



OLODUM: A ARTE E O NEGÓCIO

■ Tânia Fischer

Professora Titular da Universidade Federal da Bahia, Coordenadora do Núcleo da Pós-Graduação em Administração e Presidente da ANPAD (Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração).

■ Marcelo Dantas, Maria de Fátima Litalff e Silva, Vera Lúcia Peixoto Mendes Mestrandos em Administração na UFBA.

* **RESUMO:** *Novas organizações despontam no cenário nacional. Não apenas movimentos associativos, não somente ONGs (Organização Não Governamentais). Evoluindo os modelos tradicionais de organizações alternativas, as novas organizações locais têm uma importante dimensão empresarial, que lhes confere viabilidade e autonomia. A cultura organizacional destas organizações é complexa e multifacetada, incorporando e refletindo os elementos da cultura local.*

Adotou-se o Grupo Cultural Olodum como exemplo desta nova organização, já que o mesmo, defendendo a identidade e ética negras, é o interlocutor do governo local, ao mesmo tempo em que produz e defende cultura em bases empresariais que ultrapassam fronteiras nacionais.

* **PALAVRAS-CHAVE:** *Organizações locais, organizações alternativas, culturas organizacionais, produto cultural.*

* **ABSTRACT:** *New organizations are coming in to scenery in this country. Not only associative movements, nor ONGs (Non-Governmental Organization). The new local organizations, developed from traditional patterns of alternative ones, have an important business dimension, which gives them viability and autonomy. The Organizational Culture of such enterprises is complex and multifaceted and incorporates and reflects the elements of local culture.*

The Olodum Cultural Group has been adopted as an example of this new kind of organization, since it represents the negro ethnical identity and it serves as an interlocutor of the local government, at the same time, it produces and defends the local culture on the bases of an organizational business which goes beyond the national boundaries.

* **KEY WORDS:** *Local organizations, alternatives organizations, organizational cultures, cultural product.*

INTRODUÇÃO

O grupo Cultural Olodum é uma organização não governamental que tem como produto básico a cultura enquanto expressão de origem, história e cotidiano da população negra do Maciel/Pelourinho, bairro situado no centro histórico da cidade de Salvador, Bahia, hoje tombado pela ONU como patrimônio da humanidade¹.

Este grupo afro que, no princípio foi visto por muitos como um aglomerado de prostitutas, drogados, gays e traficantes, é hoje uma empresa e, ao mesmo tempo, um forte movimento cultural que luta pela restauração e valorização do Pelourinho.

O Olodum é mais que um movimento associativo e se diferencia das ONGs típicas ao apresentar uma forte característica empresarial, ao mesmo tempo em que propõe o resgate da auto-estima e das tradições da população negra.

É a análise da notável trajetória do Olodum que se procura fazer neste trabalho. O antigo bloco de carnaval do bairro do Pelourinho hoje é centro de reflexões sobre a cultura negra e multimídia internacional.

A estratégia adotada pelo grupo escapa aos modelos tradicionais. A cultura organizacional multifacetada, rica e contraditória está em busca de um paradigma.

Salvador de todas as cores e ritmos é o espaço físico e decisional onde nasceu o Olodum. Tal como a cidade, o Olodum é som e imagem, reflexo e movimento.

SALVADOR – ESPAÇOS, CORES E RITMOS DA MODERNIDADE

Salvador deixou de ser a cidade tranqüila da década de 60, para seguir um caminho desenvolvimentista desordenado na direção do Pólo Petroquímico de Camaçari. A década de 70 traz a revitalização do turismo e na década de 80 a cidade é agitada por novas propostas culturais.

A indústria cultural passa a valorizar a negritude vinculada pelos blocos afro. As rádios baianas e a indústria fonográfica investem no samba-reggae. O bloco afro Ilê-Aiyê, surgido nos anos 70 como alternativa de participação carnavalesca aos negros jovens discriminados nos clubes e blocos existentes, afirma a identidade étnica através do resgate da herança africana, o que seria também incorporado por outros blocos como o Olodum, como refere Morales.²

A juventude negra ressurge perfeitamente engajada no crescimento e na modernização da grande metrópole, e Gilberto Gil³ sintetiza esse movimento dizendo: “Os novos afoxés e blocos contemporâneos trazem uma negritude mais desenvolvida, mais elegante, mais moderna, já não tão nostálgica da floresta africana”. E é Caetano quem observa: “Os negros começaram a delinear a cara de Salvador e afirmar que, com sua maioria populacional, sua cultura não pode ser admitida apenas ao nível do já cristalizado, como capoeira, maculelê, samba de roda etc...”⁴.

Morales compara os blocos Filhos de Ghandi e Ilê-Aiyê e conclui que ambos apresentam a sociedade negra como base para a construção do bloco, sendo os sentimentos do “estar junto” o recurso à me-

*ONGs — Organizações que
contraem umas com as outras,
com o poder público e com outras
instâncias de poder, em um jogo
de forças antagônicas que abrem
ao mesmo tempo, espaços de
conflitos e possibilidades de ação.*

1. A pesquisa sobre as novas organizações locais foi desenvolvida pelos autores, dentro da linha da pesquisa Políticas Públicas, poder local e cidadania, integrante ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA. Além das entrevistas, a equipe valeu-se da análise de documentos do grupo e de observações participantes.

2. MORALES, A. *Blocos Negros em Salvador, Reelaboração Cultural e Símbolo da baianidade*. Caderno CRH, Suplemento, p. 12-92, 1991.

3. Gilberto Gil e Caetano Veloso deram depoimentos a RISÉRIO, A. *Carnaval Ijexá*. Salvador: Corrupio, 1981.

4. MORALES, A. Op. cit.

mória coletiva (música, dança, ritos, heróis e lendas recontados) e a construção de um território físico e simbólico os reais mecanismos de participação. Embora com mecanismos de construção e inserção social diferentes, o mesmo se pode dizer do Olodum; que se localiza no Maciel/Pelourinho, onde o passivo de degradação urbana desafia a competência de todas as instâncias de governo.

Políticas conflitantes e ações pontuais não conseguiram recuperar o centro histórico da "Salvador de todos os pobres"; cidade de forte segregação social "e racial" que, não por acaso, tem um marcado caráter associativo e formas muito diferenciadas de ONGs.

Organizações que contracenam umas com as outras, com o poder público e com outras instâncias de poder, em um jogo de forças antagonicas que abrem ao mesmo tempo, espaços de conflitos e possibilidades de ação. Estes espaços caracterizam-se como "zonas de incerteza" na ambiência social de Salvador e conforme Fischer e Teixeira⁵ são campo propício à emergência dos movimentos associativos de caráter reivindicativo, embrião das chamadas organizações não governamentais.

Os movimentos originam-se nas "redes subterrâneas" formadas por terreiros do candomblé, escolas de samba, grupos de dominó, times de futebol e outras formas associativas, próprias de uma cultura pluralista e rica, produtora de identidades coletivas.

Adams e Ingersoll⁶ usam a expressão "pentimento"⁷ bem apropriada a este caso. Deste pano de fundo, emergem as organizações de moradores, que se institucionalizam em função da identidade com o bairro, a região, o "local" e as ONGs, de caráter menos paroquial e orientadas a valores mais universais. No centro histórico de Salvador, 165 associações disputam espaço em 6 km². Setenta associações tratam de cultura, lazer ou esporte, neste local, sendo as demais de caráter sindical.

Se considerarmos a lógica do discurso associacionista, dir-se-á que estas organizações marginais ao sistema de poder formal seguem o modelo coletivista de organização conforme Rottshild-White⁸.

Pesquisas⁹ recentemente desenvolvidas em Salvador por Fischer e Teixeira, Cavalcanti e Queiroz identificam estratégias de organizações que vão da contestação e marginalidade (ao modo de um contra-poder) à aliança, cumplicidade e integração com o poder institucionalizado, tradicionalmente disposto a captar as resistências.

Mas se esta é a situação mais comum, não é uma fatalidade histórica como mostra o Olodum. Há associações capazes de gerar seus próprios recursos e de ganharem, por isto, autonomia de ação. Quando esta estratégia de sobrevivência é orientada por valores tão fortes como a consciência da negritude, pode-se chegar a uma ONG distinta como o Olodum.

João Jorge,¹⁰ diretor presidente do grupo, enfatiza:

"A vivência da dura realidade social e a existência da discriminação racial transformaram-se na essência e na inspiração do protesto; a busca pela afirmação das raízes pluriculturais fez com que a cada ano o Olodum levasse os foliões a uma viagem, contando a história do seu novo povo, a história do samba-reggae, a história dos ritmos mágicos, a história do movimento negro na Bahia e no Brasil, a história dos moradores do Maciel/Pelourinho, enfrentando de cabeça erguida a discriminação sócio-racial, levando a toda sociedade - seja pelo trabalho contagiante do carnaval - a consciência da origem africana e a necessidade da luta pela justiça social, pela liberdade e pela democracia. É a história de um bloco que fez do carnaval a oportunidade de unir a sociedade em torno da expressão da cultura afro-brasileira."

5. FISCHER, T.; TEIXEIRA, A. *Redes Sociais, participação e descentralização: os casos de Salvador da Bahia e Buenos Aires*. Relatório da Pesquisa CNPq/NPGA/UFBA, 1991.

6. ADAMS, G.; INGERSOLL, V. The culture of organization in an age of technical rationality. In: *Organizational symbolism*. Barry Turm (ed) 1990.

7. Palavra italiana que traduz a prática dos pintores antigos que sobrepunham pinturas para economizar telas. Com o tempo, as imagens (pentimento) apareciam ao fundo e se confundiam com as imagens de superfície.

8. ROTTSCHILD-WHITE, J. A. *Organização coletivista: uma alternativa aos modelos burocráticos*. Tradução de Wellington Martins (mimeo).

9. As pesquisas citadas integram a linha Políticas Públicas, poder local e cidadania gerando dissertações e publicações como: FISCHER, T.; TEIXEIRA, A. *Social nets citizen participation and decentralization*. Second European Conference on Social Network, Analysis. Paris, Iresco/Lasmas, Abstracts, p. 68; QUEIROZ, A. *A influência da organização popular na captação de recursos públicos*. NPGA/UFBA, Salvador, 1991. (Dissertação de Mestrado); CAVALCANTI, E. *Rio Vermelho, um Bairro de Passagem*. NPGA/UFBA, 1991. (Dissertação de Mestrado).

10. Segunda entrevista concedida a M. Dantas.

Segundo Antonio Riserio,¹¹ *“as tentativas coloniais de erradicação da cultura negra fracassaram e a vida baiana está se reafrikanizando. A bem da verdade, a Bahia sempre foi afro e a presença cultural e humana da África em Salvador é de tal magnitude que Salvador já foi chamada de Roma Negra e de Nova Guiné. O carnaval na Bahia tem sido, desde o início do século, uma vitoriosa afirmação cultural dos negros e continua sendo um espaço privilegiado para a sua manifestação e afirmação cultural, com todas as repercussões sócio-políticas daí decorrentes”*.

Das pessoas que formam o Olodum, segundo declaração do diretor-presidente, 90% são da área do Maciel/Pelourinho, tendo nascido lá, ou que nasceram lá e se mudaram, ou que nasceram em outros lugares mas viveram a vida toda lá. São basicamente negros, mestiços e pessoas originárias de uma área da cidade que a cidade destaca, como afirma João Jorge: *“Ninguém queria morar no Maciel/Pelourinho, ninguém queria ser do Maciel/Pelourinho, e a cidade não gostava do Maciel/Pelourinho”*.

O bairro Maciel/Pelourinho tem em média 45.000 moradores, onde 0,2% são prostitutas, 5 a 6% eternos desempregados, 1% que sobrevive de atividades ilícitas, e o restante é formado de crianças (60%) e velhos (28%). Nas décadas de 20 e 30, os antigos moradores do Maciel/Pelourinho começaram a se mudar para outros bairros como Barra, Graça, não queriam mais morar ali. Vieram os primeiros árabes, turcos, espanhóis e se sublocaram no Pelourinho para ganhar dinheiro, os negros também foram chegando e ficando, eles já vieram adultos, de outros bairros e de cidade do interior da Bahia. Foram estes os moradores antigos do Maciel/Pelourinho.

João Jorge atribui a ampliação do Olodum à própria história anterior do Maciel/Pelourinho, e diz: *“Aqui foi uma área de muita resistência contra a escravidão e agora, mesmo que se tenha acabado a história disso, nós no fundo somos descendentes dessas pessoas que lutaram. Nosso povo aqui foi encontrando os pedaços de nossa história, a consciência negra extremamente bem definida, e isso foi aos poucos se consolidando”*.

A história do Olodum é única enquanto ONG que faz cultura, política e presta serviços sociais de caráter não assistencialista. Em poucos anos de história, construiu uma forte identificação com a cidade de Salvador; cenário urbano onde as raízes e tradições são reinventadas pela modernidade e onde tentamos contextualizar esta organização que se confunde com seu próprio produto.

Reflexo de uma cultura marcadamente étnica, cria cultura e gesta uma cultura organizacional peculiar, como se analisa adiante.

A estratégia de sobrevivência e expansão que utiliza é um dos seus traços mais distintivos.

IMAGEM E REFLEXO DE UMA CULTURA – A ESTRATÉGIA DO OLODUM

Ao analisar o Olodum enquanto fenômeno organizacional visto através de elementos de sua cultura, tenta-se evitar a crítica (procedente) de Adams e Ingersoll,¹² que dizem ser os estudos de culturas organizacionais feitos de modo a se pensar que as organizações são “misteriosamente independentes da macrocultura”.

A construção da cultura organizacional do Olodum é fortemente orientada à construção da identidade negra e apoiada nos mitos do imaginário da negritude reinterpretados e atualizados.

11. RISERIO, A. Op. cit.

12. ADAMS, G.; INGERSOLL, V. Op. cit.

Esta dissociação não é, obviamente, possível neste caso. O Olodum alimenta o seu projeto organizacional com as crenças de história heróicas dos negros, vigentes nas sociedades das quais foram extraídas pela escravidão, e depois modificadas pela convivência forçada com os brancos. Como refere Agier,¹³ “a força e a originalidade do movimento negro na Bahia consiste, precisamente, o dispor de um amplo referencial cultural afro-baiano, que permite as atuais reelaborações, tanto políticas quanto ontológicas, envolta de um ser negro individual e coletivo”.

A construção da cultura organizacional do Olodum é fortemente orientada à construção da identidade negra e apoiada nos mitos do imaginário da negritude reinterpretados e atualizados.

Nos limites deste trabalho não se tem a pretensão de evitar a inadequação (*misplacement*) de conceitos e recursos de análise criticados por Adams e Ingersoll,¹⁴ quando se trata de cultura organizacional.

Guerreiro Ramos¹⁵ já acusava a promiscuidade existente no campo da administração, com a transferência inadequada de conceitos. Analisar uma organização na perspectiva da cultura organizacional “descolando-a” do contexto, falar de cultura organizacional e não de cultura(s) de organizações, confundir cultura com subculturas, são alguns dos abusos conceituais também denunciados por Aktouf,¹⁶ que se refere às simplificações feitas por Deal e Kennedy,¹⁷ Allaire e Firsirotu,¹⁸ e Schein,¹⁹ quando tratam de criação, mudanças ou extinção de culturas organizacionais.

No caso de uma organização tão complexa quanto o Olodum, que incorpora a contradição no projeto organizacional de forma tão explícita (lucrativa/não lucrativa; passado/futuro; líder carismático/decisões colegiadas; formalidade/informalidade; identidade como o local/abertura para o mundo; referenciada à comunidade/referenciada ao mercado) só é possível tentar-se a abordagem “culturalmente sensível” de que falam Adams e Ingersoll²⁰.

Beltran e Ruffaut²¹ adotam o conceito de cultura de organizações como uma metáfora útil para vincular o discurso contemporâneo sobre a organização. As convergências e contradições, oposições, e clivagens identificadas na análise de constantes relações dialéticas entre o concreto, o social e o simbólico podem ser percebidas na abordagem holística da organização segundo categorização de Sackmann, 1991.

No entanto, a organização enquanto objeto de análise não é uma tribo, nem uma sociedade à parte, como lembra Chanlat,²² transpassada por componentes societais, constitui um elemento da estrutura social e da cultura a que pertence.

A produção de símbolos e significados é imanente à vida organizacional e resulta da inter-relação dialética entre contexto e atores que transcende os limites da organização, por si só uma “floresta de símbolos” (campos, atos e jogos simbólicos) como lembra Turner²³. As culturas organizacionais plasam-se em práticas sociais vividas em espaços e tempos territorialmente localizados. Concorda-se com Chanlat quando diz que o cultural (e o simbólico) nas organizações é sócio-historicamente localizado e, acrescentaríamos, datado.

O simbolismo, acrescentaríamos, é marcado pela tensão existente na sociedade que vive, de um lado, segundo Adams e Ingersoll,²⁴ a “idade da racionalidade técnica” e, acrescentaríamos, de outro, a revitalização dos mistérios, mitos e utopias.

Adotando as categorias de Chanlat²⁵ os subsistemas simbólicos e estrutural-material, mediados por relações de poder, constituem a ordem organizacional, marcada por ambigüidade, tensão, incerteza, contradições. Especialmente, pelo movimento.

13. AGIER, M. *Cantos e toques: etnografias do espaço negro na Bahia. Introdução*. Caderno CRH, Suplemento, p. 6-13, 1991.

14. ADAMS, G.; INGERSOLL, V. Op. cit.

15. RAMOS, A. G. A Teoria administrativa e o uso inadequado dos conceitos. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v. 17. nº1 jan./mar. 1983.

16. AKTOUF, D. Le Symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuelles aux leçons du terrain. In: *L'individu dans l'organisation*. Ed. Jean François Chanlat. Quebec: Editions ESKA, 1991.

17. DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture. The rites and rituals of corporate life*. Nova York: Addison-Wstey, 1990.

18. ALLAIRE & FIRSIROTU. Un Modèle multifactoriel pour e'étude des organisations. In: *Cultures Organisationnelles*. Quebec: Jeetan-Morin, 1988.

19. SCHEIN, E. *La Culture empresarial y el liderazgo*. Madrid: Plaza y Jenes, 1988.

20. ADAMS, G.; INGERSOLL, V. Op. cit.

21. BELTRAN, A.; RUFFAUT, M. *Culture d'entreprise it historie Paris*: Les Editions d'organisation, 1991.

22. CHANLAT, J. F. *L'individu dans l'organisation*. Quebec: Editions ESKA, 1991.

23. TURNER, B. *Organizational Symbolism*. Berlin: De jwter, 1990.

24. ADAMS, G.; INGERSOLL, V. Op. cit.

25. CHANLAT, J. F. Op. cit.

Nesta "ordem", a estratégia de sobrevivência da organização tem um outro caráter. Não a estratégia como processo predeterminado e racional, mecanismo manipulável e controlado "de dentro". Mas um comportamento organizacional compreensivo, incremental e contínuo, apoiado em valores, tradições e normas de comportamento que emerge, cumulativamente, de vida de organização, no dizer de Gahmberg²⁶.

A estratégia de sobrevivência, tão conhecida da população negra baiana, é traço característico da cultura organizacional do Olodum. Ao se apresentar aos olhos do público consumidor como organização solidária, pluralista e democrática, fundada em um "modelo de possibilidades", tem em seu líder o "ator estratégico" de que fala Grainer, citado por Gahmberg²⁷ que identifica a estratégia organizacional como um fenômeno cultural.

A cultura será o resultado sempre provisório de uma longa estratificação de decisões, sucessos e fracassos, de sucessivos esforços de adaptação da organização aos modos e técnicas específicas do tipo de produto/produção, adotados por meio de um caminho estratégico que se vai construindo ao caminhar. Nada mais exemplificativo desta afirmação do que a história da organização Olodum como a seguir se verá; integrando no mesmo movimento, o simbólico e o instrumental, a arte e o negócio.

Como uma ONG de características muito singulares, o Grupo Cultural Olodum, com certa propriedade, tem sido chamado de holding Olodum.

DE BLOCO CARNAVALESCO A HOLDING

Fundado em 1979 como um bloco de carnaval em meio a tantos outros blocos afros de destaque, como o Ilê-Aiyê, Filhos de Ghandi, Badauê ou Araketu, o Olodum, criado por moradores do Maciel/Pelourinho, tinha a finalidade de ser mais um bloco carnavalesco.

Sabe-se que o sucesso dos blocos de carnaval geralmente é efêmero e limitado; no entanto, com o passar do tempo, o Olodum se diferenciou, evoluindo para um conglomerado de atividades culturais de cunho sócio-comunitário, com projeção internacional²⁸.

Ninguém melhor do que seu diretor-presidente, para contar a história do Olodum. A seguir, serão transcritos alguns trechos da sua entrevista.

"Até 1983, o Olodum viveu sua fase enquanto bloco de carnaval, sem registro, sem vida jurídica, sem definição estatutária, viveu uma etapa motivada pelo desejo de brincar o carnaval e de sair às ruas ... prá fazer um bloco de carnaval as pessoas tiveram que se organizar, se organizar em áreas (canto, artes, presidência etc.). Assim, antes dos primórdios de 1983, o Olodum foi basicamente um bloco de carnaval e com as grandes dificuldades de controle operacional, de controle financeiro, de controle administrativo, que os outros blocos costumam ter. Isto agravou-se tanto que em 1983 o bloco não foi às ruas".

A partir de 1983 começa uma nova etapa: já com visão estratégica, o Olodum foi transformado no Grupo Cultural Olodum, com estatuto registrado e logo sendo reconhecido como de utilidade pública nos níveis municipal e estadual.

26. GAHMBERG, H. Metaphor management on the semiotic of Strategic leadership. In: *Organizational Symbolism*. Berlim: De Jnyter, 1991.

27. GAHAMBERG, H. Idem, ibidem.

28. O sucesso do Olodum fica evidenciado pelo próprio crescimento da organização que multiplicou em poucos anos as suas atividades e produtos, ampliando seu mercado consumidor da cidade de Salvador, inicialmente, para o Brasil e países de pelo menos três continentes. O Olodum gravou cinco discos, que venderam centenas de milhares de cópias, e um sexto LP "The Best of Olodum" que tem vendido milhares de cópias no Brasil, Estados Unidos e alguns países da Europa e América Latina. Suas músicas tocam nas rádios de todo o Brasil e no mercado do *World music* em outros países. A Banda Olodum teve que se dividir em duas para viabilizar excursões no Brasil e no exterior ao mesmo tempo, já tendo se apresentado em vários Estados brasileiros e em dezenas de países; a música "Obvious Child", de Paul Simon, que tem a participação da bateria do Olodum tornou-se a principal do LP "Rhytm of the Saints" e fez sucesso no mundo inteiro. Além de tudo isso, o sucesso do Olodum fica claro também no respeito que o grupo adquiriu no espaço político-cultural da Bahia, sendo hoje um dos expoentes da "baianidade contemporânea".

O sucesso comercial do Olodum começa em 1987, quando é lançada a música "Faraó, Divindade do Egito", tema do desfile de carnaval, que levou à gravação do primeiro disco de uma série de seis. O primeiro não foi produzido pelo Olodum, mas, a partir do segundo, o Grupo assumiu a produção e total controle artístico. Da mesma forma, o Olodum passou a produzir seus próprios *shows*, duas turnês, suas atividades internacionais.

Foi montada toda uma estrutura física, administrativa e financeira, necessária ao funcionamento da empresa, que depois de funcionar por algum tempo numa sede provisória, atualmente ocupa um prédio no Maciel/Pelourinho, recuperado com recursos do próprio Grupo Cultural Olodum, conforme projeto da arquiteta Lina Bo Bardi.

Como uma ONG de características muito singulares, o Grupo Cultural Olodum, com certa propriedade, tem sido chamado de *holding* Olodum. Numa mistura estratégica de empresas e entidades sem fins lucrativos, conforme seus organogramas apontam, essa *holding* tem como empresa-mãe o Grupo Cultural Olodum – entidade sem fins lucrativos – que possui o comando, através de sua estrutura de decisão – a Diretoria Executiva. Dessa entidade central, surgem duas vertentes do Olodum: a Fundação Olodum (sem fins lucrativos) e o Bloco Olodum (empresa).

A Fundação Olodum tem como base de ação a área de projetos, com duas vertentes: o Rufar dos Tambores e a Escola Criativa Olodum, que envolvem desde o intercâmbio internacional (Estados Unidos, África, Europa, Ásia e América Latina) até o grupo de dança e o Bando de Teatro Olodum, sendo que a Escola Criativa oferece uma formação complementar à Escola convencional, às crianças da comunidade do Maciel/Pelourinho.

A outra vertente do Grupo Cultural Olodum, que mescla interesses econômicos e sócio-culturais é formada a partir do Bloco Olodum, pela Fábrica de Carnaval e Boutique Olodum. Finalmente, a estrutura chamada Carnaval Olodum, comanda as atividades culturais de mais significativos resultados econômicos, com os setores Banda Olodum, Discos Olodum e *Shows* Olodum.

A *holding*, assim, assume como objetivos da organização, uma sintonia entre seu papel político-sócio-cultural e sua função econômica. Sua atuação é voltada para o crescimento da produção, o aumento da produtividade, a realização de investimentos em novos produtos e tecnologias, a diversificação das empresas, e distribuição dos lucros para seus membros, diretamente, e para a comunidade, indiretamente.

Do lucro de cada empresa ou entidade do Grupo Cultural Olodum, um percentual é destinado à empresa-mãe, que não tem fins lucrativos e que investe em formação e treinamento de mão-de-obra, educação comunitária, pesquisa, educação e outras ações sócio-culturais. Com isso, tem-se viabilizado, por um lado, o crescimento e consolidação econômica do grupo, e por outro diminuído os índices negativos nos indicadores de qualidade de vida da população do Maciel/Pelourinho.

Funcionando como uma verdadeira usina de idéias, produtos e ações, ao tempo em que investe na pesquisa da história

e cultura negra e traz esses conhecimentos aos seus produtos, o Olodum marca presença em campanhas de vacinação infantil, limpeza, segurança e integração social da comunidade.

Finalmente, um exemplo de vitalidade surpreendente, o Olodum abre escritório de representação em Londres, faz *shows* e vende discos em vários países, marca presença na *World Music*, enquanto, paralelamente, consolida suas raízes, investindo diretamente na comunidade local, através de sua ação como empresa que contrata mão-de-obra e produz riqueza, e indiretamente, quando utilizando-se do poder conquistado pela sua atuação e sucesso, garante a execução de programas de efetiva melhoria de qualidade de vida da comunidade através do governo local.

Nessa trajetória, duas conquistas de ampla repercussão marcam o sucesso do Olodum e de sua estratégia, implantada em 1983: o espaço artístico-cultural resulta em lucro; e a integração social da comunidade – que aos poucos vai-se integrando ao mercado – resulta em legitimidade.

Para o público externo, o Olodum exhibe uma política voltada para a justiça social e a cidadania, atuando contra o racismo, a violência e a ignorância, pressionando politicamente as esferas de governo local pelo fornecimento dos serviços públicos básicos para a comunidade do Maciel/Pelourinho. Em todas as áreas de atuação, paralelamente, o Olodum propaga os valores positivos da raça negra e da riqueza cultural da comunidade do Maciel/Pelourinho, tendo conseguido, nesses treze anos de atuação reduzir o isolamento crônico da área.

Apesar da estruturação formal representada pelos vários organogramas da *holding*, o Olodum representa uma mistura de organização formal e informal. Essa constituição híbrida é utilizada de maneira a refletir as características e objetivos do Grupo Cultural Olodum e viabilizar a sua estratégia enquanto organização.

A trajetória de crescimento do Grupo Cultural Olodum tem por trás de si uma estrutura de poder e autoridade tacitamente aceita pelos seus membros e que se concentram num colegiado chamado Diretoria Executiva formada pelo Presidente (que, numa prova da importância da cultura na vida da organização, é também Diretor de Cultura), Primeiro e Segundo Vice-Presidentes, Diretoria Financeira, Diretoria de Artes, Secretaria Geral e Diretoria de Patrimônio. Apesar das funções aparentemente tão específicas, na verdade, as decisões são tomadas por esse colegiado, independentemente do número de presentes. O consenso desse colegiado é fundamental para a administração, pois garante a coesão das ações empreendidas e a continuidade administrativa.

A questão da continuidade administrativa é central para o Grupo Cultural Olodum, já que é ela que garantiu a execução de uma estratégia prevista para dez anos, traçada em 1983 e

Ao tempo em que nos instiga e desafia, o Olodum mostra o quanto é difícil entender-se a alquimia sutil de uma cultura organizacional tão caleidoscópica.

que foi cumprida até agora, quando está sendo traçada pela organização a estratégia para os próximos dez anos.

Esse Colegiado garante também, além da coesão das ações, mecanismos de controle sobre os membros da organização, basicamente através de regras de comportamento, sendo que as insatisfações geradas até hoje têm resultado na saída ou execução dos membros insatisfeitos, não tendo sido registradas, até agora, tentativas organizadas de derrubar a diretoria ou de disputar o poder concentrado na Diretoria Executiva.

Atraindo novos membros de modo relativamente fácil, já que a organização se encontra no seu ápice, conquistando sucesso, lucro e poder, o Olodum oferece ainda algumas vantagens de valor aparentemente subjetivo, mas de forte atração como possibilidade de mudanças reais para seus membros, como por exemplo: respeitabilidade, valorização, integração social, espaço de criação artística. Mas uma vez aqui, o poder de um produto que se sustenta num imaginário da comunidade, e em sua história, seus costumes, seu cotidiano.

O Grupo Olodum prioriza a questão da educação no sentido mais amplo para o seu público interno e o externo: educar é preparar seus componentes para produzirem arte, cultura e renda; é preparar a comunidade do Maciel/Pelourinho para explorar as possibilidades comerciais geradas no local pela ação do Olodum, em *shows*, ensaios do bloco e outras atividades atrativas de público; é também preparar o próprio Olodum e a comunidade para o confronto cotidiano com a ideologia dominante na sociedade, impregnada de racismo e marcada pela exploração econômica das classes mais pobres.

Na área de recursos humanos, a política de treinamento constante e diversificado tem provocado o surgimento de novos talentos (como acontece, por exemplo, com a Banda Mirim) e consolidação dos já consagrados, sendo considerado normal pelo grupo o aproveitamento paulatino desses últimos na administração, onde costumam assumir papéis de direção.

Nesta trajetória de treze anos, a organização vai adquirindo maior idade e fazendo planos para o futuro. Entre as estratégias de competitividade, muitas das quais não reveladas por decisão da organização, está a idéia de diminuir o fosso entre crianças que sabem usar o computador e aquelas que não sabem usá-lo, de modo a tornar competitivas as crianças da comunidade do Maciel/Pelourinho.

A idéia é começar a preparar a "guerra" do ano 2000, onde seus filhos e netos se confrontarão com uma sociedade tecnificada que não perdoará falhas; reconhecendo o seu papel histórico de ousar é que o Olodum, através de sua Escola Criativa – uma dentre tantas unidades da organização – se voltará para libertar, para construir outro ser humano, conhecedor de suas raízes e que acredita no futuro.

João Jorge é enfático: *"Numa sociedade onde os níveis de desigualdade são tão acentuados, é impossível para alguém que mora em uma favela, que não tem acesso à formação, que não teve acesso à educação, que carece de conhecimentos, competir em condições de igualdades com aqueles que recebem dinheiro, que se educam para ser líderes empresariais. A distância é muito grande"*.

O Grupo Cultural Olodum é, assim, uma ONG que se fragmentou em subestruturas empresariais, mas de um modo muito particular. Nessa empresa, há um só tempo, o capital é a cultura e é esta cultura que gera acumulação de capital. O capital acumulado é em parte poupado para futura distribuição e em parte é investido na reprodução cultural, reafirmando a cultura da comunidade. Outra parte, em forma de lucro, é distribuída, aumentando a renda local, gerando maior capacidade de produção e autonomia cultural.

Ao fim de cada ciclo produtivo, o Olodum consegue um produto paralelo: a integração social da comunidade negra do Maciel/Pelourinho com a cidade de Salvador.

A dupla fase do Olodum, como ONG e como empresa capitalista, viabilizada através de um projeto e ação de ideologia socialista, é explicitada, de forma sintética, pelo Presidente da organização, João Jorge: *"Em nosso caso, acumular capital é o meio de distribuir renda. Se nós fôssemos uma empresa de fato capitalista, o mais provável é que nesse momento histórico de recessão no país, estivéssemos falidos. Mas, ao contrário, o Olodum está fazendo cada vez mais novos investimentos. Na recessão, diferentemente das empresas capitalistas, nós estamos em plena fase de crescimento"*.

A cultura é resgatada no tempo, de modo a viabilizar, com a sua força, uma transformação no real, para, com isso, reverter a situação secular de opressão, miséria, ignorância e exclusão, a qual a comunidade do Maciel/Pelourinho parece irremediavelmente destinada.

À GUIA DE CONCLUSÃO

*"Seu olho me olha, mas não me pode alcançar...
Não tenho escolha, careta, vou descartar
Quem não seguiu o Olodum balançando o Pelô.
Quem não é recôncavo e nem pode ser reconvexo..."*

Caetano Veloso

Optou-se por apresentar o Olodum como uma trajetória, um movimento, uma estratégia; ponto de confluência entre o mundo simbólico e o mundo real.

As metáforas do consenso, da identidade e da sedução referidas por Beltran e Ruffaut²⁹ auxiliam a compreensão do Olodum enquanto entidade autônoma, não sendo a organização *"o teatro abstrato e intercambiável de um drama sempre renovado da luta de classe, mas um lugar de vida que elabora, pouco a pouco seus usos e suas regras e segrega um dinamismo que lhe é próprio"*.

Ao tempo em que nos instiga e desafia, o Olodum mostra o quanto é difícil entender-se a alquimia sutil de uma cultura organizacional tão caleidoscópica.

De outra parte, sugere o quanto é estimulante o vasto campo de estudos sobre modelos organizacionais que nos oferece as ONGs: plurais em suas origens, heterogêneas em suas manifestações e peculiares em sua cultura. □

29. BELTRAN, A.; RUFFAUT, M.
Op. cit.