

Liderança e Mediação da Identidade: a palavra dos líderes e a voz da mídia

Maria Aparecida Viviani Ferraz e Tânia Fischer

Este artigo examina o discurso de dois líderes — Carlinhos Brown e Vovô do Ilê — na elaboração de si mesmos e na projeção de representações para a construção de identidades, através da gestão de duas ongs baianas: a Associação Pracatum e o Ilê Aiyê, situadas nas comunidades do Candeal e do Curuzu-Liberdade, em Salvador (Ba). A aproximação de liderança e identidade, conceitos marcados por perspectivas analíticas diversas, estabelece-se pela noção de mediação, inerente a qualquer sistema de representação, e entendida enquanto um processo que instrumentaliza poderes e saberes no âmbito organizacional. Focaliza duas instâncias mediadoras: o discurso das lideranças e as representações efetivadas pela mídia impressa local — jornais *A Tarde* e *Correio da Bahia* — na década de 90, período de consolidação dessas ongs no âmbito da indústria cultural baiana. E verifica as possíveis semelhanças e defasagens entre a autopercepção dos líderes (imagem desejada ou privada) dos anseios e carências de suas comunidades de origem e a percepção dos mesmos pela mídia impressa local (imagem transmitida ou pública), através de procedimentos quantitativos e qualitativos, como a análise de conteúdo (Bardin, 1977) e a construção da Imagem em 3D (Brault, 1993), sobre um total de 515 matérias jornalísticas.

I. INTRODUÇÃO

Situar a liderança no âmbito da produção de sentido nos sinaliza para as possibilidades evidenciadas pelas teorias da contingência, de entendê-la enquanto um fenômeno singular, capaz de superar as contradições de uma ciência sem sujeito ou de um conhecimento sem consciência, o que constitui um problema recorrente no âmbito dos estudos organizacionais. Pressionados por uma visão pragmático-utilitarista, tais estudos têm caracterizado a liderança como um processo essencialmente instrumental. Se o líder constrói para outros os pontos de referência norteadores de sua ação no mundo, fornecendo-lhes as bases para a identificação e a construção da identidade, como efetivar o necessário compartilhamento de sentido, sem as relações de interação e reciprocidade inerentes à representação simbólica?

A aproximação do debate epistemológico nas áreas da Administração e da Comunicação — especificamente do jornalismo como forma de conhecimento — foi uma pista para uma nova compreensão dos estudos organizacionais, que se encontram minados por divergências ideológicas e sem acordo sobre o seu objeto de estudo (Burrell, 1998). Na interface dessas duas áreas foi possível compreender que a restauração do sujeito requer, mais do que a sua integração ao processo da ciência, o entendimento do lugar que ele ocupa, simultaneamente, enquanto agente do conhecimento e da construção social da realidade.

A compreensão da importância e do papel que os processos simbólicos e comunicativos têm como elementos estruturantes, não apenas do sujeito, mas dos espaços societários que emergem das novas relações entre o público e o privado, aponta para os meios de comunicação de massa, especialmente o Jornalismo, como mediações que conferem visibilidade e legitimidade às questões postas pelos movimentos sociais no âmbito da esfera pública.

Neste sentido, a visão dos meios massivos como instrumentos da ideologia dominante ignora o universo cultural da pessoa humana e das coletividades em ação na contemporaneidade, além de subestimar as possibilidades oferecidas à apresentação das demandas colocadas pelas novas organizações sociais.

Nesta reflexão sobre os modos de dizer dos meios de comunicação de massa, em especial do jornalismo cultural local, em seu papel simbólico de produção e tematização dos aconteci-

mentos, aproximamos a palavra do jornal à palavra do grupo, a partir do estudo de duas lideranças: Carlinhos Brown e Vovô do Ilê.

Objetivamos caracterizar as imagens que servem como referência a processos de identificação particulares (imagem desejada ou privada), mas também a imagem pública (transmitida pela mídia) desses dois líderes; verificar o papel dos mesmos como construtores de sentido para outros e dos meios de comunicação de massa como legitimadores da ação social organizada. Pela análise comparativa, observamos as aproximações e as defasagens¹ entre as duas ordens de representação — imagem privada e imagem pública — para caracterizar o sentido de complementaridade existente entre as propostas efetivadas pelas duas lideranças e a difusão dessas propostas pela mídia impressa local. Em outras palavras, como a voz da mídia se integra ao processo social de construção de tais identidades, favorecendo, pela articulação, o entendimento da liderança como um processo social.

Neste percurso, buscamos responder à seguinte questão: como indivíduos singulares — Carlinhos Brown e Vovô do Ilê — constituem-se em referências para outros e personificam os papéis de líderes e modelos para esses outros, as comunidades do Candeal e do Curuzu-Liberdade, promovendo os valores de referência para a construção de suas identidades?

Este trabalho se sustenta na premissa geral de que os processos de mediação, baseados no compartilhamento de experiências comuns cotidianas (nível privado) e consubstanciados em matrizes culturais identitárias (nível associativo e organizacional), articulados a processos massivos, constituem formas complementares de expressão de um mesmo universo simbólico: o da cultura comum. Assim, uma mediação não opera distorcendo ou descaracterizando a outra, mas promovendo a transformação de perspectivas privadas em amplas perspectivas públicas, que constituem o mundo simbólico mais amplo de uma sociedade ou nação.

Ao verificarmos o papel da mídia na divulgação dos interesses e aspirações de duas organizações que se inserem na indústria cultural da música e do carnaval, em Salvador (Ba), concentramos nosso olhar em 515 matérias publicadas pelos cadernos de cultura dos jornais *A Tarde* e *Correio da Bahia*, durante a década de 90, período em que se consolidam as organizações em análise no mercado local. Trata-se de um movimento impulsionado pelo reconhecimento (*boom*) do contexto musical baiano, e que evidencia o que Risério (1981) denomina de processo de “reafricanização do carnaval”, assumindo as características plenas de um mercado, a partir de 1988, conforme Miguez (1999). Seleccionamos, a priori, esses dois veículos, de maior circulação local, especialmente pela sua tradição, pelas linhas editoriais diferenciadas e pela penetração sócio-política na comunidade soteropolitana.

As categorias de classificação das mensagens foram elencadas a partir da análise de duas fontes — mídia impressa e entrevistas² — e consubstanciam imagens que servem de referência à construção de identidades, vez que se concebe os líderes como mediadores desse processo. Consolidam, ainda, imagens públicas, via mediação de uma mídia de massa, conferindo visibilidade e credibilidade aos grupos referidos, no âmbito da construção social da realidade.

II. Sentido e Singularidade

Enquanto formas de conhecimento fundamentadas essencialmente sobre uma *práxis*, a Administração e o Jornalismo têm sido confrontados por diversas abordagens que negam a sua validade enquanto áreas de científicas, dificultando sua legitimação. Igualmente contraditas em seu próprio domínio de atuação, essas áreas sofrem as conseqüências de um conflito mediatizado pelo contexto histórico cultural. Porém, contrariamente ao que aconteceu com o Jornalismo, considerado, no início, como uma forma de degradação do saber, a Administração nasce fortalecida, inaugurando, na Modernidade, um discurso unívoco sobre os processos organizacionais. A racionalidade administrativa tem sido, desde então, o “grande instrumento para a transformação das irracionalidades humanas em comportamentos racionais” (Reed: 1998, 61). No entanto, os mesmos parâmetros positivistas da época, que se elegem como

ideais para o julgamento de toda espécie de produção científica, consideram que o Jornalismo não contribui para a construção de conhecimento válido.

Com o surgimento das epistemologias críticas, dedicadas, nas últimas décadas, a desmistificar a infalibilidade da ciência positivista, a situação se altera. O Jornalismo é elevado ao estatuto de uma forma de conhecimento, enquanto a influência das teorias relativistas nos estudos organizacionais contribui para efetivar uma verdadeira diáspora neste campo de investigação. Como nos informa Reed, “nos trabalhos dos anos 80 e 90, predominam expectativas incertas, complexas e difusas sobre a natureza e o mérito dos estudos organizacionais” (1998: 62). E a dificuldade não se situa apenas aí, já que todo esse campo está em questão.

A visão do Jornalismo como uma ciência menor perdura até a década de 70, quando essa área começa a ser definida como algo que tem uma certa especificidade e, portanto, como uma forma de conhecimento. O Jornalismo não apenas reproduz o conhecimento que ele próprio produz, mas reproduz também o conhecimento produzido em outras áreas e instituições, exercendo um importante papel no processo de cognição social. Por operar com a linguagem, que é o instrumento de que dispomos para compartilhar significados, atua no âmbito dessa realidade que, segundo Berger e Luckmann (1985: 42-43), é dominante do ponto de vista da construção social. Park (1972) argumenta que a fragilidade e a fortaleza do Jornalismo estão justamente no fato dele operar nesse campo lógico. Ele é frágil, enquanto método analítico e demonstrativo, já que não pode se abstrair de noções pré-teóricas para representar a realidade; mas é forte à medida que se utiliza dessas mesmas noções que orientam o princípio de realidade de seus públicos.

Enquanto na ciência, a linguagem formal justifica-se pela universalidade ideal de seu auditório, o que cria uma certa incomunicação crescente entre as diversas especialidades, a especificidade do Jornalismo está no fato dele perseguir uma outra rede de circulação do conhecimento. Ao se objetivar na comunicação, devolve à realidade a sua transparência coletiva. Trata-se de uma universalidade de fato, e não de direito, como na ciência em geral, embora precária, pois baseada num espaço público idealmente democrático. No entanto, é na preservação desse auditório ideal que o Jornalismo encontra uma de suas principais justificativas sociais: a de manter a comunicabilidade, não apenas com os seus diversos públicos, mas entre eles.

Neste sentido, a objetividade no Jornalismo, fundada historicamente e regulada pelo mercado, é uma questão sempre retomada, tendo em vista restabelecer continuamente a relação contextual. O Jornalismo como um tipo específico de discurso midiático, exerce uma função de mediação entre a singularidade dos eventos que seleciona e registra e a diversidade de públicos aos quais se dirige e integra (Genro Filho, 1989).

Com sua visão peculiar do Jornalismo, Adelmo Genro Filho (1989) efetiva uma profunda renovação na concepção da atividade. Retoma o verdadeiro sentido de *práxis*, que tinha sido esvaziado e ocultado a relação sujeito-objeto na construção de qualquer tipo de conhecimento, e recoloca a questão da prática humana, como um exercício consciente. A *práxis*, portanto, é uma forma de ação em que o ser humano é concebido como imerso em uma dada situação histórica, mas que, enquanto sujeito criador e consciente, atua nesta realidade, transformando-a e sendo transformado por ela. Em vista disso, o Jornalismo deixa de ser concebido apenas como uma atividade técnica, uma ocupação, para estar vinculado a uma realidade concreta e à construção social do conhecimento.

Ao mostrar que a essência do Jornalismo é ser uma forma de conhecimento cristalizada no singular, Genro Filho (1989) destaca o papel do sujeito enquanto mediador dos fatos de realidade e a dimensão subjetiva inerente a qualquer construção do pensamento.

Do agente racional ao agente social

A crise que atravessa a Administração não se situa apenas no fato de que o conjunto de seus discursos está permeado de “controvérsias teóricas” e de “conflitos ideológicos” (REED:

1998, 66), mas evidencia-se no processo de construção desse conhecimento. Enquanto se arvorava a constituir um campo científico, a Administração torna-se prescritiva, à medida que não tem bem claros certos pressupostos — a universalidade é um deles — pelos quais seu discurso pode ser compartilhado e usado para mediar debates entre audiências leigas e de especialistas. Esta questão pode ser exemplificada, na crítica de Gouldner (1971), ao modelo racional, apresentada por Reed:

“o modelo prescreve o mapa de uma estrutura autoritária em que os indivíduos e grupos são obrigados a seguir certas leis. Princípios de funcionamento eficiente e eficaz foram promulgados como um axioma para dirigir todas as formas de prática e análise organizacional. Tal modelo fornece, assim, uma caracterização universal da realidade de uma organização formal, independente de tempo, lugar e situação” (1998, 67).

O que se depreende dessa afirmação é que a Administração, como uma disciplina, não descreve a organização, mas a executa, ou seja, a produz por uma imposição mais ou menos fechada daquilo que ela deve ser. Assim, afasta-se da descoberta de leis indiscutíveis da natureza social para oferecer uma interpretação da realidade que parece buscar apenas a sua continuidade enquanto campo científico.

Em sua avaliação crítica dos arranjos institucionais voltados para o controle, Motta, Vasconcelos e Wood (1995: 119-151) observam a importância do processo de socialização, apontando para questões bastante pertinentes. Efetivada pelas organizações, para a internalização das práticas e processos simbólicos que consubstanciam as diretrizes organizacionais, essa tarefa socializante tem um papel fundamental na construção de condutas consideradas significativas para a legitimação social e se caracteriza, ainda, não apenas pela predominância de um certo tipo de racionalidade, mas de uma ideologia.

Geralmente lideradas por uma certa elite que, mesmo progressista, age segundo a lógica do controle organizacional e articula, necessariamente, a sua perspectiva de classe a esse processo de socialização, as organizações orientam-se para a validação desses padrões dominantes, tendo em vista que a posição de poder na hierarquia organizacional é fator determinante. Sob o padrão da cultura organizacional dominante, os procedimentos de gestão, orientados para um processo de individuação, mais do que de socialização, acabam por gerar incontáveis conflitos. Desconsiderando as especificidades do processo de simbolização, tais iniciativas geram respostas “defensivas” por parte dos seus diversos atores sociais. Para a solução desse problema que, em suma, é ideológico, Motta, Vasconcelos e Wood (1995) advogam a figura dos gestores simbólicos como capazes de legitimar a cultura organizacional, na forma de rituais significativos que busquem a coesão dos valores dominantes.

Em sua análise, esses autores observam, finalmente, que a questão do controle social é central na análise organizacional, tendo em vista “sua característica de instância [...] a serviço de sistemas sociais maiores” (1995: 149); e que há uma identificação dos processos socializantes, inerentes às organizações — onipresentes em nossa realidade — aos processos institucionais sociais, mais amplos, de uma sociedade ou nação.

Desconhece-se, portanto, que as organizações, enquanto projetos privados, refletem formas particularizadas de expressar o social, tendo em vista o cumprimento de necessidades específicas que determinam especializações e segmentação no âmbito econômico. Assim, a articulação de uma produção social de conhecimento, como a efetivada no âmbito restrito das organizações, com a reprodução social da realidade, vendo-se no mercado o único regulador desse processo, configura, em nível simbólico, apenas intenções de produção. O que nos aponta para o cerne dos problemas que os estudos organizacionais apresentam.

Como nos sinaliza Genro Filho,

“com a emergência do capitalismo, todas as necessidades sociais aparecem como mercado consumidor e todos os valores de uso na forma de mercadorias. Mas não se deve, *ipso facto*, confundir realidades particulares, naturalizando um processo que é histórico-social. Caracterizar tais realidades particulares, em relação ao universal, como de mútua pertinência, em certos momentos, é condição de nossa historicidade peculiar, mas tais aspectos não se configuram como identidade, já que o social age e reage confrontando essa direção” (1989: 131).

A teoria administrativa não pode se arvorar à reprodução social do capitalismo, sem refletir, por isso mesmo, as contradições que lhe são inerentes, em perspectivas que desconhecem, inclusive, as descontinuidades presentes no atual processo de globalização econômica.

Creemos, portanto, que é preciso retomar a idéia de *situacional*, que os estudos contingenciais colocam em cena, tendo em vista reavaliar certos anacronismos, como o de uma teoria referenciada a um contexto histórico *que já se foi*, como nos alerta Burrell (1998: 460).

Analisando as variáveis — tamanho e meio ambiente — propostas pela Teoria da Contingência Estrutural, Bertero vai considerar sua importância, ainda hoje, como elementos decisivos para a análise do formato organizacional e observar:

“Se a contingencialização traz consigo a renúncia à universalização, e portanto, a ruptura com determinado modelo de ciência, isto poderá levar-nos à melancolia, mas também pode levar à aceitação de que a realidade administrativa não pode ser entendida ou abordada gerencialmente sem a contingencialização relativizadora” (1998: 136).

Grande parte da dificuldade da análise organizacional, hoje, parece residir no fato de que aquilo que faz sentido em situações, mais ou menos fortes e estruturadas, seja ao mesmo tempo fundador de uma experiência comum, fazendo sentido para outros, sem que, para tanto, se esgote no seu próprio sentido, ao ser compartilhado ou contestado por outros grupos.

O fato é que a insistência em estruturar a construção simbólica a partir da realidade material-objetiva provocou uma cisão problemática na relação sujeito-objeto: “a existência de um sujeito sem mundo em confronto com um objeto sem pensamento” (Sahlins: 1979, 10).

Contrapondo-se à espécie de razão, ou lógica formal, que ata o sentido da ação humana à produção material, Sahlins apresenta uma razão de outra espécie:

“a simbólica ou significativa, tomando como qualidade distintiva do homem, não o fato dele viver num mundo material, circunstância que compartilha com todos os organismos, mas o fato de fazê-lo de acordo com um esquema significativo criado [por ele mesmo], qualidade da qual a humanidade é única” (1979: 8).

Toma, portanto, como qualidade decisiva de qualquer cultura, que é, em suma, definidora das propriedades que caracterizam o modo de vida, não o fato dessa cultura poder conformar-se a pressões materiais, mas o fato de fazê-lo segundo um esquema simbólico definido.

Sahlins “vê os fenômenos culturais em termos da imposição de significado convencional ao fluxo da experiência”, pelo qual eliminam-se as descontinuidades entre sujeito e objeto e descortinam-se as diferenças interculturais como frutos do padrão peculiar, singular a cada cultura, considerada uma totalidade cujas idéias dominantes geram a diferenciação (1979: 81). Um dado importante neste esquema interpretativo está na presença de um termo mediador (padrão dominante) que “ordena, ao mesmo tempo, a relação com a natureza, as instituições existentes e sua interação”.

Todo fenômeno de mediação, integrado ao processo social de construção da realidade, tem uma função de comunicação que lhe é inerente e que pressupõe a comunicabilidade e a transparência, índices de seu nível de consenso e legitimidade. Neste aspecto, sinalizamos para a importância de um conhecimento centrado no singular, que já se delinea na visão contingen-

cialista, pela possibilidade que lhe é inerente de entender a organização como forma cristalizada pelas ações de sujeitos sociais singulares — mesmo enquanto práticas sociais fragmentadas. Além disso, favorecer a integração, pela dinâmica relacional com o ambiente, dos novos e grandes desafios sociais, emergentes em todo o mundo.

Ao entenderem as organizações segundo um sistema orgânico, os contingencialistas caracterizam-na

“pelo ajustamento contínuo às mudanças ambientais e pela redefinição continuada de tarefas correspondentes, pela valorização do saber especializado e das comunicações horizontais e verticais exigidas pelo processo de trabalho, bem como por um alto grau de engajamento com os fins da organização como um todo” (Motta: 1994, 30).

Desenvolvimentos dessa perspectiva levam à consideração dos membros das organizações como agentes sociais complexos e assume-se, como pressuposto, que tudo está em movimento, “o que inclui os meios e os fins da organização tanto quanto as forças externas” (MOTTA: 1994, 39). Trata-se de uma colocação que parece suplantar a idéia do agente racional, característica de uma época mais estável, pela do agente social, exigindo da administração contemporânea uma nova flexibilidade, com uma maior responsabilidade atribuída ao papel do líder como modelador da cultura organizacional e delineador de sua evolução.

Por nos acenarem com a possibilidade de entendermos a realidade organizacional e o fenômeno da liderança como integrantes de um contexto, as teorias contingencialistas centram-se na questão do consenso. Tratam deste aspecto especialmente do ponto de vista da interação líder-subordinado, embora dedicadas ainda ao estudo do comportamento contingente, mas incluem também os liderados, que deixam de ser vistos como passivos à influência do líder (BERGAMINI: 1994, 68). Destacam, portanto, o papel da interação e das relações de reciprocidade, primordiais ao entendimento do fenômeno da liderança simbólica. No entanto, embora potencialmente capazes de um entendimento mais abrangente dos processos organizacionais, apresentam limites, pois há uma postura considerada exagerada no que se refere à mudança comportamental (Bergamini, 1994).

A visão contingencial, como vimos, aponta para questões fundamentais, mas é, talvez por isso mesmo, alvo de críticas que buscam circunscrever essa teorização aos pressupostos de uma tendência universalizadora, à qual ela, em certa medida, se contrapõe. E retomamos, a propósito, uma colocação de Yukl (1989), apresentada por Bergamini:

“As teorias universais falham no oferecer orientações que digam aos administradores como aplicar princípios gerais de maneira particular em diferentes situações. As teorias situacionais sofrem do problema oposto, falham em apresentar princípios gerais para ajudar os administradores no reconhecimento dos requisitos subjacentes a incontáveis e fragmentadas atividades e dos problemas com os quais se deparam. Aquilo que se precisa é de uma teoria que contenha ambos os elementos, tanto universais como situacionais” (1994: 74).

Yukl nos leva a observar que é mais do que necessário, é vital que os estudos organizacionais busquem uma visão que nos permita compreender a singularidade de seu objeto, delimitando-o enquanto tal. Mas não surpreende que, ao buscar a tão almejada universalidade, tropece na singularidade das teorias contingenciais como um indício preditivo da sua não-significância. Sua conjectura no entanto é bastante útil.

Qualquer formulação que implique serem os interesses intelectuais, de incontáveis pesquisadores, pouco conseqüentes traz um pressuposto intrínseco bastante estimulante, pois nos faz lembrar que não existe um conceito universalmente aceito do que seja organização, transferindo-se, por isso, o *locus* deste estudo para o âmbito das práticas gerenciais que esbarram, como Yukl observa, em “incontáveis e fragmentadas atividades”.

O fato é que fenômenos organizacionais são situacionalmente contingentes, o que nos abre a possibilidade de ensaiar uma abordagem segundo a qual poderíamos supor que há “fenômenos sociais” e que organizações são formas contingentes pelas quais agentes individuais e coletivos enfrentam certos problemas necessários à sua sobrevivência.

Na abordagem contingencial, como nos esclarece Bergamini, “o ambiente passa a fazer parte integrante do quadro total das investigações” e “de certa forma, passa-se a responsabilizar uma atitude empresarial global como fator contributivo ou impeditivo do tão valorizado sucesso em dirigir pessoas” (1994: 69-70). Sinaliza-se, portanto, para a questão da transparência que ressalta as relações com o público, agente efetivo da mediação singular que o Jornalismo aponta, e que, no caso da Administração, equaciona o entendimento dos líderes como gestores do significado, para além dos modelos prescritivos.

Operamos com a noção de organizações híbridas, ou seja, marcadas por uma dimensão de mercado, uma visão de negócio, ao mesmo tempo que por uma visão social (Dantas, 1994), de expressão de necessidades, anseios, expectativas, mas principalmente de afirmação de identidades, sociais e étnicas, o que as caracteriza enquanto agentes coletivos. Tal delineamento interconecta a realidade organizacional e sua investigação ao mundo da produção do sentido, abrindo espaço para a reflexão sobre a questão da identidade no âmbito da Antropologia, onde este “conceito relacional” (Novaes, 1993) está marcado por diferenças culturais, contextos e situações históricas específicas, e pela questão étnica. Neste último aspecto, os grupos étnicos são concebidos enquanto uma forma de organização social, a partir de Barth (apud Poutignat e Streiff-Fenart, 1998), e Novais (1993) observa que a identidade étnica implica “a afirmação de um nós diante dos outros”

Na perspectiva apontada, a liderança liberta-se das coerções próprias dos sistemas formalizados, acentuando suas funções comunicativa e de influência, e resgatando as noções de interação e reciprocidade, pelas quais ela se efetiva do ponto de vista da teoria das motivações. Trata-se de equacionar os parâmetros que podem situar a liderança no contexto de um fenômeno grupal e social, como observam Smircich e Morgan (1997), promovendo a sua referenciação, enquanto dimensão simbólica, aos espaços, heterogêneos e polissêmicos, das práticas sociais que exigem novas chaves de decifração, como a questão das identidades.

A noção de mediação é aqui essencial, pois evidencia a complexidade dos fenômenos humanos e sociais, reintegrando-os em nível das diversas ordens de sua determinação, ao caracterizarmos, simultaneamente, os pressupostos das relações subjetivas e objetivas que constituem a realidade das sociedades e da ciência. Assinala-se, assim, a possibilidade de considerar os fenômenos de cultura como rearticuladores das questões que integram o palco dos conflitos e tensões que emergem no contexto das situações formalmente estruturadas.

Do ponto de vista das organizações, entendidas enquanto agentes coletivos, pode-se articular a relação inevitável entre processos de institucionalização e processos de construção de identidades, buscando-se o sentido de que se reveste a ação humana e as coletividades sociais que buscam expressão na esfera pública contemporânea.

III. Liderança e Mediação

Com a evolução da idéia de líder para a de um “gestor do significado”, a liderança vem se caracterizado como uma ação simbólica, o que acentua ainda mais seus aspectos comunicacionais estratégicos, pois “o líder identifica para os subordinados o senso do que é importante, e define a realidade organizacional para os outros” (Bryman, 1997).

Esse enfoque cria certos entraves à visão instrumental usual, já que o âmbito das ações simbólicas, desde que não se restrinja à manipulação, articula dimensões que lhe são inerentes: o estabelecimento de *reciprocidades* (em nível de entendimento, motivação e comprometimento) e a definição de competências estratégicas (saberes e técnicas) a processos de legitimação e credibilidade (reconhecimento de uma influência).

Podemos acrescentar, ainda, que a articulação da ação de líderes à noção de contextos, pode se transformar em ingrediente-chave de uma compreensão mais consistente desse fenômeno, tendo em vista a possibilidade de estendê-lo às arenas não-estruturadas, nas quais as mediações liderança-liderados colocam em cena perspectivas públicas.

Enquanto nas organizações formais, os líderes entronizam direitos, deveres e valores pelos quais as atividades são reconhecidas e institucionalizadas, caracterizando, especialmente, o que Bryman considera “um problema intratável” no âmbito desses estudos, que é “a distinção entre liderança e gerenciamento” (1997: 276); como promotores de consenso em situações de comunicação, eles estão situacionalmente condicionados por práticas diferenciadas e sujeitos a outros apelos contingenciais, indicando que o estudo da liderança não pode se reduzir a esquemas funcionalmente integrados que pressupõem apenas internalização.

Sabemos que é na *práxis*, enquanto experiência que os indivíduos têm de si próprios e dos objetivos de sua existência, pela transformação produtiva do mundo através de uma determinada forma instrumental, que se confere validade aos processos concretos, sejam efetivados por líderes ou não. Assim, independentemente de um posicionamento ideológico, é preciso admitir, para efeitos deste estudo, que atrelar o sentido da ação humana à ação produtiva, pela exacerbada tônica da eficácia, reduz o exercício do líder aos limites da atividade econômica e da lógica do proveito material como senhores absolutos da produção. Ora, sabemos que não é bem assim. Se o sentido da experiência cotidiana não se limita apenas à reprodução da ordem social instituída e se os sistemas simbólicos são efetivamente produtos sociais, comportam a dimensão dinâmica de intervir na ordenação do mundo, alterando significados.

Dessa forma é preciso refletir sobre a responsabilidade social daquelas atividades essencialmente relacionadas a processos de mediação que, pela sua natureza, não estão submetidos apenas a propósitos operacionais. Ao articularmos o estudo da liderança ao fazer jornalístico, buscamos observar as possibilidades de atualização do enquadramento desse fenômeno como constitutivo da dinâmica cultural contemporânea, à semelhança dos processos midiáticos.

Entretanto, a análise teórica no âmbito dos meios de comunicação e da cultura de massa tem sustentado uma visão do Jornalismo como um dos aspectos da indústria cultural e um instrumento a serviço da reprodução da ideologia burguesa.

Advogando as proposições de uma *práxis* que ultrapassa a manipulação de classe, Genro Filho (1989) vai argumentar que o Jornalismo e outros meios são “incorporados historicamente como novas modalidades de apropriação subjetiva do mundo e transcendem o modo de produção que está na sua origem” (1989: 178). Caracteriza, ainda, suas potencialidades críticas no processo de autoconstrução humana, pois, ao expressar os fenômenos sociais manifestos na ordem capitalista, tende a colocar em evidência suas contradições e ambigüidades:

“Por sua lógica intrínseca de perseguir o singular e expressar sua significação imediata, o Jornalismo, ao refletir a hegemonia da ideologia dominante, expressa também as contradições com as quais ela se debate, à medida que é obrigado a aceitar certa hierarquia objetiva dos fenômenos. Ou seja, enquanto se aprofundam as contradições do capitalismo, o Jornalismo tende a refletir espontaneamente aspectos críticos da própria objetividade que reproduz” (1989: 180).

A objetividade jornalística brota portanto da possibilidade de articular, através da cristalização da atividade no singular, a transparência da realidade social, ao inserir-se, enquanto prática, nos processos sociais de construção do sentido. Tal perspectiva, como vimos assinando, apresenta pistas para um novo entendimento dos estudos organizacionais.

O foco no simbólico, como observam Smircich e Morgan (1997: 211), “oferece um poderoso meio de entender a natureza fundamental da liderança como um processo social”.

As abordagens que favorecem o entendimento das organizações como coletividades em constante troca com o meio ambiente dão suporte à compreensão da liderança como uma me-

dição, pois corroboram, empiricamente, a identificação da liderança a um fenômeno grupal e a um processo de influência, conforme assinalou Bryman (1997), ao observar que estudando os líderes se chega a compreender o comportamento de grupos, organizações e até sociedades. Relacionada ainda ao potencial inerente a cada ser humano de perseguir objetivos ou finalidades que façam sentido para ele, a liderança articula-se, intrinsecamente, a processos de identificação e de construção de identidades (Bergamini, 1994).

De fato, Bergamini (1994: 79) conclui que, para os ajustes de comportamento e motivação, convém ao líder conhecer “uma identidade pessoal, tal como ela existe em cada indivíduo”, o que se atinge através da percepção que cada um tem “a respeito dos organizadores do seu comportamento motivacional”, que o levam “a experimentar uma sensação de conforto pessoal”, influenciando, positivamente, “seu sentimento de auto-estima”. Identidade e auto-estima são aspectos vitais à existência plena do indivíduo e, assim, fundamentais ao exercício da liderança, tendo em vista a valorização de processos integrativos, individuais ou coletivos.

Esse movimento, evidentemente, não é isento de conflitos. Seja em organizações formais ou informais, há a tensão inerente a um fenômeno que é, por natureza, dialético, e se configura nos contextos de interação de pelo menos dois pólos: liderança e seguidores. Em tais contextos, os líderes são aquelas pessoas capazes de configurar a experiência de forma a oferecer as bases viáveis da ação. A liderança, enquanto fenômeno grupal, é então, socialmente construída e Smircich e Morgan relacionam a emergência do líder a quatro aspectos:

“Primeiro, a liderança é essencialmente um processo social definido através da interação. Segundo, a liderança envolve um processo de definir a realidade de forma que sensibilize o liderado. Terceiro, a liderança envolve um relacionamento de dependência no qual indivíduos abdicam do seu poder de interpretar e definir a realidade dos outros. Quarto, a emergência dos papéis formais de liderança representa um estágio adicional de institucionalização no qual direitos e obrigações em definir a natureza da experiência e da atividade são reconhecidos e formalizados” (1997: 208).

IV. Imagem Pública e Imagem Privada

Vivemos uma época em que as mídias adquirem uma configuração própria, ao lado dos demais campos, como a política e a economia, em uma relação de mútua influência junto a essas outras esferas, o que, segundo França, especialmente no caso das novas mídias, “começa a naturalizar junto à sociedade determinados modelos (códigos) de apreensão e consumo” (1997: 485). Por outro lado, assistimos também, como nos informa essa autora e outros, a uma nova percepção dos processos de recepção, o que confere uma certa autonomia aos públicos.

O Jornalismo, inserido neste contexto, vai refletir esse conjunto de determinações, que aproxima jornais e leitores. Assim, podemos estabelecer, entre o jornalismo cultural local (os veículos em sua materialidade simbólica: forma e conteúdo), e nossos interlocutores, os líderes Carlinhos Brown e Vovô do Ilê, o sentido do fenômeno investigado.

Nos jornais *Correio da Bahia* e *A Tarde* temos a caracterização de Carlinhos Brown e Vovô do Ilê, respectivamente como empreendedor (homem de negócios) e representante legítimo dos negros e de sua cultura, à medida que ao primeiro são atribuídos os papéis de um dono/chefe dos empreendimentos surgidos no Candeal e, ao segundo, o de centro das referências ao Ilê e à comunidade negra. Destacam-se as atribuições que qualificam esses líderes como capazes de exercer uma influência sobre outros, o que certamente os define enquanto líderes. No caso de Carlinhos Brown, essa liderança se exerce, muito especialmente no âmbito do Carnaval e do Candeal, através da ação, influenciando pela performance de um animador cultural, no *Correio da Bahia*, ou como um artista bem-sucedido, em *A Tarde*, que o situa essencialmente no meio artístico-musical. Embora os dois líderes estejam nos dois jornais essencialmente delimitados pelas questões do mercado e da indústria cultural da música, a

dimensão singular de cada um e das organizações em análise corresponde às expectativas manifestas por eles que são, em última análise, interlocutores centrais da mídia.

O discurso dos dois líderes, conquanto possa ser desprestigiado, como no caso de Carlinhos Brown, ou considerado evasivo, como no caso de Vovô, no *Correio da Bahia*, é o que é evidenciado e evidencia as questões pautadas pelas lideranças e respectivas organizações. *A Tarde*, ao valorizar mais a faceta artística de Carlinhos Brown, o alça à condição de modelo de “pop star”³ e de empreendedor humanitário, qualidades que ele certamente corrobora, apesar do tom politicamente correto em que expressa as suas perspectivas e valores. “A solidariedade que se une ao interesse pelo auto-crescimento”⁴, como ele os define, nada mais é do que a oferta de melhores condições (educação e infra-estrutura urbana) para oportunizar uma posição diferenciada no mercado de trabalho. A perspectiva é essencialmente organizacional, traduzindo-se a conduta por normas de comportamento que buscam uma espécie de “indivíduo comunitário padrão”⁵ para a integração a uma carreira individual e o sucesso dos empreendimentos. A postura diferenciada professada pelo Ilê Aiyê, como forma do negro atingir a auto-estima, identificando-se com seus próprios valores, desde a origem, embora busque a ressignificação dos valores negros, lembremos da reafirmação do carnaval baiano, não objetiva a integração, pois prepara, pela demonstração explícita dos limites entre negros e brancos, a consciência. A perspectiva é claramente, desde o início, despertar a comunidade negra para a necessidade de uma auto-aceitação que elege, acima de tudo, a superação do racismo, mas que não parece se deter apenas aí. Como diz Vovô, “o Ilê não é uma banda, o Ilê tem uma banda que é a sua atividade primária, mas pode se tornar secundária”⁶, já que a missão de lutar contra a discriminação do negro ainda não está concluída e, portanto, é preciso investir no futuro.

Carlinhos Brown é louvado como um agente principal no contexto do Carnaval, como o organizador da festa e do Candeal, ação que é considerada como uma verdadeira “revolução pacífica”⁷, no *Correio da Bahia*, mas que em *A Tarde* é vista como “típica da festa carnavalesca”⁸, ou seja, de animação, de movimento e de improviso. Vovô já é considerado um agente de segundo plano, uma espécie de protagonista de retaguarda, já que o Ilê Aiyê é o centro das narrativas, embora ambos, Vovô e Ilê, se referendam um no outro.

Decorre dessas atribuições, no caso de Carlinhos Brown, a imagem de um modelo a ser seguido, pois detém a iniciativa de uma ação que se caracteriza como bem-sucedida e valorizada, não apenas no âmbito do Carnaval, mas da comunidade do Candeal. Aqui sua revolução pacífica tem continuidade nos empreendimentos de cunho comunitário e social, com características culturais e mercadológicas, que buscam a integração das diferenças. Essa integração tem um caráter econômico-social, no *Correio da Bahia*, que enfatiza a possibilidade de ascensão ao mercado da música como uma forma de adentrar o mundo dos brancos e dos ricos. Já em *A Tarde*, enfatiza-se mais uma espécie de investimento de sentido mercadológico em cultura, animado pela valorização do profissionalismo, da inovação e da criatividade.

Temos assim nos dois periódicos caracterizações complementares do protagonista Carlinhos Brown, certamente uma figura multifacetada, mas que, neste mosaico dos dois jornais, cristaliza-se como um empreendedor artístico-musical. Sua liderança, que se efetiva pela atenção, pelo estado de alerta para com as suas necessidades, consideradas contínuas, e para com as demandas da comunidade, resume-se a favorecer o modelo de festa e de integração racial. Mescla-se a esse modo de entender o seu papel, a idéia de ser “alguma voz para seus liderados”⁹, o que se consubstancia no projeto de educação para a música, a forma encontrada de ser solidário e parceiro de sua comunidade, utilizando-se de sua capacidade de articulação nos meios artístico e político. A missão de mudar a face de favela do Candeal objetiva acabar com um estigma, aproximando as pessoas de todas as cores, especialmente no momento em que se arma o palco da revolução pacífica.

A Vovô do Ilê, por outro lado, não se atribuem as tarefas de um empreendimento de cunho especificamente comercial, embora o tenha e o professe, reclamando pelo espaço que sua mú-

sica não consegue ocupar no mercado fonográfico, mas essencialmente o papel do líder central do Ilê e da comunidade negra baiana, considerado legítimo.

Como a figura de Vovô e da instituição que dirige estão unidas de modo indissociável, e o Ilê Aiyê, como centro das referências, é apresentado como algo que tem uma essência que se resume a um espetáculo estético-visual: “a coisa mais linda de se ver”¹⁰, dissolve-se o líder no espetáculo, preservando-se o ritual. Através do Ilê, entretanto, observam-se as características de um movimento que é excepcional em sua capacidade de guiar a nação negra, bem como o único com características afro, ressaltando-se o seu engajamento na questão negra de busca da auto-estima e de reconhecimento. Esse reconhecimento, situado no seio da comunidade negra e do carnaval afro-baiano, qualifica-se como puro e autêntico. Sua diferença, portanto, só se considera no âmbito do mundo negro, enquadrando-se o engajamento na luta contra o racismo como um fato cultural, de âmbito comunitário, embora a missão de lutar contra a discriminação do negro passe, necessariamente, desde a origem do bloco, pela questão da conscientização. Uma conscientização que, para Vovô, está situada na valorização da cultura e assentada nos valores do Candomblé.

No mundo da política, “o negro é coadjuvante”¹¹ e continua discriminado por não ter discurso articulado. Este transfere-se para o âmbito da música, que fala apenas do negro e da sua cultura de origem. Seu papel fundamental portanto é de manutenção e preservação da cultura negra na Bahia, embora a luta do Ilê seja contra a discriminação, de qualquer tipo, do negro. Institui, por outro lado, uma espécie de *apartheid* do branco, com função educativa, de negros e brancos, ao se proibir a presença de brancos no Ilê, o que é polemizado no âmbito dos dois jornais. Neste sentido instaura-se uma divisão entre negros e brancos, ao promover-se uma espécie de engajamento individualizado, que se manifesta essencialmente por posturas e comportamentos que visam diferenciar o negro, positivando a sua realidade pela auto-expressão.

Como afirma Vovô, o Ilê dá o exemplo de como o negro deve se comportar para atingir a sua auto-estima e ser respeitado, sem ilusões de integração racial. Sua liderança é assim a de um porta-voz dos valores negros, como ele mesmo advoga, a de um instrumento de ligação, o laço com a origem e a tradição. Seu respaldo advém da aceitação da comunidade que está no Ilê, os associados que pagam o carnê, além do respeito do pessoal de santo, do Candomblé.

Em ambos, Carlinhos Brown e Vovô do Ilê, acentua-se a questão da mudança de comportamento e atitudes, o primeiro em direção à constituição de uma comunidade mestiça e baseada nos valores do sincretismo religioso e musical, e Vovô em direção à construção de uma identidade negra pela identificação com os valores de origem da cultura negra, que devem ser preservados da intromissão dos brancos, da mistura, que pressupõe a discriminação do negro.

Enquanto em Vovô temos a valorização do passado, em Carlinhos Brown temos a valorização do presente. Este pressupõe a construção de um modelo de convivência com a diferença do qual só podemos até o momento caracterizar como atrelado a um exercício da influência, que cultiva o conhecimento técnico e espiritual (formar artistas e técnicos especializados), e acentua as características de solidariedade e parceria expressos pelos valores da responsabilidade social e da cidadania, professados pela Associação Pracatum.

A Voz da Mídia

Através da análise quantitativa, podemos caracterizar, no espaço dos jornais analisados, a supremacia de Carlinhos Brown (61% das matérias publicadas contra 39% sobre Vovô do Ilê). Se observarmos que a narrativa jornalística reflete o real pela construção da relação acontecimento-informação, verificamos que a seleção que prioriza Carlinhos Brown — “o referente de que se fala” — confere a esse protagonista o caráter de acontecimento soberano.

É curioso observar que a atribuição a Carlinhos Brown de nomeações como “rei do improviso”, o aproxima indubitavelmente da idéia de notícia, que se caracteriza essencialmente pela “imprevisibilidade”. Sua notabilidade, que o torna digno de ser registrado e publicizado, tam-

bém o aproxima dos diversos registros com que se opera a notícia (Rodrigues, 1993). Pelo excesso, ou seja, por tudo aquilo que ocorre fora do funcionamento normal, e podemos citar os incontáveis exemplos que o qualificam como “incansável”, “fenomenal” e “inquieta”¹².

Podemos, ainda, embora em menor grau, verificar, pelo registro da falha, ou seja, os acidentes ou acontecimentos que revelam uma alteração na regularidade como deveriam se apresentar, que, também aí, Carlinhos Brown se apresenta como um protagonista de peso. Há fatos relatados que acentuam o inesperado de sua performance: “o parabólico”, “o performático”¹³, especialmente no caso em que “expõe a genitália”¹⁴. E, finalmente, o registro da inversão “no funcionamento das coisas”, quando promove o Carnaval que adentra a quarta-feira de cinzas, “o arrastão”¹⁵, dando trabalho à polícia para conter essa expansão que ameaça o retorno da cidade às suas atividades rotineiras. Assim, ele é o protagonista da contemporaneidade, em todas as suas dimensões, especialmente no atual contexto globalizado, quando a distinção cultural, que substitui as antigas marcas de classe, configura-se pela diversidade, pelo sincretismo e pelo hibridismo e outras articulações entre o local e o global.

No contexto da indústria cultural local, observa-se, ainda, a definição de uma estética própria, que se denomina misturada e experimental e que não se identifica com “blocos de trio” ou “blocos afro”, mas, situando-se entre os dois parâmetros. Carlinhos Brown é assimilado, de forma preponderante, a um “agente da mistura e da miscigenação” e a um “empreendedor”, “um homem de negócios”.

Sintetizando esta leitura, podemos dizer que no espaço jornalístico local, temos uma narrativa centrada na figura de Carlinhos Brown, mais especificamente em sua ação e performance, que são consideradas típicas da festa, em *A Tarde*, e uma revolução pacífica, no *Correio da Bahia*. Assim, o que diferencia os dois matutinos, é o fato do *Correio da Bahia* acentuar uma caracterização que parece equacionar, no âmbito da narrativa, os conflitos e contradições de um espaço público privatizado, cuja particularidade local está em um “novo” caráter civilizado que se quer impor à festa (Miguez, 1999).

Um aspecto complementar dessa caracterização é a localização do assunto nas rubricas nota e notícia, o que nos mostra que os matutinos raramente empreendem uma leitura atenta e crítica da realidade, não estando pautados pela lógica do esclarecimento, mas valorizando os fatos que reforçam um clima de alegria e magia, e não ofuscam o brilho que se quer imprimir ao Carnaval — que também é para turistas. Tais aspectos reforçam o pensamento do seu principal interlocutor, cujos valores, objetivos e missão buscam a construção de uma memória viva, centrada no presente: “acabou o choro, agora é comemorar”¹⁶, diz Carlinhos Brown.

Observamos, por outro lado, no que se refere à publicização de Vovô do Ilê, um registro diferente. O centro das narrativas, como vimos, é o Ilê Aiyê que, embora possa estar delimitado, de forma esmagadora, como “um objeto estético”, é o contraste, o mundo negro que se expõe em todas as suas potencialidades, com Vovô do Ilê, principal interlocutor, apontando as contradições: “O único bloco verdadeiramente afro porque voltado às origens e com a missão de lutar contra toda e qualquer discriminação do negro”¹⁷.

Quando pensamos na relação que se estabelece, no âmbito das narrativas jornalísticas analisadas, entre Vovô e o Ilê, podemos verificar claramente a construção metafórica pela qual à figura, o Ilê, se atribuem valores que se consubstanciam no plano de fundo dessa imagem central, e que se configuram na palavra de Vovô. Suas ações e declarações guiam a atenção para a definição dos limites, as bordas dessa imagem, que informam o sentido, vez que o contextualizam. Vovô cria o foco da atenção na questão do negro, redimensionando o sentido habitual do fluxo de experiências que caracteriza a situação total da festa carnavalesca.

Ao realizar esse enquadramento, ressignifica a atuação no âmbito do carnaval como um espaço de afirmação da negritude, assegurando a permanência dos valores que embasam, na sua perspectiva, a construção da auto-estima do negro. E assim também se dá no caso do concurso da Beleza Negra, pelo privilegiamento de uma postura diferenciada que relaciona o cultural e

étnico ao engajamento na luta contra o racismo. Se há uma separação entre palco e platéia, para retomar uma discussão de Miguez (1999), esta se expõe, no Ilê Aiyê, pela demonstração: no palco do Ilê, branco não entra. Neste espaço, parafraseando Miguez (1999), podemos observar, através da postura do Ilê, a ressignificação de instâncias onde se situam, bem delimitadas, a “barbárie” e a “civilização”, pois o Ilê continua sendo “o mais lindo de se ver”.

Como enquadrar o acontecimento Vovô do Ilê nos registros que caracterizam a notabilidade dos fatos, como fizemos com Carlinhos Brown? Creio que só podemos pensá-lo, enquanto notícia, como fruto do processo de enquadramento e regulação que o jornalismo exerce, ao promover uma espécie de racionalização inequívoca daquilo que pode gerar inquietação, fugindo ao controle (Rodrigues, 1993).

Os líderes e a mediação da identidade

Como situar Carlinhos Brown e Vovô do Ilê no âmbito de nossa temática que relaciona liderança e identidade? Ambos têm refletido, nas organizações que lideram, o plano de sua existência: suas prioridades e valores vão consubstanciar uma visão e uma missão. Pelo modo como a imagem de Vovô se confunde com a organização que dirige e criou, o Ilê Aiyê encarna valores e objetivos que, enquanto indivíduo, esse líder cunhou para si.

A consciência da discriminação de raça e de religião o impulsionou a adotar uma atitude diferenciada, que se sustenta nos valores de origem: o Candomblé, principalmente, e nos valores comunitários que legitimam a confiança e o respeito que tem.

Essa atitude singular, que se caracteriza pela plena expressão do negro, do cabelo à música, em busca de auto-estima, conforma tudo o que diz respeito ao Ilê Aiyê, enquanto objeto estético e essência, pura e autêntica, consagrada pelo apego aos valores de origem. É também o que diferencia o Ilê Aiyê dos outros blocos afro, que não expõem a questão do racismo. Assim Vovô e Ilê são dois em um, no seu falar sobre a construção do mundo negro. As imagens que a mídia impressa veicula e aquilo que Vovô representa concorrem para o movimento de legitimação da cultura e da raça negras.

Por exibir orgulhosamente suas rainhas do ébano e desfilar suas canções, o Ilê Aiyê firma-se enquanto um centro de referências para o negro. Educa para a cidadania e para a auto-estima, preservando seus valores: o caráter étnico, religioso e comportamental da luta contra o racismo. Do ponto de vista da identidade, acentua a diferença, promovendo uma identificação “ao redor de uma tradição”, numa tentativa de recuperar uma certa pureza anterior e acentuar as certezas já perdidas. Serão reencontradas? Esta é uma questão que Vovô deixa para as futuras gerações através do exemplo: o Ilê Aiyê.

Embora os empreendimentos de Carlinhos Brown reflitam, nos mesmos termos em que Vovô, seus anseios, expectativas e valores, há uma identificação, que, não obstante pautar-se pela retenção dos fortes vínculos com o lugar de origem, não tem a ilusão de um retorno ao passado. Busca, assim, uma identificação pós-África, baseada em valores que reforçam uma proposta de imersão na história que nos remete a uma idéia de ressignificação atualizada.

Não é à-toa que Carlinhos Brown se define como um sincretista e que sejam constantemente valorizados e alardeados os seus valores musicais, que pregam a fusão e a experimentação de ritmos, negando-se a uma identificação com a música étnica e apartando-se da questão racial, pela via da inserção econômica, ao construir um modelo de convivência com a diferença que propõe a mistura e a miscigenação. Trata-se de um processo de construção que é considerado inovador e criativo, mas que se liga essencialmente à possibilidade que Carlinhos Brown teve e tem, como artista consagrado, de testar o seu apelo popular e ter acesso privilegiado aos meios massivos, reafirmando publicamente suas idéias e comportamentos.

O mesmo acontece com Vovô cujo reconhecimento abre as portas da mídia quando o assunto é negritude. Ambos são exemplos e modelos para a comunidade de excluídos, não ape-

nas negros, pois apresentam posturas que se distinguem pela não aceitação das restrições sociais que lhes foram impostas, desde a meninice.

Não importa quão revolucionário seja o padrão de suas escolhas, pois o que é vital assinalar é o destino ímpar desses dois Antonios — Carlinhos Brown e Vovô do Ilê — na elaboração de um modelo organizacional de comunidade ou família, construindo a base para comportamentos e relacionamentos que podem ser fonte de cooptação, mas abrem espaço para a construção de novas identidades.

Referências Bibliográficas

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGER, P. L. e LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. 12ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.
- BERTERO, Carlos Osmar. “Revisão técnica.” In: CALDAS, M., FACHIN, R. e FISCHER, T. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. 134-136.
- BRAULT, Lionel. *A comunicação para além do modelo publicitário*. Lisboa: Edições CETOP, 1993.
- BRYMAN, Alan. “Leadership in Organizations” In: CLEGG, S. R., HARDY, C. e NORD, W. R. (orgs.). *Handbook of organization studies*. London: SAGE, 1997, p. 276-292.
- BURRELL, Gibson. “Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da Análise.” In: CALDAS, M. FACHIN, R. e FISCHER, T. (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. v. 1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 339-462.
- DANTAS, Marcelo. *Olodum: de bloco afro a holding cultural*. Salvador: Grupo Cultural Olodum; Fundação Casa de Jorge Amado, 1994.
- FRANÇA, Vera Regina Veiga. “Construção jornalística e dizer social”. In: PORTO, Sérgio Dayrell (org.) *O jornal: da forma ao sentido*. Maurice Mouillaud. Brasília: Paralelo 15, 1997. p. 485-497.
- GENRO FILHO, A. *O segredo da pirâmide: para uma teoria marxista do Jornalismo*. 2ª ed. Porto Alegre: Editora Ortiz S/A, 1989.
- MIGUEZ, Paulo. “A cor da festa – cooptação e resistência: espaços de construção da cidadania negra no carnaval baiano”. In: *Estudos Íbero-americanos*. PUCRS, v. 25, n. 1, p. 161-170, junho 1999.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. 18ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- MOTTA, F. C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F. F. Gouveia de e WOOD JR., Thomaz. “O novo sentido da liderança: controle social nas organizações”. In: WOOD JR., Thomaz (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- NOVAES, Sylvia Caiubi. *Jogo de espelhos: imagens da representação de si através dos outros*. São Paulo: EDUSP, 1993.
- PARK, Robert. “A notícia como conhecimento: um capítulo da sociologia do conhecimento. In: STEINBERG, Charles. (org.). *Meios de comunicação de massa*. São Paulo: Cultrix, 1972.
- POUTIGNAT, P. e STREIFF-FRENAT, J. *Teorias da etnicidade*. São Paulo: Unesp, 1998.
- REED, Michael. “Teorização Organizacional: um Campo Historicamente Contestado” In: CALDAS, M., FACHIN, R. e FISCHER, T. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*. v.1. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61 - 98.
- RISÉRIO, Antonio. *Carnaval Ijexá*. Salvador: Corrupio, 1981.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. “O acontecimento”. In: TRAQUINAS, Nelson. (org.). *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*. Lisboa: Veja, 1993. p. 27-33.
- SAHLINS, Marshall. *Cultura e Razão Prática*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- SMIRCICH, Linda e MORGAN, Gareth. “Liderança: a administração do sentido”. In: BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. (orgs.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NOTAS

¹ Entendemos por defasagem uma diferença, no seio de uma mesma historicidade, que se revela pelas múltiplas possibilidades que toda organização social oferece como respostas às suas necessidades.

² Realizadas com os líderes e outros gestores das organizações em estudo, num total de cinco entrevistados.

³ *A Tarde*, 1996.

⁴ Entrevista concedida à autora em julho de 2000.

⁵ *Correio da Bahia*, 1994.

⁶ Entrevista concedida à autora em julho de 2000.

⁷ *Correio da Bahia*, 1993, 1995.

⁸ *A Tarde*, 1991, 1993, 1996, 1998 e 1999.

⁹ Entrevista concedida à autora em julho de 2000.

¹⁰ *Correio da Bahia*, 1995.

¹¹ Entrevista concedida à autora em julho de 2000.

¹² *A Tarde*, 1991.

¹³ *Correio da Bahia*, 1998.

¹⁴ *Correio da Bahia*, 1999.

¹⁵ *A Tarde*, 1993.

¹⁶ *Correio da Bahia*, 1995.

¹⁷ Entrevista concedida à autora em julho de 2000.