi nas décadas anteriores.

O que estaria no cerne de todos os modelos de transformação organizacional?

Examinando o caso Telebahia, onde a empresa absorve várias ondas e as incorpora, verifica-se a alteração, ao longo do tempo e de modo cumulativo, de dois elementos fundamentais: os arranjos de poder e a estratégia (Fischer et alii, 1995).

## *O Pólo Petroquímico de Camaçari*

“O maior complexo industrial integrado do Hemisfério Sul que entrou em operação em 1978 após alguns anos dedicados ao seu planejamento e implantação, o Pólo Petroquímico de Camaçari, de repente, viu-se só. Aglutinando 52 empresas, em sua maioria química e petroquímica, não havia conseguido, após mais de uma década de funcionamento, marcar presença na comunidade através de projetos e intervenções de comprovada importância sociocultural.

Para a população da região metropolitana de Salvador, os benefícios socioeconômicos gerados pelo pólo, a exemplo da criação de empregos e elevada arrecadação de impostos, tornavam-se obscurecidos por sua imagem negativa de potencialmente poluente, reforçada pelo seu isolamento. Esses dados ficaram evidenciados numa pesquisa realizada pelo Comitê de Fomento Industrial de Camaçari (Cofic), entidade associativa que representa as 52 empresas do pólo e que tem um papel de articulação e orientação de ações de natureza conjunta em áreas como segurança, saúde, meio ambiente e comunicação social, entre outras.

Com o Plano Cofic de Comunicação Social começa, então, a construção de uma nova imagem do Pólo Petroquímico de Camaçari. Uma imagem que, natural-

mente, não poderia ser criada por meio de artifícios, mas através de ações concretas que evidenciassem as mudanças de atitude no pólo, suas principais realizações nas áreas de saúde, segurança e meio ambiente e viabilizassem o estreitamento das relações das empresas com a comunidade” (Dantas, 1993).

### *O Mosteiro de São Bento*

O Mosteiro de São Bento é uma das mais antigas organizações de Salvador. Enravado no centro da cidade, é protegido por muros seculares que contam as histórias sagradas e profanas da ocupação do espaço na *polis* e da criação de um microcosmo com ordem e valores próprios. Claustro onde impera o silêncio, abre-se com hospitalidade a quem o procura, estendendo até a periferia da urbe o braço de suas obras sociais. A organização (ordem) foi construída e é mantida pelo exercício de forte liderança quase unilinear. Pleno de símbolos, rituais e práticas, o mosteiro fez ouvir os cânticos que expressam os valores de uma ordem sólida, consistente e integrada em sua própria cultura, mas capaz de permitir diferenças que a situam no tempo e no espaço, garantindo sua perenidade (Fischer et alii, 1993).

### *Terreiros de candomblé*

“Definiremos brevemente o candomblé como um sistema social e religioso reelaborado na Bahia com base nas religiões tradicionais africanas, centralizado na força idealizada dos orixás, aqui representados pela natureza e por pessoas iniciadas no interior de uma comunidade social e ritual denominada terreiro. Os terreiros se constituem como espaços sociais, míticos e rituais sob a responsabilidade de uma hierarquia cujo representante é chamado pai ou mãe-de-santo. A dinâmica se realiza sob a ação da força vital denominada Axé, que unifica, simbolicamente, vivos e mortos. A abertura do terreiro à sociedade se realiza em dois tempos fortes de rituais: um calendário de celebrações em homenagem aos orixás e os ritos de iniciação que marcam o pertencimento e a consolidação no interior do sistema. As relações estabelecidas entre terreiros e sociedade abrangente são bastante específicas, configurando a existência de dois mundos diferentes: o mundo do terreiro e o mundo onde a realidade cotidiana é marcada pelas determinações do sistema capitalista de produção.

Tomando como modelo o Terreiro Bogum no Engenho Velho, na opinião de um de seus representantes: “O mundo entrou no Terreiro do Bogum. Hoje até mãe Nicinha discute política, diz um dos ilustres e conhecidos representantes do terreiro e do bairro. Exemplificando como se expressam diferenças nesses dois mundos, um informante pertencente ao mesmo tempo ao mundo do candomblé e ao mundo dos movimentos sociais estabelece essa distinção: “Se você vem aqui, você que é de fora, em um dia de festa, encontra mãe-de-santo esplendorosa, todo mundo tomando a bênção, se jogando no chão, prostrando-se de joelhos aos pés

dela; mas acaba isso, essa sociedade não ergue a sabedoria dela para este sistema de educação, de saúde, de política que ela sabe. Ela não é ouvida no momento certo porque chamam ela para ajudar eles a fazerem, mas não chamam ela para que ela faça, como você vê' (...)" (Siqueira, 1994).

#### *Pracatum: a organização dos timbaus*

"A empresa Pracatum Produções procura viabilizar os projetos criados e mantidos pelo percussionista e compositor Carlinhos Brown. São grupos de percussão, como o Timbalada e como o Bolacha Maria, compostos de homens e mulheres da cidade de Salvador cuja base está montada no Candéal Pequeno, em Brotas, onde mora a maioria dos integrantes e se realizam os ensaios das bandas.

Em 1989, o percussionista Carlinhos Brown cria a Timbalada, que se torna um grande sucesso. Somente a partir de 1993 surge o grupo Bolacha Maria, uma banda de percussão feminina. São trabalhos desenvolvidos com cerca de 400 integrantes, moradores dos bairros de Salvador, sobretudo do Candéal Pequeno, em Brotas, mantidos e coordenados por esse percussionista e compositor através da Pracatum Produções Artísticas Ltda.

Sonhador, idealizador e realizador; assim definiu-se Carlinhos Brown a Marília Gabriela no programa *Cara a Cara* em fevereiro de 1994. O sobrenome de Carlinhos Brown é uma homenagem ao pai do *soul* James Brown. Nas palavras de Caetano Veloso, ele 'é um líder de legiões de filhos do *reggae* e que embora não se trate de uma liderança consciente por parte de líder e liderados é uma liderança profunda, implícita de mistérios'.

Esta liderança possibilitou Carlinhos Brown levar adiante o empreendimento cuja dimensão ultrapassa a simples organização de um grupo musical para atingir questões estéticas, étnicas, grupais e comunitárias, buscando, numa percepção mais perspicaz das coisas de seu tempo, um espaço novo no conjunto das manifestações culturais baianas dos últimos anos" (Santana, 1996).

#### *Paratodos: a organização do jogo do bicho*

A Paratodos Bahia é uma organização com quatro anos de existência, sem registro legal, gerindo de forma monopolista o jogo do bicho nas cidades de Salvador e Lauro de Freitas, na Bahia. Trata-se de uma atividade ilícita, citada no Código Penal Brasileiro através do art. nº 58 como contravenção penal, passível de prisão e multa, desde 1941. Apesar do pouco tempo de existência, a organização demonstra vigor, agora na forma de uma empresa única, virtualizada, moldada segundo os interesses dos seus sócios quotistas e necessidades de permanência, numa evolução do estágio de empresa familiar, tradicionalmente associada às organizações contraventoras.

Em face da peculiaridade adquirida pelo jogo do bicho, cuja origem foi ajudar a manter um jardim zoológico no Rio de Janeiro, e aos desdobramentos para a ilicitude, surge uma questão: como uma organização contraventora sobrevive e permanece no tempo? Na intenção de responder a esta pergunta, supomos:

- jogo como fator de sedução do imaginário popular, visto serem dotados de imaginação simbólica e alegórica aqueles que se dispõem a comprar o jogo, em especial o do bicho;
- uma organização virtualizada que está em toda parte e em lugar nenhum, contracenando com múltiplas organizações e redes sociais (clientes, fornecedores, Estado) e, ainda, com fronteiras tênues, de grande capilaridade, forte liderança e controle;
- uma organização com lógica própria, plena de contradições e perversões consentidas ou toleradas pela sociedade.

Nossa hipótese principal aponta para o papel de liderança na construção do *ethos* organizacional com intuito de ganhar a confiança e a lealdade dos adeptos, estabelecer limites e a natureza do negócio, divulgar a “visão” do futuro, imprimindo dinâmica à organização nos vários estágios por ela vividos no tempo e nos espaços sociais e urbanos, já que o jogo é um produto da urbe, essencialmente popular.

Os construtores da cultura são os *capi* do jogo do bicho. Os aportes contemporâneos de liderança resgatam o mistério, a complexidade da missão e o ofício do líder. Oscilando entre o artesanato e a informatização, o cenário dos sonhos e a racionalidade de procedimentos, o paternalismo e a truculência, o *capo* narcisisticamente faz da organização a sua projeção, o seu espelho (Fischer & Santos, 1995).

### *As baianas*

“Para as baianas, as festividades iniciam-se no Bomfim e continuam pelo circuito das festas de largo, nos bairros da orla marítima, onde vendem, aos que festejam, os seus quitutes. A concentração de baianas na avenida Sete de Setembro nos dias de carnaval é muito grande, só na praça da Piedade estavam instaladas, na quinta-feira, 33, todas vindas de pontos diferentes e com histórias de vida adversas.

Maria da Conceição, 65 anos, mãe de oito filhos, os quais criou sozinha, era lavadeira antes de se tornar baiana de acarajé. Há 17 anos tem ‘ponto’ no Pelourinho durante a semana; aos domingos na praia da Pituba. Não é filiada à Federação Baiana do Culto Afro Brasileiro (Febacab). Mora no nordeste de Amaralina com cinco filhos e 12 netos; apenas a filha mais nova (16 anos) está no mercado

formal de trabalho. Há 8 anos, durante o carnaval, dona Maria instala-se na praça da Piedade. Neste ano espera vender o dobro do que consegue diariamente (5kg feijão/dia). Seu tabuleiro fica no centro da praça, pois: 'não tiro licença, senão não tenho lucro', 'aqui fica escondido, o fiscal não vem', 'passei um ano muito ruim, fiquei três meses no Aristides Maltês, tenho que ganhar uns trocados agora'. Junto com dona Maria estão vários membros da família. Duas de suas filhas vendem cerveja e ligante no isopor, uma vende cachorro-quente, a outra a ajuda junto com várias crianças: 'os meninos vêm para ajudar'. Não vê nas filhas nenhuma que possa sucedê-la: 'Ninguém gosta de trabalhar, só a minha caçula que estuda e trabalha na padaria. Eu não dei sorte'.

Roseni da Silva Franco, 25 anos, que criou os três filhos vendendo acarajé, durante o ano vende no posto policial do Shopping Iguatemi, mesmo ponto da sogra. Tem uma filha de quatro anos e é responsável pelo sustento da família. O marido vive de biscate, 'trabalha quando aparece, mas os tempos estão ruins'. Diariamente são processados 5kg de feijão, por ela e a sogra, ambas filiadas à federação. Na época das festas, Roseni deixa o ponto com a sogra (que se junta a ela apenas a partir do domingo de carnaval) e migra pelos bairros acompanhada do marido. Neste ano considerou a festa do Senhor do Bomfim como a melhor e espera vender bem no carnaval, pelo menos dobrando a quantidade de feijão processado por dia.

Maria do Carmo Fernandes da Silva, 22 anos, é de Santo Antônio de Jesus, reside em São Cristóvão e tem uma filha. Seu marido está desempregado e a ajuda durante o carnaval. Seu ponto é na porta de casa, pois mora numa rua movimentada e começa a vender no fim da tarde. Vende 2kg de feijão por dia e é filiada à Febacab. 'Todos gostam do meu acarajé, é um bom negócio, eu fico em casa e cuido da minha filha (...) não sei muita coisa, só estou na profissão há três meses (...) dá um bom dinheirinho e não dependo de ninguém.' 'Só foi à festa de Itapuã e a achou muito boa. Vendeu 5kg de feijão na lavagem e espera vender a mesma quantidade por dia no carnaval; para tanto, tirou licença na prefeitura (RS 53,00)'' (Dias, 1996).

## 5. Conclusão

*Puzzle* é a combinação de fragmentos distintos, que formam um todo coerente, reconfigurado, uma espécie de jogo onde há perdas e ganhos, ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução. Da Matta (1995) explora a idéia do Brasil como *puzzle*, descoberto por acaso: rica articulação de símbolos da sorte, do encontro, do milagre, da mistura, da hierarquia e das relações complementares entre diferentes elementos.

Salvador é a sinérgica recombinação de etnias, de contrários, de assimetrias que se encaixam como um passo de capoeira para logo recomençar o movimento. Dança, luta e ritual de encontro. Os *outdoors* da cidade invocam o título de cida-

de-mãe do Brasil, entre todas as cidades brasileiras. A cidade promove-se como produto turístico e cultural na feira global.

Ao utilizar Salvador como objeto privilegiado de análise, este artigo faz uma reflexão sobre a cidade como organização complexa, cuja gestão é um dos grandes desafios deste fim de século. Como outras metrópoles latino-americanas, Salvador enfrenta os desafios não vencidos da exclusão social, das periferias inchadas de miséria, do contraste entre a cidade cosmopolita, legal, turística, e a cidade ilegal, das “invasões”.

Para gerir a cidade, é preciso compreendê-la, tornar mais inteligível este contexto sem simplificá-lo, entendê-la melhor como organização e oferecer alguns recursos para sua melhor gestão. Isto é o que os estudos sobre as cidades como organizações podem oferecer. A cidade como espaço de ressonância cultural, cenário de inovações e continuidades, está por ser melhor compreendida, pois nenhuma estratégia pode ser traçada no vazio.

A cidade estratégica é mais do que uma figura retórica. Supõe combinação e consenso, negociação e gestão de conflitos, visibilidade e construções de identidades, sustentabilidade e busca de autonomia. Não é uma tarefa fácil para os gestores e cidadãos: não é um tópico simples para a agenda acadêmica.

*“A principal função da cidade é converter o poder em forma, a energia em cultura, a matéria inanimada em símbolos vivos (...). As cidades são instrumentos delicados para regular a energia e empregá-la a serviço da vida.”*

Lewis Mumford

## Referências bibliográficas

Clegg, S. Reflexivity and cultural innovation. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anpad, set./dez., 1995.

Da Matta, R. *The Brazilian puzzle*. New York, Columbia University Press, 1995.

Dantas, M. *Pólo Petroquímico de Camaçari. O caso Cofic*. Agência Engenho Novo, 1993.

———. *De bloco afro a holding cultural*. Salvador, Olodum, 1994.

———. Gestão, cultura e *leadership* — o caso de três organizações afro-baianas. In: Fischer, T. et alii. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

Dias, T. *Ambulantes na Bahia*. Salvador, Salvador, Escola de Administração/NPDA/UFBA, 1996. (Relatório de Pesquisa.)

Enriquez, E. Como estudar as organizações locais. In: Fischer, T. et alii. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

Fischer, T. Centro Histórico de Salvador — Bahia: a gestão em parceria de novos tempos e novos espaços. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anpad, set./dez. 1995.

———. Gestão contemporânea: cidades estratégicas; aprendendo com fragmentos e reconfigurações do local. In: Fischer, T. et alii. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

——— et alii. Em nome de Deus, uma ordem na pólis. O Mosteiro de São Bento na Bahia. *Organizações e Sociedade*. Salvador, Escola de Administração/UFBA, jul./dez. 1993.

———. Olodum: a arte e o negócio. In: *Poder local, governo e cidadania*. Rio de Janeiro, FGV, 1994.

———. Telebahia, uma forte ligação com a mudança. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anpad, set./dez. 1995.

———. & Santos, J. O caso do jogo do bicho. Uma organização Paratodos. *Organizações e Sociedade*. Salvador, Escola de Administração/UFBA, 1(3), 1995.

Hassard, J. *The theory and philosophy of organizations. Critical issues and new perspectives*. New York, Routhledge, 1993.

Loiola, E. & Miguez, P. Lúdicos mistérios da economia do carnaval baiano: tramas de redes e inovações. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. Anpad, set./dez. 1995.

McAllister, M. *Circuitos e curtos-circuitos: entre a ampliação e a qualificação do carnaval*. Salvador, Escola de Administração/NPGA/UFBA, 1996. (Dissertação de Mestrado.)

Miguez, P. *Carnaval baiano: redes alegres, negócios lúdicos*. Salvador, Escola de Administração/NPGA/UFBA, 1996 (Relatório de Pesquisa.)

Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo, Atlas, 1996.

Reed, M. Decluding organizations. In: *Rethinking organization*. London, Sage, 1992.

Santana M. Pracatum: a organização dos timbaus. *Organização e Sociedade*. Salvador, Escola de Administração/UFBA, jul./dez. 1994.

———. Pracatum, a organização dos timbaus. *Gestão e Debate*. NPGA/UFBA (2), 1996.

———. Ancestralidade e contemporaneidade de organizações de resistência afro-brasileira. In: Fischer, T. et alii. *Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais*. Rio de Janeiro, FGV, 1996.

Siqueira, M. L. As dimensões organizativas da cultura afro-brasileira em Salvador. In: *Poder local, governo e cidadania*. Rio de Janeiro, FGV, 1994.

Smirch, L. & Stubbs, C. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 1985.

Villasante, T. *Las ciudades hablan*. Caracas, Nueva Sociedad, 1994.