



**Nas
entranhas
do Bumba meu boi**

Marla Silveira

MARLA SILVEIRA

**NAS ENTRANHAS
DO BUMBA MEU BOI**

São Luís



EDUFMA

2018

Copyright © 2018 by EDUFMA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Prof. Dra. Nair Portela Silva Coutinho
Reitora

Prof. Dr. Fernando Carvalho Silva
Vice-Reitor

EDITORA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

Prof. Dr. Sanatiel de Jesus Pereira
Diretor

CONSELHO EDITORIAL

Prof. Dr. Jardel Oliveira Santos · Prof. Dra. Michele Goulart Massuchin
Prof. Dr. Jadir Machado Lessa · Prof. Dra. Francisca das Chagas Silva Lima
Bibliotecária Tatiana Cotrim Serra Freire · Prof. Dra. Maria Mary Ferreira
Prof. Dra. Raquel Gomes Noronha · Prof. Dr. Ítalo Domingos Santirocchi
Prof. Me. Cristiano Leonardo de Alan Kardec Capovilla Luz

Projeto Gráfico
Abraão Lincoln Ramos de Sousa

Revisor
Adriano C. A. e Sousa

Capa e fotografias
Albani Ramos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Silveira, Marla

NAS ENTRANHAS DO BUMBA MEU BOI. / Marla de Ribamar Silva Silveira.
– São Luís: EDUFMA, 2018.

112p.

ISBN 978857862725-6

Originalmente Dissertação de Mestrado, UFMA, 2014, sob o título “Nas Entranhas do Bumba meu Boi: políticas e estratégias para botar o Boi de Leonardo na rua”

1. Bumba meu boi. 2. Tradição Cultural 3. Cultura Organizacional I. Título.

CDU 394.2:061.232(812.1)

A Ícaro, meu amor.

À minha avó Anica
e ao meu avô Benedito
(*in memoriam*)

Aos fundadores do
Bumba meu boi da Liberdade



Agradecimentos

Agradeço a Deus, Força universal e Luz fraterna que me guia e protege.

À minha mãe, abrigo seguro.

Às minhas sobrinhas, Nanda e Duda, pelo apego incondicional; aos compadres queridos, Jodelma e Eduardo; e às tias, Amélia, Santana, Luzia, Firmina e Maria Celeste.

Gratidão a todos os integrantes do Bumba meu boi de Leonardo, os quais saúdo na pessoa da ama Regina, por me permitirem o acesso às entranhas do boi.

Aos professores Norton Correa e Jarbas Couto e Lima, da Universidade Federal do Maranhão e ao professor Doutor Francisco Silva, da Universidade Estadual do Maranhão, pelas contribuições à análise das observações.

Aos amigos Adriano Sousa, Albani Ramos, Arlindo Carvalho, Armando Veras, Daniel Pinheiro, Flávio Freitas, Joãozinho Ribeiro, Manoel Freitas, Queiroz Neto, Rômulo Gomes e Yuri Logrado e às amigas Bartira Oliveira, Keyci Joplin, Elisene Matos e Letícia Cardoso.

Aos colegas da UFMA Vania Cantanhede, Maria de Fátima Braga, Conceição Sousa, Carlos André Cunha, Paulo Monteiro, Rita Carvalhal, Cristiane Reis, Paulo Cruz, Glauce Gonçalves e Rafael Lima.

*Eu fiz um boi
Pra contrário não dizer
Que este terreiro é dele
Se disser
Pau vai comer*

*Sou cantador do tempo
E o tempo tenho cantado
Tempo que falta é futuro
Tempo que sobra é passado
Cantador que canta só
Canta mal acompanhado*

Joãozinho Ribeiro
Poeta, músico e (en)cantador da cultura maranhense

Sumário

Prefácio	11
Apresentação	13
1 Fidelidade e Tradição: O Boi da Liberdade	19
2 Leonardo: Um Amo Completo	25
3 A Ama Regina: Filha de Sangue e Documento	31
4 A Dinâmica da Produção das Festividades do Boi	41
5 O Boi da Liberdade: Cultura Organizacional e Tradição Cultural	45
6 Nas Entranhas do Bumba Meu Boi: Políticas e Estratégias Para Botar o Boi na Rua	73
Conclusão: Produção e Sobrevivência Caminham de Salto Alto e Pés no Chão!	101
Bibliografia	107



Prefácio

Organização e compromisso: as entranhas do Bumba meu boi

Guarnecer o Boi, no dizer maranhense, é um chamado entoado para juntar o povo em torno do Bumba meu boi. A toada inicial convoca os brincantes e o público ao prazer com o som ritmado e ancestral dos tambores; ao aprendizado com a força dos anciãos que atravessam as madrugadas bailando, sustentados por fé e compromisso; à alegria das crianças que aprendem brincando e representam a continuidade da cultura; ao encantamento com o mistério e o bailado do touro, que morre, mas ressuscita, numa dança de júbilo e esperança.

É nessa atmosfera lúdica, que muitas vezes ofusca um trabalho árduo dos brincantes nos bastidores o ano inteiro, que também faço meu convite ao leitor para conhecer as “entranhas” da prática cultural do Bumba meu boi neste livro cuidadoso da pesquisadora Marla Silveira.

Mais do que um registro etnográfico, Nas entranhas do bumba meu boi é uma reflexão sobre as reelaborações e apropriações de uma festa popular, a partir das dificuldades e compromissos, mas também da satisfação e da visibilidade do Bumba-boi no mundo contemporâneo, um tempo em que é preciso negociar com as lógicas do espaço urba-

no, da política e do mercado. Marla Silveira interpreta essas questões com sensibilidade, ao relatar as narrativas dos integrantes do Boi de Leonardo e respeitar o ponto de vista, a visão de mundo e os valores de seus informantes.

Aliando conhecimento teórico e vivência de uma pesquisadora-brincante, este livro é uma contribuição singular e atual sobre uma prática da cultura popular ligada à promessa religiosa, mas que interage com os processos sociais, econômicos e políticos. Leitura informativa e prazerosa, muito relevante para estudantes, pesquisadores e profissionais das ciências sociais e humanas, mas também indicada a qualquer leitor que deseje conhecer, a partir do estudo aprofundado de um grupo específico, aspectos mais densos do Bumba meu boi no Maranhão.

Letícia Cardoso

Doutora em Comunicação. Professora do
Departamento de Comunicação Social da UFMA.

Apresentação

É noite. Céu cheio de estrelas. A pulsação rítmica e sonora, o exuberante colorido sobre formas e bordados cuidadosamente desenhados, a alegria dos integrantes e apreciadores, a arte das indumentárias são elementos do bumba meu boi do Maranhão, festa popular secular que povoa minhas memórias de infância. Nasci em Viana, cidade histórica, e cresci no município de Matinha, onde ocorre, há mais de sessenta anos, o maior encontro de grupos de bumba meu boi, sotaque¹ da Baixada ou Pindaré. Cerca de trinta grupos dançam no festival todos os anos.

O bumba meu boi, ou simplesmente boi, é a mais recorrente e conhecida manifestação cultural do estado do Maranhão. Um auto popular religioso, que mistura influências indígenas, europeias e africanas, simbolizando as principais etnias formadoras do povo brasileiro, num relato popular e dramatizado das relações sociais entre patrão e subalternos – para celebrar a fé e a devoção a santos do catolicismo, em especial São João, Santo Antônio, São Pedro e São Marçal. Envolve em sua realização artes visuais, como os bordados nas indumentárias e no couro do boi, feitos com paetês, canutilhos e contas de vidro ou miçangas, além de teatralidade, música e dança.

Ainda menina, acompanhei a dança, por influência de uma avó cafuza, mulher de personalidade forte e carismática, que sempre deixou bem claro em casa que festa boa

1 Sotaque é a denominação que divide os estilos de bumba meu boi no Maranhão.

era a do dia 26 de junho, que, a despeito de não ser data de santo, foi a escolhida para abrigar o festival.

Passados alguns anos, a família veio morar em São Luís, no bairro do João Paulo, onde acontece a festa de São Marçal, um grande encontro que reúne todos os anos vários grupos de sotaque de matraca, também conhecido como sotaque da ilha.

Acompanhar as apresentações de bumba meu boi sempre significou penetrar num mundo mágico que permite a entrega a ritmos, cores, danças e outras artes. De lá para cá, me tornei uma espécie de brincante apreciadora. Já na universidade, tornei-me produtora cultural. Não tardou para eu perceber que o trabalho por trás dos arraiais, que botar um boi na rua, é semelhante a organizar, por exemplo, um festival de música, principalmente pelo aspecto do planejamento organizacional e da produção/logística. Meu trabalho se encontrara com minha paixão.

Comecei a me dar conta das diferenças entre os grupos de boi, em seus vários sotaques, como também certas transformações que estes sofriam. O convívio permitiu perceber também que são grandes o interesse e os esforços, por parte dos donos dos grupos, comumente chamados de amos, para que seu boi possa brincar nos circuitos oficiais da capital e, se possível, em outros estados do Brasil ou até mesmo no exterior. Foi a partir destas observações que veio a decisão de focar os procedimentos que tomam para realizar suas aspirações, essencialmente sob o aspecto da produção.

O trabalho desses grupos para a organização, produção e manutenção do boi é muito complexo. As mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais nas últimas décadas fizeram com que os grupos dependessem muito dos poderes públicos. Os amos dos bois precisam pôr em prática

uma série de estratégias e políticas internas e externas para garantir suas apresentações. Um amo tem que administrar muitos problemas internos, como conflitos entre os participantes, estabelecer quem vai ocupar certas funções, os pagamentos para as costureiras e bordadeiras, a distribuição dos cachês, a compra de materiais, as condições para os ensaios, a locomoção do grupo, as comemorações do batizado e da morte do boi etc. Mas há ainda os problemas externos, como as relações com funcionários dos poderes públicos, políticos, patrocinadores e aqueles que assistem a festa. Muito tempo é gasto durante o ano para botar o boi na rua. Esse processo se acelera na medida em que se aproxima o período junino. Durante os festejos, há outras tantas funções, como pressionar os integrantes para cumprir os horários das apresentações, para evitar faltas e o consumo excessivo de bebida alcoólica ou que se dispersem e se percam do grupo. É sua atribuição também substituir os que faltam e até interferir em relacionamentos amorosos entre integrantes, para ficar em alguns exemplos. Todas essas questões também envolvem estratégias, políticas e relações de poder entre o amo e os participantes de seu grupo, estes entre si, e do amo com o poder público e com a sociedade; como os bois hoje se apresentam, além da temporada junina, em épocas e lugares como eventos acadêmicos, particulares, institucionais, ocasiões turísticas etc., o trabalho de produzir o boi (no sentido de gerenciar, executar e coordenar) é constante.

A dinâmica de produção vai além do momento das apresentações. Este processo implica toda uma logística, todo um conjunto de ações, que chamo aqui de “as entranhas do boi”.

Meu esforço neste livro é o de verificar as tensões nos relacionamentos, as disputas, os exercício de poder e de me-

dição, negociações, acordos e trocas nas entranhas do boi, tendo como objetivo apontar os aspectos mais relevantes das políticas e estratégias, internas e externas, realizadas por integrantes do grupo Boi de Leonardo, sotaque de zabumba, com foco no trabalho de sua ama, Regina, principal informante do meu trabalho de campo.

Algumas perguntas foram fundamentais para a realização da pesquisa: quem são as pessoas que produzem o Boi de Leonardo? Como se dão as relações internamente? Que outras funções desempenham no processo preparatório para as apresentações públicas? E, em relação à ama, quais fatores mais relevantes lhe dão prestígio e legitimidade, interna e externamente? Como constrói e mantém sua liderança? Como se deram essas relações, internas e externas, depois que o boi se inseriu no contexto da chamada indústria cultural? Que estratégias a ama e o grupo desenvolvem para obter recursos e ao mesmo tempo manter a tradição no âmbito do chamado mercado de bens simbólicos?

Talvez, para não dar pretexto a perseguições e repressão de que foi vítima, embora seja uma manifestação religiosa, o boi é denominado de “brincadeira” por seus integrantes, que chamam a si mesmos de “brincantes”. Em respeito à sua natureza, ligada ao contexto religioso-popular, evitei utilizar estes termos.

As apresentações em espaços como praças e/ou arraiais proporcionam grande visibilidade aos bois, o que lhes possibilitam oportunidades para novos contratos, para outras apresentações, geralmente em espaços privados, eventos comerciais, empresariais, festas comunitárias e familiares. Todo esse processo celebrativo, operando também sob a lógica do espetáculo, contribui para a formação de plateia, o que garante novos admiradores e apreciadores das dife-

rentes manifestações de bumba meu boi. Por outro lado, na medida em que toda essa exposição gera o aumento ou a manutenção do prestígio dos agrupamentos, sobretudo aqueles de caráter mais tradicional, fortalecendo sua legitimidade, pode igualmente representar alguns riscos, como a descaracterização ou até mesmo a extinção de elementos simbólicos do ritual.

O Boi de Leonardo foi escolhido por ser um dos grupos mais antigos, tradicionais e representativos de São Luís, o mais destacado do sotaque de zabumba, além de ser de fácil acesso, devido a sua localização numa região central da cidade. Para tal, utilizei as vias que a antropologia simbólica permite percorrer para a realização de uma descrição densa desse complexo fenômeno, fomentando o desenvolvimento de uma análise sobre tal manifestação popular.

A abordagem teórica conta com dois aportes, ambos com base em autores da “escola” da antropologia simbólica. Para o conceito de cultura, o antropólogo americano Clifford Geertz (1926-2006) e para a análise das relações que os integrantes estabelecem entre si e com as instâncias externas, incluindo sobretudo a sagrada, o sociólogo e antropólogo francês Marcel Mauss (1872-1950). Tais aportes objetivam compreender vários aspectos da produção enquanto manifestação cultural, preferencialmente por meio da interpretação de expressões simbólicas emitidas por seus praticantes.

Geertz permite enxergar a cultura por meio de uma abordagem simbólica, em que o ponto global é o auxílio dos etnógrafos no acesso ao universo conceitual em que vivem os sujeitos da ação simbólica, de forma a possibilitar conversas com eles, permitindo-lhes penetrar nesse novo mundo. Entretanto, o fio condutor da pesquisa, que leva à identifica-

ção e análise das estratégias e políticas desenvolvidas para botar o boi na rua, são os pressupostos estabelecidos por Marcel Mauss sobre as trocas sociais. O autor entende que a dádiva, que ocupa o centro do processo de trocas, fundamenta todo o fenômeno da sociabilidade e comunicação humana. O ato de doar algo a alguém enseja que este alguém se sinta obrigado a devolver ao doador algo para compensar o que recebeu. Daí a expressão “obrigado”, acompanhando o recebimento: significa que o receptor se empenha em deixar claro, por educação, que deve ao outro.

Os dados coletados permitiram elaborar, em termos teóricos, uma análise do Boi de Leonardo sob o olhar da criação, existência, produção e continuidade. O enfoque considera, também, que o grupo se caracteriza por ser portador de uma cultura organizacional criada pelo mestre Leonardo (amo original do boi) e atualizada por Regina, sua filha e herdeira, aproximando a dinâmica de um grupo familiar, cultural e tradicional da lógica presente em organizações modernas, imprescindível ante as transformações sociais, políticas, econômicas, comunicacionais e tecnológicas contemporâneas.

Arrisco afirmar que resulta numa descrição densa, construída a partir das categorias de análise cultura popular e tradição, possibilitando regular conteúdos simbólicos que identificam o grupo e ordenam suas relações, internas e externas, guiando assim a interpretação do que foi observado, vivido e ouvido na convivência com os integrantes/produtores do Boi de Leonardo.

Fidelidade e Tradição: O Boi da Liberdade

Cheguei à sede do Boi de Leonardo pela primeira vez às 10 horas do dia 7 de abril de 2012. Era um sábado. Fazia calor, como de costume, na rua Alberto de Oliveira, nº 150, bairro da Liberdade. Fui recebida por Concita, índia tapuia das mais antigas do grupo e bordadeira de indumentárias. Não demorei a descobrir que é pessoa de máxima confiança para assuntos diversos da ama Regina, filha do mestre Lió, como é carinhosamente chamado o mestre Leonardo por muitos frequentadores e admiradores. A casa estava em obras. Vinha da cozinha um cheiro agradável de galinha cozida. À direita, uma mesa com uma gola, peça da indumentária, em tecido de veludo preto, à espera das mãos que a bordariam. Possivelmente, Concita. Além desta, também estava Barata, um dos miolos do boi. Eu procurava pela ama Regina, a fim de solicitar sua permissão para frequentar a casa e estudar o grupo. Um pedido que só o tempo e a confiança, como um dom, fariam com que fosse atendido.

No canto direito da sala, frontal à entrada, um altar, evidenciando o lugar do sagrado na manifestação. Nele, várias imagens, com destaque para a de São João (no centro, a maior). Depois, tomei conhecimento de que a guia (colar de contas usado no tambor de mina) que carrega é a do mestre Leonardo. Em dias de festa, é colocada na imagem do santo uma faixa com as cores do Boi da Liberdade, branco e vermelho. Há, ainda, outras imagens, como São Benedito, São Pedro, Santo Antônio, São Jorge, Nossa Senhora de Fátima, Nossa Senhora Aparecida, São Jorge, Santo Expedito e outros santos.

É em frente ao altar que são realizadas as orações e depositados os agradecimentos materiais dos que honram o compromisso com o santo, reafirmando em diferentes formas a devoção prestada a São João. São feitas ainda as ladinhas antes de cada treino, ensaio de rua, nas cerimônias de batizado e de morte. Há sempre velas acesas (em cima e embaixo do altar), e a ama sempre defuma o ambiente, do fundo da sede (quintal), passando pela porta de entrada e a calçada, seguindo até a fogueira, acesa do lado de fora, na calçada de outra casa.

Regina relata como são praticados os cuidados com a preparação com a casa:

Eu sei que se o boi vem bem ali na porta, eu, como responsável, ou quem estiver na casa, mesmo que eu esteja vindo com o grupo, mas quem está na casa tem que estar prontinho, com o defumador esperando. São hábitos da casa que a gente vai passando e quem está morando ou acompanha o grupo nos

afazeres da casa acaba aprendendo, é automático. Se der algum problema, é porque não defumou, não deixou os espíritos negativos lá fora. Defuma toda a casa e o boi, quando chega, para afastar os espíritos ruins. Essas coisas eu via desde criança.”²

Organizado em 1956 por seu Leonardo Martins dos Santos (1921-2004), o Bumba meu boi da Liberdade também leva o nome de seu criador. Juntos nesse processo de fundação estiveram João Abreu, Popó, Romário, Virício e Sebastião Barbeiro já falecidos. Integra a classe dos grupos de zabumba ou Guimarães, o mais antigo sotaque do Maranhão, de origem fincada em raízes africanas. O Boi de Leonardo, um dos primeiros desse estilo a se formar na capital, tem nas batidas dos tambores zabumba e pandeirinho a constituição de sua frenética musicalidade. São instrumentos rústicos de percussão, talvez originários da matriz africana, confeccionados em madeira e couro de animal.

A zabumba é um grande tambor cilíndrico, revestido com couro de animal nas extremidades, esticado por meio de um sistema de cordas. É o principal instrumento desse sotaque, muito usado, também, em outros gêneros populares, como maracatu, samba, baião e xote. O pandeirinho tem cerca de 20 cm de diâmetro e é feito com um pedaço da madeira de jeniparana, árvore de pequeno porte nativa do Brasil. Pode ser coberto com couro de boi, cotia, cabra ou veado. Além desses dois tipos principais, existem ainda um segundo tambor, para a marcação, e o maracá, instrumento feito de zinco.

2 Exceto quando referenciados, os depoimentos de integrantes foram todos concedidos à autora em sua pesquisa de campo. As transcrições procuraram manter a oralidade dos mesmos em detrimento da “escrita oficial”.

É um grupo de bumba meu boi que tem uma tradição representada, simbolicamente, pelo nome de um importante mestre da cultura popular maranhense, Leonardo, e ritualisticamente assegurada por todos os seus integrantes. Refiro-me a toda a dinâmica, aos rituais e movimentos que fazem do boi uma manifestação tradicional. Os participantes do grupo são, em maioria, originários da região de Guimarães. Alguns ainda moram lá, vindo para a capital na temporada das apresentações. Outros moram em São Luís, concentrando-se no próprio bairro da Liberdade. São eles que fazem essa tradição cultural se perpetuar, ainda que sob influência dos meios externos, procurando garantir seus símbolos de tradição em um contexto de modernidade. Isto ocorre por se tratar de um grupo que, assim como os demais desse sotaque, prima pela preservação das características de origem, conservando os rituais que o diferenciam dos demais sotaques e grupos, sendo esses elementos símbolos de tradição, que lhe garantem grande valor e prestígio, socialmente falando, entre os bois de zabumba.

Os grupos de sotaque de zabumba são majoritariamente formados por afro-brasileiros, uma vez que a maioria dos participantes é da região de Guimarães, formada por comunidades remanescentes de quilombos, descendentes de escravos fugidos. Mestre Lió era dessa região, de um povoado chamado Santa Maria dos Vieiras, antes pertencente ao município de Guimarães, atualmente incorporado a Porto Rico do Maranhão.

Entre os mais de quatrocentos grupos de boi existentes no Maranhão, segundo levantamento da Comissão Maranhense de Folclore em 2010, esse é um dos mais antigos e representativos do sotaque de zabumba. Possui, aproximadamente, cento e sessenta integrantes, entre cabeceiras, como são denominados os cantadores, rajados ou caboclos

de fitas, vaqueiros, índias tapuias, zabumbeiros, pandeiristas, o Pai Francisco, a Catirina, o regente, como é chamado o responsável pela distribuição de bebida nos dias de apresentações, os miolos do boi e da burrinha.

A sede do boi sempre foi no bairro da Liberdade. A história contada é que Leonardo comprou a casa com dinheiro ganho no jogo do bicho. Dizem que recebeu a indicação em um sonho, sendo São João, o santo de sua devoção, quem lhe prestou o auxílio. Mas acabou gastando com diversão. Em seguida adoeceu gravemente. Mais uma vez, se apegou a São João, prometendo criar o boi, caso fosse atendido. Após a sua recuperação, voltou a jogar no bicho e ganhou novamente. Em agradecimento, criou o boi e, enquanto viveu, botou o boi na rua “para brincar”.

A história que permeia a promessa feita pelo mestre Leonardo a São João é contada pelos brincantes e foi registrada pelo historiador e escritor Carlos de Lima em conversas com mestre Leonardo: “Como o boi usava uma casa emprestada (‘carinho de casa alheia, você sabe, hoje sim, amanhã não; hoje tá contente, depois tá olhando com cara torta’), Leonardo pegou-se com São João e prometeu: o que ganhasse no Jogo do Bicho empregaria na compra de uma casa que sediasse o boi. ‘Ganhei muitas vez e comprei a casa por 15 mil. Ele (São João) é o dono da festa, quem me deu esse meio’”³.

À luz de uma organização formal, o Boi de Leonardo responde pela razão social “Sociedade Junina Bumba meu

3 C. Lima, “Leonardo Martins dos Santos”, *Boletim da Comissão Maranhense de Folclore*, n. 29, p. 16.

boi da Liberdade”, tendo como órgãos administrativos uma Assembleia Geral, composta pelos associados; a Diretoria, constituída pelo presidente, vice-presidente, primeiro e segundo secretários, primeiro e segundo tesoureiros, e o Conselho Fiscal, composto pelo presidente do Conselho Fiscal, secretário, relator e mais três suplentes. No artigo 2º do Estatuto, apresentam os objetivos:

1. Promover e divulgar as atividades tradicionais e representativas da cultura popular do Maranhão, mediante a formação de grupos dançantes do Bumba meu boi e do Tambor de Crioula;
2. Promover a cidadania, consciência solidária e integração social de seus associados, mediante quaisquer eventos que busquem esse fim;
3. Buscar meios, planos de ações e campanhas intensivas para ampliar o patrimônio;
4. Assistir os associados na defesa e garantia de suas necessidades básicas, de forma a favorecer o provimento de condições para atender contingências sociais e a universalização dos direitos fundamentais.

Manter um boi tradicional, como é o de Leonardo/ Liberdade, em um contexto de modernidade e, portanto, submetido a uma dinâmica política e econômica também de apelo mercadológico, exige, de quem o lidera, adotar estratégias para sua manutenção e visibilidade. No caso específico, tais estratégias colocam em primeiro plano as preocupações em manter os elementos tradicionais que garantem prestígio ao boi, com a necessidade de atualizar a tradição, frente às novidades e transformações tecnológicas e comunicacionais, novos materiais, dentre outras imposições da lógica moderna e da indústria cultural tão determinantes nos dias atuais.

Leonardo: Um Amo Completo

Leonardo Martins dos Santos era filho de seu Bernardo José dos Santos e dona Sinfrônia Martins dos Santos. Nasceu em 6 de novembro de 1921. Faleceu em 24 de julho de 2004, aos 83 anos, em São Luís, vitimado por um acidente vascular cerebral. Começou a dançar no bumba-boi e tambor de crioula aos oito anos de idade, ainda no povoado onde nascera.

Aos dezesseis anos, com a morte do pai, foi trabalhar na roça. Aos dezenove anos, mudou-se para São Luís, por achar que teria outras oportunidades na capital. Nessa época, segundo registros do livro *Memórias de Velhos*, a cidade: “atraía muitas pessoas da zona rural atrás de novas oportunidades de trabalho e melhoria de vida, principalmente após a chegada do bonde e da luz elétrica em 1939.”⁴

Uma vez morando em São Luís, participou de alguns grupos de bumba meu boi até criar o seu próprio grupo. Assim nos contam alguns familiares e integrantes do boi. Fato importante a respeito de sua biografia, devidamente registrado por Carlos de Lima: “Aqui brincou no boi de Mi-

4 *Memórias de velhos*, v. 7, p. 196.

sico (Hemetério Raimundo Cardoso), na Vila Passos, mas muitas vezes voltou ao interior, sempre para brincar o boi até 1949. Ensaiaava umas toadas, mas não tinha vez. ‘Os cantadores antigos não davam valor à gente nova. Mesmo o que fosse bonito eles faziam tudo para a gente não aparecer’.⁵

Mestre Leonardo confeccionava os instrumentos, as indumentárias, compunha e cantava, além de garantir os espaços para as apresentações do grupo. Sua filha, Regina, fala das múltiplas habilidades manuais do mestre: “Mas ali era completo, esse homem era completo, ele sabia cobrir pandeiro, ele sabia arrochar, amarrar uma zabumba, confeccionar um chapéu de fita. Ele não se aperreava. Eu já me aperreio, porque eu sei pouco e não tenho tempo disponível, também. Tenho conhecimento, mas não tenho tempo, não tenho a técnica de fazer nada disso, só conheço.”

No entanto, ela confia que o mestre gostava mesmo era de tocar tambor de crioula: “É, vixe! O tambor, acho que tem muito mais ligação com o meu pai do que o boi, entendeu? O boi ele gostava, era aquele estresse, mas o tambor ele tocava assim com uma vida, sabe?”

Na época de Leonardo, os bois não se uniam. As brigas e as rivalidades entre os grupos de boi de zabumba, na capital, eram muito sérias, ganhando contornos policiais. Ele conta, em depoimento, que “ao chegar em São Luís até no boi as pessoas tinham medo de brincar, porque tinham aqueles piquetes”⁶.

5 C. Lima, “Leonardo Martins dos Santos”, *Boletim da Comissão Maranhense de Folclore*, n. 29, p. 16.

6 *Memórias de velhos*, v. 5, p. 76.

Já Lauro, outro amo de bumba-boi, conta também em *Memórias de Velhos*, um episódio dessas brigas:

Mais ou menos às sete horas, eu saí com o boi, batendo, brincando, mas fiquei rendendo⁷, para não encontrar Leonardo, que estava de prevenção conosco. Viemos subindo, subindo, quando chegamos bem em frente à antiga estação de bonde, onde hoje é o mercado da Cobal, o compadre Bento Carneiro vinha cantando e resolveu passar uma brincadeira pela outra. Passamos o cordão, passamos o boi. Na passagem dos zabumbeiros, o pau comeu. A zoada começou, eram umas oito e trinta. Às onze e trinta, ainda estavam batendo. Houve gente com cabeça quebrada. Maurício zabumbeiro foi o primeiro a gritar que era homem, então o furaram abaixo da costela.

Eram costumes ditos tradicionais e, como tais, conforme bem definiu Hobsbawm, práticas simbólicas compulsórias, tendo a invenção de sinais de associação como elemento de carga simbólica e emocional universais. Hoje, quando perguntamos aos brincantes a respeito da rivalidade entre os grupos de zabumba, alguns dizem que não existe mais. São poucos os que afirmam categoricamente que ainda há. O fato é que, quando observamos minuciosamente essa questão, percebemos que o costume ainda vive. No entanto, de maneira muito mais sutil. O campo de disputa passou do universo das agressões físicas para o das apresentações públicas, para a disputa de espaços, prestígio, reconhecimento e acesso a recursos de várias naturezas.

7 Render no sentido de demorar muito a acabar.

Um caso interessante é o relatado por um sobrinho de Leonardo, antigo integrante do boi, Marcos, cabeceira (cantador do boi):

Vou te contar uma coisa. No boi, existe a lei do vaqueiro. Ele é pra ser o cara mais bonito do boi. É o boi e o vaqueiro. A lei é essa. Aí que muita gente não sabe, escreve a história, mas não sabe dizer, mas a lei do vaqueiro é pra ele ser o cara mais enfeitado do boi. Ele tem de gastar dinheiro pra ele brincar. Hoje em dia não, chega e diz, “Regina, eu quero brincar o boi de vaqueiro, me dá uma gola aí”, pode tá pelado igual coró de rato e vai, mas vaqueiro do interior, ele não mostra nem a roupa dele. Vou lhe dizer uma coisa aqui depressinha: fui brincar o boi em Santa Maria, Guimarães, tinha dois vaqueiros pra me abafar. Eu não brinquei com a minha roupa, eu dei a roupa prum colega meu vestir e fiquei olhando pra eles. Eles achavam que iam me abafar.

Outro integrante e também parente de Leonardo, o primo Barroso, pandeirista, fala sobre a atuação do vaqueiro na brincadeira: “O vaqueiro, ele quer se aparecer, eles não vão pra ulhar o boi, vão pra ulhar o jeito do vaqueiro. O engraçado é que eles ficaram ulhando um pro outro, aí eu ouvi eles dizer: ‘Rapá, eu vim pra ganhar, mas eu não ganhei’”.

Outra característica de mestre Leonardo, além das habilidades artísticas e de liderança, é sobre o seu jeito peculiar de lidar com pessoas. A esse respeito, o historiador Carlos de Lima registrou um importante acontecimento:

O grande Leonardo da Liberdade foi sempre franco e espontâneo nas palavras. Dizia o que devia ser dito. O general Castelo Branco era presidente da

República. Sua filha, D. Antonieta, veio ao Maranhão e desejou ver o bumba meu boi. [...] A Zelinda conseguiu, com muita insistência e recomendação, que o boi chegasse às 10 horas da noite. Esperou-se até as 11 [...] e nada da senhora chegar. Às 11 e meia, Leonardo impacientou-se: “Dona Zelinda, essa moça não qué vê boi nenhum e eu vou mim-bora. [...]” “Seu Leonardo, o senhor sabe para quem vai se apresentar? Para a filha do presidente da República!”. O negro velho pôs as duas mãos fechadas nas cadeiras e perguntou altivo: “E daí, dona? Meu cumprimento é com o santo. Já passa de meia-noite, e eu não posso fartá ou chegá atrasado pra donde eu ainda vou”.

Após o falecimento do mestre Leonardo, a filha mais nova, Claudia Regina, assumiu o comando do grupo a pedido do pai, pouco antes de falecer, já no hospital, em 2004. Regina passa a ser a ama do Boi de Leonardo, dando continuidade à promessa do pai, num processo de transição bastante complicado. Para refletir acerca desse fato, tomo emprestado o pensamento do sociólogo francês Marcel Mauss, quando afirma que tudo é ritualístico, desde a maneira de solicitar à maneira de aceitar cada presente divino. Receber é firmar compromisso/contrato em dar a dádiva, enquanto aceitar significa estar disposto a cumprir.

Ao observar as relações internas entre os integrantes do boi e destes com Regina, mesmo em meio às inovações na dinâmica de produzir e das apresentações, algo que não muda e nem se destrói, apesar de não faltarem tentativas, é o compromisso dos participantes em garantir, juntamente com a ama, botar o boi na rua. Questionada a respeito, a ama considera que o compromisso já faz parte dessas pessoas, em geral para cumprir alguma promessa, elo principal

da maioria em torno de um boi. A ama relata: “a coisa já fica arraigada, eles já sabem como é que é, não tem um brincante de boi que não saiba”.

Portanto, o legado de mestre Leonardo é a sua postura de fidelidade e compromisso à promessa, não fazendo concessões nem mesmo frente às autoridades públicas, por mais graduadas que fossem, como se verificou no episódio com a filha do presidente da República, ou seja, sua responsabilidade era com o sagrado, com aquilo que garantia valor e significado à oferenda: o boi. Essa postura marcou a trajetória do grande mestre. Seu nome virou símbolo da tradição do boi e eminência de grande prestígio do sotaque de zambumba. Valores agregados às manifestações pelas quais ele, por mais de quatro décadas, dirigiu o boi e o tambor, ambos conhecidos como “de Leonardo”, apesar de registrados como Bumba meu boi da Liberdade e Tambor de Crioula Poderoso Padroeiro, respectivamente.

3

A Ama Regina: Filha de Sangue e Documento

A promessa ao santo foi o que Regina recebeu como herança do pai. Com ela, a responsabilidade de garantir as apresentações do boi todo ano.

Desse modo, como já mencionado, uma vez herdeira da promessa de Leonardo, assumiu o compromisso, no leito de morte do pai, como ritual de passagem. Embora não sendo necessariamente essa a intenção, adquiriu e renovou, dessa forma, a promessa com o sagrado. Segundo o pensamento de Marcel Mauss, “trata-se, no fundo, de misturas. Misturam-se as almas nas coisas, misturam-se as coisas nas almas. Misturam-se as vidas, e assim as pessoas e as coisas misturadas saem cada qual de sua esfera e se misturam: o que é precisamente o contrato e a troca”⁸.

Nesse universo de misturas e trocas, o boi, como rege a tradição no Maranhão, existe em essência para homenagear São João. Sobre essa questão, a pesquisadora de cultura popular, Maria Michol Carvalho, explicou:

A figura de São João aparece sempre com significativo destaque, funcionando como um elemento de intermediação entre o material e o espiritual, a terra

8 M. Mauss, Ensaio sobre a dádiva, *Sociologia e Antropologia*, p. 212.

e o céu, com base no tripé “pedido/grança/promessa”. Por isso é que se recorre a Ele, que é padrinho de Jesus, a quem batizou nas margens do rio Jordão. E, sendo voz geral, entre as camadas populares, que “padrinho é coisa séria, fina, tem prestígio e merece respeito”, nada melhor do que se “pegar com o Senhor São João”, em situações de dificuldades vividas “aqui em baixo”, para que interceda “lá em cima”, junto do seu compadre Deus Pai e de seu afilhado Deus Filho, por uma solução positiva, por meio de um milagre, de uma graça.⁹

E prossegue:

Estabelece-se, assim, uma cadeia peditória, e juntamente com a emissão do pedido se assume o compromisso de fazer ao santo uma oferenda, que é conhecida como sendo do seu agrado. No caso de São João, a ação de “botar e/ou brincar o boi” é a maneira consagrada de se agradecer o benefício recebido. Por isso, “custe o que custar”, não se pode falhar ao prometido, pois o sim do alto, ou seja, a resposta favorável à solicitação feita, gerou uma obrigação do lado de quem foi com ela agradecido.¹⁰

Claudia Regina Avelar Santos nasceu na cidade maranhense de Cururupu, no dia 22 de março de 1965, onde viveu com a mãe, Edinete Almeida Avelar, até os dez anos de idade. É fato que Regina nunca pensou em assumir o papel do pai. Aproveitou as oportunidades de estudo e emprego. Sentiu que precisava tomar para si a responsabilidade de zelar pelo nome de seu pai: “

9 M.M.P. de Carvalho, *Matracas que desafiam o tempo*, p. 75.

10 *Ibidem*, p. 75.

Enquanto eu tiver vida e saúde e São João me ajudar, esse nome eu vou zelar até o fim, é um compromisso [...] Eu não sei, eu acho que sempre fui assim, a preferida dele pela questão de eu ter estudado mais. Então, quando eu vi que ele tinha, assim, um certo orgulho, porque ele me chamava de minha “doutora” e eu não sou doutora, entendeu? Eu trabalhei, tinha um trabalho fixo. E ele vivia aquele momento muito bom, de glória, porque o que ele pôde ensinar eu aproveitei. Então, ele falava que eu era muito inteligente, você está entendendo? Ele tinha muito isso de sempre falar disso. Aí, quando realmente eu vi essa necessidade, eu assumi.

Regina é a caçula das cinco filhas de Leonardo, cada qual com uma companheira diferente. Mas foi a única criada por ele. A história de vida da ama do Boi da Liberdade é marcada por dificuldades e luta, para as quais demonstra muita força de vontade e liderança, condição que, dizem, lhe acompanha desde a infância. Para uma menina, não era fácil ter que cuidar de uma casa como se fosse adulta, lavando louças, roupas, limpando, cozinhando e, ainda, estudando. Longe do olhar e carinho diário da mãe, Regina teve infância e adolescência difíceis. As brincadeiras de menina eram raras, primeiro pela escassez de brinquedos e de liberdade. Nessa época, segundo ela, as crianças tinham muita obediência e respeito aos mais velhos. Era a reprodução da educação trazida do interior.

Em *Memórias de velho*, Regina conta:

Quando eu vim morar com papai, tinha as festas, e eu sabia que era muito cansativo nesse período. Graças a Deus, tudo o que eu sei fazer aprendi com minha madrasta, que me ensinou a lavar e passar

roupas, cozinhar, todos os serviços domésticos eu sei fazer. Ela era muito rígida, está com Deus, mas ela não era pessoa muito carinhosa com criança, até porque ela nunca teve filho. Escutava papai dizer que a mulher que nunca pariu não sabe o que é carinho. Eu era uma criança muito rebelde, mas eu tinha um compromisso. Quando chegava a época dos treinos, eu ficava sempre atenta pra ajudar. Ele tinha uma lida pesada. Os instrumentos, ele mesmo cobria. [...] Quando chegava a época do boi dele, estava tudo pronto, porque ele mesmo fazia. [...] Então, eu tive esse conhecimento de ver como eram feitas todas as etapas e todos os preparativos até a brincadeira sair para a rua.

Aos dez anos, o pai foi buscá-la para morar com ele até concluir o então segundo grau (atual ensino médio) na Escola Técnica Federal do Maranhão, hoje Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). Em seguida, foi para a cidade do Rio de Janeiro, estagiar numa empresa de veículos, após fazer um curso no Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai). Conseguiu um contrato após o período de estágio e naquela cidade morou por doze anos.

Voltou a viver em São Luís em 1996, já com um contrato de emprego garantido numa empresa de bebidas, onde trabalhou até 2015. Voltou porque o pai já não tinha a saúde tão forte e muito menos disposição física para aguentar a luta diária de organizar o boi. Já havia perdido espaço e força dentro do grupo. Mas a devoção com o santo continuava viva e muito forte: “Nessa época, nesse processo, eu assistindo aqui uma reunião, eu me ofereci pra entrar, aí muita gente achou ruim. Poucas pessoas ficaram a meu favor: minha mãe, meu pai e acho que mais uns dois. Foi quando eu me

posicionei pra fazer a parte que Leonardo não fazia mais. Porque ele se sentia muito excluído de tudo, se sentia assim sem força, ele não mandava mais em nada.”

De criança rebelde e companheira para uma mulher que aprendeu a comandar um grupo predominantemente formado por homens, nascidos e criados num meio machista, mas que soube impor sua autoridade e reivindicar a sua legitimidade, lembrando ser “filha de documento” da pessoa que criou esse grupo:

Quando eu disse que ia participar, vixe, foi como se jogasse uma bomba [...]. Quando eu cheguei lá na reunião, eu disse: “Bom, eu vou entrar na brincadeira e vou fazer a parte que Leonardo não faz mais. [...]” Aí, começou opinião. Uns diziam “não entra”, outros diziam “essa daí vai entrar”. Aí, minha irmã, então foi aquele zumzumzum na hora d’eu adentrar nesta instituição. Combate daqui, combate acolá. “Ela vai entrar, vai gastar o dinheiro todo que é do boi”; e “anda de sapato alto”; “depois desse tempo todinho, ela aparece do nada”. E não sei o quê. [...]. Eu disse: “Olha, eu não apareci do nada. Leonardo é meu pai. Nenhum de vocês aqui é filho de Leonardo. Filho de sangue e de documento, nenhum de vocês é”. Pronto.

Regina não participava do boi nem do tambor de crioula, porque não queria e também por falta de tempo. Leonardo fez-lhe o convite várias vezes. Pois a queria no grupo e orgulhava-se de ter uma filha estudada. Quando Regina voltou do Rio de Janeiro, Leonardo, devido a sua saúde, já não estava mais à frente do boi. Quem comandava era Chico Coimbra, cabeceira e filho de criação de Popó, um dos fundadores. Novamente, Leonardo a convidou para

ajudar na liderança do boi, mas ela rejeitou. No entanto, ao perceber a profunda tristeza e o enorme desespero do pai em relação às mudanças que o novo amo fazia, resolveu reivindicar o lugar do pai. Segundo relatos, Coimbra não dava o respeito esperado e fazia com que os demais integrantes do grupo também não respeitassem o fundador, Leonardo. Nesta conjuntura, cada vez mais o mestre perdia o respeito dos integrantes e, por consequência, perdia a sua autoridade, enfraquecia seu poder e a sua liderança perante o grupo. Além disso, ainda houve a história do boi como promessa. Chico trocou a armação do boi, porque queria uma nova, com um outro formato, com uma outra cabeça. Portanto, assim deixava de ser Boi de Leonardo, o da sua promessa. Este começou a dizer que as suas linhas estavam cruzadas. Nessa época, separou-se da esposa, saiu de casa, ia à sede apenas para as festas. Depois de algum tempo, deixou de ir de vez e adoeceu. Regina contou-nos sua reação quando soube que Chico pretendia botar fora a guia do pai: bateu o pé e disse que dali aquela guia não saía. E só saiu quando o mestre faleceu. Aquilo foi o estopim para resolver fazer algo pelo pai e fez, reivindicou a sua legitimidade, anunciando que ia ocupar-se da parte que Leonardo não fazia mais: estabelecer contatos e garantir as apresentações.

Há alguns anos, dança no tambor de crioula e dançou no boi uma única vez, em 2013, como vaqueira. Assim como o pai, a ligação mais forte é com o tambor de crioula. “Eu gosto do toque, é diferente a batida. Eu me lembro de meu pai”, diz.

E continua:

Ah! No Tambor de Leonardo eu vim dançar agora, já tem uns cinco anos. Nem no boi eu dançava,

quando adolescente. A minha relação é com o tambor, com o toque. Eu não dançava, mas o toque do tambor, ele me incomodava, me atiçava. Eu fui obrigada a dançar. Não dançava e recebia muitas críticas por isso. Diziam assim: “Pede pra gente ir, ela nem dança”. Eu ficava meio assim. Como tinham uns festivais pra acontecer fora do estado, festivais longos como o de Olímpia, que foram quinze dias. O festival da Funarte, outro que demandou tempo, quinze dias também. Bom! Eu resolvi começar a dançar nesses festivais. Porque se você vai, você tá tirando a vez de uma pessoa. Então, você precisa se caracterizar também. Mas no interior eu já dançava.

Embora haja reclamações de alguns participantes que não aceitam a presença dela no comando do grupo, Regina sabe usar os elementos do poder herdado do pai no processo de sucessão para a gestão do boi. “Brigas de bastidores existem e são normais”, diz, em tom jocoso. Com sua formação burocrática, administrativa, de mulher dos negócios, percebeu que poderia usar essas ferramentas do mundo “moderno” para renovar o poder herdado e fortalecer as estruturas desse micro-organismo que comanda. Soube adaptar os seus comportamentos e as suas características à situação e ao contexto. E descreve os embates em torno da sua presença como dirigente do boi:

Então, num grupo desses, você tem combates terríveis, coisas horríveis. Primeiro porque tem essa ligação muito forte com o santo. Eu não sei até que ponto era o envolvimento de Leonardo com as entidades¹¹, mas ele tinha, tanto é que a gente sabe,

11 A respeito das relações que envolvem Leonardo e o processo de criação do boi da Liberdade com as questões da religiosidade de matriz afro-brasileira

todos que montam um grupo desses montam por devoção. [...] Por isso é que eu te digo, é todo tempo lutando. Você está inserida dentro de um grupo. Acho que, independente de ser de zabumba ou qualquer outro grupo, os combates são fortíssimos porque você está sempre incomodando alguém. [...] Eu penso assim: Leonardo era dono. Ele se foi. A brincadeira não continua?

Comandar essa organização cultural de natureza familiar, de forte valor simbólico e popular, das mais tradicionais, seguramente é o maior desafio da ama. Como dar ao boi essa condução de gestão, mas ao mesmo tempo não perder o vínculo com os antigos, com os detentores dos saberes e práticas da organização? Sem perder os vínculos com os elementos da tradição que conferem prestígio e valor à manifestação?

Regina comenta:

Quando o meu pai se foi, eu comecei a sentir aquele vazio. Não acreditava que ele tinha partido. Eu fiquei um pouco perdida. [...] Eu ainda procurei ver quem queria tomar conta do boi [...] o conflito não pode dominar, porque se a gente deixar isso acontecer a história acaba. [...] Se você entra num negócio desses pensando em lucro, em ganhar dinheiro, em se dar bem, você vai estragar toda a história da brincadeira. Então, o que eu sempre peço a Deus, aos santos da festa, que me deem sabedoria para que eu consiga conduzir e fazer com que as pessoas entendam isso da mesma forma como eu vejo, porque senão, se você deixar, isso realmente se perde, muda de nome.

não foram aqui investigadas afincamente por não serem o objeto desta pesquisa.

Quando Regina diz que recorre à ajuda de Deus e dos santos da festa para conduzir o boi da forma que ela entende, está se referindo, também, à cultura organizacional iniciada por seu pai, o fundador do grupo. Porque nesse processo sucessório fica evidente que a filha, ao assumir, tinha como objetivo continuar aquilo que o pai não fazia mais, com forte tendência a manter do jeito que foi deixado, ou até melhor, como se percebe no discurso da ama, posto que é a marca, o valor principal do boi.

Assim, Regina, herdeira da promessa de Leonardo, adquiriu e renovou a promessa com o sagrado, assumindo o compromisso de defendê-la e preservá-la enquanto vida tiver. Suas vivências desde a infância, absorvendo esses valores, símbolos e significados da manifestação popular, fizeram dela legítima depositária da continuidade dessa tradição. Seu grande desafio, influenciada por outras orientações oriundas da contemporaneidade, dos meios empresariais de sua formação e trabalho, é proporcionar uma renovação da tradição sem perder os valores simbólicos que garantem ao bumba meu boi e ao tambor de crioula, seus vínculos com a troca sagrada que estabeleceram, pai e filha, com o divino, os santos, os sagrados, com os quais inauguraram e renovaram a tradição.



A Dinâmica da Produção das Festividades do Boi

O grupo de Leonardo é formado pelo bumba meu boi e pelo Tambor de Crioula “Poderoso Padroeiro”, dos quais participam os mesmos integrantes. Existem, pelo menos, oito momentos importantes no ano. O primeiro e o último são festejados pelo tambor de crioula: a festa do Sábado de Aleluia. Nesse dia, o tambor dança a noite toda, até de manhã. É o momento simbólico que demarca o início da temporada, ou a bem dizer o começo dos trabalhos no ano.

Quanto ao boi, no dia seguinte, Domingo de Páscoa, acontece o primeiro treino, quando os cabeceiras se reúnem para apresentar suas toadas novas. Os treinos são realizados aos domingos, sempre ao final da tarde, até “boca da noite”, no interior da sede. Participam, além dos cabeceiras, a ama e as torcedoras, sendo estas últimas, senhoras, a maioria pertencentes às famílias dos brincantes, que acompanham o boi nas apresentações e no tambor de crioula. São elas que irão escolher, juntamente com a ama, as toadas a serem cantadas nas apresentações do ano.

Depois começam os ensaios na rua, que acontecem aos sábados, geralmente por volta das 23 horas, só acabam

quando o dia amanhece. O último ensaio é denominado “redondo”. Deles participam os demais integrantes – “a turma”, pelo menos os da capital, porque os que residem no interior deixam para ir a São Luís só na época das apresentações.

Marcos, sobrinho de Leonardo, que é cabeceira, fala sobre o roteiro dos ensaios:

Reúne na fogueira; guarnece; chama, vai nessa e lá vai; canta, lá vai; depois que canta, lá vai, chega na porta, aí você vai embaralhar o que você tem. Se não tiver, inventa, mas não pode deixar o boi baixar, porque o boi depois que tiver pegado não para mais. Porque aqui nós tínhamos uma turma assim. Vou te dizer, eu brinco o boi esse tempo todinho, mas turma de percussão aqui em São Luís, como esse boi, não tem.

Após o último ensaio, o grupo volta a se reunir na festa do batizado do boi, no dia 23 de junho, quando o bordado do couro do ano é apresentado aos integrantes e à comunidade. Dessa comemoração festiva, participam os dançantes do boi, seus parentes, a comunidade, alguns pesquisadores e pagadores de promessas. Alguns destes só vão nesse dia, deixam presentes ao boi e, conseqüentemente, ao santo.

A partir do dia 24 de junho, quando se comemora o dia do santo homenageado, São João, a turma começa a maratona de apresentações públicas. São circuitos dos governos estadual e municipal, arraiais de diferentes naturezas, festas particulares, viagens, participações em programas de televisão, jornais etc., que se estendem até o dia 29 de junho, quando se homenageia São Pedro. Esse período, de 23 a 29 de junho, caracteriza o ciclo das apresentações públicas chamado de período junino.

As apresentações realizadas após essa temporada são consideradas fora de época, pois o grupo já cumpriu a obrigação com o santo. Regina fala sobre as fases da apresentação do boi: “O bumba meu boi, no caso, o ciclo dele é depois da Quaresma. No Sábado de Aleluia, a gente toca o tambor como se o tambor fosse a abertura do ciclo, desse círculo de vida, aí vêm os que antecedem os ensaios, os ensaios dentro de casa, os da rua até o batizado, que aí ele nasce nesse dia. Então, é a grande festa. Aí começa essa mistura de festa.”

O momento que simboliza o encerramento da temporada é a festividade da morte do boi. São oito dias de comemoração, que acontecem na sede, mas envolvem a comunidade. Acontece sempre em setembro, geralmente na semana do feriado da Pátria. É uma festa para os integrantes do boi e seus familiares. Demarca o fim da temporada e os preparativos para o ano seguinte, pois os primeiros planos surgem nesse encontro, que tem características de confraternização e renovação.

Desde 2010, antes do encerramento da temporada, o Boi da Liberdade realiza um ritual, a importante viagem a Santa Maria dos Vieiras, um pequeno povoado do município de Porto Rico do Maranhão, no qual nasceu mestre Leonardo. São dois dias que o grupo passa lá. A comunidade inteira é mobilizada, hospedando os visitantes em suas casas e promovendo os preparativos para as refeições. Quando o mestre era vivo, o seu maior sonho era ir com o seu grupo até a cidade de onde ele veio. Regina inseriu esse passeio no calendário do grupo, uma forma de preservar a memória do amor do mestre Leonardo pelo boi:

Leonardo tinha aquela “encegueiração” pelo boi, uma preocupação. Quando estava muito mal, doen-

te, em vez dele se tratar, estava preocupado com o boi [...] Sabe, ele lutou a vida inteira pra levar o boi no interior, no município dele. Hoje eu levo na maior facilidade. [...] É um espetáculo a participação lá. O local, a comunidade, todos se preparam pra esperar a gente. Se preparam mesmo para hospedar e receber.

Ou seja, é a tradição como herança. É uma maneira encontrada para reforçar os laços com a região, mas também uma troca, uma estratégia para manter o grupo e o vínculo com os antigos ou com os herdeiros dos antigos, ao mesmo tempo que preserva o prestígio do boi na região e a fidelidade dos seus integrantes.

O Boi da Liberdade: Cultura Organizacional e Tradição Cultural

Para Geertz, embora a cultura seja uma categoria que compreende, essencialmente, o aspecto simbólico, ela é estruturada dentro de contextos históricos, políticos e sociais e, a partir desses, se alicerçam as questões do poder e do controle como sendo fundamentais. É, para ele, “uma hierarquia estratificada de estruturas significantes”.

Os comportamentos, pensamentos, as atitudes individuais e coletivas são produzidas, reproduzidas, construídas a partir dessas estruturas. As relações de poder se afirmam na sociedade, em um grupo, numa comunidade, por meio das estruturas estruturantes, e as formas, as expressões de poder simbólico, são essencialmente estruturas estruturantes, posto que significantes. São elas que sedimentam comportamentos, consensos etc. É o que sociólogo francês, Pierre Bourdieu, identificou como poder simbólico “de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem”, formado por “sistemas de símbolos como instrumentos de conhecimento e de comunicação, que só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados”¹², sendo por

12 P. Bourdieu, *O poder simbólico*, p. 9.

intermédio da cultura e da arte que o poder simbólico se faz de maneira mais subliminar. Pois é estabelecido por meio da fé, das manifestações culturais, das artes.

Compreendendo que a sociedade é composta por diversas estruturas que se inter-relacionam, cabe dizer aqui que essas questões envolvendo a cultura, a sociedade, a política, entre outros aspectos da vida coletiva, são, por excelência, complexas, posto que não significam somente o somatório de um com outro elemento, mas as interações, as trocas possíveis, nas múltiplas direções, dando e recebendo contribuições. Em questões sociais e culturais, o produto não é apenas a soma das partes, é a inter-relação das partes. Quando um sistema cultural se mistura com outro, já não são apenas aqueles dois, mas uma rede complexa de possibilidades de sistemas, porque “as complexidades são possíveis, se não praticamente infundáveis, pelo menos do ponto de vista da lógica”¹³.

Dessa maneira, a complexidade que envolve uma manifestação cultural de cunho popular como o bumba meu boi é marcada por relações de poder e de controle. A sua existência depende de uma liderança, de uma autoridade interna, que depende, por sua vez, do estabelecimento do controle que esta exerce perante o conjunto dos integrantes naquele micro-organismo, naquele microssistema. Por isso, dizer que é uma espécie de microuniverso, guardadas as suas especificidades, estas são justamente as dimensões da cultura, da tradição, da memória e, dentro disso, as suas estruturas de poder. Assim, o boi tanto vive dentro de uma estrutura mais ampla (formada por estruturas históricas, sociais, políticas, religiosas etc.) como é

13 C. Geertz, *A interpretação das culturas*, p. 5.

ele mesmo um microsistema, uma estrutura de poder interna que se estabelece.

É nesse ponto que a discussão de cultura em Geertz se relaciona diretamente com a discussão de cultura organizacional, pois esta não existe sem disputa de poder, assim como não há autoridade sem controle nem existe espaço social, cultural sem disputa de poder.

Rosa Maria Fisher, doutora em ciências políticas, aponta meandros desse processo próprio das manifestações de cultura e relação de poder. Segundo a pesquisadora:

trata-se do relacionamento existente entre os padrões culturais específicos de cada organização e os processos e relações de poder determinantes de sua dinâmica. Ao enfocar as esferas da cultura e do poder organizacional, as concebo como padrões inter-relacionados, que se influenciam mutuamente e guardam entre si práticas pouco conhecidas, mas que são significativamente importantes para definir o perfil de uma organização, penetrar em seu complexo universo e compreender as causas de fenômenos aparentemente inexplicáveis.¹⁴

Portanto, nesse debate em torno do Boi da Liberdade, configura-se uma relação estreita entre o conceito de cultura que Geertz trabalha com a abordagem de cultura organizacional a partir dos teóricos dos estudos organizacionais aplicada neste trabalho. São os mesmos elementos, apresentados, separadamente, sob o enfoque da antropologia simbólica e da teoria da administração.

14 R.M. Fischer, O círculo do poder, em M.T.L. Fleury; R.M. Fisher (orgs.), *Cultura e poder nas organizações*, p. 66.

No caso em questão, trata-se de uma organização formal e cultural, de caráter familiar, criada por um mestre que se relacionava com toda a sua parentela, vizinhança, em comunidade, com relações consanguíneas, de compadrio etc. Este, para pagar uma promessa, cria um grupo muito grande de pessoas e, gradativamente, vai estruturando, estabelecendo relações de poder com os demais integrantes do grupo, como figura central, fundador do grupo. Nesse processo de inter-relações é que vai sendo construída uma cultura da própria organização, os modos de fazer, as práticas e regras desse grupo. O filósofo brasileiro Carlos Osmar Bertero, doutor em administração de negócios, analisa mais detalhadamente essa teia de relações entre cultura e gestão organizacional. Ele diz:

As atitudes do fundador, comportamento, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio negócio acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início, nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio, ou pelo menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada.¹⁵

De acordo com Pettigrew, um dos precursores da abordagem organizacional por meio da cultura, os símbolos, a linguagem, a ideologia, as crenças, os ritos e os mitos constituem os elementos expressivos da cultura organiza-

15 C.O. Bertero, Cultura organizacional e instrumentalização do poder, em M.T.L. Fleury; R.M. Fisher (orgs.), op. cit., p. 39.

cional, que, por sua vez, “consiste em um sistema de significados pública e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo”¹⁶.

O conceito adotado aqui é o de Schein, segundo ele, uma cultura organizacional pode ser forte se a organização vivenciou experiências comuns, atribuindo maior importância ao papel dos fundadores nas ações de moldar seus padrões culturais: “Os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.”¹⁷

Schein nos diz ainda:

O fundador (ou os fundadores) de uma organização é a pessoa central no desenvolvimento da cultura organizacional, que, por meio de mecanismos, estratégias e políticas, transmite as suas concepções e determina os pressupostos da organização, tanto explícita como implicitamente, nos papéis que os integrantes devem desempenhar. O fundador tem lugar de destaque, por ser ele quem definirá o curso das ações, conduzindo o processo de formação dos padrões culturais a serem seguidos pela organização e seus membros.¹⁸

Leonardo, ao criar o Boi da Liberdade em 1956, formado, em maioria, por familiares e conterrâneos da região de Guimarães, não imaginava que esse grupo viria a ser

16 A. Pettigrew, *On Studying Organizational Cultures*, p. 574, apud P.Pinto, *Estratégias de coopetição e estratégias de aquisição internacional*, p.25.

17 E.H. Schein, *Cultura organizacional e liderança*, p. 51.

18 *Ibidem*, p. 51.

um dos mais tradicionais e consagrados do bumba meu boi do Estado do Maranhão e do Brasil. Nem que sua visão de mundo (entendem-se aqui os seus valores, ensinamentos e suas crenças) seria a bússola que orientaria os integrantes dessa organização e a ressignificaria no âmbito de uma tradição familiar. Naquele momento, a criação do grupo representava tão somente a diminuição da distância de sua terra e de seus parentes alicerçados no cumprimento de uma promessa a São João. Uma brincadeira familiar que mantinha a tradição. Nos dias atuais, é um legado cultural familiar mantido pela relação de amor e compromisso da própria tradição. Na verdade, o sonho dos remanescentes quilombolas de Santa Maria dos Vieiras é vencer dificuldades e concorrências para continuar existindo no cenário das expressões e manifestações da cultura popular maranhense.

O antropólogo e filósofo francês Edgar Morin enfoca a complexidade do fenômeno organizacional presente nas relações que o envolvem e em todos os seus casos. Não se refere às organizações no sentido de empresa, mas como instituições complexas, nas quais o todo está na parte e esta no todo:

A organização, entretanto, não pode ser reduzida à ordem, embora a comporte e produza. Uma organização constitui e mantém um conjunto ou “todo” não redutível às partes, porque dispõe de qualidades emergentes e de coações próprias, e comporta retroação das qualidades emergentes do “todo” sobre as partes. Por isso, as organizações podem estabelecer as suas próprias constâncias: é o caso das organizações ativas, das máquinas, das auto-organizações, enfim, dos seres vivos. Podem estabelecer sua regulação e produzir estabilidades. Portanto, as organizações produzem ordem, sendo coproduzidas

por princípios de ordem, e isso é verdadeiro para tudo aquilo que é organizado no universo: núcleos, átomos, estrelas, seres vivos. São organizações específicas, que produzem sua constância, sua regularidade, sua estabilidade, suas qualidades etc.¹⁹

É essa a pesquisa que orienta este trabalho: ver o bumba meu boi de Leonardo enquanto uma organização complexa, tradicional e articuladamente dedicada a garantir sua permanência e preservar suas principais características perante o público, frente aos diferentes contextos do ambiente e da conjuntura impostos pelos poderes dominantes, por este mesmo público, a comunidade do bairro ou mesmo participantes do grupo.

Deste modo, entende-se organização aqui sob o enfoque estruturalista, para efeito deste estudo, como uma forma de ação construída e executada coletivamente. É um organismo vivo, adaptativo, complexo. Considera-se que todas as formas de ação organizacional resultam do controle e da dependência relacionados, em parte, a políticas que envolvem a formação e o modo de executar alguns mecanismos estratégicos. Em se tratando de botar o boi na rua, sabe-se que implica toda uma logística que envolve ações, as mais diversas. São etapas de um processo produtivo, que vão desde estratégias para captação de recursos, até sua boa e transparente aplicação para os fins que foram captados. Além, obviamente, de todas aquelas ações já destacadas em capítulos anteriores para garantir a dinâmica da produção do boi, que envolvem direta e/ou indiretamente as estratégias e as políticas, internas e externas, desenvolvidas pela ama e os integrantes, estes entre si e com outros diferentes

19 E. Morin, *Ciência com consciência*, p. 198-199.

tipos de organizações, como as instituições públicas e privadas, as outras associações da cultura popular e até mesmo dos diferentes tipos de público, dos diversos agrupamentos sociais e comunitários.

O Boi de Leonardo é uma organização da cultura popular do Estado do Maranhão que tem como objetivo coletivo o desafio de botar o boi na rua todo ano em prol de um compromisso sagrado estabelecido por seu fundador, Leonardo, com o santo da festa, São João. Este desafio resultou no fato de que a empresa familiar informal que fundou teve de se tornar uma empresa formal para ter a garantia das apresentações públicas nos espaços determinados, principalmente os mantidos pelos poderes públicos.

A ideia de empresa formal no contexto organizacional do boi já está estabelecida no discurso de seus integrantes, sobretudo pela ama, que defende a concepção do Boi de Leonardo como “uma instituição que, hoje, funciona como uma empresa. Ela não perde para ninguém em termos de participar de um edital de seleção. Pode estar incluída porque está apta para isso”. Outro recorte do discurso da ama que ratifica esse perfil do grupo é quando ela diz que: “há muito tempo era uma federação. Depois das mudanças nos governos, precisou se criar uma empresa com diretoria, CNPJ, estatuto e ata de criação”.

O fato é que os distintos grupos de cultura popular, a partir do momento em que passaram da condição de excluídos e discriminados para ser reconhecidos e utilizados como símbolos e manifestações culturais pela sociedade e, em consequência, pelos governos, passando a acessar recursos financeiros destes, e também dos setores privados, tiveram que se adequar às exigências legais, financeiras e contábeis. Seja a documentação das organizações, habilitando-as

para o acesso aos recursos, seja para a movimentação destes, como abertura de contas bancárias.

No âmbito dos grupos de bumba meu boi, as coisas mudaram bastante. Precisaram se tornar entidades, em grande medida adotando princípios ou estratégias empresariais das organizações formais. E nessa condição, a condução das manifestações necessitou se adequar aos desafios de toda e qualquer organização. Conduzir o bumba meu boi passou a requisitar planejamento, eficiência, racionalidade, atualizar documentações, além de outras diretrizes.

Após assumir o Boi de Leonardo, Regina sentiu a necessidade de se capacitar, de aprender melhor como administrar uma organização cultural como a sua. Pesquisou e tomou conhecimento das consultorias e cursos sobre empreendedorismo voltados para a cultura popular que o Sebrae oferecia. Assim relata a ama:

Eu participei de várias oficinas de capacitação para elaboração de projetos. Vixe! E isso vai esclarecendo! A partir do momento em que você é inserida em um grupo desse, sua mente também vai acompanhando essas melhorias, esse desenvolvimento. Então, por meio dessas oficinas do Sebrae, o Boi da Liberdade, por seu estatuto e sua documentação, ficou apto a concorrer de igual pra igual com as outras instituições culturais. Porque tem quem ficar dizendo assim: “Ah, só o boi de fulano de tal viaja! Só o boi tal concorre a projetos!” Mas não procura se atualizar. Se fosse na época só de Leonardo, da turma velha, com certeza eu não sei se eles dariam brecha para fazer essas modificações. Existe um medo muito grande deles de perderem essas instituições para os mais novos. Eles ficam com medo de você fazer tanta modernidade e perder o poder. Eles tinham

medo mesmo. Um jovem dificilmente teria acesso a um documento desses ou teria acesso a vir dar uma palestra aqui para os brincantes. Era o entendimento dos mais velhos, eles não davam brecha.

Sorte minha, pensei! Bom, embora uma manifestação da cultura popular seja sempre tratada como algo informal, ela carrega sua dinâmica organizacional. Esta foi, de algum modo, impressa, demarcada pelo seu fundador. Por mais que essa dinâmica organizacional sofra com o tempo influências dos mais novos e das mudanças determinadas pelos diferentes contextos que experimenta, ainda assim ela tem um eixo que direciona as principais características políticas e organizacionais da manifestação. É importante observar essas organizações culturais. Como o próprio nome diz, elas trazem uma dinâmica que se assemelha a qualquer outro tipo de organização, seja empresarial, seja pública ou uma instituição governamental. É imprescindível se relacionarem com a dinâmica econômica e política das quais elas dependem cada vez mais.

Para isso, são construídas relações de poder interna e externamente. Uma fortalece a outra, ou seja, a legitimidade que se consegue garantir internamente favorece o reconhecimento da organização externamente. Do mesmo modo, o reconhecimento externo – medido com o nível de parcerias que conquistam, o volume de recursos mobilizados ou ainda o número de contratos garantidos – pode fortalecer o comando, no caso, da ama do boi, no conjunto da organização cultural. Nesse contexto, o papel da autoridade precisa ser reconhecido e obedecido dentro da organização, uma vez que, como já se viu, é a partir desse reconhecimento interno que ela vai construir suas relações

com o universo externo da organização. Regina discorre sobre sua atuação como gestora:

A minha entrada no boi fez com que houvesse uma transformação de pensamento para melhor. Eu, hoje, tenho o acompanhamento de muitos deles, assim, de ver que esse meu envolvimento veio só para melhorar, porque o boi é para ser visto. Ele não é só o Boi de Leonardo ou da Liberdade. Ele é para se apresentar para o mundo, porque ele tem um site, ele é uma empresa, ele é um ponto de cultura, ele se apresenta todos os anos nos arraiais durante a temporada e depois, no circuito fora da época, que eu chamo de temporada de luxo.

A dinâmica de uma organização é determinada, frequentemente, pela atuação de uma pessoa que se faz essencial porque exerce função administrativa ou de gerenciamento, que compreende planejar, organizar, controlar e avaliar todas as ações de uma organização. Essa figura mencionada é o administrador da organização ou, como é mais usado no meio de atuação, o gerente. O termo mais apropriado não se faz tão vital nesse caso, mas sim identificar que a essencialidade da função desempenhada por esta é fundamental, pois irá determinar os caminhos e tomar as decisões das ações organizacionais. E, para isto, essa pessoa necessita ter liderança.

É pela liderança que a função administrativa/gerencial se realiza, porque é um processo, primeiramente, interpessoal, em que uma pessoa influencia outra, mas não é qualquer uma, mas alguém imbuído de autoridade, de poder, este com legitimidade, pois a sua tarefa é, acima de tudo, administrar sentidos, em que os atributos indispensá-

veis devem ser a necessidade de trabalhar em equipe, inovação, autonomia e, principalmente, revisão de suas práticas e do entendimento de seu papel na organização, como exercício constante.

Presenciei muitos episódios ao longo desses cinco anos, que permitiram constatar a autoridade de Regina frente ao boi. Foram muitos momentos, entre os quais um, que me chamou bastante atenção, foi no dia 13 de junho de 2013, quando a ama Regina repreende com veemência um integrante do boi, que estava no ofício de bordar indumentária e ao mesmo tempo, estava consumindo bebida alcoólica. Percebendo o deslize, bastou ela dizer “Tô vendo aí, essa mistura de bebida com bordado. Está metendo grode, né?”, para o homem tentar, de forma ingloria, se justificar. Para ela, a conversa já havia se encerrado com aquele comentário. O outro, dali em diante, tocou o trabalho, quieto. Quando eu a indaguei a respeito da forma de administrar situações desse tipo, em que precisa impor sua autoridade, respondeu:

É complicado, mas precisa, porque não pode misturar. É vergonhoso pra gente esse tipo de associação. O grande negócio de você se envolver nessa história, o que eu achava que era dificuldade no começo, é comandar esse povo todo. Porque assim a relação com eles tem que ter um limite. Ela não pode se confundir, porque senão eles começam a misturar muito, e aí eles perdem o respeito. A única coisa que eu acho que a gente não pode deixar se perder é a questão do respeito. Quem lida com o ser humano, você sabe como é que é, né? Tudo se admite. O que é inadmissível é a falta de respeito. A hora que você não puder mais tomar conta do fundo da sua casa, quem vai mandar? Quem vai tomar conta? Outro?

Segundo Barnard, a autoridade consiste no ato de aceitar ou consentir dos indivíduos. Dessa maneira, “se uma ordem é aceita pela pessoa a quem é dada, fica confirmada ou estabelecida a autoridade dessa ordem com relação àquela pessoa. A desobediência à ordem constitui a própria negação de sua autoridade”²⁰.

Luiz Claudio Farias, músico maranhense de grande destaque e discípulo do mestre Leonardo, com quem muito conviveu no processo de aprendizagem percussiva, afirmou, em entrevista: “No tempo de Leonardo, ele não admitia ninguém bêbado tocando. Era uma disciplina absurda. Não podia entrar bêbado, não podia fazer algazarra, não podia entrar de ‘calça curta’ em dia de festa.”

De acordo com Fleury, esse tipo de gerenciamento é importante para a manutenção dos ritos e dos valores básicos de uma organização. “Quando o gerenciamento da cultura implica manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores: investe-se assim em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais mantenedores dos valores básicos da organização.”²¹

No boi, dentro da sua dinâmica organizacional, o amo precisa ter o reconhecimento dos demais integrantes da organização. Isso não significa dizer que não haja tensionamentos. Sim, em toda expressão de poder há resistência, portanto, disputa. Isso não é ruim. Ao contrário, faz com que a própria manifestação tenha a sua dinâmica. Ou seja, a própria autoridade legítima, reconhecida e, às vezes, até

20 C. Barnard, *The functions of the executive*, p. 57 apud B.M. de S. Wahrlich, *Uma análise das teorias de organização*, p. 73.

21 M.T. L. Fleury, O desvendar a cultura de uma organização, em M.T.L. Fleury; R.M. Fisher (orgs.), *Cultura e poder nas organizações*, p. 25.

legal se movimenta para dar a dinâmica de funcionamento da manifestação. Para os casos em que essa autoridade não imprime um sistema de gestão e, sim, um mecanismo de afirmação, corre-se o risco de perder a autoridade. As tensões que ocorrem podem se tornar o combustível para fazer com que a autoridade se afirme e se atualize e a manifestação avance. A abertura das relações administrativas e a reformulação do regimento interno do boi, permitindo, por exemplo, a criação de cargos, foi um momento marcante na gestão da ama Regina:

Lidar com pessoas requer muita paciência e jogo de cintura. Até você adquirir respeito pela tua cara, demora muito. [...] Outra coisa, na administração de Leonardo era tudo fechado. O estatuto que rege, que é o regimento interno da instituição, não era amplo. Não dava abertura para participar de nada, porque era aquela coisa fechadinha. Não tinha nem vice, só tinha presidente. [...]. Reformulamos o estatuto, mudamos e ampliamos muita coisa. [...] As instituições deveriam estar aptas a participar de eventos aqui e fora do estado. Dentro do Novo Código de Processo Civil, eu comecei a pesquisar, comecei a ver, com a orientação do Sebrae, que tem uma pasta de cultura popular.

As mudanças acarretam, em geral, conflitos que, por sua vez, são momentos de construção, de reflexão coletiva e de debate. O maior conflito experimentado pela ama Regina foi quando assumiu o lugar do pai na condução do grupo. Os primeiros anos de gestão não foram nada fáceis: “Eu escutei muita conversa. De Zé Carlos, de Toinha, de Dona Vitória. Nossa! Essa aí foi muito tempo para me engolir. Sabe, ela jogava muita piadinha, era uma coisa. Eu ficava só es-

cutando, só escutando.” Segundo depoimentos, as relações foram muito tensas com os integrantes mais antigos do boi.

A existência de conflitos provocados por influências internas ou externas, como questões econômicas e políticas na organização, implica a possibilidade de que entre em crise. Isso, geralmente, provoca riscos inimagináveis. Como descreve Fleury:

A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos, políticos) ou internos (surgimento de novas lideranças, por exemplo). Ela é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão da necessidade de mudança. Isto porque o momento da mudança é de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco – principalmente o das alterações nas relações de poder.²²

No contexto do Boi de Leonardo, os portadores do capital simbólico que lhes dão autoridade são os cantadores, vaqueiros, zabumbeiros, torcedoras etc. Mesmo que Regina tenha autoridade simbólica e legal, não pode desconsiderá-los, pois essas pessoas trazem saberes e conhecimento de um tempo que ela não viveu. São portadoras de capital simbólico. Nesse sentido, é preciso que, dentro dos mecanismos organizacionais de que a brincadeira já dispõe, como sistemas de punição, premiação, reconhecimento, a ama encontre formas de contemplar esses interesses para viabilizar a sua autoridade e, sobretudo, estabelecer as suas relações de poder.

²² Ibidem, p. 26.

Os denominados antigos, embora não sendo autoridades legais dentro das normas estatutárias da instituição, expressam uma autoridade simbólica, uma vez que simbolizam a história da organização, carregam os saberes e segredos da manifestação, além de exercer papéis importantes, que lhes atribuem prestígio e poder.

A autoridade simbólica – não legal – dos chamados antigos tende a ser acionada, causando algum nível de tensão dentro do grupo, quando a mudança proposta ou imposta dentro da organização pode alterar os seus padrões culturais. É o que explica Fleury, quando afirma que “a questão se torna bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais, pois, nesses casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas. [...] Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, justificadas pelo clássico ‘não se mexe em time que está ganhando’”²³.

A ama Regina, a partir desse contato com a experiência real de gestão da organização, vai paulatinamente incorporando uma racionalidade organizacional cada vez mais arrojada, embora mediando com a natureza simbólica de sua organização. Capacidade que ela foi adquirindo ao longo de sua experiência no comando do boi ao perceber gradativamente que em sua organização existem outros valores que não são somente os da viabilidade financeira. Mas, sobretudo, os valores de manter o prestígio do boi, da tradição, do valor simbólico que Leonardo impregnou na manifestação.

23 Ibidem, p. 26.

A lógica não é de uma empresa, mas de uma organização que sobrevive dentro de uma ordem capitalista, de manter-se, de sobreviver dentro dessa lógica. O capital financeiro não é o mais importante nesse tipo de organização, mas sim o capital do prestígio e da tradição. Dentro da realidade contemporânea, a lógica da organização do Boi da Liberdade não é a obtenção de lucro. O que se almeja é garantir as condições de remuneração o máximo possível justas para os seus integrantes e a reprodução do boi para o ano seguinte, renovando a promessa.

Assim, configura-se uma vivência de enorme e crescente contradição – o elemento da dialética – dentro de um capitalismo cada vez mais voraz para uma manifestação cultural com tais características, carregada de tradição e de valores simbólicos, conciliar e sobreviver dentro desse sistema, dessa ordem maior, moderna, cada vez mais global.

Dessa forma, gerenciar uma manifestação cultural, no bojo da ordem capitalista, tendo que adotar princípios e mecanismos da moderna administração, exige que se pense a respeito das tarefas que envolvem a dinâmica organizacional de gestão. E assim, qualquer que seja o modelo organizacional, faz-se necessário primeiro focar nos possíveis padrões de liderança e de autoridade existentes nessa organização.

Por isso, o trato com pessoas é realmente o eixo central da função gerencial e isso independe da área e da posição hierárquica, o que vai criando, quase sempre, um padrão de desempenho gerencial corporificado ao próprio fenômeno organizacional. Isto está intimamente ligado ao exercício da liderança e incentivo à motivação, milimetricamente equilibrados para o desafio de gerenciar pessoas. A

força de um grupo está diretamente associada à força de seu líder, porque é este quem o conduz, quem orienta e incentiva as realizações dos objetivos fins.

A atuação de Regina à frente do Boi de Leonardo representa um novo jeito de comandar um batalhão, o que provoca curiosidade de outros grupos. Além de ser uma realidade que quase nunca acontece em um universo cultural cujo trabalho de comando comumente é feito pelos homens. A ama do Boi de Leonardo fala sobre como as pessoas a veem:

Além de ter quebrado um paradigma de uma mulher estar à frente de um boi de zabumba, um dos grupos mais tradicionais que nós temos, a minha entrada serve hoje de exemplo para muitos outros grupos de boi de zabumba. Hoje, quando eu vou a uma reunião, as pessoas ficam esperando pela minha presença. Táí uma coisa que eu não sabia, assim, como o meu modelo de gestão deu certo no grupo no qual eu atuo. Então, todo mundo quer copiar, querem saber o que aconteceu, o que eu fiz para moldar o grupo, para eu ter visibilidade no grupo. Isso são coisas que eu ouço, entendeu? [...] As pessoas querem saber o que eu faço, como eu conduzo. [...] Eu agarro as oportunidades que aparecem a cada dia e eu vejo que não sou diferente dos outros. Eu sou igual ou melhor que os outros grupos.

Segundo Tamayo e Porto, a motivação, no âmbito organizacional, é o motor que faz com que uma pessoa permaneça ligada a uma organização, e nessa associação empreenda o melhor de si para a realização dos objetivos dela²⁴. Numa organização cultural como o Boi da Liberdade, a

24 Ver A. Tamayo; J.B. Porto, Liderança e valores culturais, em A. Tamayo; J.B. Porto, (orgs.), *Valores e comportamentos nas organizações*.

motivação está intrinsecamente associada ao compromisso com a promessa feita ao santo de devoção, mas também ao prestígio que seus integrantes adquirem dentro e fora do grupo, a partir dos papéis que desempenham dentro da manifestação popular e do reconhecimento que recebem.

Já a liderança, ainda conforme Tamayo e Porto: “se refere ao processo pelo qual uma pessoa influencia os outros membros de um grupo para o atingimento das metas organizacionais”²⁵. É importante enfatizar que os autores em questão usam o termo liderança como sinônimo de “práticas de gerenciamento” e, segundo eles, um gerente deve ser, acima de tudo, um líder. São características que a ama Regina assume cada vez mais na sua gestão frente ao Boi da Liberdade:

Aquela Regina que começou se mostrando num grupo como filha do dono, mas receosa, não cabe mais em mim. [...] Hoje, eu sou confiante naquilo que eu digo, no meu posicionamento, e isso eu adquiri com o tempo, nessa convivência aqui, com eles. Aquela barreira que foi imposta quando eu entrei não existe mais. Hoje eles não veem o Boi da Liberdade sem a Regina. Eles me veem como uma grande estrategista. Como uma pessoa que tem acesso à internet. Como uma intelectual, que eu não sou, mas para eles sou. E eles acham que nós só estamos onde estamos por conta da minha contribuição, e eu devo isso a eles, entendeu? Porque eles deixaram eu fazer isso. Se eles não tivessem deixado, se eu não tivesse persistido pra dizer “Olha, eu sou filha de Leonardo. Eu estou aqui pra isso”, nós não estaríamos aí onde estamos. Foi muito difícil, porque não existe nenhuma vitória sem dificuldade.

25 Ibidem, p. 191.

Filha de Documento: O Processo Sucessório

As organizações familiares apresentam as mais variadas formas. No entanto, trazem uma característica central: o fato de terem origem e história vinculadas a uma família que administra os negócios e mantém-se à frente dessa organização, garantindo a continuidade dessa família na administração organizacional.

Em concordância com Kelin Gersick e John Davis, as organizações familiares se apoiam na coexistência de três eixos independentes, a saber: propriedade, família e gestão. O eixo da propriedade é associado ao proprietário, que detém o controle da organização. Quando existem outros proprietários, estes possuem apenas participações simbólicas, não exercendo, de fato, autoridade significativa. O eixo da família está associado à alternância de gerações na administração da organização. A preocupação fundamental é a transferência da liderança, a transição do poder entre os membros familiares. O eixo de gestão está relacionado à expansão, formalização e maturidade da organização. Caracteriza-se pela formação de estruturas funcionais, responsáveis pelo desenvolvimento de rotinas e políticas. Esses três eixos organizacionais se inter-relacionam, sendo fortemente influenciados por alterações relacionadas a mudanças na família, na distribuição da propriedade ou na própria organização e por fatores do tempo como mortes, nascimentos, doenças, crises, desafios e até mesmo planos governamentais. Qualquer uma dessas alterações ou desses fatores envolve mudanças na estrutura e/ou no funcionamento da organização²⁶.

26 K. E. Gersick. E.; J.A. Davis , De geração para geração, p. 17.

Entre as possíveis alterações em uma organização familiar, há uma que merece destaque – o processo sucessório – que consiste na mudança de gerações no comando. Esse processo implica o surgimento de uma nova liderança e isto vai sempre sugerir mudanças no estilo de condução, na estrutura e na cultura da organização. Tem influência direta sobre a vida organizacional, uma vez que a alternância de poder e a transferência de liderança envolvem mudanças internas que, inevitavelmente, poderão afetar a cultura da organização. Por isso, é fundamental que esta seja preservada em tempos de mudança e/ou de conflitos internos, ao menos os seus elementos essenciais.

O processo sucessório em organizações familiares geralmente desencadeia conflitos e/ou crises, relacionados às dificuldades de separação entre as relações afetivas, familiares e/ou às decisões profissionais. O filósofo João Bosco Lodi afirma que “a crise da sucessão costuma ocorrer por ocasião da passagem do bastão do fundador para seu sucessor, em virtude de o primeiro desenvolver extremo culto à personalidade, ser autocrata, concentrar decisões, sacrificar a família”²⁷.

Contudo, continua Lodi, por mais que implique alterações nos elementos expressivos da cultura organizacional, o sucessor deve ser escolhido com muito cuidado, de maneira que não haja dúvidas sobre a sua capacidade de manter os valores concebidos pelo sucedido. O sucessor precisa ter a noção de que a cultura identificada com os pressupostos do fundador precisa ser preservada.

Segundo Regina, foi na iminência de ver ameaçada a promessa de Leonardo que ela se viu impelida a ser a sua

27 J.B. Lodi, *Sucessão e conflito na empresa familiar*, p. 53.

sucessora, fazendo a sua própria promessa no leito de morte do pai, de preservar o grupo, em sua memória. Ela conta que

não queria saber nada de bumba meu boi, que era só trabalho, esse negócio todo. Eu queria era me livrar assim desse momento. [...] Mas, assim, num processo de falta, de ausência do principal, a gente começa a querer tomar a vez e assumir aquilo ali, porque a gente não quer que aquela história acabe. Quer dizer, esse processo aconteceu comigo. Comecei a pensar e falar assim: “Ah, o Boi de Leonardo é isso, mas ele gostaria que fosse assim, assim, assado” [...] Então, comecei a querer fazer as coisas. Assim, por exemplo, ele dizia que tinha muita vontade de o boi estar onde está.

O percussionista maranhense Luiz Claudio, ao ser entrevistado para esta pesquisa, declarou:

Regina, no tempo que eu estava lá, eu raramente a via. Eu conhecia as pessoas porque o grupo não era tão grande. Eu acho que ela se aproximou depois que ele já estava um pouco enfermo. Ele deve ter escolhido ela para ser a sucessora. E, engraçado, ele escolheu uma pessoa que não era tão presente, mas acho que ele deve ter percebido que ela iria levar a coisa adiante, como ela leva até hoje.

A profissionalização do sucessor é estrategicamente fundamental para o exercício da administração e a continuidade de organizações familiares. Não nos cabe analisar aqui como ou até que ponto, mas parecia então, que o mestre Leonardo tinha certeza de que Regina, entre as suas cinco filhas, era a mais preparada para ser a sua sucessora, talvez por sua ligação consanguínea e por seu preparo, tanto

profissional (nas áreas de gestão e jurídica), como cultural (acompanhando, durante anos, toda a rotina de Leonardo em organizar e botar o boi na rua).

Sob reclamações e conflitos, a ama Regina assume o lugar do pai:

Leonardo já estava bastante ruim e passou pra Chico Coimbra, que também já é falecido. Falou pra ele tomar conta da brincadeira. Ele realmente tomava conta, mas muitas coisas deixava de lado. Aí, quando eu cheguei do Rio de Janeiro, em 1996, Leonardo sempre falando que as coisas estavam muito difíceis, mas eu não tinha tempo também, não via tempo, não arranjava tempo para estar inserida no bumba-boi, porque achava muito difícil, era muita gente. De certa forma, em um grupo desses, você trabalha com pessoas de todo tipo. Pessoas boas e pessoas ruins. Pessoas que querem seu mal e seu bem. [...] Quando foi em 2002, ele já estava ruim. Era cada dia piorando e a gente acompanhando, ele teimoso que era uma beleza. Aí foi quando eu comecei a me envolver mais, foi no dia em que teve uma festa só do boi, uma confraternização, todo mundo feliz e ele num canto sentado. Aí, eu cheguei perto. Então ele disse: “Ah, pequena, me ajuda.” Eu disse assim: “Ah, senhor, eu não tenho tempo pra isso, não. Isso é só pra quem tem tempo”. E já tinha essa pessoa de lá [Chico Coimbra], que era a que estava se intitulando dono, se sentindo responsável por tudo. [...] Passou uns dias, ele estava sentado assim, num banco. Tava muito jururu. [...] Aí ele me disse: “Olha, dia tal vai ter uma reunião pra prestação de contas”. Aí, eu disse: “Que dia que vai ser? Eu vou participar. Você quer que eu entre?” Ele falou: “Ah! Tu vai entrar, pequena?” [...] Aí, eu disse que eu ia. Cheguei em casa, fiquei preocupada, aquela ansiedade, e já se aproximava o dia da reunião

e a ansiedade maior ainda, porque eu imaginava que o desafio seria muito grande.

Mas compor um grupo como esse, ainda como simples integrante, traz prestígio, autoridade, mesmo não sendo aquela dita autoridade formal, legal, estatutária, mas a autoridade estabelecida pelos saberes que acumulam, pelas informações que passam a ter, pelo tempo de permanência e por conhecerem tão bem a organização, seus códigos e segredos.

A pesquisadora Maria Michol Carvalho escreveu sobre a importância do sentido de pertencimento nessas agremiações do bumba meu boi. Para ela,

inegavelmente o boi é o exemplo patente de um pedaço de significativa importância para as pessoas que nele circulam e se detém em busca da satisfação de suas necessidades sociais. Logo, à medida que se aprofunda o conhecimento comum, também se acentua o reconhecimento pessoal, haja vista que “pertencer ao pedaço” significa poder ser reconhecido em qualquer circunstância, o que implica o cumprimento de determinadas regras de lealdade²⁸.

Desse modo, essa relação de poder é também estabelecida pela troca, de reconhecimento e prestígio, para um lado e para o outro. Leonardo, na época em que era o chefe maior, tensionava permanentemente com os integrantes. Com Regina, sua filha, não foi diferente. Esta, quando teve que assumir a condução do boi, experimentou grandes conflitos na relação com os antigos e até hoje os experimenta. Embora tenha feito diversas flexibilizações, acordos, cama-

28 M.M.P. de Carvalho, *Matracas que desafiam o tempo*, p. 98.

radagens, trocas, ainda assim o seu comando é permanentemente tensionado. Faz parte da dinâmica de uma organização social. Esse é um processo constante de troca. Por isso, estruturei o pensamento em Marcel Mauss, justamente no conceito da dádiva, da troca:

De simples troca de bens, de riquezas ou de produtos no decurso de um mercado de indivíduos. Em primeiro lugar, não são indivíduos, e sim coletividades que se obrigam mutuamente, trocam e contratam. [...] Trata-se, antes de tudo, de gentilezas, banquetes, ritos, serviços militares, mulheres, crianças, danças, festas, feiras. [...] Enfim, essas prestações e contraprestações são feitas de forma sobretudo voluntária, por presentes, regalos, embora sejam, no fundo, rigorosamente obrigatórias.²⁹

O exercício de poder se dá em meio a tensionamentos, conflitos e disputas. Estes são necessários. É, por excelência, a dimensão política da cultura organizacional. Daí que o exercício do poder, da autoridade, da liderança se dá na busca permanente, na construção de estratégias internas e externas. Se não houvesse conflito, por exemplo, no Boi de Leonardo, os antigos não teriam como conquistar algumas regalias que consideram benéficos.

Por ocasião do batizado de 2012, surgiu uma das primeiras oportunidades de identificar e manter algum nível de contato e aproximação com os ditos mais antigos do boi, até mesmo por ser essa uma das poucas ocasiões em que alguns ainda comparecem, por motivo, principalmente, de

29 M. Mauss, *Ensaio sobre a dádiva: forma e razão da troca nas sociedades arcaicas*. In: *Sociologia e Antropologia*, p. 44.

saúde ou de morarem em bairros distantes ou no interior. Pude fazer as primeiras observações a respeito dos tensionamentos, dos conflitos existentes no interior desse grupo. Os antigos estão constantemente tensionando: é um bordado que desagrada; um chapéu que pesa por ter fitas demais ou o contrário; um determinado lugar no ônibus que desagrada ou reclamações por atrasos nas apresentações, na entrega de comida, cansaço, reivindicações de folga etc. Frases como: “No tempo de Leonardo, isso não acontecia”; “No tempo que eu mandava aqui”; “Na época de Leonardo, não era assim”; “Se eu cismar, eu vou para outro boi”; ou ainda “Toda vez tem que ter uma confusão” foram ouvidas com frequência inúmeras vezes e ditas por diferentes pessoas, tanto antigos como mais moços, durante o tempo desta etnografia.

Essa forma de gerir o boi, essa cultura organizacional que Leonardo inaugurou, de certa maneira involuntariamente, aconteceu em meio a tensionamentos com os demais integrantes. Disputas, conflitos sanados por meio das trocas, dos acordos que o fundador, o amo/dono é capaz de estabelecer com os demais. Desenha-se uma cultura organizacional marcada por dar e receber. Começa pela troca no campo da promessa com o santo, o sagrado, e depois, no campo da condução com os seus pares, se dá, se recebe e se renova o comando e o poder a partir de distintas relações de trocas, muito embora haja reclamações, descontentamentos.

Outra dimensão a ser considerada nessa questão organizacional do grupo é a perspectiva da sobrevivência do boi, de manter-se em voga, em evidência, sobretudo em termos materiais e financeiros, e para a disputa dessa dimensão as organizações de bumba meu boi desenvolvem políticas e estratégias para botar, cada uma, o seu boi na rua, especial-

mente as que tratam de garantir os recursos financeiros e as apresentações nos espaços públicos. E tudo isso pode ou não interferir na manutenção desse universo tradicional de disputas e rivalidades.

Cada grupo tem a sua cultura organizacional diferenciada, relacionada com o seu fundador e com o estilo, o sotaque. Em alguns grupos, os donos/amos são bastante influenciados pelos apelos mercadológicos, pela visão de lucro, e isso será uma das marcas da cultura organizacional daquele grupo.

No bumba meu boi, sotaque de zabumba, campo das manifestações culturais populares, as organizações se firmam, de certa maneira, conforme a atitude com a qual elas se colocam diante dos outros grupos de igual natureza. É o universo das disputas, das rivalidades entre grupos. Outra física, agora de prestígio. Universo em que se configura e se ressignifica a tradição de rivalidade entre os grupos de bumba meu boi, conforme abordado no início do trabalho. A rivalidade perdura. Não terminou, se transformou. Somente mudou de percepção. E tal situação ilustra bem o dinamismo da cultura.

Isto posto, o que pude perceber por meio desta pesquisa é que o amo/dono precisa mostrar suas habilidades para tantos desafios e nesse intuito estabelece a sua gestão. Nesse caso específico, a ama do Boi de Leonardo, filha do fundador, busca a cada desafio superado, implantar a sua marca no processo sucessório dessa organização. Ela tende a manter e atualizar a cultura organizacional do Boi da Liberdade. É exatamente aí que a ama precisa mostrar suas habilidades e talentos para tamanhos desafios. Nessa busca, imprime a sua gestão, marcando a ferro em brasa esse boi não só na cultura popular do Maranhão, mas no mundo.



Nas Entranhas do Bumba Meu Boi: Políticas e Estratégias Para Botar o Boi na Rua

No Maranhão, há toda uma diversidade de manifestações da cultura popular, vários sotaques de bumba meu boi, mas no âmbito da lógica de mercado e do espetáculo, que prevalece nos espaços de apresentação dessas manifestações durante os festejos juninos, estabeleceu-se uma espécie de hierarquização. Os melhores espaços, horários, tempo e cachês de apresentação são destinados aos grupos de maior apelo mercadológico. Portanto, quanto mais moderno, mais parafolclórico, maior e melhor espaço e visibilidade lhe são garantidos. Aos mais tradicionais, como os bois de zabumba, sobram os horários de menor frequência popular, os espaços mais singelos, os menores cachês, o que, gradativamente, vai contribuindo para a marginalização e extinção dessas manifestações. Vários grupos tradicionais já deixaram de existir por causa desse processo.

Desde que houve essa abertura para as apresentações do boi, o consentimento por parte das instituições reguladoras e políticas na capital e no estado, percebe-se uma hierarquização entre as variações dos grupos de acordo com os sotaques no bumba meu boi. É uma dimensão que se configura na disputa com os demais grupos nessa relação comer-

cial e assistencialista que se estabelece com as instituições privadas, mas principalmente, com os poderes públicos, configurando na maioria das vezes relações de favorecimento e compadrio. Michol Carvalho distingue as situações de brincar por contrato e brincar por devoção: “Um momento novo para a velha tradição do bumba meu boi maranhense. E, agora, no boi, na sua trajetória, vive situações distintas: ‘brincar boi’ por devoção, por gosto, por prazer, ‘dançar boi’ por força de um compromisso oficial, um chamado, um contrato do qual decorre dinheiro, prestígio e gera a obrigação de se apresentar bonito e se portar bem.”³⁰

Nesse contexto, é visível a existência de um acentuado processo de marginalização dos grupos de perfil mais tradicional, configurado pelos espaços de apresentações, que para estes grupos são bem menores, pelos horários que lhes são ofertados, em geral, no início e no final da noite, quando a frequência de público é bem menor. Os melhores horários são reservados para os bois de sotaque de orquestra, que é a modalidade mais espetaculosa, e de sotaque de matraca, que embora de perfil tradicional, os chamados batalhões pesados, principalmente os bois da Maioba, de Maracanã e São José de Ribamar, que também atraem um grande público e verdadeiros batalhões de brincantes. Daí, também, a expressão “batalhões pesados”.

Dessa maneira, os de perfil mais tradicional recebem menos apoio financeiro, menos estrutura para botar o boi na rua. Enquanto os grupos de apelo mais mercadológico saem de ônibus luxuosos, os grupos de perfil mais tradicional vão de caminhão, ônibus velhos, muitos andam a pé, de um local de apresentação a outro, carregando os instrumentos e indumentárias. Existem ainda outras várias situações

30 M.M.P. de Carvalho, *Matracas que desafiam o tempo*, p. 73.

em que é perceptível a desigualdade de tratamento entre os diferentes grupos e sotaques.

A partir dessas afirmações e, em um contexto aparentemente desfavorável às manifestações de perfil tradicional, como é o Boi de Leonardo, neste capítulo pretendo mostrar de que modo a ama vai construindo as políticas e estratégias necessárias para manter o boi visível, legítimo e viável ante a lógica política e econômica que prevalece no Maranhão. Tentando fazer o boi ganhar mais legitimidade da tradição, mas ao mesmo tempo se viabilizar em um mercado cada vez mais competitivo, posto que o “bumba precisa se manter”, como já alertava Michol Carvalho:

o grande volume de despesas choca-se com a escassez das posses dos grupos, que precisam se lançar numa luta aguerrida, a fim de carreamos os indispensáveis recursos financeiros para “se botar um boi na rua”. [...] O caminho apontado parece ser o de não isolar o boi [...]. Torna-se fundamental, então, que se procure criar condições para o desenvolvimento de uma atividade mercantil aliada a uma postura sensível e criativa, que respeite a dinâmica da manifestação, contribuindo positivamente para subsidiar seu processo de manutenção, sua maior vitalidade³¹.

A partir dessa tensão, identifico as principais políticas e estratégias da ama do Boi de Leonardo. São estratégias de ordem interna e externa. Não que estas sejam estanques, hermeticamente separadas umas das outras. Ocorre que as estratégias internas, de viabilizar o comando, renovando e partilhando cotidianamente a autoridade e a liderança dentro da organização, portanto afirmando o controle do gru-

31 Ibidem, p. 164.

po, garantem a legitimação para a construção e viabilização das estratégias externas; e estas, numa perspectiva complementar, que dão visibilidade, que garantem recursos, reconhecimento público, oferecem oportunidades, fortalecendo e legitimando, internamente na organização, o comando, a autoridade e a liderança da ama. Percebe-se que não há uma centralidade determinante de uma ou de outra, mas uma ação complementar e complexa, que exige habilidade, autoridade e capacidade de articular-se para fora e para dentro, em vista de viabilizar-se no comando da organização e de torná-la viável, ante a ordem externa, igualmente determinante.

Um acontecimento que retrata bem isso foi quando Regina resolveu contratar um cantador. A ama pensava dar um caráter mais profissional e comercial, mais empreendedor para o boi. No entanto, a ação gerou um conflito imenso na organização durante alguns anos, só amenizando quando ela anunciou que não mais chamaria o cabeceira para o boi. Era uma estratégia organizacional que ela considerava inovadora. Porém, com isso, acendeu a chama de conflito com os mais antigos.

Segundo alguns depoimentos, o Boi da Liberdade, hoje, não tem um cantador “de peso”, do naipe de Leonardo, Chico Coimbra e “Rupiado”. Os cantadores que estão no grupo não alcançam o primor desses já falecidos. O próprio Marcos³², que é sobrinho de Leonardo (possui um porte físico muito parecido ao do tio), assumiu função de cabeceira por causa dessa defasagem no grupo. Antes era pandeirista. De tanto ouvir críticas a esse respeito, Regina foi atrás de um cantador na região de Guimarães. Isso foi em 2010. Era o ano em que ela precisava gravar um CD. O amo do Boi

32 Marcos recentemente saiu do grupo devido a um conflito com a ama Regina.

de Guimarães cedeu o seu melhor cantador, principalmente pela importância do Boi de Leonardo para os grupos de zabumba daquela região. O cantador morava no povoado Damásio³³. Tinha como ofício, além de cantador de bumba meu boi no período das festas juninas, ser vaqueiro. Nessa missão, Regina teve que ir de moto-táxi, tendo como companhia seu primo, Marcos.

Mas se foi difícil para ela encontrar um bom cantador, dificuldade maior foi fazer com que grande parte do grupo aceitasse alguém, de fora da organização, assumir função de tamanha importância, outrora exercida por seu fundador. Ela lembra dos aborrecimentos causados pelas contrariedades:

Teve um ano em que não tinha nenhum cantador. E tem aquela outra coisa de você não ir atrás de um cantador porque, aqui, parte deles se zanga. Só que você precisa inovar. Precisa mudar, pela qualidade da brincadeira. Adianta ter roupa boa, ter isso e aquilo, se o boi não tem um cabeceira que canta bem? E eu trouxe o Beto. Nós fomos longe. Eu trouxe ele lá de dentro dos matos e fomos para o estúdio gravar CD. [...] Agora, outro problema, você pegar um cara desse, que é bom, lá do interior, e trazer pra cá. Eles ficaram todos com raiva dele.

Levou algum tempo até Regina perceber que não poderia radicalizar demais na tentativa de modernizar a organização, pois ali, embora já tendo sua própria cultura organizacional e incorporando alguns mecanismos modernos, sua natureza impõe também uma outra dinâmica, que precisa ser melhor compreendida e considerada. A lógica

33 Comunidade remanescente de quilombo.

organizacional mercadológica não comporta toda a complexidade de uma organização simbólica.

Conciliar sua dimensão cultural, cujo valor simbólico é seu grande capital, com a necessidade de operar dentro de uma lógica de viabilidade e garantia de recursos para sua manutenção e reprodução, passa a ser o grande desafio da ama, que assume cada vez mais um papel gerencial dentro da organização. Essa postura fica clara nas próprias palavras da ama, quando afirma: “Pra nós mantermos a nossa história, nós temos que estar bem. Nós não podemos nos descaracterizar. Eu não posso pegar e querer mudar”. Tal postura entra em acordo com o que propõe o sociólogo australiano, Stewart Clegg, quando diz: “Num contexto organizacional organizado, as condições gerais da dominação econômica podem deixar de ser o elemento mais importante de uma resistência ou de um combate, ou seja, outras origens particulares de dominação podem ocupar importância primordial no plano organizacional.”³⁴

O importante aqui é compreender que as relações de poder não são apenas as chamadas relações de produção, mas são também relações simbólicas de saberes, de informações, de conhecimento. Por exemplo, os anos nos quais o boi teve um cantador de fora foram de tensionamentos muito grandes, internamente. No entanto, ela pôde perceber, a partir de diálogos estabelecidos dentro e fora do grupo, que a estratégia foi equivocada. Constatou que não estava sendo a melhor maneira de se legitimar e conseguir o consenso e a aceitação para estabelecer um sistema de reconhecimento desse poder simbólico dos mais antigos. Daí para a frente, quando constatou os prejuízos que poderia estar

34 S. Clegg, Poder, linguagem e ação nas organizações, em J.-F. Chanlat (org.), *O indivíduo na organização*, p. 58.

tendo, inclusive dos elementos simbólicos e de prestígio da brincadeira como um todo, suas iniciativas gerenciais foram na direção de favorecer que os mais antigos voltassem a ocupar, estrategicamente, espaços de prestígio dentro da manifestação, para além dos que já ocupavam antes, a saber: cantar, serem ouvidos, participar das decisões, receber homenagens etc. Sendo assim, de alguma maneira, as organizações são unidades destinadas à geração e execução de poder, muito embora grande parte desse poder seja exercido sem que seja considerado como tal. Ainda segundo Clegg:

A racionalidade é frequentemente considerada uma característica constitutiva das organizações. Como isto devesse ser claro não somente para os críticos radicais, esta ação organizacional premeditada depende em primeiro lugar da subordinação das diferentes partes da organização. É sempre a realização desta subordinação, cuja variabilidade é continuamente marcada por uma dialética do poder e da resistência, que se situa no cerne de toda ação coletiva organizacional. Esta é a razão pela qual o interesse pelas relações de poder nas organizações deve considerar não somente [...] as relações de produção, mas também daquelas que podemos chamar de relações simbólicas: porque o poder intervém sempre ao mesmo tempo internamente na hierarquia e na linguagem, na dominação e no simbólico.³⁵

A racionalidade, aliada a uma boa dose de flexibilidade, passa a fazer parte das estratégias políticas da gestão de Regina. A partir do episódio da contratação do cantor de fora, quando tentou dar uma dinâmica mais mercadológica para o Boi da Liberdade, acabou por provocar um

35 Ibidem, p. 49.

considerável conflito com os membros mais antigos do boi. Tal episódio a leva a perceber que, nas suas estratégias de gestão, deveria conciliar informações e princípios da administração moderna, com elementos e valores simbólicos da tradição, o maior capital de uma organização cultural como aquela. Dessa forma, já consciente dessa carga dialética que a realidade de sua organização lhe impunha, implanta essa lógica de maior racionalidade organizacional dentro do Boi da Liberdade.

Políticas e Estratégias Internas

As políticas e as estratégias internas são as habilidades e capacidades de articulação para manter a autoridade, a legitimidade e a liderança, tendo em vista viabilizar a ama/dona no comando da organização, considerando a vigência de relações complexas e distintas de trocas, e em diferentes níveis. Em destaque, a execução de papéis importantes, boas relações interpessoais, acomodações locais ou funcionais, visibilidade dada a integrantes, realizações de eventos, estabelecimento de calendários, reuniões, dentre outras ações e decisões que demarcam essa relação da ama com os integrantes e estes entre si.

Compreende-se como o campo das trocas que segue no sentido endógeno, pois direciona as negociações para o que é interno ao grupo. É um conjunto de ações realizadas para estabelecer relações que visam garantir a reprodução do boi. Estas relações internas são de grande carga política e administrativa, pois garantem a autoridade e a legitimidade da ama para viabilizar, inclusive, as relações externas. É o

controle exercido pela ama sobre o grupo que lhe assegura a autoridade para representá-lo externamente.

Já o mestre Leonardo era mais formal. Fazia tudo espontaneamente, mais por um perfil patriarcal. À sua maneira autocrática, sempre teve a liderança do grupo, era considerado autoritário e um tanto nervoso. Sua opinião era a que prevalecia e, segundo contam, não admitia questionamentos. As decisões eram tomadas por ele e deveriam ser acatadas por todos. “Essa aqui [Regina] ainda tenta se acalmar, ele [Leonardo] só se acalmava no agito. Dizia ‘Turma, nós vamos’ e nós chegávamos lá pra arrebentar, com aquele jeito dele ‘matreiro’ que ele tinha. Ah, nós tínhamos que seguir”, lembra Marcos, sobrinho de Leonardo.

Outra questão interessante é que na época de Leonardo brincantes não recebiam pagamento por dançar no boi. Primeiro porque Leonardo priorizava o cumprimento das obrigações do boi; segundo, ele só levava a sua manifestação aonde esta era convidada. Colocava seus valores acima de qualquer coisa. Eram os órgãos públicos que procuravam o boi para dar prestígio aos seus espaços.

Tinha consciência do seu papel na história que ajudou a construir na cultura do Maranhão. Era um mestre da cultura popular maranhense, que trazia na sua história de vida, de descendente de quilombo, práticas, costumes e crenças misturadas com as vivências em uma cidade que se modernizava. Em meio às dificuldades de convivência, obediência e de subsistência do próprio grupo, “os combates são fortíssimos”, conforme afirma a dona do boi e acrescenta:

Realmente, para você ver que é um desgaste tão grande, que a pessoa chega ao limite do estresse. Se ela não dividir essa tarefa, ela acumula tudo.

Chega um dia que não aguenta. [...] O que eu tento ver, contando a situação de quando entrei, é estar distribuindo tarefas ao máximo. Eu não posso me concentrar. Eu tenho de ver que tenho uma família, fora a família do bumba meu boi. Eu tenho filha, eu tenho marido e tenho casa. Trabalho numa empresa e eu estudo. Então, eu preciso ter isso em mente para eu poder conduzir na boa. Para isso, eu tenho que delegar funções, tarefas, responsabilidades.

Essa foi uma das primeiras políticas de gestão identificada nesta pesquisa. Regina expressa em seu discurso, nitidamente, que o seu modelo de administrar o boi é pautado numa gestão participativa, aberta, moderna e que depende do envolvimento dos integrantes da organização, pois é assim que ela enxerga o Boi de Leonardo, como uma empresa que produz cultura popular, preso às tradições dessa manifestação, à sua cultura organizacional, que ainda segue os passos do antigo dono. São os primeiros indícios de modernidade observados na administração da ama que substituiu Leonardo.

No bojo dessa política de gestão participativa e moderna, Regina define ações estratégicas para viabilizá-la, como:

1. Realização de reuniões ordinárias, deliberativas e informativas. Acontecem mensalmente. No entanto, a partir da proximidade do feriado da Semana Santa, tornam-se semanais e seguem até o encerramento das festividades. São reuniões abertas, não se restringem apenas à diretoria da organização. A intenção é a participação do maior número possível de integrantes. Por isso, Regina costuma sortear algum brinde ao final (uma garrafa de vinho, de conhaque, caixa de chocolate etc.) O objetivo, segundo ela diz, “é esti-

mular a participação nessas reuniões que tratam do interesse de todos”;

2. Fixação de um mural de informações na sede, para expor avisos, portarias, calendário dos treinos, ensaios, apresentações e demais momentos do ciclo, dentre outras informações;

3. Adoção de um sistema de distribuição social dos trabalhos na organização, das funções e das tarefas, no que tange ao funcionamento da sede, nos preparos das comidas dos diferentes momentos das festividades, das confecções e reparos dos bordados e das indumentárias, dos cuidados com os instrumentos etc.;

4. Democratização das apresentações especiais, adotando sistema de rodízio em apresentações que exigem viagens, dando oportunidades para a participação indistinta de integrantes nesses eventos;

5. Transparência nos gastos dos cachês, tratando desse assunto em reuniões e afixando no mural informativo valores de contratações e de despesas;

6. Adoção de um sistema de distribuição dos cachês, das remunerações dos brincantes, que ela define como “gratificações”. Regina declara: “Nós não pagamos brincantes, gratificamos, após fazermos a contabilidade das despesas. Também ajudamos na confecção da indumentária ou até mesmo as damos”;

7. Hierarquização das gratificações dos brincantes, portanto do reconhecimento interno, motivo de constante conflito. A esse respeito, a ama esclarece assim: “Eu faço por classificação. Por exemplo, cantador ganha mais. Mas não são todos. Aqueles que seguram mais tempo, que compa-rem nas apresentações, assim para os outros brincantes”.

No que tange aos elementos simbólicos, que estão presentes em todas essas relações, há um nível muito complicado para administrar, que é a questão dos recursos diante dos integrantes do boi, porquanto muitos deles contam com essa remuneração e, para isso, dedicam tempo, capacidades, habilidades como para o bordado, a costura, a composição de toadas etc, “porque hoje em dia, não é só no Boi da Liberdade e no bumba meu boi. É em todas as brincadeiras, até em blocos de Carnaval. Tem que ter um cachê. Ninguém mais quer brincar sem esse cachê”, assim declara o sr. Polegada, que dança no Boi de Leonardo há cinquenta e oito anos.

Merece destaque, entre as várias reuniões assistidas, uma que tratou da viagem ao Rio de Janeiro, em junho de 2013, para participação do programa *Esquenta*, da Rede Globo. A pauta da reunião era anunciar a viagem e apresentar a devida justificativa dos critérios de seleção para os escolhidos, uma vez ser impossível a participação de todos. Portanto, não era uma reunião deliberativa, posto que ela tem o controle do boi. A intenção ali não foi abrir um campo de discussão. Ela apenas reuniu para comunicar o acontecimento e as decisões a respeito do fato. Então, aquela reunião foi especial, porque o momento era especial: o Boi de Leonardo iria se apresentar na Rede Globo, nenhum outro boi havia feito isso. Após os informes do andamento dos processos para o início das apresentações, presença de pesquisadores, lançamento de um livro sobre o boi na Universidade Federal, locais já confirmados de apresentações e outros assuntos de natureza organizacional, ela anuncia o evento. Apresenta os nomes e os devidos argumentos para seleção dos escolhidos. Como estratégia, reforça os seus argumentos convocando a pessoa que operava como agente

cultural tanto do Boi como do Tambor de Crioula de Leonardo. Durante uma reunião com o grupo, a ama informou:

Agora, nós vamos para outro momento. Aconteceu recentemente de eu ser procurada para levar o Boi de Leonardo para participar de uma homenagem a ser feita à cantora maranhense Alcione no programa *Esquenta*, da Globo [...] Não dá pra ir todo mundo. Eu preciso da compreensão dos que não vão. Vocês sabem como é esse negócio, todos já sabem como é esse processo. [...] Os critérios foram a questão da relação com Leonardo, o tempo no grupo [...] e também a questão da continuidade do grupo. Por isso irão três jovens, como maneira de integrá-los.

Ora, isso numa organização que nunca teve esse tipo de atitude, de reunir, de esclarecer, de justificar, acomoda os conflitos e gera um contentamento, já que esse compartilhamento de informação agrega valor e prestígio aos participantes. A ama, assim, faz com que os integrantes se sintam importantes dentro da brincadeira, mesmo os insatisfeitos, bem como quando esta fixa um mural com informações, comunicados, calendário de atividades, prestação de contas etc. Isso ocorre porque ela conhece a importância e aplica a política de acesso à informação organizacional para evitar ruídos na comunicação interna. Por meio dessa e outras ferramentas estratégicas internas, ela mantém, com habilidade, o controle do grupo.

Importante também foi perceber que Regina se faz presente o tempo todo na comunidade, seja na sede, seja na casa de um parente, de um brincante, seja em sedes de outras manifestações culturais. Comparece às festas, enterros, visita doentes etc. Porque a presença dela dentro daquele território

cria uma sensação de onipresença. É a figura central presente, que está no comando, “a dona da fazenda de Leonardo”, como se refere a ela Barata, miolo do boi. Tais iniciativas caracterizam-se também como ações e estratégias políticas da ama para manutenção do controle do grupo.

Regina dedica atenção especial e estabelece uma relação de maior proximidade, viabilizando apoio e iniciativas para o enfrentamento de problemas. Realiza ações de assistência a apoio solidário àqueles brincantes que enfrentam algum problema ou dificuldade, como doença, alcoolismo ou envolvimento com drogas.

São trocas que Regina vai estabelecendo nessa dimensão das relações internas do boi. E ela só estabelece melhor essa troca com quem de fato considera necessário fazê-la: alguém que está insatisfeito, uma voz dissonante etc., ela sabe identificar, porque tem capacidade de percepção do ambiente organizacional, possibilitada por diversos fatores. Entre eles, seus conhecimentos e vivências no mundo da gestão empresarial, bem como o reconhecimento da sua autoridade e da sua liderança, pelo tempo que esta já tem à frente da organização e pelo conhecimento, entre outros mistérios, que já acumula dentro daquela manifestação de quem herdou do pai.

Regina, quando começou a comandar o boi, vindo muito ávida, influenciada e cheia dessa cultura organizacional administrativa moderna, tentou imprimir algumas modificações na dinâmica do grupo e isso só aumentou a relação de tensionamento com os mais antigos já bastante fragilizada. Retomo o caso da contratação do cantador Beto, porque isso teve uma consequência emocional muito forte para quem pertence à história desse grupo. Significou ainda, uma falta de prestígio dos cabeceiras antigos,

que, além de já estarem há muito tempo no grupo, cada um deles desempenha outras funções para botar o boi na rua. No entanto, isso foi fundamental para ela, do ponto de vista estratégico, pois a fez perceber a importância de valorizar os antigos, sobretudo quando, dialogando com outros agentes, internos e externos, despertou para o equívoco da estratégia.

Assim, manter o controle é também, às vezes, ceder. À medida que ela flexibiliza, depois de perceber que poderia estrangular a relação com os mais velhos no grupo, de frear um pouco a “modernização”, começa a estabelecer outro tipo de relação com eles, no sentido de manter o controle, reconhecendo seus valores para a organização. Após ter cedido, obteve de novo o consentimento deles, porque se sentiram valorizados, ocupando um espaço importante, de prestígio, dentro do boi.

Cabe, deste modo, indagar: o que significa o controle que Regina exerce sobre os demais integrantes, legitimada pela herança de sangue e de documento do pai? O que é, de algum modo, a tensão que os antigos exercem junto a ela, quando tenta carregar demais nas transformações e aqueles a comunicam haver algo de que não abrem mão? A resposta, certamente, precisa ser garantida por ambos. Isso, por um lado, além de ser uma ação que demonstra poder sobre o grupo, por outro significa uma disputa pela garantia do espaço dentro da manifestação, onde os antigos possam exercer aquelas funções de prestígio: cantador, torcedora, batuqueiros, secretária da sede, comando das zabumbas, comando dos pandeiros, padrinho oficial, responsável pela cozinha etc. Quando percebeu que o tensionamento só a desgastava, que a suposta inovação poderia comprometer a continuidade da manifestação e a promessa do pai, uma

“brincadeira” sagrada, e o valor dos antigos, ela cedeu. Evidencia-se assim uma relação de troca, na medida em que dá o reconhecimento para os antigos, obtém a aceitação destes, que também possuem sua autoridade, embora não sendo a autoridade legal, documental:

Você agrega o que tem do seu trivial. No meu caso, o que eu peguei lá fora de conhecimento eu trouxe pra agregar valores. Isso é o que eu pensava quando eu assumi o Boi de Leonardo. Eu pensei: vai ser uma oportunidade, por exemplo, de participar de editais, ou então, se eu não souber, eu vou procurar quem saiba. Mas primeiro eu pensei em atualizar a documentação. Nós não podemos ficar só aqui nessa panelinha. Nós somos do Boi de Leonardo. Nós temos que continuar sendo do Boi de Leonardo, porque sempre foi aquele boi, dentro do sotaque de zabumba, que incomodou os demais bois de zabumba. Então, isso eu queria manter assim, do jeito que estava, como ele sempre esteve. Mas eu queria estar daqui pra a frente e não daqui pra baixo. Eu tinha que me manter aqui onde eu estava ou então daqui pra melhor. Essa era a minha ideia e sempre foi assim. Então, pra que isso realmente acontecesse, eu tive que buscar ajuda.

Regina, embora sendo herdeira de sangue e de documento, não vivenciou muitos momentos da dinâmica do boi. Nasceu na cidade de Cururupu, onde vivia a mãe, e não em Santa Maria dos Vieiras, local de origem de Leonardo e da maioria dos integrantes do boi. Somando a esse fato, morou muito tempo no Rio de Janeiro, o que acentuou ainda mais o distanciamento com os integrantes. Por esses motivos, era considerada “de fora” pelos mais antigos. Quando

passou a integrar o grupo, foi assumindo logo a função da figura central da manifestação. É natural a tensão que se estabelece por parte dos que ali já estavam e ajudaram na solidificação da história do boi. Chegou de “salto alto”, literal e simbolicamente. O próprio pai também achava, como relata Regina:

Porque ele achava meu modo de vestir muito elitizado para a realidade dele e dos outros. Assim, no meu trabalho, eu preciso usar uma roupa melhor, um sapato alto, porque trabalho no escritório de advocacia da empresa. Eu preciso me vestir bem, fora que eu sempre gostei de estar apresentável. Então, o meu estilo de trabalho é aquele. Ah! Eu escutei muitas críticas. Eles diziam: “Essa aí, com esse sapato bico fino, vem pra cá fazer o quê?”; “Hummm, essa aí vem pra cá só para ganhar dinheiro”; “Menino, isso não sabe nada”. Ainda tem isso, eu ainda escuto aquelas críticas, aqueles deboches, aquelas piadas, muita coisa assim que é inerente ao grupo. Isso me deixava muito magoada, mas sempre quis mostrar que eu podia. Eu sempre quis mostrar o contrário, e mostrei.

Esse salto alto pode ser o concreto, acima explicitado, e o simbólico, na medida em que ela chega com sua visão empresarial, empreendedora, de conhecimentos administrativos e mais, como filha do dono do boi. Para construir uma relação de maior aproximação com os parentes por parte do pai e de toda a comunidade originária do boi, Regina encontrou uma estratégia eficaz também para se legitimar enquanto ama/dona. Ela mergulha na questão do parentesco e na dimensão do território. Faz algo que o próprio Leonardo nunca havia conseguido, o seu grande sonho, que foi inserir no calendário do boi a viagem a Santa Maria dos

Vieiras, onde nasceu e viveu, até os dezenove anos, mestre Leonardo dos Santos Martins, e a maioria dos que fizeram e ainda fazem a história do boi.

A ama Regina realiza esse passeio ao local de origem como forma simbólica de homenagear seu pai e reforçar o compromisso, com ele e com o santo, em manter viva a tradição deixada como herança cultural por Leonardo e os demais fundadores: “Ele lutou a vida inteira pra levar o boi no interior, no povoado dele. Eu hoje já posso realizar essa vontade de meu pai. Eu faço tipo uma excursão, levo na maior facilidade, consigo dois ônibus, muito bons. É uma festa em Santa Maria dos Vieiras. A comunidade inteira se envolve.”

Acompanhei o grupo numa dessas viagens às entra-nhas do boi, no ano de 2013. A ida durou seis horas, partindo de São Luís até o porto do Cujupe, de ferry-boat, seguindo de carro até o povoado. A comitiva do boi chegou depois, no começo da noite, sob o barulho de muitos foguetes. Antes, o grupo fora recepcionado pelo irmão de Leonardo, em Parati, povoado próximo, onde mandou matar um boi e ofereceu um churrasco.

A chegada da turma de Leonardo a Santa Maria foi em grande estilo, configurando já, na entrada, uma festa muito grande. Na praça, em frente à igreja, foi montada uma estrutura de som para os três dias de festejo. A fileira de caixas acústicas da radiola A Parabólica do Som, formava um extenso paredão, com um DJ a animar a festa até a chegada da atração principal da noite, o Tambor de Crioula de Leonardo. A alegria pairava no ar, no som e nos rostos dos que estavam na praça. Entre as músicas que ecoavam da aparelhagem de som, uma canção parecia explicar o significado da chegada da ama, filha de Leonardo e dos demais

integrantes à terra de origem: “Os verdes campos da minha terra”. Um conhecido sucesso do cantor Agnaldo Timóteo, que falava do regresso à terra natal:

Se algum dia à minha terra eu voltar,
quero encontrar as mesmas coisas que deixei.
[...] Eu sentirei no coração a alegria de chegar, de re-
ver a terra em que nasci e correr como em criança,
nos verdes campos do lugar.
[...] Pegarei novamente a sua mão e seguiremos com
emoção pros verdes campos do lugar e reviver os mo-
mentos de alegria (..) Nos verdes campos do meu lar.

A ida naquele ano ao povoado fez parte do festejo do Dia dos Pais, que tem duração de três dias, realizado pela Associação de Moradores do povoado. Na sexta-feira, dançou o Tambor de Crioula de Leonardo, Poderoso Padroeiro, de meia-noite até por volta das 7h30 da manhã; no sábado, o Boi de Leonardo, de uma 1h00 da madrugada até por volta das 7h00, e no domingo o almoço em homenagem aos pais da comunidade.

Esse festejo e as demais atividades no povoado são coordenados pelo professor Jânio Silva Monteiro, 35 anos na época, de Cedral/MA, morador do povoado havia dezesseis anos e responsável pela escola, a igreja e a associação de moradores. Monteiro fala sobre o acolhimento da comunidade para com a turma do Boi de Leonardo:

Existe um elo muito forte. Por incrível que pareça, onde a gente percebe esse vínculo maior com a comunidade é na questão da hospedagem das pessoas. Nós disponibilizamos dois locais, na casa da prefeitura e duas salas na escola, mas é difícil ter alguma

casa do povoado que não tenha alguém que veio desse grupo. [...] Esse boi é filho daqui. São muitos Vieira que fazem parte dele. Tem uma ligação muito forte. Havia um distanciamento, mas há quatro anos que esse elo vem se fortalecendo, ainda mais coincidindo com a festa para os pais.

A viagem do boi a Santa Maria dos Vieiras é uma estratégia importante para estabelecer uma relação de proximidade todo ano com a comunidade originária do pai e do boi, justamente para obter todo o consenso da parentela, primos, tios etc. É, sem dúvida, uma estratégia eficiente para o fortalecimento de seus laços com a origem do boi e familiares, adquirindo maior prestígio, especialmente junto aos antigos.

Os acontecimentos, as pessoas, das mais comuns às mais influentes, tudo nesse local, por ocasião dessa visita, vai girar em torno da presença dela naquele lugar. Regina não se hospeda na melhor casa do povoado, a casa da prefeita, única a ter tratamento de esgoto, banheiro etc. Ela faz questão de se hospedar em casa de parentes, de comer juçara e camarão com farinha, passar os dias fazendo visitas e conversando nas casas.

Essa viagem à comunidade originária do boi é, também, uma valiosa política externa implementada, pois proporciona o fortalecimento da tradição do sotaque ser de Guimarães, o que também traz prestígio ao boi, é uma região com forte presença de afrodescendentes remanescentes de quilombo. É um fator que confere autenticidade ao boi, ao mesmo tempo que mantém o vínculo dos antigos ou dos herdeiros destes com a manifestação.

Dessa maneira, se estabelecem as dádivas (dar, receber e retribuir): ela vai ao povoado, leva um boi altamente prestigiado no circuito cultural maranhense e brasileiro, está oferecendo esse prestígio à comunidade, em troca obtém a fidelidade dos brincantes; reforça a tradição do próprio boi; homenageia o pai e ainda renova a promessa feita a ele no leito de morte.

Na medida em que ela estabelece essa relação de busca com o interno, também oferece a presença do boi em diferentes espaços, o que valoriza esses espaços onde o boi se apresenta, porque ele vai carregado da sua força tradicional, do seu valor simbólico sustentado nessa tradição, na história do mestre Leonardo, na relação que isso tem com a ancestralidade afrodescendente. Então, passa a ser um produto quantificado e qualificado sob a óptica da política do estado em termos do que é a tradição cultural. Essas manifestações são postas, sobretudo pelo estado, como um elemento cultural da tradição. Assim, isso se reveste de um valor importante.

Dessa forma, identifiquei vários aspectos estratégicos e políticos utilizados pela ama/dona na gestão do boi que lhe permitem manter o poder e o controle do Boi de Leonardo, destacados aqui os mais importantes.

Estratégias Externas

As políticas e as estratégias externas são as habilidades e capacidades de articulação da ama/dona para manter relações com organismos da sociedade, do poder público, setores empresariais, com outros atores sociais e culturais, visando obter recursos, ter oportunidade de apresentação,

ter reconhecimento, ocupar espaços na mídia, atrair agentes ou produtores culturais que possam viabilizar o acesso a programas públicos ou as redes privadas de apoio etc.

É também aqui o campo das trocas que segue no sentido exógeno, pois direciona as negociações para o que é externo ao grupo. É um conjunto de ações que pretende garantir a reprodução do boi, tanto sob o aspecto dos recursos e oportunidades, quanto de reafirmar o Boi de Leonardo como uma organização das mais tradicionais da cultura popular.

A priori, é válido enfatizar que é o controle sobre o grupo, exercido pela ama, que lhe assegura e legitima a autoridade para representar o grupo externamente do ponto de vista estrutural, de recursos, de oportunidades, de torná-la viável, ante a ordem externa, igualmente determinante para sustentar o boi e angariar fundos para que ele se mantenha, garantindo assim botar o boi na rua.

Entre as estratégias buscadas pela atual ama do boi em vista de sua atualização, visibilidade e inserção no mercado de bens culturais, constata-se a construção de diversas possibilidades. Há desde sua inserção nos meios virtuais de comunicação, com direito a página na internet e perfis em redes sociais, como estratégias de mobilização e captação de recursos via editais públicos de financiamento para manifestações culturais (em nível nacional, estadual e municipal). Por meio destes, entre outras conquistas, a sede do Bumba Meu Boi de Leonardo passou a ser considerada um ponto de cultura pelo governo federal (por duas vezes, através do ministério da cultura). Fato que lhe permitiu receber recursos financeiros para a implementação de suas atividades e sobrevivência, sobretudo a oportunidade de capacitar seus integrantes, a fim de garantir a sustentabilidade do grupo.

Dessa maneira, o Boi da Liberdade consegue se manter unido, atual e tradicional, ainda que em meio aos conflitos internos, que existem nessa seara entre os antigos e os novos, entre o tradicional e o moderno, dimensões aparentemente conflituosas, que insistem em andar juntas, mantendo o valor da tradição em meio ao novo, que envelhece e se atualiza, em um ciclo interminável de mediações e tensões.

Mas há outra dimensão do conflito, esta de ordem das disputas externas para manter ou garantir cada vez maior prestígio a uma manifestação: é a disputa por maior espaço para as apresentações públicas remuneradas e a disputa pelo reconhecimento do público, dos apreciadores, o que torna comum, entre os grupos de bumba meu boi, certa rivalidade, tornando a cada ano essa disputa mais concorrida. Nessa rivalidade, o Boi de Leonardo, contrariando uma tendência de marginalização e extinção do sotaque de zabumba, se firma cada vez mais como uma das mais reconhecidas manifestações da cultura popular brasileira.

Nesse aspecto, observa-se que em alguns espaços considerados mais privilegiados o Boi de Leonardo, contrariando a tendência de marginalização dos bois de zabumba, tem se mantido presente, como uma das atrações mais importantes e tradicionais que se apresenta. A citar os arraiais dos shoppings da cidade, e os extintos Vale Festejar e o Arraial da Lagoa. Espaços de maior divulgação e visibilidade, porque, de fato, esse bumba meu boi carrega o valor da tradição.

Dessa maneira, na medida em que se viabiliza, também oferece o que tem de melhor para as instituições, a iniciativa privada, os poderes públicos e a sociedade. Ora, é a utilização dessa manifestação como legitimadora de uma tradição regional, de recursos turísticos. Acaba sendo algo a

ser oferecido tanto do ponto de vista dos interesses do mercado, como também dos interesses políticos. É, portanto, uma relação de troca que se estabelece. O boi, se relacionando com as instituições de poder e do campo civil, oferece significados, fortalecendo o discurso oficial da tradição, da identidade regional e local.

Mais importante ainda é ressaltar que o sentido dessa relação que o Boi de Leonardo estabelece não é o de se deixar cooptar. Ao contrário, parece haver certa autonomia em relação a isso, inclusive inaugurada por Leonardo, que nunca se dobrou aos poderes públicos ou personalidades políticas, nem empresariais, como ficou evidenciado na visita ao Maranhão da filha do presidente da República. Apesar de se relacionar, não se submetia, de maneira subserviente, aos ditames do poder, dos interesses politiqueros, como prevalece da cultura política do Maranhão. Parece que ele conseguia estabelecer essa relação de relativa autonomia com os atores políticos.

Já Regina, pelo que pude perceber, tem relações desse cunho, mas não consegue estabelecer uma postura autônoma. Arrisco afirmar que ela cria relações de nível moderado de risco nessa seara. Ainda que não se perceba uma conduta de subserviência do Bumba meu boi da Liberdade, como se vê em muitos grupos de boi. A ama expressa apoio a algumas personalidades políticas, mas ela não submete o boi de maneira a estabelecer essa troca de perfil eleitoreiro, como colocar nome de político nas camisas, no couro do boi, como é comum em muitas manifestações, ou mesmo o apadrinhamento no ritual de batismo do boi.

Ela não aceita a presença de atores políticos em processos eleitorais nos espaços rituais da organização. No que tange a esse aspecto, apresenta certa fidelidade religiosa,

sagrada, sobretudo nesse ritual do batismo. Para o Boi de Leonardo, o mais importante é garantir os padrinhos que tenham relações de proximidade dentro da própria comunidade ou que façam a história desse boi se propagar, como agentes da cena cultural da cidade ou pesquisadores ou professores da área da cultura.

No âmbito das relações externas, muitas das estratégias e políticas são o acesso à condição de ponto de cultura, as participações em editais, a preocupação em manter atualizada a documentação, estando a organização sempre apta a participar de qualquer concorrência, a escolha de um agente cultural para escrever projetos, para representar a organização em ambientes de discussões de políticas culturais e acadêmicas, e até mesmo a existência de página na internet. Há ainda as boas relações que a ama mantém com diferentes manifestações da cultura, com o segmento intelectual, com a imprensa, os veículos de comunicação e difusão. Isso são estratégias que ela vai imprimindo com o meio externo.

Dentre os inúmeros eventos que o Boi de Leonardo participou durante o período da pesquisa, um foi muito especial para o grupo. No ano de 2013, o Bumba meu boi da Liberdade foi à cidade do Rio de Janeiro participar do programa *Esquenta*, da Rede Globo de Comunicação, maior emissora de televisão da América Latina e uma das maiores do mundo. Essa viagem foi um marco que consagrou a ama no comando de um grupo de bumba meu boi, sobretudo por ser um boi do sotaque de zabumba, uma modalidade (ainda) não usualmente admitida pelo padrão mercadológico-televisivo. Portanto, uma manifestação cultural ainda considerada rude, primitiva para os padrões estéticos apreciados e aceitos pelo autoproclamado “padrão Globo de

qualidade”, um dos mecanismos mais fortes e impositivos da indústria cultural no Brasil.

A musicalidade, a estética dos brincantes não é do tipo que atrai as massas. A história dos grupos de bumba meu boi, especialmente do sotaque de zabumba, é marcada pela discriminação e até mesmo perseguições oficiais do estado e da Igreja, sobretudo por ser “coisas de negro”, “arruaceiros”, como fora por longas décadas. Em um contexto como esse, é comum a existência de um sentimento de baixa autoestima.

Dessa maneira, para um grupo criado por um homem que veio de um povoado de remanescentes de quilombo do interior do Maranhão, ser visto em cadeia nacional de televisão (que disponibiliza as imagens via internet, por tempo indeterminado, e por canais a cabo para todo o mundo), representa uma mensagem na autoestima do grupo, ocasionada por essa projeção do boi na mídia como uma manifestação legítima de um povo que carrega em seu DNA a escravidão de seus antepassados. Esse acontecimento carrega um valor simbólico, um significado de grande relevância para o boi, para o grupo, mas especialmente para a ama Regina.

Estar à frente de uma manifestação tão tradicional como essa, nos dias atuais, significa para a ama:

não estar por fora dos grandes projetos, não ficar de lado, porque, às vezes, as oportunidades existem, mas cabe à instituição da qual participo estar com a documentação atualizada. Sabemos que todas essas instituições precisaram ser adequadas de acordo com o Novo Código de Processo Civil desde 2006, deixando-as aptas para projetos, não só em nível estadual, mas de mundo. Nós passamos por essa adequação e minha visão não foi só o nosso boi, mas todos os sotaques de zabumba e até outros como

o de Apolônio, que nós fizemos a reformulação do estatuto igual ao nosso. Eu acho que isso fortalece o nosso sotaque, porque passamos a concorrer de igual para igual com os outros grupos. [...] Uma vez não atualizada, não é uma empresa legal. Como podem concorrer? Já que o estado só contrata perante essa aptidão. E é aí a nossa diferença. [...] Dá para acompanhar as atualizações legais e nos adequar.

Regina entende que essa lógica depende, principalmente, da organização estar preparada para esse universo competitivo, com as demais manifestações. Pois, se ela perder a capacidade de renovar a documentação do boi todo o ano, de ir à Receita Federal, de fazer todas as obrigações administrativas, financeiras e contábeis, o boi fica inapto. Isso implica perda do diálogo com as instituições públicas, os agentes culturais, a Comissão de Folclore etc. Ela deixa de ter a legitimidade permanente. Isso não é algo que é dado e acabado. É um fazer cotidiano, inserido em uma cultura que, para se manter como tal, deve ser dinâmica, viva. É uma busca permanente. Afinal, “nós somos do Boi de Leonardo, nós temos que continuar aquele boi que sempre incomodou os demais bois de zabumba”, provoca Regina, com a certeza de que sabe quem é, de onde veio e a que direção pretende seguir.



Conclusão: Produção e Sobrevivência Caminham de Salto Alto e Pés no Chão!

O desafio de abordar a questão organizacional no âmbito do Bumba Meu Boi de Leonardo, com destaque para a capacidade da ama para desempenhar o papel de gerente, possibilitou descortinar detalhes, desafios, conflitos, entre outros aspectos e elementos, partes do complexo em que se configura tal organização popular da cultura maranhense. Entendendo que a dinâmica das sociedades contemporâneas é marcadamente de organizações; compreendendo, ainda, que é por meio delas que coexistem as oportunidades de realizações e sobrevivência, aplicando-se os saberes e agregando-se outros; considerando que, mediante o dinamismo da realidade social concreta, sob influência das inovações tecnológicas e comunicacionais, as organizações, de diferentes categorias, têm desafios de distintas dimensões a superar constantemente, desafios como lutar por posições de destaque dentre as demais e dialogar com as políticas governamentais, por exemplo, que estabelecem e reestabelecem limites e exigências. Tais processos impõem que as organizações sejam capazes de perceber e criar significados. E isto é um processo, acima de tudo, cultural, por produzir sentido de forma coletiva e desordenada, portanto complexo.

Regina, a filha caçula do mestre Leonardo é, na atualidade, a figura central do Boi da Liberdade. Com a morte do pai, herdou a tarefa de comandar o boi, para a qual, inicialmente, encontrou grande resistência e dificuldade.

Como ama, construiu sua legitimidade para comandar o grupo. Para tanto, passou pelo processo natural de vivência na manifestação para poder assumi-la na condição de representante/dona/ama.

O elemento levantado neste estudo identificou que o Boi de Leonardo segue firme, na contramão dessa tendência de exclusão e marginalização que atinge os bois de sotaques mais tradicionais, como os de zabumba. Com a morte de Leonardo, esse boi teria tudo para sucumbir, porque ele era uma expressão respeitada em todas as rodas sociais e manteve o boi dentro de sua linha tradicional, mesmo enfrentando grandes dificuldades, assim como os demais grupos desse sotaque. Dificuldades que, com a sua morte, corriam o risco de se aprofundar, caminhar para uma crescente marginalização, como acontecera com outros grupos de zabumba.

No entanto, a ama, embora tenha tido dificuldades de manter a manifestação nos primeiros anos, sobretudo na relação com os mais antigos, com seus conhecimentos do mundo organizacional e sensibilidade herdada do pai, fez o boi caminhar em outra direção. A organização não só se manteve viva, atuante, com seu valor de tradição renovado, como experimentou um acentuado processo de ascensão e reconhecimento.

Vale mencionar o troféu de Ordem do Mérito Cultural, em outubro de 2013, na cidade de São Paulo, concedida pelo ministério da cultura, em reconhecimento ao valor cultural da manifestação maranhense para toda a cultura nacional. Em dezembro do mesmo ano, a própria ama, Regina, foi agraciada pela câmara municipal de São Luís com a Medalha Simão Estácio da Silveira, a maior honraria do Legislativo ludovicense, de reconhecimento a personalidades locais, nacionais e estrangeiras, que tenham contribuído

para o município de São Luís. Em 2016, o Boi de Leonardo foi selecionado como uma das atrações culturais na passagem da tocha olímpica pela cidade e integrante da Rede Cultura Viva de São Luís, ambos via concurso de edital público.

Regina, além de dar continuidade e acatar algumas estratégias já adotadas pela cultura organizacional do pai, se renovou. Trouxe alguns elementos da sua bagagem educacional, profissional, do meio empresarial, e conseguiu dotar a cultura organizacional, que já existia, de novas ferramentas e tecnologias sociais. A ama consegue fazer um boi, que até então vivia grandes dificuldades estruturais, de recursos, de organização, resistindo a tudo isso.

O boi passa a ter ônibus para transportar os brincantes e documentação atualizada. São ampliadas significativamente as oportunidades de apresentações e participação em disputas de editais. Recebeu o título de Ordem do Mérito Cultural/Minc e se apresentou em programa da Rede Globo de Televisão.

O perfil da Regina, traduz a aparente contradição existente entre os elementos de modernidade e a necessidade de manter a tradição desse sotaque. Ao mesmo tempo que é uma mulher inserida na modernidade, na medida em que a sua formação é toda voltada para o campo empresarial, administrativo, de empreendedorismo. Suas experiências profissionais ocorrem em grandes empresas do mercado, de ordem moderna e capitalista. Por outro lado, ela herda a tarefa de comandar uma manifestação da cultura popular fortemente tradicional e nacionalmente reconhecida enquanto tal.

Tais reconhecimentos retratam o trabalho da ama Regina, também como gestora do boi, em continuar, com afinco, a tradição inaugurada por seu pai, em um tempo

de maior complexidade, exigências e relativa contradição. Conciliar sua formação de influência moderna e empreendedora, em um tempo de grandes exigências institucionais, com a necessidade de manter e renovar a tradição, eis o principal valor da manifestação que comanda, o boi herdado de Leonardo.

É relevante registrar que, na construção do consenso entre os integrantes, existe um processo inacabado e permanente, complexo. Se a ama deixar de alimentar essa cultura organizacional que renovou, ela perde o controle. É uma habilidade que deverá ter permanentemente de se movimentar para dentro do grupo, renovando esses consensos, prestando contas, fazendo reuniões, criando sistemas de punição, de reconhecimento, para manter o controle e o poder. Ora, sabe-se que isso só é possível onde há conflito. Se este não existir, entende-se que o consenso já estaria equacionado.

Regina, que foi rejeitada de início por usar salto alto, é a que mostra ter os pés no chão. Dentre os dirigentes de grupos de boi, é uma das mais conscientes do papel que desempenha. Com os pés no chão e os olhos no empreendedorismo, consegue colocar o grupo no circuito das apresentações oficiais, garantir essa presença marcante do boi, enquanto representante da tradição do bumba meu boi, sem abandonar o salto alto que elegantemente calça.

É fato que a ama teve conflitos importantes com os mais antigos que a fizeram repensar suas estratégias e políticas. Descer do salto, botar os pés no chão e se aproximar da tradição, dos vínculos que o boi tem com a terra, com o chão, isso é simbólico. Superados os impasses, a maioria dos integrantes percebeu que ela chegou para somar, uma vez que não pretende destruir toda uma história iniciada

na cultura do Maranhão, herdada de Leonardo, “um nome a zelar”. Ainda há resistência, dentro do que é considerado normal, mas Regina tem o poder e o controle desse grupo e se legitima como fiel guardiã de uma das manifestações da cultura popular mais tradicionais.



Claudia Regina Avelar e Marla Silveira

Bibliografia

De Referência

BARNARD, Chester. The functions of the executive apud WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 5.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

CARVALHO, Maria Michol Pinho de. *Matracas que desafiam o tempo: é o bumba boi do Maranhão, um estudo da tradição / modernidade na cultura popular*. São Luís: [s.n.], 1995.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. V.1.

FISHER, Rosa Maria. O círculo do poder: As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: Uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Grupo Gen/LTC, 2015.

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A. *De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LIMA, Carlos de. “Leonardo Martins dos Santos”. *Boletim da Comissão Maranhense de Folclore*, n. 29, ago. 2004.

MARANHÃO. *Memórias de velhos: depoimentos: uma contribuição à memória oral da cultural popular brasileira*, v. 7. São Luís: Lithograf, 2008.

_____. *Memórias de velhos: depoimentos: uma contribuição à memória oral da cultural popular brasileira*, v. 5. São Luís: Lithograf, 1999.

MAUSS, Marcel. Ensaio sobre a dádiva. *Sociologia e antropologia*. São Paulo: Cosac Naify, 2003.

_____. *Extensão desse sistema: liberdade, honra, moeda*. Sociologia y Antropologia. Madrid: Tecnos, 1971.

MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. 14.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. In: HARDY, Cynthia (org.). *Power and politics in orga-*

nizations. Aldershot / Brookfield / Singapore: Dartmouth Pub., 1995.

PINTO, Paulo. *Estratégias de coopetição e estratégias de aquisição internacional*, Lisboa: FEP, 2014. (Dissertação).

TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros. (orgs.). *Valores e comportamentos nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.

Geral

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. A Indústria cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. *Dialética do esclarecimento: fragmentos filosóficos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

ARAÚJO JÚNIOR, José RAIMUNDO; SILVA, Josimar Mendes. *Bumba meu boi de zabumba: e sua nova geração de cantadores*. São Luis: Valeu mandou legal produções, 2008.

AZEVEDO NETO, Américo. *Bumba meu boi no Maranhão*. 2.ed. São Luís: Alumar Cultura, 1997.

_____. *Festa, fogos, fogueira e fé*. São Luis: [s.n], 2011.

BARBOSA, L.N. Cultura administrativa: Uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *RAE – Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 36, n. 4, out./dez. 1996.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. 31.ed. Brasília: Edições Câmara, 2009.

CANCLINNI, Néstor Garcia. *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

CASCUDO, Luís da Câmara. *Dicionário do Folclore Brasileiro*. Rio de Janeiro: Italaia, 1984.

CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management. *Revista de Administração da FEAD-Minas*, v. 3, n. 2, dez. 2006.

_____. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. V.1.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. 2.ed. São Paulo: Senac-SP, 2006.

COELHO, Teixeira. *Dicionário crítico de política cultural*. 3. ed. São Paulo: Iluminuras, 2004.

COHN, Gabriel (Org.). *Comunicação e indústria cultural*. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1978.

ESTOL, K.M.F.; FERREIRA, M.C. O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *RAC*, v. 10, n. 4, out./dez. 2006.

HOBBSAWN, Eric. Introdução: A invenção das tradições. In: HOBBSAWN, Eric; RANGER, Terence (Orgs.). *A invenção das tradições*. 6.ed. São Paulo: Paz e terra, 2008.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 11.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2011.

- _____. *Da diáspora: identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- LARAIA, Roque de Barros. *Cultura: um conceito antropológico*. 24.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.
- MALINOWSKI, Bronislaw. *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.
- NUNES, Izaurina (Org.). *Olhar, memória e reflexões sobre a gente do Maranhão*. São Luís: Comissão Maranhense de Folclore, 2003.
- OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. *O trabalho do antropólogo*. São Paulo: UNESP, 2000.
- _____. *Marcel Mauss: Antropologia*. São Paulo; Ática, 1979.
- ORTIZ, Renato. *Cultura brasileira e identidade nacional*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- PERROW, Charles. *Análise organizacional: Um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972.
- REIS, J.R. *O ABC do Bumba meu boi do Maranhão*. 2.ed. São Luís: Forte, 2008.
- SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura?* 16. ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- SAHLINS, Marshall. *Ilhas de história*. Rio de Janeiro: Zahar, 1990, p.218.
- SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

VIANA, Raimundo Nonato Assunção. *O bumba meu boi como fenômeno estético: corpo, estética e educação*. São Luís: EDUFMA, 2013.

VIEIRA FILHO, Domingos. *Folclore Brasileiro: Maranhão*. Rio de Janeiro: Funarte, 1977.

WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

Filmografia

BRASIL. *Tambor de crioula: 1979*. RAMASSOTE, Rodrigo Martins (coord.). São Luís: IPHAN, 2008. Duração: 12min.

NÚCLEO DE ESTUDOS AFRO-BRASILEIROS-NEAB/UFMA. *Ritmos da identidade afro-maranhense: Bumba meu boi sotaque de zabumba*: São Luís: UFMA, 2013. Duração: 10'02 min.

VIANA, R. A. *O bumba meu boi como fenômeno estético: corpo, estética e educação*. São Luís: EDUFMA, 2013. Duração: 10min.

MARLA SILVEIRA

É Mestre em Cultura e Sociedade pela Universidade Federal do Maranhão, especialista em Gestão da Cultura pela Faculdade São Luis e Bacharel em Biblioteconomia (UFMA). Coordena o arquivo e a biblioteca do Memorial Cristo Rei (UFMA) e atua como docente junto ao Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IEMA / SECTI). Integra o Grupo de Estudos Culturais do Maranhão (GECULT) e Conselho Nacional de Políticas Culturais (CNPC/MINC).

Nas entranhas do Bumba meu boi expõe as principais políticas e estratégias internas e externas, da produção do boi da Liberdade, conhecido como boi de Leonardo, destacado mestre da cultura popular brasileira, símbolo e eminência de grande prestígio junto à tradição do bumba meu boi e do tambor de crioula do Maranhão. Nesse percurso, aborda a cultura organizacional empreendida pelo fundador Leonardo e atualizada por sua filha e herdeira do Boi, Claudia Regina, revelando a dinâmica de uma organização familiar cultural de tradição, incorporada à lógica moderna do empreendedorismo, na incansável luta pela preservação do prestígio e do valor simbólico desse boi. Uma vivência de crescente contradição.

ISBN 978-8578627263



9 788578 627263

FAPEMA

GOVERNO DO
MARANHÃO

GOVERNO DE TODOS NÓS

