

## PRACATUM, A ORGANIZAÇÃO DOS TIMBAUS

Mercejane Wanderley Santana \*

Sou Candeal

(...)

Sou mundial

Sou timbaleiro e bote fé

Sou TIMBALADA e trago axé

Dos tribais

SOM DOS TRIBAIS

Tonho Copque

Disco Timbalada/1993

### 1. Introdução

A empresa **Pracatum Produções** procura viabilizar os projetos criados e mantidos pelo percussionista e compositor Carlinhos Brown. São grupos de percussão, **Timbalada e Bolacha Maria**, compostos de homens e mulheres da cidade de Salvador, com uma base montada no Candeal Pequeno, em Brotas, onde mora a maioria dos integrantes, sendo também o local dos ensaios das bandas.

---

\* Mestranda em Administração, UFBA.

A **Pracatum** se diferencia por seus produtos, pela estratégia adotada para inseri-los no mercado, pelo tratamento dado a sua matéria-prima, o ser humano, que é motivado a desenvolver potencialidades que o capacitam ao exercício profissional em áreas artísticas, sem descuidar de uma certa formação para a vida.

A proposta é resgatar o timbau e a mulher, na percussão, envolvendo uma série de elementos culturais complexos.

A trajetória desta organização se funde no processo de criação de Carlinhos Brown, considerado por muitos admiradores, como bruxo, mago e mestre. Este trabalho se propõe a descrever e analisar este percurso.

## 2. A Empresa e seu Funcionamento

A **Pracatum** Produções Artísticas Ltda é uma pequena empresa constituída, há cerca de dois anos, pelos sócios Antonio Carlos Santos de Freitas e Cícero Menezes, com a finalidade específica de administrar e gerenciar os projetos culturais e musicais de Antonio Carlos Santos de Freitas, mais conhecido como Carlinhos Brown.

Destacam-se como produtos da **Pracatum**, a **Banda Vai-que-Vem**, que se caracteriza por tocar surdo virado, a **Timbalada**, que resgatou o uso dos timbaus, a **Bolacha Maria**, banda de percussão feminina, carreira solo de Brown e projetos ainda a serem desenvolvidos, como Lactomia, só com crianças e adolescentes, e **Fundação Pracatum**, que num primeiro momento seria a construção de uma escola para aqueles integrantes dos grupos interessados numa instrução formal.

A organização sobrevive com recursos próprios e vem procurando se adaptar às necessidades exigidas pelo crescimento dos projetos onde o *boom* se deu há cerca de um ano, com a **Timbalada**, mais precisamente no Carnaval de 1993.

Atualmente, seu corpo administrativo está distribuído da seguinte forma:

- Cícero Menezes - considerado o braço direito de Carlinhos Brown, pessoa de sua total confiança, que o acompanha desde o início da carreira. Cícero Menezes centraliza a execução administrativa de todos os projetos;

- Adriano Caroso - responsável pelo Setor Financeiro;
- Carla Fabianny - Coordenadora Geral da Bolacha Maria;
- Ivana Souto e Pitty Mota - encarregadas da produção e apoio da carreira solo de Carlinhos Brown;
- Paula Resende - Assessoria de Imprensa;
- Jeannine Cantarelli e Adriana Carvalho - produção e viagens da Timbalada;
- Careca - Assistente musical da Bolacha Maria;
- Biriguidum - responsável pelo almoxarifado geral, (tratado como "balcão"), que fica no Candeal Pequeno, em Brotas.

Estas pessoas, com suas respectivas funções, são dirigidas diretamente por Cícero Menezes, com a coordenação geral de Carlinhos Brown. Os regentes e os músicos recebem cachês por apresentações.

A empresa dispõe ainda de um *boy*, um vigia e uma secretária.

Observa-se que é uma estrutura flexível, havendo uma mobilização das pessoas de acordo com as atividades prioritárias. Por exemplo, se a pauta é um evento da carreira solo do Brown, há uma canalização de forças nesta direção; se é uma apresentação da **Timbalada**, ocorre o mesmo movimento, e assim por diante.

Um tipo de vivência comunitária se expressa no trabalho de interação, que ocorre entre o corpo administrativo e os integrantes dos grupos musicais e nos cuidados com os instrumentos e com peças do figurino.

Portanto, mais particularmente a partir dos anos 80, tem sido no carnaval, em cima dos trios ou nos blocos afros, que grandes músicos têm despontado da Bahia para o cenário nacional e internacional, como tão bem descreve Caetano Veloso:

"O caso da Bahia é único no Brasil de uma província com produção e consumo próprios de música popular industrializada, exportando para os grandes centros e para fora do país fonogramas acabados". Também Rogério Menezes (1993), relata: "Fazia resultar dessa lúdica busca do prazer, uma incessante produção musical que desovava dezenas de *hits* anualmente nas paradas de sucesso das rádios baianas".

É nesse contexto, em meados dos anos 80, que surge o compositor Carlinhos Brown, criador de vários *hits* interpretados por Sarajane, Chiclete com Banana, Gerônimo, Luís Caldas, e que de acordo com Caetano Veloso, "personifica este fenômeno comercial e estético que é a nova música popular de Salvador".

Em 1986 ele recebe o Troféu Caymmi, maior prêmio da música baiana, por ser considerado fenômeno de gravações e execuções em rádios. E em 1988, quando passou a integrar a banda de Caetano Veloso, tornou-se mais conhecido no Brasil e no exterior, sobretudo pela música "Meia Lua Inteira", de sua autoria.

Em 1989 o percussionista Carlinhos Brown cria a **Timbalada**, que se torna um grande sucesso e só a partir de 93 o grupo **Bolacha Maria**, que é uma banda de percussão feminina. São trabalhos desenvolvidos com cerca de 400 integrantes, moradores dos bairros de Salvador, sobretudo do Candeal Pequeno, em Brotas, mantidos e coordenados por este percussionista e compositor, através da **Pracatum** Produções Artísticas Ltda.

### 3. Origem e Contextualização

A Bahia é reconhecida mundialmente pela sua efervescência cultural: na música, no teatro, no cinema, na literatura, nas artes de um modo geral. O cinema novo, o tropicalismo, a bossa nova, o samba, etc, tiveram seus grandes expoentes na Bahia, sendo considerada matriz de muitos desses movimentos artísticos-culturais.

O carnaval é considerado um dos grandes espetáculos da Bahia e segundo Rogério Menezes (1994), "Salvador fez do carnaval baiano uma das festas inter-raciais e inter-sexuais mais sublimes do planeta Terra". Nos últimos anos esta festa tem assumido características peculiares, tomando-se o imenso palco de lançamento de músicos da Terra.

Ele faz uma distinção entre o carnaval antes e depois de Caetano Veloso. Em 1967 **Alegria Alegria**, música de Caetano, ganha o terceiro lugar no Festival de Record e torna-se, no ano seguinte, "um dos mais efervescentes *hits* do carnaval baiano".

Já Fred de Góes (1982), descreve que o tropicalismo, além de sua importância como movimento político-cultural, foi o marco específico, sobretudo na produção musical do carnaval da Bahia. Deve-se a Caetano Veloso, o "aval cultural" do Trio Elétrico, quando o mostrou a todo o país, com a música **Atrás do Trio Elétrico**, nos anos 1968/69. Abre-se então, um leque de novos caminhos para o gênero musical do Trio Elétrico.

De acordo com Antonio Risério (1981), a partir da segunda metade da década de 70, se dá o ressurgimento do Afoxé Filhos de Gandhi, tendo como grande incentivador Gilberto Gil, possibilitando a retomada pelos negros do espaço no carnaval baiano. E somente em 1979 dá-se o encontro entre o Afoxé e o Trio Elétrico, a partir da música **Assim pintou Moçambique**, de Moraes Moreira e Antonio Risério.

Todo esse processo do "afoxé trieletrizado", desencadeou na música baiana atual.

## 4. Os Projetos

### 4.1 Timbalada

A **Timbalada** é um grupo de percussão idealizado por Carlinhos Brown em 1989, estourando no mercado nacional no carnaval de 1993, com a música **Canto pro mar**.

Tudo começou com a paixão do percussionista Carlinhos Brown pelo timbau. Trata-se de um instrumento que no sul do país é denominado timba, tocado sentado, no acompanhamento de serestas, como uma marcação. Na Bahia, ele foi adaptado à técnica do atabaque, onde é tocado em pé e com as duas mãos. Carlinhos Brown fez uma readaptação, preservando a técnica de percussão da nação de Angola, que é tocar timbau com as duas mãos sem o uso de baquetas, sendo o primeiro a colocar este instrumento no palco, segundo explicações de Cícero Menezes, em entrevista.

O projeto inicial de Brown era reunir um grupo de percussionistas amigos, cada um com seu timbau, para tocar nas festas de Largo em Salvador, mostrando a força do instrumento e, portanto, da percussão, que nos últimos anos vinha sendo substituída pelo som eletrificado. Há seis anos este grupo sai pela primeira vez, de forma improvisada. No ano seguinte Carlinhos Brown reconvoca este pessoal, agora para ensaiar, visando algo mais organizado. Houve dificuldade em reunir estas pessoas, todas muito envolvidas com suas ocupações. Acreditando no projeto, que seria chamado de "balada dos timbres", Carlinhos Brown muda de estratégia e passa a comprar instrumentos, convocando percussionistas que ele considerava bons, mas que viviam tocando nas ruas pelo "cachê cachaça" ou "cachê astral", na falta de oportunidade de um trabalho profissional.

A partir daí, o grupo foi se estruturando, aumentando o número de participantes a cada ano. Constituído atualmente por 200 percussionistas que se apresentam tocando timbaus, bacinhas (instrumento semelhante ao repique, criado por Carlinhos Brown), torpedos (instrumento originário da República Dominicana), e ainda agogôs, triângulos, *cowbells* e claves.

Toda esta instrumentação possibilita a criação de vários ritmos, transmitidos por Carlinhos Brown aos regentes e estes ao grupo. Muitos dos antigos timbaleiros, hoje, são regentes que na ausência de Brown comandam os ensaios.

A variedade dos ritmos da **Timbalada** é resultado das experiências de Carlinhos Brown, que desde a infância sempre foi um curioso musical, pesquisando elementos do seu cotidiano como baldes, latas, sons da natureza, etc; da vivência com o vizinho Osvaldo, também chamado Pintado do Bongô, considerado por ele seu mestre e iniciador, e da influência de trabalhos realizados com grandes músicos, como Caetano Veloso, João Bôsko, Sérgio Mendes, Djavan, o guitarrista Lee Ritenour, o saxofonista Hayne Shorter e Bill Laswell, dentre outros.

Um pressuposto básico e filosófico da **Timbalada** é de que a música brasileira é composta de vários ritmos e multifacetada, contendo elementos da cultura negra, dos índios, dos caribenhos, da cultura de massa, do *rock*, do *reggae*, do *funk*, do *blues*, etc. Toda esta diversidade, assimilada e recriada no trabalho e nos projetos do músico e compositor, dá um caráter específico e original à **Timbalada**, que se expressa e se diferencia por esses fatores, dos demais grupos afro-baianos. Vale ressaltar, ainda, a inventividade de Carlinhos Brown na criação de instrumentos para o grupo; a plasticidade do figurino e das pinturas no corpo; o uso de cocar; vestes típicas da juventude urbana (capacetes de ciclistas, óculos escuros, *jeans* rasgados, bermudas, tênis, etc.), resultando num produto até certo ponto inusitado.

A proposta é resgatar elementos da pluralidade da cultura baiana, tendo como referencial a idéia da mistura, evidenciando a ancestralidade, as origens tribais e mestiças e traços da modernidade.

Em agosto de 1993 a **Timbalada** lança o seu primeiro disco, pela Polygram. Foi considerado pela Revista *Billboard*, edição de fim de ano - publicada em 25 de dezembro, como o melhor na categoria "Música Latina", pelos críticos John Lannert e Chris McGowan.

Carlinhos Brown, no programa Ensaio, da TV Educativa, esclarece que a **Timbalada** é um processo de três discos, com duração de mais cinco anos, quando então deverá acontecer uma parada, para avaliação.

Hoje, para ser timbaleiro, é suficiente freqüentar os ensaios e demonstrar a disposição de aprender. Então, ao interessado é dado um instrumento que pode ser levado para casa e um pequeno gravador, para estimulá-lo a fazer composições e batidas rítmicas. Muitos deles têm parceria com Carlinhos Brown, como Alain Tavares e também têm sucessos interpretados por cantores como Margareth Menezes, como a música **Vou mandar**, de Fôca.

O resultado é que muitos desses rapazes - que trabalhavam em oficinas, nas docas, eram lavadores de carros, vendedores de picolés - hoje se orgulham de expor um crachá, mostrando que são timbaleiros e que têm uma profissão. São também convidados a participar de shows, discos de artistas e grupos musicais conhecidos, como Paralamas do Sucesso, Léo Gandelman, etc.

Até o momento, a **Timbalada** não dispõe de uma sede própria e os ensaios são feitos durante todo o ano na rua do Candeal Pequeno, em Brotas, local onde nasceu e se criou Carlinhos Brown. No entanto, já existe um terreno onde será construído um galpão para os grupos ensaiarem.

A idade dos participantes da **Timbalada** é muito variada, sendo Fialuna o mais velho da turma, na faixa de 60 anos de idade. Fialuna é um percussionista conhecido de Salvador, que no carnaval tocava na Barraca de Juvená, com um atabaque de dois metros de altura. Segundo Cícero Menezes, no processo de formação da **Timbalada**, Fialuna estava sumido e Carlinhos Brown conseguiu encontrá-lo através de uma música que colocou nas emissoras de rádio de Salvador, convocando-o. Atualmente, Fialuna resgatou o timbau de dois metros de altura e é um destaque especial na **Timbalada**, participando de todas as apresentações e viagens do grupo.

No momento, a **Timbalada** se reveza em shows pelo país e tem feito algumas viagens para o exterior, apresentando-se em programas de televisão. Existem, no entanto, várias propostas de shows internacionais para este ano de 1994. O gru-



po conta com alguns cantores, sendo que Xexéu, Patrícia (a única cantora) e Augusto Conceição, são solistas.

## 4.2 Bolacha Maria

**Bolacha Maria** é o segundo projeto do percussionista Carlinhos Brown; passou por um processo de amadurecimento de três anos, vindo a concretizar-se no ano de 1993. Apresentando-se pela primeira vez no dia 18 de dezembro de 1993 na Caminhada Axé, evento do Projeto Verão da TV Bahia, **Bolacha Maria** é a primeira banda de percussão formada apenas por mulheres. Assim como a **Timbalada**, os integrantes são moradores do Candeal, em sua maioria, e de outros bairros de Salvador.

De acordo com os coordenadores, o nome da banda é originário de um termo muito conhecido na Bahia, que é bolacheira - a mulher ativa e trabalhadora, e tem como um dos principais objetivos desenvolver entre suas integrantes a arte de dançar, tocar e cantar suas próprias composições.

Todo o trabalho vem sendo desencadeado há menos de um ano, conta com a orientação musical de Careca, um timbaleiro com experiência em vários grupos, como Acadêmicos do Samba, Filhos do Tororó e Comanches e a coordenação geral de Carla Fabianny, bailarina, atriz e cantora.

São cerca de 110 integrantes, de 14 a 30 anos, mostrando toda feminilidade ao tirar sons de atabules (timbau pequeno em forma de bule, criado por Carlinhos Brown), agogôs, surdos e tampas de panelas, enfeitados com peças de lingerie como calcinhas, sutiãs e outras que são usadas como alegorias.

O repertório da **Bolacha Maria** além da música baiana, *funk*, *dance*, *rap*, *blues*, terá composições que foram interpretadas por Emilinha Borba e Carmen Miranda, com o propósito de homenagear as mulheres dos anos 30, cantoras de carnaval.

É uma banda feminina, que procura mostrar a sensualidade da mulher, sobretudo ao tocar seu instrumento. Isto porque,

segundo Carla Fabianny, as mulheres que hoje tocam em grupos de percussão assumem uma postura semelhante à do homem, com movimentos duros e pouco sensuais. Através de diálogos e laboratórios, as integrantes do grupo são conscientizadas de que a feminilidade é uma condição natural da mulher, que se revela na maneira de vestir, sentar, andar, falar, tocar, etc. Este é um trabalho inédito e baseado na observação de que quando uma mulher toca um instrumento, o faz imitando o gestual masculino. Busca resgatar a mulher na percussão, deixando claro para cada "Bolacheira" (derivação do nome **Bolacha Maria**) que tocar percussão não é privilégio só dos homens, sendo este um tabu que pode ser derrubado. Nas palavras de Carlinhos Brown, "a arte da percussão é oriunda das mulheres, que desde os primórdios já utilizavam esses sons para sinalizar a seus companheiros, e hoje, as mulheres tocando panelas trazem a música que não conhecemos. Precisamos saber desses temperos sem comida."

Segundo Carla Fabianny, o projeto visa também estimular e despertar talentos, potencialidades, assim como a autocrítica e organização.

Os ensaios de percussão acontecem na rua, no Candeal (revezando os dias com a **Timbalada**), e começam sempre com uma oração à Maria, Nossa Senhora, cantarolada pelo grupo. Esta é uma referência aos cânticos de Maria; entoados por suas devotas, no mês de maio, fazem parte de um ritual para iniciação dos trabalhos.

Além do treinamento na percussão é feito um trabalho de laboratório, acompanhado por profissionais de educação, com aulas de teatro, dança, dicção e canto coral, no espaço da Academia Água e Vida, no Candeal.

Todo esse processo educacional tem a finalidade de amadurecer o grupo, que com seu talento e criatividade irá mostrar uma feição peculiar. Esse resultado é alvo de expectativa até pelos próprios coordenadores.

Assim como na **Timbalada**, existe a proposta de desenvolvimento de senso grupal e comunitário e, segundo Carla Fabianny, para ser integrante da **Bolacha Maria** é necessário ter predicados de boa menina, isto é: "tem que ser bolacheira, boa estudante e ajudar em casa". Durante a semana acontecem reuniões com as meninas menores de 14 anos e suas mães, colocando-se em discussão os objetivos do grupo. Ao término das unidades escolares, os boletins são enviados para os coordenadores e uma vez não sendo aprovadas na escola, não poderão mais participar da **Bolacha Maria**.

Houve muita expectativa com relação a participação da banda no carnaval deste ano de 1994, mas Carlinhos Brown considerou ainda muito cedo para lançá-la nas ruas, o que deverá acontecer no próximo ano.

## 5. A Empresa e sua Liderança

Sonhador, idealizador e realizador, assim definiu-se Carlinhos Brown, a Marília Gabriela, no programa Cara a Cara, em fevereiro de 1994.

O sobrenome de Carlinhos Brown é uma homenagem ao pai do *soul* James Brown. Nas palavras de Caetano Veloso, ele "é um líder de legiões de filhos de *reggae* e que embora não se trate de uma liderança consciente por parte de líder e liderados, é uma liderança profunda, implícita e misteriosa". Isto nos reporta a Laurent Lapiere (1992) "que considera a liderança como um fenômeno misterioso e complexo, que ela se manifesta pela imaginação, por uma idéia, uma causa ou um projeto; por maneiras originais de pensar, de ser e de agir, e pela capacidade de mobilizar e dirigir pessoas."

Esta liderança capacitou Carlinhos Brown a levar adiante o empreendimento, cuja dimensão ultrapassa a simples organização de um grupo musical, para atingir questões estéticas, étnicas e éticas, grupais e comunitárias, buscando numa percepção perspicaz das coisas do seu tempo, um espaço novo no con-

junto das manifestações culturais baianas dos últimos anos. Este dom faz com que ele tenha força para reunir homens e mulheres à sua volta, granjear a admiração e o reconhecimento destas pessoas, ditar regras e normas de comportamento, o que não seria possível se não tivesse uma penetrante vivência no imaginário da cultura mestiça baiana, que vai da origem afro, passando pelo cristianismo, protestantismo, pela cultura de massa e os sons do cotidiano, que caracterizam o vanguardismo de Brown. Tudo isto, posto numa constante dialética fragmentária, às vezes caótica, mas com uma intuição que poderia se classificar de pós-moderna.

Laurent Lapiere (1992) se refere também, à liderança, como uma direção que propõe mudanças na realidade. O líder, a partir da projeção do seu interior, da sua criatividade e imaginação, e de uma convicção profunda no seu projeto, pode ser um poderoso estímulo e motivo para grandes realizações.

Refere-se, ainda, à relação existente entre o líder e seus colaboradores: eles escutam as pessoas que o seguem, valorizando-as e ajudando-as a crescerem e realizarem suas potencialidades. Todas essas considerações são pertinentes com a liderança enfocada, que se propõe a estes objetivos.

Observando-se a trajetória dos projetos de percussão, o grau de maturação com que eles ocorrem pode-se conferir a Carlinhos Brown um determinado poder de visão estratégica. Por exemplo, a **Timbalada** foi um processo de seis anos, a **Bolacha Maria** de três anos, e embora esperada com muita expectativa no carnaval de 1994, foi considerada por seu criador como imatura para ir às ruas, o que deverá acontecer no carnaval de 1995.

Estas sutilezas de sua personalidade, nos levam a identificá-lo nas quatro etapas que definem uma liderança carismática, descritas por J. Congel (1991).

Na primeira etapa o líder formula uma visão estratégica idealizada, passando num segundo momento a comunicar esta visão, apoiando-se na motivação para guiar os seguidores, constrói

a confiança mediante o êxito e por fim demonstra os meios para alcançar a visão, mediante o exemplo, a motivação e táticas não convencionais. Podem-se reconhecer várias evidências, em Carlinhos Brown, que o definiriam como um líder carismático, realçando este aspecto visionário, estratégico e não convencional.

Para Laurent Lapiere (1992), a liderança se dá em todos os domínios da atividade humana e ele procura descrever, no seu texto, como a liderança ocorre na empresa, nas organizações e no governo.

Segundo ele, numa sociedade liberal o empresário desempenha um papel importante, indo até Jean-Marie Toulouse, na identificação de características que fazem do empresário um líder. Para Toulouse, diferentemente do político que tem acesso à liderança por uma eleição e do gestor de uma organização, através da nomeação, o empresário torna-se um líder, pela proposição de um projeto que provoca adesão e passa a conhecer o sucesso. É uma pessoa de ação, com confiança em si, e que inspira confiança nos outros, concretizando sua idéia, seu produto novo, com paixão, e cercado de pessoas competentes e devotadas.

Tratando-se de liderança, Kets de Vries e Danny Miller (1990) falam de características comuns da personalidade da maioria dos líderes, como despertar emoções primitivas naqueles que lhes são próximos e manipular determinados símbolos, sobretudo aqueles considerados carismáticos. Estas influências, exercidas pelos líderes nos seus seguidores, podem ser destrutivas ou inspiradoras e segundo Kets de Vries e Danny Miller (1990), o que diferencia os vários tipos de liderança é o grau de narcisismo. Eles apresentam três categorias de líderes: reativo, auto-ilusório (*self-deceptive*) e construtivo. Estabelecem etiologia, defesas e manifestações comportamentais para os três. Apesar de Carlinhos Brown não ser típico executivo, pois estes tipos são tirados de experiências clínicas com executivos tradicionais, encontramos nele muitos aspectos do

líder considerado construtivo: senso de humor, criatividade, energia, obstinação, confiança em si, é inspirador, desempenha o papel de mentor, aprende da crítica, etc.

A liderança é o aspecto relevante desta organização, pois suas atividades giram em torno da criação e decisões de Carlinhos Brown, que funciona como o sinalizador da empresa.

## 6. Conclusão

A idéia deste trabalho foi descrever a organização **Pracatum**, cuja força motriz está representada pelo caráter dinamizador de uma pessoa que consegue realizar projetos carregados de sutilezas, galgando a passos largos sucesso no Brasil e no exterior.

A originalidade deste empreendimento é que Carlinhos Brown, isoladamente, sem engajamento em grupos de identidade étnica, associações comunitárias ou grupos políticos, utiliza-se de uma empresa, de iniciativa privada, para intervir de forma direta na cultura.

A **Pracatum** e seus projetos tornaram-se possíveis, através de diagnósticos precisos no seu campo de atuação, descortinando estratégias e ousando colocá-las em prática, acreditando no sonho, perseguindo ideais e chegando a realizações. E, mais ainda, viável graças à liderança e ao carisma do seu mentor. Ele é, sem sombra de dúvidas, o ídolo, em primeiro lugar, dos timbaleiros e das bolacheiras.

O alcance dos seus projetos pretende igualar-se a iniciativas anteriormente levadas a efeito por grupos organizados (vistas como minorias), por organizações não governamentais, e por ações de órgãos públicos (estes últimos via apoio e incentivos, não necessariamente paternalistas e intervencionistas).

Embora a **Pracatum** seja uma empresa pequena, criada há pouco tempo, poder-se-ia dizer que dado a dimensão dos seus produtos, ela apresenta uma estrutura incipiente. Existem poucos recursos humanos no exercício de funções específicas, compatíveis com a demanda gerada pelos projetos.

Tem-se a impressão que a empresa se coloca a reboque da ebulição criativa de Carlinhos Brown, quando poderia já estar se adaptando e se adiantando com mais agilidade a este processo.

Sua flexibilidade se dá mais a nível operacional, sendo que as decisões ficam centralizadas na pessoa de Cícero Menezes, que além disto filtra todas as relações - sejam profissionais, de imprensa ou acadêmicas, com a estrela Carlinhos Brown, dificultando, muitas vezes desnecessariamente, uma relação mais direta com o artista.

No entanto, poderia dizer-se que, de forma intuitiva, a organização aplica uma modalidade de gestão que se apoia em alguns pressupostos antropológicos das organizações (Chantal, 1992). A unicidade do ser humano, sua inserção no espaço e no tempo, assim como o simbolismo, são presentes na dinâmica dos projetos. Muito mais do que um resgate da percussão, poderia falar-se de um resgate do ser humano, de uma juventude que mora numa cidade pobre (mas "cheia de ritmos"), sem oportunidades de emprego e muito menos de expressão, tendo como forte opção a marginalidade.

E para finalizar, vamos até Caetano Veloso que escrevendo sobre Carlinhos Brown e o seu momento diz: *"A nós, nos resta acompanhar com atenção o caminhar desse novo momento de concentração de força, dessa força que vem vindo dos filhos de Gandhi, de Dodô e Osmar, de Moraes e Galvão, de Pepeu, Armandinho e Moa do Catendê, de Paulinho Camafeu e Lina Bo Bardi, Margareth Menezes e Agostinho da Silva. De nós"*.

## 7. Bibliografia

- LAPIERRE, Laurent. Le leadership: le muller et le pire. Gestion, septembre, 1992.
- VRIES, M. K., e MILLER, Danny. Narcisismo e Liderança - Uma perspectiva de relações de objetos. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 30 (3) 5.16, julho/setembro, 1990.
- CONGEL, J. El liderazgo carismático, México. Mc Graw Hill, 1991.

- SHEIN, Edgard. La cultura empresarial y el liderazgo. Madri, Plaza, 1989.
- MENEZES, Rogério. Um povo a mais de mil. - Os frenéticos carnavais de baianos e caetanos, Editorial Scritta, 1994.
- CHANLAT, Jean François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. Editora Atlas, 1992.
- BERNA, Farias. Timbalada - Ai que ritmo, ai que ritmo! Jornal A Tarde, 13 de fevereiro de 1994.
- BORGES, Jeane. E a tolice derreteu. Jornal A Tarde, 22 de fevereiro de 1994 (Entrevista).
- DIAS, Lucy. Pracatum Brau. Revista Marie Claire, fevereiro de 1994 (Entrevista).
- ENTREVISTA a Marília Gabriela, Programa Cara a Cara, fevereiro de 1994.
- PROGRAMA ENSAIO, TV Educativa, fevereiro de 1994.
- TEXTO de Caetano Veloso para Carlinhos Brown, 1992 (não publicado).
- GÓES, Fred de. O País do Carnaval Elétrico. Editora Corrupio, 1982.
- RISÉRIO, Antonio. Carnaval Ijexá, Editora Corrupio, 1981.
- GOMES, Márcia. Moças aderem ao ritmo das 'bacurinhas'. Jornal do Brasil, 03/01/94.
- MENEZES, Paulo Roberto. Caminhada Axé anuncia verão baiano. Tribuna da Bahia, 18/12/93.
- PEDREIRA, Cláudia. Compositores soltam o verbo. Correio da Bahia, 16/12/93.
- TINÓCO, Marcelo. Força feminina no som dos tribais, 16/12/93.
- OLIVEIRA, Malu. O Olodum que se cuide. As mulheres tomam de assalto a música baiana e viram o hit do verão. Revista ISTOÉ, 02/02/94.
- REVISTA Cláudia. Mulheres Hoje, fevereiro/94, p.123.