

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E**  
**ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**FORMAS ORGANIZATIVAS EM ESCOLAS DE  
SAMBA: UMA ANÁLISE SOBRE A AGREMIAÇÃO  
CHATUBA DE MESQUITA**

**Marcelo Bruno Ferreira Dantas**

**2014**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**FORMAS ORGANIZATIVAS EM ESCOLAS DE SAMBA: UMA  
ANÁLISE SOBRE A AGREMIÇÃO CHATUBA DE MESQUITA**

**MARCELO BRUNO FERREIRA DANTAS**

*Sob a Orientação da Professora*

**Janaína Machado Simões**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, do Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Rio de Janeiro, RJ  
Maio de 2014

658.39425

D192f

T

Dantas, Marcelo Bruno Ferreira, 1988-

Formas organizativas em escolas de samba: uma análise sobre a Agremiação Chatuba de Mesquita / Marcelo Bruno Ferreira Dantas - 2014.

148 f.: il.

Orientador: Janaína Machado Simões.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia.

Bibliografia: f. 139-145.

1. Carnaval - Administração - Teses. 2. Escolas de samba - Organização e administração - Mesquita (RJ) - Teses. 3. Política cultural - Mesquita (RJ) - Teses. 4. Gestão da qualidade total - Teses. 5. Economia gerencial - Teses. I. Simões, Janaína Machado, 1980-. II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia. III. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MARCELO BRUNO FERREIRA DANTAS**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia do Programa de Pós-graduação em Administração, área de Concentração Gestão e Estratégia. Linha de Pesquisa Organizações, Sociedade e Mercados.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 30/05/2014.

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Janaína Machado Simões  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Gracinda Carvalho Teixeira  
Membro Interno

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alessandra Mello da Costa  
Membro Externo

*Lutar sem desistir  
Das cinzas renascer  
Eu encontrei na fé  
A força pra vencer  
(Grande Rio, 2012)*

## AGRADECIMENTOS

Cursar os dois anos de mestrado não foi fácil. Aprendi que na vida nunca se está sozinho. Com isso dedico meus agradecimentos àqueles que dividiram comigo os anseios e as ansiedades ao longo desse período.

Em 2011, ainda na graduação de Administração, levantei o interesse de falar sobre as escolas de samba. O samba é algo que me emociona muito e entender esta expressão cultural a partir da ótica da gestão é um desafio para qualquer pesquisador. Foi quando eu encontrei a Professora Janaína. Com ela aprendi a ler, a escrever e a pesquisar. Contudo, o processo de orientação não é simples. É um "casamento". Com isso, dedico o meu agradecimento a Professora Dr<sup>a</sup>. Janaína Machado Simões por ter conduzido todo este processo com paciência, dedicação, preocupação e aconselhamentos. Sem ela, eu não teria conseguido.

Aos meus pais dedico o agradecimento por tudo que fizeram por mim.

A Deus, a Nossa Senhora de Aparecida e a meu São Jorge por me guiarem, me protegerem e iluminarem o meu caminho nessa jornada.

Ao PPGA, pela oportunidade em pesquisar a temática em uma escola de gestão e estratégia. Aos professores do programa por todo ensinamento, e, em especial aos Prof. Américo Ramos, Prof. Bill Pereira e Prof<sup>a</sup>. Gracinda Teixeira, pelos aconselhamentos.

Aos guerreiros da Turma 2012, que estiveram comigo e compartilharam toda em especial aos amigos Leonardo, André, Rafael, Valter, Carlos, Julio e amigas Mônica, Alessandra, Priscila, Alicélia, Maristela e Camila.

Ao DEMAP, a minha equipe que me apoiou em todos os momentos e acreditou no meu sucesso. Meus amigos Sandro, Robson, Wanderson, Christian, Amorim, Márcio, Paulo e Valdecir, muito obrigado pela compreensão, paciência, e por, principalmente, acreditar em mim!

Muito obrigado àqueles que sempre acreditaram em mim, valeu meus amigos Nando *mordedor*, Sapo, Rodney, Juliano, Gabriel, Douglas, Pacão, tia Tânia, Romulo, Jeniffer, Thiago, Chaturo, Pê, Luiz, Rodrigo Brito, Natássia Gomes e ao meu primo Gabriel.

E ao meu amor Lívia Farizele, que esteve comigo do começo ao fim, me apoiando, acreditando e entendendo que isso tudo é pra mim, a realização de um sonho. Muito obrigado amor, te amo!

Finalmente, agradeço a Chatuba de Mesquita pela abertura da agremiação, que me rendeu a construção desta pesquisa. Deixo aqui o meu agradecimento e admiração para Natalino Junior, Tatiane, Verônica, Paulo Giovanni, e todos da agremiação que trabalham arduamente para criação e produção do carnaval até ao desfile na avenida, e principalmente, a preservação da cultura popular.

## RESUMO

**DANTAS, Marcelo Bruno Ferreira. Formas Organizativas em Escolas de Samba: uma análise sobre a agremiação Chatuba de Mesquita. 2014. 149p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, 2014.**

Esta pesquisa propõe uma análise das formas organizativas em uma escola de samba, diante de um contexto onde as organizações tem participação central na vida dos indivíduos e da sociedade. Nesse entendimento, o campo da cultura sofre a influência de diversas perspectivas disciplinares, inclusive da economia. Com isso, a influência econômica conduz a atividade cultural a um ciclo de criação, produção, distribuição e demanda da produção cultural. No aspecto carnavalesco, entende-se que analisar uma escola de samba a partir da ótica de um ciclo produtivo é limitado, com isso, entende-se a configuração das formas organizativas alternativas ao modelo econômico de organização, e que estas formas organizativas possuem relação com o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. Para este estudo foi selecionada a agremiação Grêmio Recreativo Escola de Samba Chatuba de Mesquita participante do Grupo D do Carnaval Carioca. Buscou-se levantar as perspectivas teóricas de Políticas Públicas Culturais, Economia da Cultura e Economia do Carnaval; Organizações Carnavalescas e o Mundo do Samba e; Formas Organizativas: Estrutura, Gestão e Racionalidade para trazer uma reflexão conceitual acerca das temáticas utilizadas para o atingimento do objetivo da pesquisa. O estudo foi realizado em amplitude organizacional e sua abordagem foi qualitativa, utilizando como técnica coleta de dados a entrevista em profundidade e como técnica de análise, a análise de conteúdo. Os achados da pesquisa circundam que a forma organizativa da agremiação possui relação com o Estado, a partir da fomentação das atividades, pontual relação com a Iniciativa Privada e forte relação com a Comunidade. Tal relação é central para o entendimento da racionalidade subjetiva que norteia as práticas organizacionais da agremiação.

## ABSTRACT

**DANTAS, Marcelo Bruno Ferreira. Organizational Forms in Samba Schools: an analysis of the guild Chatuba of Mesquita. 2014. 149p. Dissertation (MSc in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, RJ, 2014.**

This research proposes an analysis of organizational forms in a samba school, facing a context where organizations have central involvement in the lives of individuals and society. In this understanding, the field of culture is influenced by various disciplinary perspectives, including the economy. Thus, the economic influence cultural activity leads to a cycle of creation, production, distribution and demand of cultural production. In the carnivalesque aspect, it is understood that analyze a samba school from the perspective of a production cycle is limited, it means the configuration of alternative economic model organization organizational forms, and that these organizational forms are related to State, Private Enterprise and Community. For this study we selected college Grêmio Recreativo Escola de Samba Chatuba de Mesquita participating in the group D of Rio Carnival. We attempted to raise the theoretical perspectives of Cultural Public Policy, Economics, Culture and Economics of Carnival; Carnival organizations and the World of Samba and; Shapes Organizational Structure, Management and Rationality to bring a conceptual reflection on the themes used for the achievement of the objective of the research. The study was conducted in organizational scope and its approach was qualitative, using such technical data collection and in-depth interview as a technique for analysis, content analysis. The research findings surrounding the organizational form of the club has relationship with the state, from fostering activities, timely relationship with the Private Sector and strong relationship with the community. This relationship is central to the understanding of subjective rationality that guides the organizational practices of the club.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conjunto de atividades da Cadeia Produtiva do Carnaval .....	34
Quadro 2 - Quadro de referência da hierarquia competitiva .....	36
Quadro 3 - Síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais.....	48
Quadro 4 - Síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais .....	49
Quadro 5 - Categorias de Análise - Dinâmica Carnavalesca.....	60
Quadro 6 - Categorias de Análise - Formas Organizativas .....	60
Quadro 7 - Categorias de Análise - Racionalidade.....	61
Quadro 8 - Categorias de Análise - Relações Estado, Iniciativa Privada e Comunidade.....	61
Quadro 9 - Cargos dos entrevistados .....	64
Quadro 10 - Exemplo de Categorização - Unidades de Codificação .....	65
Quadro 11 - Quadro síntese analítico das atividades de Pré-produção .....	76
Quadro 12 - Quadro síntese analítico das atividades Produção.....	84
Quadro 13 - Ordem dos desfiles carnavalescos 2014 - Grupo D .....	86
Quadro 14 - Quadro síntese analítico das atividades Pós-produção.....	93
Quadro 15 - Quadro síntese analítico das Práticas Organizativas Horizontais .....	101
Quadro 16 - Quadro síntese analítico das Práticas Organizativas Verticais.....	108
Quadro 17 - Quadro síntese analítico de Relações com o Estado .....	114
Quadro 18 - Quadro síntese analítico de Relações com Iniciativa Privada.....	118
Quadro 19 - Quadro síntese analítico de Relação com a Comunidade .....	123
Quadro 20 - Quadro síntese analítico de Racionalidade Instrumental .....	129
Quadro 21 - Quadro síntese analítico de Racionalidade Substantiva.....	134

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Protótipo de fantasia - Ala 13 - "Cabeleira do Zezé e Maria Sapatão" .....	72
Figura 2 - Protótipo de fantasia - Ala 9 - "Pirata da perna de pau" .....	73
Figura 3 - Obstáculos mais citados pelas agremiações do Grupo de Acesso .....	75
Figura 4 - Comunidade na produção de fantasias.....	79
Figura 5 - Exposição de desenhos .....	81
Figura 6 - Ficha de Inscrição das Alas .....	82
Figura 7 - Cabine de jurados - Intendente Magalhães .....	87
Figura 8 - Arquibancada montada na Intendente Magalhães .....	87
Figura 9 - Públicos da Intendente Magalhães.....	88
Figura 10 - Organização da ala das baiana pela direção de harmonia.....	90
Figura 11 - Apresentação de Mestre-sala e Porta-bandeira.....	90
Figura 12 - Apresentação do pavilhão da escola para os jurados - Segundo casal de Mestre-sala e Porta-bandeira .....	91
Figura 13 - Estrutura de Intercâmbio de relações entre Agremiação, Estado e Comunidade.....	113

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**AESCRJ - Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro**

**GRES - Grêmio Recreativo Escola de Samba**

**LIERJ – Liga das Escolas de Samba do Rio de Janeiro**

**LIESA – Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro**

**Minc - Ministério da Cultura**

**RIOTUR - Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro**

**UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura**

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 <i>O PROBLEMA DE PESQUISA .....</i>	<i>13</i>
1.2 <i>SUPOSIÇÃO .....</i>	<i>17</i>
1.3 <i>OBJETIVOS .....</i>	<i>17</i>
1.3.1 <i>Objetivo Geral .....</i>	<i>17</i>
1.3.2 <i>Objetivos Específicos .....</i>	<i>17</i>
1.4 <i>JUSTIFICATIVA .....</i>	<i>18</i>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 <i>POLÍTICAS CULTURAIS, ECONOMIA DA CULTURA E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS.....</i>	<i>19</i>
2.2 <i>AS ORGANIZAÇÕES CARNAVALESCAS E O MUNDO DO SAMBA .....</i>	<i>23</i>
2.3 <i>FORMAS ORGANIZATIVAS: ESTRUTURA, GESTÃO E RACIONALIDADE .....</i>	<i>38</i>
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>57</b>
3.1 <i>QUESTÕES ÉTICAS.....</i>	<i>58</i>
3.2 <i>CATEGORIAS DE ANÁLISE.....</i>	<i>59</i>
3.3 <i>PLANOS E INSTRUMENTOS DE COLETA .....</i>	<i>61</i>
3.4 <i>PLANOS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....</i>	<i>64</i>
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>66</b>
4.1 <i>DESCRIÇÃO DA AGREMIAÇÃO ESTUDADA, BEM COMO OS FATORES HISTÓRICOS, SOCIAIS E INSTITUCIONAIS QUE A CARACTERIZA.....</i>	<i>66</i>
4.2 <i>A DINÂMICA CARNAVALESCA NA AGREMIAÇÃO .....</i>	<i>69</i>
4.3 <i>AS FORMAS ORGANIZATIVAS NA ESCOLA DE SAMBA.....</i>	<i>94</i>
4.4 <i>AS RELAÇÕES DA ESCOLAS DE SAMBA O ESTADO, A INICIATIVA PRIVADA E COMUNIDADE .....</i>	<i>109</i>
4.5 <i>DESCRIÇÃO DA LÓGICA ORIENTADORA PREDOMINANTE.....</i>	<i>124</i>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>140</b>
<i>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</i>	<i>147</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>149</i>
<i>ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO .....</i>	<i>149</i>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Na contemporaneidade, as organizações tem participação central na vida dos indivíduos e da sociedade, desenvolvendo a sua influência em diversas esferas sociais que incluem o trabalho, a educação, o lazer e a cultura. As organizações representam na principal forma de agrupamento social conhecida, este sistema social implica em um entendimento de racionalidade que orienta as suas práticas organizacionais. Tais práticas estão relacionadas a uma ação organizacional pelo qual a organização exerce em seu contexto, já a interpretação de racionalidade organizacional envolve a sua ação sistemática para o atingimento de seus objetivos.

Nesse sentido, as organizações acabam por delinear-se em formas organizacionais consonantes à uma lógica orientadora conduzida por valores pautados na economicidade e maximização de resultados, calçados na racionalidade instrumental<sup>1</sup>. Por outro lado, espaços que representam o sentido substantivo da vida humana, como a cultura, acabam por pressupor outros valores que orientam a vida social, como a superestima à coletividade, à participação e à corresponsabilidade, estando voltados ao entendimento de racionalidade substantiva<sup>2</sup>.

A introdução de uma lógica orientadora instrumental conduz as organizações a interesses econômicos. Tais interesses pautam-se na escassez de recursos e na tomada de decisões focadas na economicidade para ter capacidade de gerir seus recursos e prestar seus serviços à sociedade. O predomínio da estima ao sentido econômico das ações humanas é destacado por Ramos (1989); com isso, tais ações individuais pressupõem a lógica da maximização dos retornos.

Por outro lado, tem-se o entendimento da racionalidade substantiva, que concerne à organização a reunião de ideias e princípios que norteiam as suas práticas organizacionais. Tais valores contrastam-se frente ao compromisso de retorno das organizações econômicas. Além disso, como aponta Serva (1993) as organizações substantivas destacam-se pelo desprendimento ao caráter prescritivo de ordenação social nas organizações.

---

<sup>1</sup> Princípio orientador das ações organizacionais baseado na maximização de resultados (Ramos, 1989).

<sup>2</sup> Princípio orientador das ações organizacionais baseado na compatibilidade de valores subjetivos (Serva, 1993).

No entanto, por vez, tais lógicas orientadoras podem tencionar a forma pela qual as organizações conduzem suas atividades, o que acontece no campo da cultura. O campo da cultura é diverso e passou por adições de reflexões conceituais, perpassando por diversos campos do conhecimento. O conceito de cultura é plural, desde seu sentido antropológico, de conjunto de crenças, hábitos, costumes, como destaca De Marco (2009) à perspectiva de realidade social, como destaca Dos Santos (1987).

A cultura na contemporaneidade, como ressalta De Marco (2009, p.206), representa um “sistema dinâmico e multidisciplinar, um bem subjetivo, de valor intangível, que passa a ser mensurável em rentáveis mercados e que, ao mesmo tempo, atua como instrumento e canal condutor do diálogo entre diversas áreas do conhecimento.” O conceito de cultura como campo ampliado diante das novas dimensões assumidas na contemporaneidade envolve entender as transformações nos anseios sociais. Com isso, o seu entendimento é expandido para a conceituação de produto cultural, gerando emprego, renda e desenvolvimento socioeconômico.

A implicação de perspectiva econômica à cultura oferece às organizações que compõem este campo formas de condução de suas atividades a partir de uma orientação econômica, observando o objeto da cultura como parte integrante de uma relação entre criação, produção, distribuição e demanda, como destaca Reis (2009). No entanto, as atividades culturais, são, por natureza, ações substantivas, porém, a sua comercialização conduz a um aspecto da produção da cultura a partir de uma lógica instrumental. Nesse sentido, estas organizações acabam por estar diante dessas vertentes que acabam contradizendo a sua própria razão de existência. As organizações culturais são caracterizadas pelos sentidos substantivos de conduta e expressão humana, sendo assim, os interesses, por pressuposto, são oriundos de seus próprios sentidos.

Os aspectos valorativos pelo qual permeiam o campo cultural envolvem as relações sociais, bem como os hábitos e costumes. Com isso, a cultura aproxima-se à subjetividade do indivíduo e pela sua transposição nas relações sócio-comunitárias. Com isso, entende-se que a Comunidade é parte integrante e ativa da cultura.

O Estado, por sua vez, tem participação na promoção da perspectiva de economia da cultura a partir dos mecanismos das políticas públicas de cultura. A introdução de uma orientação econômica às organizações culturais conduz à participação do Estado a partir das Políticas fomentadoras de cultura, como é o caso do Carnaval carioca. O carnaval, nesse sentido, passa a ser um instrumento de promoção de

políticas públicas, na perspectiva, do fomento da Dinâmica Carnavalesca<sup>3</sup>, além das atividades econômicas indiretas como turismo, indústria de bebidas, fonográfica e audiovisual que geram emprego e renda ao município.

Outro aspecto relevante refere-se aos recursos financeiros repassados pelo Estado. Têm-se dois pontos centrais pelos quais se faz necessário atentar-se: primeiro, o repasse tardio, já que, este pode ocorrer, tão somente, nos meses antecedentes ao desfile carnavalescos e; os custos orçados para a produção de um desfile carnavalesco acabam sendo superiores ao repasse de subvenção. Essa situação induz determinadas escolas de samba a criar parcerias junto a instituições privadas, o que acaba conduzindo à influência da iniciativa privada na gestão de uma escola de samba pelo fato de seu financiamento em seu produto final, que é o desfile carnavalesco.

A relação entre a Iniciativa Privada e as escolas de samba desenvolve-se a partir de parcerias das agremiações junto às instituições privadas norteadas por interesses econômicos. Essas parcerias se revertem em patrocínios financeiros repassados às agremiações, e, em troca a Escola produz o seu enredo (temática do desfile carnavalesco) em conformidade com os interesses privados. Nesse entendimento, parte-se, neste trabalho, da perspectiva que a Iniciativa Privada, representada por organizações privadas, possui influência na gestão das agremiações a partir da prática de patrocínio, o que, pode desvincular a imagem da Escola de Samba da sua raiz histórica que é a comunidade.

Frente ao exposto, a configuração das formas organizativas nas escolas de samba tem sido influenciada frente a essas três relações: com o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. Nessa perspectiva, entenda-se aqui, formas organizativas como organizações que possuem uma lógica orientadora diferente da lógica instrumental, presente no modelo contemporâneo de organização, que se distanciam dos arranjos organizacionais de produção em massa e das organizações com traços estritamente burocráticos (DELLAGNELO, MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Esta configuração organizacional abre discussão para a introdução de um novo arranjo organizacional no campo da cultura. Pelo desfile carnavalesco ser considerado um bem cultural, norteados por valores históricos de alegria e descontração, a introdução de uma perspectiva de Economia da Cultura acaba por reconfigurar a Dinâmica

---

<sup>3</sup> Atividades de Pré-Produção, Produção, Distribuição, Consumo das atividades carnavalescas, integrante da Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval (Prestes Filho et alli ,2009).

Carnavalesca à uma lógica orientadora de cunho instrumental, o que abre precedentes para introdução de uma orientação a interesses econômicos.

Baseada nos fatores apresentados, a existência de novas formas organizativas nas organizações carnavalescas pressupõe o entendimento de como se dá a sua relação com o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. Com isso, é introduzida esta problemática à organização carnavalesca, o Grêmio Recreativo Escola de Samba Chatuba de Mesquita. A agremiação carnavalesca situa-se Baixada Fluminense, na região metropolitana do Estado do Rio de Janeiro.

Surgida no ano de 2003, a Chatuba de Mesquita soma a vitória de dois campeonatos e dois vice-campeonatos. Sua estreia no carnaval carioca se deu no ano de 2005 com a apresentação do enredo em homenagem ao GRES Beija-Flor de Nilópolis, ano que consagrou-se campeã do Grupo de Avaliação dos Blocos, tornando-se assim, Escola de Samba.

A agremiação possui estrutura distinta, em termos físico e organizacional, a uma agremiação do Grupo Especial, porém, atua na mesma perspectiva, que é a produção do desfile carnavalesco e, para isso, a organização precisa mobilizar recursos para tal. Contudo, esta produção envolve o estabelecimento de práticas organizacionais para a formulação de planejamento, acompanhamento e controle de suas atividades. Além disso, parte-se da suposição de que o envolvimento do Estado, Iniciativa Privada e Comunidade no ciclo da Dinâmica Carnavalesca da escola ao longo do ano promove uma tensão entre as lógicas orientadoras de suas ações organizacionais.

Com base nesses argumentos que dimensionam a problemática formulou-se o problema de pesquisa que norteará os objetivos deste estudo. Considerando a escola de samba como um sistema macro-social, **como se estabelecem as formas organizativas nas Escolas de Samba frente as suas relações com o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade?**

O estudo limita-se em analisar o problema de pesquisa em uma agremiação situada na Baixada Fluminense, o Grêmio Recreativo Escola de Samba Chatuba de Mesquita associada à Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro - AESCRJ e participante do Grupo D do Carnaval Carioca. A delimitação à uma organização carnavalesca de menor porte favorece o entendimento das relações expostos nesta pesquisa, pelo fato de maior proximidade das relações sociais e ações organizacionais.

Quanto ao recorte temporal, o estudo buscou-se limitar na temporada carnavalesca nos anos de 2013 e 2014. Ou seja, nas atividades preparatórias para a apresentação do desfile para o ano de 2014.

## **1.2 SUPosição**

As formas organizativas das agremiações de pequeno porte estão em dinâmica com os atores do Estado, Iniciativa Privada, bem como da Comunidade para a produção do desfile carnavalesco. Como destaca Ramos (1989) as sociedades não-mercantis constituem-se a partir de bases substantivas, ou seja, a partir da informalidade e espontaneidade. Com isso, a lógica orientadora das ações organizacionais estão pautados nestes princípios de racionalidade substantiva, ressaltando os valores e enaltecendo a relação com a comunidade local.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

O presente estudo tem por objetivo principal analisar como se estabelecem as formas organizativas nas Escolas de Samba frente suas relações com a Iniciativa Privada, o Estado e a Comunidade. Para concretizar tal objetivo, a pesquisa apóia-se no alcance de cinco objetivos intermediários:

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Descrever a agremiação estudada, bem como os fatores históricos, sociais e institucionais que a caracteriza;
2. Descrever a relação da Escolas de Samba com as organizações: o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade, que compartilham a dinâmica carnavalesca;
3. Analisar as Formas Organizativas adotadas na Escola de Samba;
4. Descrever a Dinâmica Carnavalesca adotada na agremiação;
5. Analisar a lógica orientadora, em termos de racionalidade, predominante na Escola de Samba analisada.

#### ***1.4 JUSTIFICATIVA***

Este estudo contribui para a literatura nacional acerca da temática de novas formas organizativas no campo da cultura, tendo em vista, a construção de uma peculiar postura de gestão a partir do envolvimento do Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. Além disso, o estudo explora uma temática dos estudos organizacionais, que são as práticas organizativas, ainda pouco exploradas nos estudos das teorias administrativas ao referir-se ao campo da cultura.

A pesquisa também é relevante aos estudos das práticas organizativas nas organizações culturais como as escolas de samba, assim como à participação de gestão pública de cultura nos municípios. Além disso, possui a importância de salientar novas perspectivas da gestão pública da cultura em amplitude municipal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Compreender as formas organizativas nas organizações culturais, em especial, ao proposto nesta pesquisa, que é o Grêmio Recreativo Escola de Samba Chatuba de Mesquita envolve explorar algumas perspectivas teóricas:

O tópico de Políticas Públicas Culturais, Economia da Cultura e Economia do Carnaval apresentará, primeiramente, um entendimento das políticas públicas de cultura no contexto brasileiro. Após será levantada as considerações acerca da orientação econômica da produção cultural, bem como o desenvolvimento das organizações culturais.

O capítulo As Organizações Carnavalescas e o Mundo do Samba discorrerá acerca do surgimento e desenvolvimento das organizações carnavalescas até o surgimento da escola de samba. Ainda neste tópico, será apresentado as transformações ocorridas no Mundo do Samba a partir do desenvolvimento econômico direto e indireto dos desfiles carnavalescos.

O terceiro e último tópico deste referencial teórico, Formas Organizativas: Estrutura, Gestão e Racionalidade, levantará as perspectivas teóricas acerca da Teoria das Organizações, passando pelo conceito de organizações, as transformações das organizações, as formas organizativa e por fim, a racionalidade, como princípio norteador das práticas organizacionais.

Por fim, a estrutura deste referencial busca trazer uma reflexão conceitual acerca das temáticas utilizadas para o atingimento do objetivo da pesquisa.

### 2.1 *POLÍTICAS CULTURAIS, ECONOMIA DA CULTURA E ORGANIZAÇÕES CULTURAIS*

Durante diversos anos o Brasil não teve uma infraestrutura administrativa voltada para a área da cultura à altura que o país requer. Além disso, Rubim (2007) declara que em períodos autoritários, existiram no Brasil, políticas culturais sistemáticas, e também declara que o autoritarismo não esteve limitado apenas na época da ditadura, porém sempre que se opta por uma concepção restrita de cultura há manifestações de elitismo e autoritarismo, expressando a visão autoritária e excludente da intervenção do estado nacional no campo cultural.

Especificamente no Brasil, o próprio itinerário das políticas culturais, segundo Rubim (2007), além de ter uma biografia dispersa, fragmentada, desigual e impregnada

de atenções e silêncios, produziu desafios e contradições, que podem ser emblematicamente sintetizadas em três palavras: ausência, autoritarismo e instabilidade.

Os rumos da formulação de Políticas Públicas de Cultura no Brasil são conduzidos pelo Ministério da Cultura (Minc). Calabre (2007) reforça esse argumento ao mencionar que desde a criação em 1985 do Minc ocorreram diversas crises e processos de descontinuidade no órgão. A autora afirma que em termos gerais, a construção real do Ministério da Cultura ocorreu nos primeiros quatro anos de gestão do Ministro Gil, pois nesse período foi elaborado um plano de reformulação da estrutura do Minc e também ocorreu o início do diálogo entre o Minc e a sociedade civil. Além disso, a autora aponta que nessa gestão houve a definição do papel do próprio Ministério dentro do sistema de governo através da criação planejada de secretarias, sendo formada então uma nova estrutura administrativa.

Para Calabre (2007) a cultura é fundamental para o desenvolvimento e há superação das desigualdades através da contribuição da cidadania democrática e cultural. Para ela, a criação de canais de participação democrática e o reconhecimento da diversidade cultural são fundamentais para um novo modelo de gestão. A autora ainda expõe que a contemporaneidade é composta por públicos com visões e interesses diferenciados, e com isso uma política cultural atualizada precisa considerar a existência da diversidade de públicos e deve então reverter o processo de exclusão, que impede que a maior parcela do público tenha oportunidades como as de consumo e de criação culturais.

Em esfera nacional é possível destacar o Plano Nacional de Cultura, instituída pela Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010 que, em síntese, objetiva incentivar a produção cultural em âmbito nacional e o Plano da Secretaria da Economia Criativa referente ao quadriênio de 2011 a 2014, que busca exaltar a criatividade do povo brasileiro. Ambas as políticas de cultura, fazem menção à produção cultural como forma de desenvolvimento econômico nacional. Ainda assim, o Plano Nacional de Cultura destaca quatro pontos importantes em seus incisos:

IX - desenvolver a economia da cultura, o mercado interno, o consumo cultural e a exportação de bens, serviços e conteúdos culturais;

XI - qualificar a gestão na área cultural nos setores público e privado;

XII - profissionalizar e especializar os agentes e gestores culturais;

XVI - articular e integrar sistemas de gestão cultural.

Atrelada às políticas públicas culturais, o papel do gestor cultural representa a tentativa em dar organicidade à área cultural no sentido de viabilizar as políticas públicas de cultura (Ferreira, 2009). Por sua vez, as políticas públicas culturais, no âmbito municipal, podem ser definidas como:

[...] a ação do poder público ancorada em operações, princípios e procedimentos administrativos e orçamentários. Esta política é orientada para melhorar a qualidade de vida da população através de atividades culturais, artísticas, sociais e recreativas, proporcionando à mesma o acesso aos bens culturais. Trata-se de uma ação voltada para todo o município e não somente alguns segmentos da sociedade. (IBGE, 2007, p. 253)

Nessa perspectiva, a condução da gestão pública da cultura nos municípios brasileiros ainda possui algumas limitações. Como destaca Calabre (2009), no ano de 2006 a gestão municipal da cultura estava organizada em: 72% dos municípios possuíam secretaria municipal de Cultura em conjunto com outras secretarias, 2,4% não possuíam nenhuma estrutura administrativa específica e, apenas 4,2% dos municípios possuíam estrutura exclusiva para a cultura.

Nesse sentido, a formação da gestão pública da cultura acaba por ser formada em conjunto a outras políticas públicas, o que pode deixar a cultura em uma posição desprivilegiada, caso não haja programas integrados com outras secretarias, como relata Calabre (2009).

Com isso, é possível identificar o estreitamento das Políticas Públicas de Cultura frente à interesses de promoção econômica da cultura. É nesse entendimento que verifica-se as articulações de desenvolvimento da Economia da Cultura em âmbito nacional, aproximando a Cultura à economia.

Durante muito tempo o setor cultural não foi objeto de reflexão econômica (TOLILA, 2007). No entanto, “a cultura invadiu campos do conhecimento que até muito recentemente mantinham-se distantes e, não raro, hostis quanto às questões culturais” (MIGUEZ, 2008), sendo assim a cultura chegou a atingir até o campo da economia, um campo formado por rigidez quanto à inserção de variáveis como relatado por Smith; Ricardo, *apud* MIGUEZ, 2008 [...] “as investidas dos economistas sobre o campo da cultura estiveram circunscritas à dita “alta cultura” (as belas artes, a literatura e as artes chamadas performáticas – teatro, dança, ópera e música clássica) e

abordavam, regra geral, questões relacionadas com o mecenato público e privado e os processos relativos à formação dos preços das obras de arte”.

Segundo a UNESCO, o conceito de Economia da Cultura “engloba atividades relacionadas [...] à criação, produção, e comercialização de conteúdos que são intangíveis e culturais em sua natureza. Estes conteúdos estão protegidos pelo direito autoral e podem tomar a forma de bens e serviços. São intensivas em trabalho e conhecimento e que estimulam a criatividade e incentivam a inovação dos processos de produção e comercialização” (UNESCO, 2005 *apud* CAIADO, 2008).

Dentro dessa lógica, é possível destacar a fragilidade da relação entre cultura e economia, tal fato é ressaltado ao mencionar que a liberdade e o trabalho artístico é associado a algum valor econômico e inclusive, alguns economistas não consideram a cultura como objeto de estudo do campo econômico (LIMA, 2007).

De acordo com Tolila (2007) os teóricos da ciência econômica, os pais fundadores da economia política, Smith e Ricardo, os gastos nas artes abarcam apenas os lazeres e não poderiam contribuir para a riqueza das nações. Fato que limitaria o campo da cultura de qualquer forma de desenvolvimento econômico, apenas às manifestações culturais.

Por outro lado, já é possível revelar que a cultura tem lugar de destaque na economia e constitui em um importante passo para o desenvolvimento dos países, através do processo de produção, comercialização e consumo dos produtos culturais. Assim, diversas atividades culturais se deparam com um contexto econômico (THROSBY, 2001 *apud* LIMA, 2008).

Segundo Tolila (2007) as transformações sociais, como o aumento do tempo livre o gozo do lazer e a investimento dos gastos em cultura por volta do fim do século XIX e, de forma mais evidente, no século XX, fizeram com que a cultura fosse visualizada como fonte de consumo e merecesse a atenção dos economistas.

Lima (2007) ressalta que “diversas atividades culturais apresentam dimensão claramente econômica ao se envolver em processos de produção, circulação e consumo de produtos”. Essa atividades culturais participam ativamente na economia e no desenvolvimento do país, justificando a motivação do governo para subsidiar programas, isentar impostos e a formação de parcerias com os demais agentes econômicos.

Logo é possível traçar uma relação entre produto e consumo de bens culturais. Juliano (2010) destaca que "as indústrias culturais são sistemas de organizações

mediadoras do fluxo de bens entre produtores e consumidores". Assim, os bens culturais vêm sendo um produto peculiar para as organizações que os produzem, e é nessa linha que estas organizações vêm adotando um modelo gerencial que as norteiam com o objetivo de obter uma produção eficiente e eficaz (DOURADO, HOLANDA, DA SILVA, 2008).

Para Tolila (2007) “o setor cultural demanda cada vez mais meios dos tomadores de decisões, que devem arbitrar as alocações de recursos de maneira racional e quantificada para justificar democraticamente suas escolhas perante os cidadãos”. Nesse sentido, a indústria cultural trata seus recursos como escassos e limitados, objetivando o atender a necessidade de seu consumidor.

De acordo Lampel, Lant e Shamsie (2009) *apud* Juliano (2010) “as indústrias culturais tornaram-se um dos mercados mais importantes e promissores do início do século XXI, com influência extraordinária nos valores, atitudes estilo de vida dos indivíduos”. Essa afirmação reforça a evidência da participação das indústrias culturais no ciclo de produção na economia devido à participação cotidiana na vida dos indivíduos.

Frente ao desenvolvimento das Organizações Culturais é possível observar esse fato em diversos campos da cultura: no futebol, como discutido por Rodrigues e Silva (2005), no folclore, como discutido Dias e Dallagnelo (2008) e no carnaval. O carnaval carioca surge como uma festa aglutinadora de pessoas, que possuem sentimentos diversos que vão desde a alegria ao protesto aos problemas do cotidiano. Por esse entendimento, se faz necessário envolver-se no contexto histórico do surgimento para entender, de fato, o que é o carnaval e o Mundo do Samba.

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES CARNAVALESCAS E O MUNDO DO SAMBA

Existem diversas discussões sobre a origem do carnaval, há indícios de registros históricos que a relacione há 10 mil anos a.C., nos festejos rurais, quando a comunidade local cobria os rostos, enfeitava e pintava os corpos. As reuniões eram realizadas sempre no verão, objetivando o afastamento de demônios da má colheita e festejar a renovação de um novo trabalho nos campos (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

É possível identificar também a relação do início do carnaval com os rituais de adoração à deusa Ísis e ao touro Ápis (entre os egípcios), relacionando a uma discussão

voltada a cunho mitológico. Aos festejos em honra de Dionísios, na Grécia, ou às Bacanais (celebração romana em comemoração ao retorno do Sol e início da Primavera). E também às festas dos *inocentes* e dos *doidos*, na Idade Média que, após diversas transformações teriam sido o embrião dos famosos carnavais das cidades de Veneza, Nice, Nápoles, Roma, Paris e Munique (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

No Brasil, o carnaval teve seu primeiro relato por volta de 1600, com o *entrudo* (do latim intróito, entrada), advindo de Portugal e por imigrantes das ilhas da Madeira, Açores e Cabo Verde, em 1723. O entrudo era uma brincadeira dotada de cunho de violência. Utilizava-se água, gema de ovo, farinha-do-reino, cal, polvilho, pó-de-mico e o limão-de-cheiro, que era um objeto feito de cera, do tamanho de uma laranja e em seu interior colocava-se água ou urina. Diversas tentativas para abolir o entrudo foram realizadas através de atos oficiais, posteriormente, os artefatos utilizados foram sendo substituídos por bisnagas com groselhas ou vinho, borrachas com água perfumada (originando o lança-perfumes) objetivando causar menos dano à brincadeira (Costa, 2001; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

Paralelo ao entrudo existia a figura do Zé Pereira, surgido por volta de 1846, cuja criação procede do lusitano José Nogueira de Azevedo Paredes, um sapateiro que saía às ruas no carnaval tocando um biombo, precursor do surdo de marcação, que é instrumento musical fundamental para as baterias das escolas de samba (Costa, 2001; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

Diante da popularidade de José Nogueira, a Companhia Teatral de Jacinto Teller, que estava fazendo temporada no teatro Fênix, no início de 1870, criou a revista chamada “Zé Pereira Carnavalesco”, onde o ator Francisco Correia Vasques parodiava a marcha francesa “*Les pompiers de Nanterre*” (“Os bombeiros de Nanterre”), contendo os seguintes versos (COSTA, 2001):

*“E Viva o Zé Pereira  
Pois que a ninguém faz mal  
Viva a bebedeira  
Nos dias de carnaval!  
Zim, balada! Zim, balada!  
E viva o carnaval!”*  
Costa (2001, p.15)

O canto transformou-se numa marcha, que espalhou-se pelos bairros da cidade do Rio de Janeiro, no qual tornou-se um hino do carnaval. “Viva o Zé Pereira” representava o ruído, a percussão e a bagunça, embora sadia (COSTA, 2001).

Diversas manifestações populares precederam o surgimento das escolas de samba, as Sociedades foram o primórdio do desfile de rua com carros alegóricos, por volta de 1855. Originado do Congresso das Sumidades Carnavalescas, as Sociedades. (COSTA, 2001). As sociedades desfilavam ao som de óperas, vestidas de fantasias requintadas e dotavam, principalmente, de intenções críticas ao governo e a acontecimentos da época (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002), legitimados com os versos cantados no carnaval de 1889 pelos Fenianos:

*“Venceu-se finalmente a tremenda campanha  
Maio, o divino mês,deu-nos a abolição!  
A luz de um novo sol detrai a nódoa estranha  
Que há três séculos manchava o nosso pavilhão!*

*A Pátria ressurgiu de um morno alento  
Na vitória final que honrou a Humanidade  
Somos um povo livre! Olhai! Neste momento  
Cobre esta grande terra o Sol da Liberdade!*  
Costa (2001, p. 22)

Palco do carnaval de rua, a Rua do Ouvidor representa a centralização da festa carnavalesca (FERREIRA, 2005), no entanto, a Avenida Central, construída em 1907 (Avenida Rio Branco a partir de 1912), tornou-se o foco das atenções do carnaval carioca, por onde desfilaram as grandes sociedades, os ranchos carnavalescos e os cordões (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

As grandes sociedades predominaram no carnaval carioca no século XX, porém, deve ser destacada a presença de dois núcleos carnavalescos: os blocos e os cordões. Os blocos carnavalescos representam a explosão mais espontânea do carnaval carioca. Eles surgem na informalidade, geralmente do núcleo de amizade de moradores de bairros próximos. Segundo Costa (2001) os blocos carnavalescos são atividades coletivas embrionárias de outros agrupamentos, como escolas de samba, cordões, ranchos.

O bloco caracteriza-se por ser uma manifestação popular coletiva e ausente de regras e dotado de informalidade, liberdade de movimentos e ausência de hierarquia. Os

blocos podem ser classificados em três grupos: blocos de sujós, de embalo ou empolgação e de enredo. Os blocos de sujós são caracterizados pela originalidade das fantasias, pois não obedece a nenhum padrão, adotando liberdade nas vestimentas, por isso a denominação *sujós*. Já os blocos de embalo são caracterizados pela presença de pessoas com mesma fantasia, compositores levantam o samba e a bateria cuida do ritmo. Seus maiores representantes são: o Cacique de Ramos, do subúrbio da Leopoldina e o Bafo da Onça, do Catumbi. Finalmente, os blocos de enredo representam as escolas de samba em escala reduzida que desfilavam e competiam entre si (COSTA, 2001).

Os cordões têm sua estrutura semelhante aos blocos carnavalescos, surgem por sugestões de vizinhos e pela iniciativa de brincar o carnaval pela invenção da própria fantasia pelo folião, reunindo instrumentos e saindo pelas ruas do bairro (COSTA, 2001). Costa (2001) destaca, a passagem dos cordões:

*“O som era feito por adufes (pandeiros sem platinelas), cuícas de barrica, reco-recos e chocalhos. O que se cantava eram chulas, marchas elntas, corta-jacas e maxixes conhecidos, e as fantasias variavam muito. Havia uma, porém, que era a grande preferência de homens, mulheres e até crianças: o velho. Muitos usavam máscaras grandes de cabeça careca e nariz adunco, enquanto outros apenas jogavam talco nos cabelos e vestiam uma roupa velha.”*

Costa (2001, p. 28)

Os cordões foram o núcleo carnavalesco que motivaram o surgimento de diversos agrupamentos carnavalescos. Muitos cordões existiram por muito tempo, no entanto, tiveram seu declínio no meado do século XX (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002). O representante vivo dos cordões na atualidade é o Cordão da Bola Preta, que possui foi fundado em 31 de dezembro de 1918 e está em plena atividade e participa do carnaval de rua da cidade do Rio de Janeiro anualmente.

Paralelo aos cordões, os ranchos, por sua vez, denota-se como um agrupamento carnavalesco composto de melodia lírica que se difere da algazarra incendiada pelos blocos e cordões. O rancho Ameno Resendá é o precursor desse grupo carnavalesco, surgido em 07 de fevereiro de 1907 e extinto em fevereiro de 1941. Ferreira (2005) argumenta acerca da diferença entre cordão e rancho:

*“[...] os grupos mais diretamente ligados a um Carnaval de tradição negra,*

*desfilando ao som de batuques e instrumentos “africanos”, vão sendo associados à categoria “cordão”. Os grupos mais permeáveis às influências culturais dominantes [...] serão incensados como os mais legítimos “representantes” da cultura popular e associados à categoria “rancho.”*

Ferreira (2005, p. 159)

É nesse contexto que surge o conceito do Carnaval como festa do povo e das camadas mais populares da sociedade, que consolida-se como a expressão cultural das classes menos favorecidas, como essência da alma carioca e, conseqüentemente, a representação da identidade brasileira. (FERREIRA, 2005).

Com isso, seguido de diversas contribuições culturais advindas da interação social na zona portuária e nos subúrbios da cidade do Rio de Janeiro a cultura popular passa a ser disseminada através do processo de modernização social. O canto e a dança, como destaca Galvão (2009) tomam o formato de uma indústria de entretenimento embrionário e informal, e estreitam os laços sociais nas camadas mais populares. Nesse contexto o surgimento do samba engatinha à margem da sociedade e abriga-se entre escravos, prostitutas e marginais. No entanto, o surgimento de novos veículos de comunicação como o rádio, o disco e o fonógrafo fazem por transbordar da marginalidade para a realidade urbana, tornando esse novo gênero musical como a canção popular definidora da cultura popular.

Pensar em carnaval é associar a festa ao lazer e ao entretenimento. Como origem do carnaval as associações sociais como os ranchos, surgidos nos fins do século XIX, que já se apresentavam ao som de óperas e com requintadas fantasias e carros alegóricos que eram organizados pelas camadas mais ricas da sociedade (CAVALCANTI, 2006). Já os blocos representam a explosão mais espontânea e popular do carnaval carioca (COSTA, 2001).

Sob a forma de um fenômeno cultural (CAVALCANTI, 2006) as escolas de samba são organizações que representam a identidade nacional. O desfile das escolas de samba foi transparente seu sucesso para todo o país e inclusive, ganhando apreciação mundial. Fato que atrai expectadores e apreciadores de diversas partes do país e do mundo. Por esse motivo, faz-se necessário entender o contexto da emergência da organização Escola de Samba na cidade do Rio de Janeiro para entendimento de sua organização.

Nesse entendimento, os blocos e os ranchos foram as estruturas de formação para as escolas de samba, assim, surge a pioneira das organizações Escola de Samba, a

Deixa Eu Falar, originada no bairro do Estácio, no centro da cidade do Rio de Janeiro na década de 1920 fruto de atenções populares (CAVALCANTI, 2001).

A origem das organizações carnavalescas surgem da convergência das manifestações carnavalescas como os cordões, os ranchos, as sociedades (COSTA, 2001) as escolas de samba surgem na década de 1920. O nome de batismo vem pelo ponto de encontro dos compositores, malandros e bambas que nas proximidades de uma Escola Normal na esquina das ruas Joaquim Palhares e Machado Coelho, no Largo do Estácio de Sá cujo discurso pelos bambas era: “*Se quem ensina às crianças são chamados professores, nós, que sabemos tudo de samba, também somos mestres e formamos uma escola, escola de samba*” (COSTA, 2001, p. 211).

A partir daí surge a polêmica da autoria do batismo das escolas de samba, onde Ismael Silva declara publicamente sua autoria. Fruto de diversas contestações afirmou: “Quem inventou a expressão *escola de samba* fui eu” e completou “Deixa falar, é daqui que saem os professores” (COSTA, 2001). Nesse sentido o nome da primeira escola de samba é a Deixa Falar, como forma de resposta aos contestadores.

Com a tentativa de apagar a memória desordeira herdada dos ranchos e cordões que transformavam a folia em pancadaria o termo escola foi brilhantemente adotado e trazia consigo uma conotação pedagógica suavizava assim, a nova realidade das escolas. Na interpretação dos sambistas tradicionais a nomenclatura propunha um termo inocente e “Com isso julgavam-se salvas as aparências” (GALVÃO, 2009, p.21).

Depois surgiram outras escolas, como a Mangueira, formada pelo compositor Cartola e seus companheiros a partir dos blocos existentes no morro. Em 1932, Paulo da Portela e Antonio Rufino, organizadores do Bloco Pioneiros de Oswaldo cruz formaram a escola “Vai como pode”, posteriormente conhecida como Portela, no morro do Salgueiro, com Haroldo Barbosa, entre 1932 e 1933 (CAVALCANTI, 2006) e mais tarde em Nilópolis, a Beija-Flor, em 1948.

As escolas de samba ganharam força na dinâmica social urbana, como afirma Barbosa (1984) *apud* (CAVALCANTI, 2006, p. 39) à criação de uma escola de samba: “*formação característica que àquela altura [...] vinha se insinuando como a força aglutinadora do Carnaval dos morros e dos subúrbios, a despeito do grande sucesso dos ranchos*”. Édison Carneiro (1965, *apud* CAVACANTI, 2006) fazer referência ao surgimento das escolas de samba:

*“Tendo chegado tarde ao Rio de Janeiro, com as atenções populares já monopolizadas pelo rancho, o samba, ao se organizarem escolas –*

*ou seja, quando deixou de ser uma diversão do morro e da favela para percorrer ensurdecidamente as ruas cariocas –, não se deu ao trabalho de criar para si uma forma especial de cortejo. Desenvolvimento do rancho em sua estrutura processional, somente o samba faz a diferença fundamental entre ranchos e escolas: diferença de ritmo, de ginga, de evoluções e demonstração de preferência popular, de número de figurantes”*

Carneiro (1965, p. 16 *apud* Cavalcanti, 2006, p. 40)

Não existia ao certo uma estrutura de uma escola de samba pronta que fosse genuinamente criada em tais moldes. As interações entre diferentes camadas sociais fizeram com que as escolas de samba se disseminassem na cidade do Rio de Janeiro, preservando a sua vitalidade e promovendo uma nova dinâmica social nas comunidades periféricas.

O desfile das escolas de samba é marcado pela tradicional disputa entre as agremiações, desde o seu surgimento. Vinculada ao bairro de origem, a disputa se inicia pela defesa de sua localidade, como por exemplo: Mocidade Independente de Padre Miguel, Beija-Flor de Nilópolis, Salgueiro, Unidos da Tijuca, Mangueira, União da Ilha do Governador (CAVALCANTI, 2006).

Devido ao surgimento de diversas agremiações na cidade foi instituído o concurso para as escolas de samba em 1932. O concurso foi criado pela iniciativa do jornalista Mario Filho, diretor do jornal *Mundo Esportivo*. No concurso, as escolas desfilaram na Praça Onze, e passavam por um palanque, onde estavam presentes os jurados que avaliariam o desempenho da escola e o cumprimento das regras estabelecidas no regulamento elaborado pelo jornal. As três primeiras colocadas foram premiadas e o concurso abrangeu 19 escolas, sendo consagrada como a primeira campeã a Mangueira. A realização do concurso foi bem sucedida na cidade, tornando-o parte do calendário oficial no ano seguinte, e assim, sua popularidade cresceu rapidamente. (Revista Beija-Flor, 2002 e GALVÃO, 2009).

No ano de 1934, as escolas desfilaram no Campo do Santana para prestar homenagem ao prefeito Pedro Ernesto. Esse ano foi marcado pela fundação da União Geral das Escolas de Samba, que reunia 28 escolas, com o objetivo de manter o contato com autoridades e subvenções governamentais para o desfile. (CAVALCANTI, 2006; (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002); GALVÃO, 2009). A organização frente ao poder público facilitou a realização dos desfiles, já que, as rodas-de-samba

eram comumente reprimidas pela polícia, os sambistas eram presos e os instrumentos musicais eram apreendidos ou danificados. (GALVÃO, 2009)

Diante do sucesso da apresentação das escolas na cidade, a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro se apropriou dos desfiles oficializou no ano de 1935, a realização do concurso. Dessa forma, as escolas de samba tiveram que se legalizar na Delegacia de Costumes e Diversões para receber as subvenções da prefeitura. Através da regulamentação, o poder público submeteu as escolas aos seus critérios e exigências, uma delas foi a obrigação de abordar temas nacionais e pátrios, fato que promoveu a criação do samba-enredo. Com isso, as escolas tiveram sua liberdade de criação sufocada pela imposição do Estado, onde o descumprimento das regras causaria a desclassificação ou perda do auxílio da subvenção. (GALVÃO, 2009; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

Em 1947 surgiram outras duas organizações cujo objetivo era organizar ainda mais os desfiles junto com a União Geral das Escolas de Samba que são a Federação das Escolas de Samba e a Confederação das Escolas de Samba. No ano de 1952, as três organizações fundiram-se num único órgão: a Associação das Escolas de Samba (AESCRJ). (CAVALCANTI, 2006; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

A década de 1950 marcou as escolas pela ampliação das bases sociais das escolas, abrindo espaço para participação das camadas médias com a inclusão de cenógrafos e artistas plásticos na produção do desfile (CAVALCANTI, 2006). Em 1961, a Mangueira levou para a avenida amplificadores de som para melhorar a sonorização do desfile, cujo intérprete era Jamelão (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

O ano de 1962 deu início à irreversível comercialização dos desfiles. Foram erguidas arquibancadas na Avenida Rio Branco, com capacidade para cerca de três mil pessoas, onde o acesso era realizado através da compra dos ingressos vendidos ao público. No ano seguinte os desfiles foram transferidos para a Avenida Presidente Vargas e em virtude do crescente sucesso as arquibancadas foram utilizadas nos demais carnavais. Esta época foi retratada como a época do monta e desmonta que precedia e sucedia o carnaval, o que gerava enormes gastos com a promoção da estrutura do Carnaval na cidade (CAVALCANTI, 2006)

O cunho puramente popular e improvisado dos desfiles das escolas de samba começou a dar lugar ao profissionalismo e interesse econômico em 1963, em decorrência da mudança de local dos desfiles, da Avenida Rio Branco para Avenida

Presidente Vargas conforme sugestão de Hiram Araújo, diretor cultural da Liga Independente das Escolas de Samba na época:

*[...] Em 1963, os desfiles foram transferidos para Avenida Presidente Vargas, com as arquibancadas tubulares e a cobrança de ingresso [...]. É nesse momento que há uma mudança de olhar do carnaval, que passa a ser visto de cima para baixo. Com isso, as artes plásticas começam a ganhar mais destaque, dando início à era do espetáculo, do show, do visual. As escolas crescem para cima e os destaques predominam sobre o samba no pé.*  
(Prestes Filho et alli ,2009, p. 313:314).

Em 1968 foi produzido o primeiro disco de vinil, na forma LP - Long Play com os sambas-enredo, consolidando o investimento artístico e a promoção cultural no espetáculo (CAVALCANTI, 2006; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

A década de 1970 foi marcada pela criação da Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro S.A. (Riotur), em 1972. Em 1975 as escolas de samba, através da Associação das Escolas de Samba, e a Riotur modificaram a relação estabelecida entre o poder público e as escolas, uma vez que os recursos eram provenientes da subvenção do Estado. Em substituição, as agremiações passaram a assinar um contrato de prestação de serviços entre as escolas e a Riotur (CAVALCANTI, 2006; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

Os desfiles carnavalescos tiveram sua extraordinária evolução no quesito exploração econômica. Os sambas-enredo eram comercializados através das gravações em mídias LP e em 1983 foi firmado o primeiro contrato entre a Associação das Escolas de samba e a transmissão televisiva do desfile, no qual proporcionou maior visibilidade do espetáculo (CAVALCANTI, 2006; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

Nesse sentido, os desfiles não possuíam local específico para a sua realização, o que fez com que eles migrassem para várias ruas do centro do Rio de Janeiro, como Praça Onze, Candelária, Mangue, e avenidas Presidente Vargas, Rio Branco, Presidente Antônio Carlos, Graça Aranha e rua Marquês de Sapucaí. A ausência de um lugar permanente para a realização dos desfiles fez com que fosse criada a Passarela do Samba (popularmente chamada de Sambódromo), em 1984, onde desfilam os três primeiros grupos da hierarquia carnavalesca (CAVALCANTI, 2006; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

A Passarela do Samba foi projetada pelo arquiteto Oscar Niemeyer e construída na rua Marquês de Sapucaí pelo governo do Estado em quatro meses inaugurada no dia 02 de março de 1984, para o carnaval deste ano, sendo administrada pela prefeitura e pela Riotur. Sua estrutura conta com arquibancadas com capacidade para 60 mil lugares para o público numa extensão de cerca de setecentos metros e ocupação de oitenta e cinco mil metros quadrados; torre para emissoras de televisão para a transmissão dos desfiles; cabine para os jurados; trezentos banheiros; trinta e cinco bares; pronto-socorro e espaço para equipe de segurança e organização (CAVALCANTI, 2006; GALVÃO, 2009; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

A Passarela do Samba viabilizou a rentabilidades dos desfiles, diante disso, no mesmo ano, as dez maiores escolas (Beija-Flor de Nilópolis, Mocidade independente de Padre Miguel, Portela, Mangueira, Salgueiro, Império Serrano, União da Ilha do Governador, Caprichosos de Pilares, Imperatriz Leopoldinense e Unidos de Vila Isabel) romperam com a Associação das Escolas de Samba e criaram a Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa) que elevou os ganhos das escolas de samba, repassando a elas os direitos de transmissão televisiva, metade da comercialização de tudo o que é comercializado dentro do Sambódromo e um terço do valor arrecadado pela venda dos ingressos (CAVALCANTI, 2006; GALVÃO, 2009; Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

A criação da Liesa proporcionou e deu aos desfiles das escolas de samba maior visibilidade devido à criação de um local permanente para a realização dos desfiles através do Sambódromo. Idealizada por membros que participavam das escolas de samba como Ailton Guimarães Jorge (Unidos de Vila Isabel), Anízio Abraão David (Beija-Flor de Nilópolis), Djalma Santos (Mangueira), Luizinho Drumond (Imperatriz Leopoldinense), Miltão do Salgueiro e Carlinhos Maracanã (Portela) com o aval de Castor de Andrade (Mocidade Independente de Padre Miguel) a Liesa tem a função de organização artística do carnaval além da gestão dos recursos repassados às escolas. Já foram presidentes da instituição Castor de Andrade, Anízio Abraão David, Paulo de Almeida, Jorge Luiz Castanheira, Djalma Arruda e Ailton Guimarães (Revista Beija-Flor – uma escola de vida, 2002).

No biênio de 2005/2006 houve mais uma inovação no carnaval carioca com a criação da Cidade do Samba, que ocupou uma área de 72 mil metros quadrados em uma área total de 92 mil metros quadrados, abrigou 14 barracões e aglomerou em um único local todas as atividades relacionadas à produção dos desfiles carnavalescos das escolas

de samba do Grupo Especial (PRESTES FILHO et alli ,2009). A estrutura criada proporciona um espaço para visitação aberta ao público o ano inteiro, conta com bares, restaurantes, iluminação especial, estacionamento para veículos particulares e ônibus de turismo. O investimento da estrutura foi calculado em 102,6 milhões de Reais (Prestes Filho et alli ,2009) e, indiscutivelmente, tornou as escolas de samba mais visíveis e abertas ao turismo da cidade.

E no ano de 2013 foi ampliada a capacidade de público do Sambódromo, passando de 60 mil lugares para 72,5 mil, conforme projetado pelo arquiteto Oscar Niemeyer (PORTAL G1, 2013). As obras, tiveram investimento total de 65 milhões de reais, sendo 92% ou 59,8 milhões de reais bancadas pelo grupo AmBev, empresa produtora e distribuidora de cerveja no país e 8% ou 5,2 milhões de reais provenientes de investimento direto da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro (CIDADE OLÍMPICA, 2013). Em troca o grupo será privilegiado para aproveitar-se, comercialmente, da área (CREA, 2010), que para o ano de 2014, por exemplo, terá 72.518 ingressos disponíveis (LIESA, 2014).

Diante das diversas modernizações realizadas para os desfiles carnavalescos é possível verificar que a produção do carnaval abarca diversas atividades que conduzem ao fluxo econômico na Cadeia Produtiva proposta por Prestes Filho et alli (2009) que envolve a pré-produção, produção, distribuição e consumo das atividades carnavalescas, além das atividades econômicas indiretas como turismo, indústria de bebidas, fonográfica e audiovisual que geram emprego e renda, levando em consideração que somente os desfiles do Grupo Especial envolve gastos estimados em cerca de R\$ 685 milhões e mobiliza cerca de 470,3 mil trabalhadores, segundo Prestes Filho *et alli* (2009, p.335).

Nesse sentido, frente a essas atividades econômicas que circundam o ciclo produtivo do carnaval, Prestes Filho et alli (2009) conceitua a Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval, que ao seu entendimento, envolve um conjunto de atividades formado pelas seguintes cadeias e serviços como destacado na Quadro 1:

1.	Desfile das Escolas de Samba do Grupo Especial
1.1	Atividades diretas
	Macro-elos;
	Pré-produção e ensino acadêmico;
	Produção – criatividade e execução;
	Distribuição – divulgação e marketing;
	Comercialização e consumo.
1.2	Atividades indiretas
	Turismo;
	Audiovisual;
	Indústria fonográfica;
	Indústria editorial e gráfica;
	Indústria de bebidas;
	Entretenimento.
1.3	Direitos
	Propriedade intelectual (direito autoral, propriedade industrial, licenciamentos);
	Direitos de personalidade (direito de imagem e direito de arena).
1.4	Políticas Públicas (investimentos em infraestrutura, fomento e incentivos fiscais).
2.	Desfile das escolas de samba do Grupo de Acesso.
3.	Blocos e bandas.
4.	Atividades especializadas (bordadeiras, fabricação de máscaras, calçados).
5.	Comércio e exportação.
6.	Atividades sociais, culturais e profissionais.

**Quadro 1** - Conjunto de atividades da Cadeia Produtiva do Carnaval  
Fonte: **Prestes Filho et alli (2009)**

Verifica-se diante do exposto a verticalização do carnaval que qualifica os desfiles como espetáculos que concebe a necessidade de profissionais para a participação da produção e realização.

Percebendo a ascensão dos desfiles carnavalescos, a indústria televisiva demonstrou pleno interesse em transmitir e comercializar os desfiles, no entanto, o custo de preparação da infraestrutura das estruturas das arquibancadas eram enormes e com o mínimo de contrapartida do governo (Prestes Filho et alli ,2009).

Nesse sentido, com o advento da Liesa e do Sambódromo, em 1984, foi favorecida a profissionalização das escolas de samba. A criação do Sambódromo se deu

a partir da necessidade de uma arena destinada aos desfiles carnavalescos devido à falta de infraestrutura dos desfiles nas ruas do centro da cidade do Rio de Janeiro e a Liesa surgiu com o objetivo de normatizar os desfiles e a organização do carnaval. (Prestes Filho et alli ,2009). Segundo o Lessa (2002 *apud* Prestes Filho et alli ,2009) a construção do Sambódromo definiu uma arquitetura permanente para a apresentação do espetáculo de carnaval.

A partir daí é possível destacar o surgimento de um universo cujo samba é matéria-prima, intitulado *mundo do samba* por Leopoldi (2010b) que envolve “um conjunto de manifestações sociais e culturais, emergentes nos contextos em que o samba predomina como forma de expressão musical, rítmica e coreográfica” (LEOPOLDI, 2010b).

Desde o surgimento das escolas de samba elas passaram a ser as grandes protagonistas do carnaval carioca. No *mundo do samba* diversas mudanças foram sendo absorvidas no campo musical, instrumental, coreográfico e plástico e regulamentar (COSTA, 2001). Por um lado, diversas opiniões convergem que o samba perdeu sua “originalidade” em função da produção de um espetáculo cinematográfico, no entanto, no *mundo do samba*, seguindo a linha de Costa (2001), seria incoerente não utilizar linguagens e símbolos contemporâneos para passar ao público o discurso desejado pelas escolas de samba.

Por outro lado, ao adotar certas práticas formais o *mundo do samba* afasta o seu espírito carnavalesco original, sendo assim, os blocos carnavalescos vem crescendo e ganhando cada vez mais a atenção do público com o objetivo de recuperar a originalidade do espírito carnavalesco. Segundo Bezerra (2010) “As escolas de samba são um tipo de organização que se caracteriza pela capacidade de agregar pessoas de todas as faixas etárias, atribuindo-lhes papéis importantes em sua estrutura interna e na composição das alas para o desfile e, ainda, dando-lhes oportunidade para que manifestem múltiplas possibilidades expressivas”.

Seguindo esta linha de raciocínio deve ser considerado que a escola de samba constitui em uma importante organização de integração social, mobilizando diversos membros da comunidade, formando uma rede cooperação entre os participantes, no qual cada função é determinante para esta organização.

Como destaca Barbieri (2010) o desfile é a convergência de todo ciclo anual criativo e produtivo da escola e é marcado pelo apogeu da expansão das interações sociais. No entanto, o desfile também é uma competição em que as escolas de samba

demonstram para o público o fruto do seu trabalho. Nesse sentido, Barbieri (2010) ressalta a natureza dos desfiles como um momento concomitante de rivalidade e confraternização pelas escolas de samba.

Em uma competição existem dois extremos: um vencedor e um perdedor. No desfile das escolas de samba não é diferente. O desfile é regido por regras e as escolas são avaliadas por quesitos. Para àquela (s) que obtiver (em) o maior número de pontos, que respeite o critério de desempate vigente classifica-se como campeã (s) do carnaval e por seguinte, no outro extremo, aquela (s) que alcançar (em) o menor número de pontos é (são) desclassifica (s) conforme o regulamento pré-estabelecido e retrocede ao grupo anterior.

As escolas obedecem à seguinte hierarquia de competição (Quadro 2):

<b>Grupo</b>	<b>Entidade</b>	<b>Local de desfile</b>	<b>Dia de desfile</b>	<b>Participantes (2014)</b>	<b>Preparação dos desfiles</b>	<b>Classificação Neutra</b>
Grupo Especial	LIESA	Sambódromo	Domingo/ Segunda	12	Cidade do Samba	Primeira Divisão
Série A	LIERJ	Sambódromo	Sexta/Sábado	17	Zona Portuária	Segunda Divisão
Grupo B	AESCRJ	Intendente Magalhães	Domingo	13	Carandiru 1 e 2	Terceira Divisão
Grupo C	AESCRJ	Intendente Magalhães	Segunda	12	Carandiru 1 e 2 e prox. quadras	Quarta Divisão
Grupo D	AESCRJ	Intendente Magalhães	Terça	15	Carandiru 2 e prox. quadras	Quinta Divisão

**Quadro 2** - Quadro de referência da hierarquia competitiva

**Fonte:** LIESA (2013); Adaptado de Barbieri (2010).

No ano de 2010 o desfile carnavalesco, na cidade do Rio de Janeiro, estava dividido em sete categorias ou divisões. Cada grupo hierárquico tem uma entidade organizadora que tem por objetivos articular a organização dos desfiles de carnaval do respectivo grupo e representá-lo (Barbieri, 2010).

Os desfiles das escolas de samba obedecem a critérios de avaliação, esses critérios são denominados quesitos. Segundo Cavalcanti (2009, p.56) “os quesitos pontuam formalizam o conjunto dos elementos que compõem o desfile”.

A configuração atual dos quesitos é formada pelos seguintes componentes: bateria; samba-enredo; harmonia; evolução; enredo, conjunto; alegorias e adereços; fantasias; comissão de frente; mestre-sala e porta-bandeira (LIESA, 2011). Esta forma de julgamento é a mesma desde a década de 1960 (Cavalcanti, 2009) e atende aos seguintes requisitos:

- **Bateria:** Considera o ritmo, a sustentação da regularidade da cadência dos instrumentos em harmonia com o samba-enredo;
- **Samba-Enredo:** É julgado pela musicalidade, pela melodia e pela letra em adequação ao enredo. Em síntese “traz a narração do enredo para o plano sonoro” (Cavalcanti, 2006, p.57);
- **Harmonia:** Envolve os dois quesitos acima, que é a sincronia entre canto e o ritmo. Leva em consideração o canto da escola em sua totalidade em consonância com Intérprete da escola;
- **Evolução:** Representa a coesão do desfile, a progressão uniforme da dança em conformidade com o ritmo que está sendo executado pela bateria, leva em consideração a vibração e empolgação dos componentes, sendo alvo de penalização a existência de embolação ou buracos nas alas;
- **Enredo:** É o quesito pioneiro do desfile, é a origem do desfile carnavalesco; representa a transposição de uma temática para o plano artístico; considera a criatividade e o desenvolvimento da temática em relação às fantasias, alegorias e adereços;
- **Conjunto:** É a interpretação de toda a composição da escola, representa a “sequência integral e fluência da apresentação, a unidade e o equilíbrio artístico das diversas formas expressivas do desfile (musical, dramática, visual) e a “energia de comunicação” dos participantes (Cavalcanti, 2006, p.58);
- **Alegorias e Adereços:** Estão em avaliação neste quesito qualquer estrutura cenográfica sobre rodas (Alegorias) e qualquer estrutura cenográfica que não esteja sobre rodas (Adereços), busca a transmissão do conteúdo do enredo através do entrosamento de cores, materiais e formas nas estruturas;

- **Fantasia:** Estão em julgamento as fantasias que são apresentadas pela escola, com exceção daquelas que estão sobre as Alegorias, a Comissão de Frente e o casal de Mestre-Sala e Porta-Bandeira, possuem o objetivo semelhante ao quesito anterior que é transmissão do enredo através da uniformidade das roupas e acessórios;
- **Comissão de Frente:** Representa o cerimonial, a saudação ao público e apresentação da escola de forma cortes;
- **Mestre-Sala e Porta-Bandeira:** É a avaliação do casal portador e guardião do “símbolo sagrado de uma escola de samba, seu pavilhão” (Cavalcanti, 2006, p.57), a exibição é apresentada pelo bailado do ritmo do samba com movimentos integrados e harmônicos entre o casal.

**Fonte:** Cavalcanti (2009); Liesa (2011)

Estes quesitos compõem a avaliação dos desfiles carnavalescos e representam a expressão artística e cultural das escolas de samba. Cada agremiação possui o seu estilo de transmitir o significado do seu enredo através dos símbolos, isso que tempera o carnaval carioca com diversidade e o equilíbrio de luxuosidade e irreverência dos símbolos apresentados pelas escolas de samba. Com isso, é possível perceber a organização escola de samba, distante de uma perspectiva estritamente instrumental e próxima de uma perspectiva subjetiva.

Finalmente, expõe-se os fatores relevantes para o entendimento das formas organizativas nas escolas de samba, que se referem, principalmente, aos fatores históricos e sociais das agremiações. Além disso, o desfile carnavalesco é pautado por uma competição, o que faz com que as agremiações tenham que inovar, tanto em termos artísticos quanto na forma que conduzem as suas atividades. Dessa forma, as novas formas organizativas nas escolas de samba devem levar em consideração os aspectos levantados nesse tópico conceitual.

### 2.3 FORMAS ORGANIZATIVAS: ESTRUTURA, GESTÃO E RACIONALIDADE

É imperativa a influência que as organizações possuem sobre os indivíduos. De fato, tal influência se dá pela forma pela qual as organizações perpassam o cotidiano destes. Como destaca Etzioni (1976, p.7), " a nossa sociedade é uma sociedade de

organizações", ou seja, a vida humana perpassa pela dinâmica organizacional a todo momento, desde o nascimento, educação, lazer até o fim da vida.

A sociedade moderna, como insere Etzioni (1976), atribui uma elevada estima ao racionalismo, à eficiência e à competência. Estes três aspectos são concebidos para a construção de um sistema social sob a forma mais racional e eficiente possível. Este agrupamento social, como destaca o autor, tem o poder de combinar e manipular pessoas e recursos necessários para o atingimento de seus objetivos e satisfazer as demandas dos agrupamentos menores e naturais, como a família, os amigos e a comunidade.

Por vez, se faz necessário compreender como se dá esta forma de agrupamento social que é a organização. Ainda na perspectiva de Etzioni (1976, p.9), as organizações são "unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". Pode-se adicionar a esta perspectiva o entendimento de March e Simon (1958) *apud* Motta (2001), onde a organização é compreendida como uma rede de tomada de decisões, pela qual permeiam diversos fatores estruturais e comportamentais para conduzir esta rede à eficiência.

As organizações têm por características alguns pontos centrais (Etzioni 1976, p.9):

- 1) Divisão do trabalho, poder e responsabilidade, planejados à condução dos objetivos organizacionais;
- 2) Centros de Poder, que direcionam os envoltos ao atingimento dos objetivos organizacionais;
- 3) Substituição de Pessoal, através do desligamento ou designação em outras funções.

A partir do entendimento de racionalização das organizações é perceptível, a partir dos pressupostos dos autores, a adesão a um processo de modernização, influenciado pelo contexto da globalização e, principalmente, pelas sociedades europeias e norte-americanas. Tais influencias acabam por conduzir a percepção de mundo predominantemente a partir desta conjuntura, o que hoje pode-se chamar de mundo moderno ocidental. As Ciências da Administração, por sua vez, acabam por conceber e moldar as organizações ao modelo empresarial, o que pode eliminar os diversos e possíveis arranjos organizacionais.

Em consonância, aponta Solé (2004) a centralidade da empresa no mundo contemporâneo. Nesse sentido, Da Silva *et al.* (2010, p. 278) o que faz com que

pesquisadores ao "falarem de organizações, quando, na verdade pensam em empresas". Porém, há de se destacar um aspecto central a esta discussão, que é a racionalidade orientadora.

No contexto da teoria organizacional o campo da cultura merece destaque, e se insere a partir da discussão de dois pontos fundamentais: a racionalidade e do seu processo de modernização.

Inicialmente, o campo da cultura para os autores é percebido como campo composto por organizações que "constroem o sentido de identidade pelo que expressam, seja por meio das artes, danças, cantos e músicas, dos esportes e da religião" (Carvalho e Andrade, 2006, p.2). Nesse sentido, a amplitude do campo e as diversas naturezas de organizações que o compõe, a cultura acaba sendo pouco explorada nos estudos das teorias administrativas. Como destacam os autores, o campo da cultura, não só no contexto brasileiro, mas também em outros países passa por transformações devido a influência de padrões, práticas e linguagens empresariais, como eficiência, prestações de contas e licitações, por exemplo.

Partindo da distinção de Ramos (1981) entre as organizações econômicas e não econômicas, o autor destaca que a primeira é "um sistema microssocial que produz mercadorias, segundo normas contratuais objetivas, dispões de meios operacionais para a maximização de recursos limitados e utiliza critérios quantitativos para avaliar a equivalência de bens e serviços" (RAMOS, 1981, p.134-135). Por outro lado, o autor defende que as organizações não econômicas, mesmo possuindo funções econômicas não priorizam suas atividades para maximização de lucro, o que distancia essas organizações da instrumentalidade e aproxima da racionalidade substantiva. "Esse seria o caso de organizações não governamentais, de associações sem fins lucrativos, de associações de bairro, de organizações culturais, de organizações esportivas, como também de organizações públicas" (DA SILVA *et al.*, 2010, p. 278).

A presente participação das organizações na sociedade acaba por transparecer a crescente influência do ambiente organizacional na dinâmica social. As organizações estão presentes e perpassam por todas as etapas da vida dos indivíduos. A relação de dependência dos indivíduos com as organizações remete a uma interpretação de Etzioni (1976): a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Para Solè (2004) a força organizadora do nosso mundo é a empresa, nosso mundo é essencialmente organizado pela e para a empresa.

A predominância do modelo empresarial na sociedade e nas organizações acaba por imperar este como o modelo universal de organização das atividades humanas (RODRIGUES, SILVA, 2005). Práticas de gestão, adoção de estratégias, ferramentas administrativas estão sendo introduzidas por diversas organizações cuja estrutura não é empresarial.

Na perspectiva de Solè (2004) a influência de modelos empresariais que vem ocorrendo nas formas organizativas desprendidas de interesses econômicos é denominada empresarização. No entendimento do autor, este fenômeno é fruto da falta de um modelo organizacional adaptado para as realidades de tais organizações, logo, a transposição de linguagens como eficiência, eficácia, lucro, entre outras, marcam o novo perfil dessas organizações. No entanto, deve ser observado que tais modificações conduzem ao entendimento que todas as atividades convergem para a criação de produtos e geração de lucro, ou que todas as produções das organizações deverão ser tratadas como mercadorias.

Nesse entendimento, Solé (2004) destaca que não é raro encontrar organizações que, orientadas pelo modelo empresarial, passam a adotar características que anteriormente eram exclusivas das empresas. Nesse contexto, é difícil, até mesmo de distinguir empresa de organização em termos conceituais.

Diversas organizações que não tem o perfil empresarial como, por exemplo, a Igreja e Estado tem se aproximado a um propósito do modelo empresarial, como em Gonçalves, Serra e da Costa (2007). Fato que pode ser atribuído tanto à ausência de um modelo adequado a essas organizações quanto à pressões isomórficas do ambiente. Ou seja, práticas organizacionais que induzem outras organizações a se comportar a partir de tal, o que, por sua vez, acabam influenciando a função empresarial nessas organizações (SOLE, 2004).

Na concepção de Pareto (1996 *apud* Rodrigues e Silva (2005) “a empresa é a organização que reúne os elementos da produção e que os dispõe de maneira a realizá-la”. Nesse sentido, a empresa está sempre, em teoria, em busca da minimização dos custos e maximização dos lucros e resultados através da comercialização dos seus produtos ou serviços.

Com isso, a "visão formal e racional tornou-se a ideologia predominante da teoria organizacional" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 281). Rosa Filho e Misoczky (2004, p. 6) argumentam que Tragtenberg também reflete sobre a forma como modelos são impostos. Para esses autores, "o sistema capitalista é

regido pela lógica do lucro máximo que os tecnocratas expressam como a lógica da razão científica".

Desta forma, torna-se visível uma lógica ligada a valores como produtividade máxima, racionalização, eficiência; voltada para a substituição de conceitos e teorias por modelos. Tais modelos são seletivos, no sentido de que partem de hipóteses que não são neutras, uma vez que estão subordinados ao significado dado a algumas variáveis, em detrimento de outras. Estes modelos equilibram os imperativos da razão científica com os dogmas da economia capitalista e da teoria administrativa, e seu resultado apresenta a razão do poder econômico ou político, e não do poder da razão.

O modelo do lucro máximo visa à obtenção de situação de equilíbrio, porém existem antagonismos sociais que perturbam sua racionalidade. Desta forma, os modelos otimizam "o presente, rompendo com a história entendida como processo" (Tragtenberg, 1974, p. 218). Como ainda destaca o autor, "essa forma dominante de ver a racionalidade está também ligada à construção da moderna sociedade europeia e norte-americana".

Instigado pelas colocações dos autores sobre a sobreposição da racionalidade e do modelo empresarial "em todos os espaços da vida humana" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 283) o campo da cultura, especificamente as organizações culturais, foi objeto da análise dos referidos autores acerca do impacto da "crescente inserção da lógica de mercado, da forma e da linguagem empresarial" nas organizações do campo da cultura. Com isso, até as mais substantivas manifestações culturais como o futebol, as igrejas, os grupos de folclore, o carnaval acabaram sofrendo algum tipo de transformação devido ao discurso gerencial e mercadológico predominante. O campo do futebol, por exemplo, apresenta padrões de eficiência, administração por objetivos, em detrimento de objetivos sociais e comunitário, como apresentado em Rodrigues e Silva (2005).

Também é possível perceber alterações na estrutura organizacional, profissionalização, especialização e formalização de suas atividades. No entanto, como destaca Carvalho et al. (2003, p.1) "Alguns clubes, não obstante, vivem o dilema de preservar os laços sociais e comunitários que mantêm com as comunidades de onde surgiram, ou ceder à lógica de mercado, modernizando suas estrutura, profissionalizando sua gestão, de modo a transformar-se em empresas". Inclusive, os estudos correlacionam o marco legal da lei Pelé e lei Zico na influência da mercantilização e empresarialização do futebol. Outras manifestações como os grupos de

Maracatu, em Pernambuco, Boi-de-mamão, em Santa Catarina, e na representação da Paixão de Cristo, também em Pernambuco sofreram mudanças na condução da gestão de seus eventos pela inserção de atores famosos e aprimoramento da estética dos eventos.

Essa mudança de comportamento na gestão, como destacam os autores, não é realizada de forma inconsciente, ou seja, os grupos percebem essa mudança, no entanto, a necessidade de obtenção de apoio financeiro para manutenção dos grupos é um fator de forte influência no processo de modernização. À luz da Teoria Institucional, Vieira e Misoczky (2000) destacam o poder como uma variável relevante para a compreensão do processo de legitimação das organizações culturais, para os autores "[...] a mudança ocorre quando os arranjos de poder (internos e externos) no campo se modificam e geram novas instituições" (VIEIRA e MISOCZKY, 2000, p. 13). Em discussão, os autores ressaltam o dilema do estudo de formas organizativas alternativas ou resistentes ao modelo empresarial ou na "produção do organizar", onde o modelo empresa foca na organização da produção. Este dilema, enfim, reserva importância para a compreensão dos processos conflituosos que "buscam abrir espaço para outros valores para a legitimação de novas práticas" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 289).

Em continuidade, os autores chamam a atenção para o contexto. O contexto brasileiro por vez acaba sendo desconsiderado em função daquilo que é produzido em outros contextos, no entanto, como destacam Carvalho e Vieira (2003) "não se trata de desprezar aquilo que é produzido em outros contextos [...] mas de estabelecer processos de conversação entre teorias e contextos" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 290). Logo, o contexto de modernização do mundo, ou seja, a ampliação do mundo moderno, influenciado pela globalização, acaba por parecer um único caminho a ser seguido pelos países periféricos, no entanto, através das teorias de gestão, a crescente racionalização do mundo vem sido intensificada. Finalmente, os autores discutem e destacam a necessidade de analisar o contexto e reconhecer novas formas, novas ideias e tecnologias.

Com isso, as novas versões do organizar devem ser consideradas com relação ao contexto. Apesar disso, como posicionam os autores, não devem implicar em realizar o "inventário da multiplicidade e pluralidade de organizações" mas sim em reconhecer, de fato, o contexto. No Brasil, o campo da cultura, vive, desde o início do governo Lula, "a emergência de novas políticas culturais com contornos de inserção política da sociedade

civil, em busca de um novo caráter para a participação das comunidades" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 293). Nesse entendimento, o contexto brasileiro insere novas possibilidades do organizar, baseado na vivência e experiência de seu povo, a partir de sua identidade cultural.

Os autores finalizam a discussão e destacam a seguinte afirmação: "O estudo das organizações implica uma abordagem transdisciplinar" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 294). É nessa perspectiva que destaca-se a importância da análise do contexto nos estudos organizacionais. Carvalho e Andrade (2006, p. 14) complementam esta ideia com a seguinte afirmação "se confinamos a análise das organizações a espaços organizacionais restritos, afastando-as dos seus vínculos com a política e a história do país, estaremos realizando uma análise organizacional suspensa no vácuo e distante da concretude do espaço público" (DA SILVA, VIEIRA, DELLAGNELO, CARVAHO, 2010, p. 295). Finalmente, os autores criticam a perspectiva pelo qual as organizações são analisadas, o que requer um novo olhar para a construção de caminhos alternativos em seus processos de organizar através da contribuição de diversas disciplinas.

Na Teoria Organizacional, a Burocracia enquanto Organização Burocrática abriga-se como fonte fundamental para o estudo desta teoria. Autores como Machado-da-Silva, Dellangelo (2000) defendem a perspectiva da não ruptura desta Forma Organizativa na centralidade das organizações, ou seja, a racionalidade formal ainda é predominante nas organizações. Para tal evidência, se faz necessário o entendimento da Organização Burocrática, como apresentado por Motta (1986).

A organização burocrática é percebida, em muitos casos, como a única forma de organização. No entanto, a Ciência Administrativa é uma ciência transdisciplinar, o que, de fato não pode ser condicionada a uma única forma de organização. Por outro lado, conhecer as bases da organização burocrática implica, possivelmente, em estabelecer relações com outras áreas do conhecimento.

Impulsionadas pela estrutura de poder, estruturas organizacionais formais se desenvolveram, influenciadas pela interação social primária a que regia. Com isso, desenvolvem-se organizações formais como a igreja e o exército. A partir daí, Weber descobriu características comuns a estas organizações e denominou o conjunto delas de Burocracia (RAMOS, 1989). A Burocracia tornou-se um modelo social fundamental, atrelada ao conceito de racionalidade calculista, dominante nesse tipo de organização.

A partir da perspectiva sociológica de Max Weber no estudo das organizações, emerge a estrutura burocrática de organização. Motta (1986, p.38) define a burocracia como:

"Em seu sentido contemporâneo, a burocracia fundamenta-se em regras de caráter geral, impessoal e altamente abrangente, expressando-se numa forma de conduta organizada segundo rotinas preestabelecidas, à qual repugna o novo, o inesperado. Segue-se também uma divisão metódica de trabalho, que se traduz em papéis bem definidos, cujo desempenho se dá de acordo com uma descrição precisa de direitos e deveres, que é, entretanto, estabelecida e modificada pelos ocupantes dos níveis mais altos do próprio grupo." Motta (1986, p.38)

Com isso, a partir da definição de Motta (1986) destacam-se algumas características fundamentais da organização burocrática: a impessoalidade e a discricionariedade. Por quanto, Etzioni (1976) destaca dois pontos importantes: a legitimidade e a autoridade.

Nesse entendimento, Etzioni (1976) faz menção, a partir da perspectiva de Weber que a organização precisa estabelecer regras e normas pelas quais devem ser seguidas e obedecidas. Com isso, o autor complementa, que até certo ponto a organização pode exercer seu poder a modo de fazer um participante a obedecer-lhe. O exercício do poder se faz relevante para o entendimento de sua limitação, o poder "mantém o dependente alienado quando se conforma" (ETZIONI, 1976, p.82). Por outro lado, na presença de crise, e ausência de conformismo, a estrutura de poder pode comprometer-se frente a qualquer outras normas pelo qual o indivíduo se identifique.

A legitimidade é, na perspectiva de Etzioni (1976), a consideração do poder pelos que estão submetidos, ou seja, a legitimidade subtende a submissão, e sua eficiência se dá por quanto mais ela se aprofunda e interioriza no indivíduo. Por esse entendimento, no enfraquecimento de poder da organização, as regras e ordens ainda serão seguidas.

A autoridade, por sua vez, está relacionado à combinação do exercício de poder, para promover a aceitação de ordens à legitimidade, ou seja, que estas ordens sejam aceitas, de fato, pelo exercício do poder (ETZIONI, 1976, p.83). Enfim, a autoridade é, em síntese, a legitimidade do poder.

O entendimento do conceito de autoridade se faz relevante para a verificação de suas tipologias. Etzioni (1976) destaca a existência de três tipologias de autoridades: a *tradicional*, que é a autoridade incontestável pela tradição, ou seja, os subordinados

aceitam as ordens porque sempre foi e assim o é; a *racional, legal ou burocrática*, quando a subordinação se dá pela legitimação dos preceitos dos ordenamentos; e a *carismática*, que é a aceitação das ordens pela influência da personalidade do superior frente aos seus subordinados (ETZIONI, 1976).

Nessa perspectiva, no entendimento Etzioni (1976) uma estrutura moderna de organização, para que seja eficiente, deve ser conduzida a partir de uma autoridade burocrática, já que, a relação carismática segrega uma divisão do trabalho, de especialização e de estabilidade. Com isso, os vínculos carismáticos inviabilizam o exercício um processo administrativo ou produtivo de forma racional, emergindo fatores como liberdade e pessoalidade nas relações de estrutura. Com isso, Etzioni (1976), ratifica a perspectiva de Weber, em que a autoridade burocrática deve ser a mais adequada à organização moderna.

Não obstante, a autoridade racional limita-se na abstração do indivíduo à outras normas diferentes da organização. Ou seja, a aceitação das normas da organização quando inquietam o subordinado pode desatar a legitimação, fazendo com que o indivíduos se prenda a outro relações disciplinares, como a tradicional e carismática, por exemplo (ETZIONI, 1976).

Motta (1986, p.49) destaca que "Administração é poder à medida que poder se delega.". E adição, o autor compartilha as palavras de Marx (1975, p.374) quando fala de Cooperação que é "a forma de trabalho em que muitos trabalham juntos, de acordo com um plano, no mesmo processo de produção ou em processos de produção diferentes mas conexos." e esta cooperação faz emergir, devido a diversidade de operações, bem como a suas devidas integrações, a função administrativa. No pré-capitalismo a forma de cooperação simples era predominante. Esta forma de cooperação caracteriza-se por um processo de trabalho individual e subdivido em operações. Estas operações eram formadas por micro-atividades que não poderiam ser realizadas de forma cooperada. A burocracia capitalista, segundo Motta (1986, p.53) tem a sua valorização no saber especializado, o que relaciona-se a divisão de trabalho, à especialização de tarefas.

A divisão do trabalho conduziu diversas formas de organizar-se. A partir dessas transformações se faz necessário entender essas influenciam nas formas organizativas pelo qual este trabalho está inserido. Teoricamente, modelos de gestão ou formas organizativas desenvolvessem cotidianamente. Nesse sentido, diversas discussões emergem na perspectiva do emergência de modelos de gestão, aqui, interpretados como

formas organizativas, alternativos ao modelo burocrático, em Machado-da-Silva, Dellangelo (2000), e ao modelo empresarial, em Dias e Dellangelo (2010).

Primeiramente, para o entendimento de formas organizativas compartilha-se as dimensões discutidas por Dias e Dellangelo (2010): o *que a organização faz*, que está relacionado à atividade fim da organização; *a razão da existência*, que envolve quais as motivações envolvidas na formação da organização, os significados das atividades desenvolvidas na organização para o grupo, o retorno na execução dessas atividades e a forma deste retorno, os critérios para a determinação dos resultados e a forma de divulgação das atividades para os seus públicos de interesse; *como faz*, que implica na inserção de normas, métodos ou procedimentos de trabalho, formas de planejamento, divisão do trabalho, controle, a distribuição de autoridade e como promovem os recursos necessários para suas atividades; e *de quem recebe ajuda*, que conduz ao atores, seja pessoas ou instituições, que ajudam a organização, bem como o propósito dessa parceria.

Coelho (2013) destaca o distanciamento das "novas formas organizacionais" ao entendimento do modelo de organizar baseado na estrutura funcionalista frente a dinâmica de competitividade nas organizações. Nesse entendimento, a autora, a partir de seus pressupostos teóricos, argumenta a necessidade de analisar as formas organizativas a partir de outras possibilidades, ou seja, abordando outros campos disciplinares.

Ainda assim, se faz necessário inserir duas esferas condicionantes às formas organizativas, as práticas organizacionais verticais e horizontais. Proveniente de dois contextos distintos, disserta-se, nos tópicos abaixo suas emergências, bem como características centrais para seu entendimento.

Estas práticas organizacionais partem de tipos ideias de organizações. A construção do tipo ideal, na perspectiva de Weber (1949) *apud* Misoczky e Moraes (2011) resulta da acentuação unilateral de um ou mais pontos de vista e pela síntese de um fenômeno concreto individual difuso, discreto, mais ou menos presente e ocasionalmente ausente, que são arrançados de acordo com pontos de vistas unilaterais enfatizados em um construto analítico unificado. Em sua pureza conceitual, este construto mental não pode ser encontrado empiricamente na realidade. É uma utopia. A pesquisa histórica tem a tarefa de determinar, em cada caso individual, a extensão em que este construto-ideal se aproxima ou diverge da realidade.

Prestes Motta (1981, p. 18) *apud* Misoczky e Moraes (2011) chama a atenção à heterogestão que consiste em um aspecto da heteronímia capital-trabalho, de forma

análoga à organização burocrática. A heterogestão não é senão o sistema administrativo que explicita, de forma mais clara, a relação dominante-dominado que permeia a estrutura organizacional e social. "Em oposição à heterogestão de dominação racional a serviço do capital" surgem formas organizativas pautadas na ausência de hierarquias, como as práticas horizontalizadas.

Construir e desenvolver práticas e relações horizontais no organizativo [...] compreende também a formação de uma nova mística, que se fortalece e frutifica quando entre a forma de organização, funcionamento e práticas de condução entre a direção e as bases, não existem diferenças de princípios. (RAUBER, 2004, p.12) apud MISOCZKY E MORAES (2011, p. 20)

Com isso, os autores destacam a existência de dois tipos ideais de práticas organizacionais: as práticas organizacionais verticais e práticas organizacionais horizontais. Misoczky e Moraes (2011) sintetizam as abordagens das organizações verticais e horizontais conforme Quadro 3 e Quadro 4, respectivamente.

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Eficiência	Valor racionador.
Concentração de poder	Significa que poucos decidem e muitos executam; é mandar mandando.
Hierarquia	Expressa na cadeia de comando piramidal é indispensável para o controle do processo reprodutivo do capital.
Regras legitimadas	Exprime um conjunto de leis e normas que definem o funcionamento da organização e naturalizam como condição objetiva necessária para a eficiência.
Controle	Enuncia um sistema de regulação para garantir a obediência, imperativo estrutural no contexto de relações de classe antagônicas.

**Quadro 3** - Síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais verticais

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Mandar obedecendo	Valor racionador.
Participação direta	Exercício da direção de todos os assuntos por todos os membros da organização.
Decisões coletivas	Todos deliberam em instâncias coletivas.
Delegação autorizada	As ações são autorizadas pelo coletivo e realizam em seu nome, esta autorização é revogável a qualquer tempo pelo coletivo.
Corresponsabilidade	O coletivo responde ao indivíduo e o indivíduo responde ao coletivo pela implementação das decisões.

**Quadro 4** - Síntese das categorias que definem o tipo ideal de práticas organizacionais horizontais

As práticas organizacionais verticais possuem uma aproximação ao modelo estrutural funcionalista, onde baseia-se na estrutura organizacional objetivando a dominação estrutural hierárquica (MISOCZKY e MORAES, 2011). A organização burocrática se reflete como um modelo predominante da organização vertical, principalmente, pela sua concepção do discurso e prática de dominação racional-legal.

No entanto, dentro da perspectiva dominante da práticas organizacionais verticais, surge novas perspectivas organizacionais contrárias a rigidez e inércia da organização burocrática: as organizações pós-burocráticas (MISOCZKY e MORAES, 2011). É nesse entendimento que Burns e Stalker (1961) *apud* (Misoczky e Moraes, 2011) destacam o modelo organizacional orgânico, contrário ao modelo organizacional mecânico, de predominância burocrática.

*O modelo mecânico* é baseado, principalmente, em instruções explícitas, no controle dos procedimentos efetuados, na comunicação formal e no claro alinhamento entre a estrutura de comando e a comunicação, com diferenciação precisa das tarefas organizacionais, configurando uma estrutura hierarquizada de controle e autoridade. Esse tipo de sistema [...] é um sistema melhor adaptado a condições ambientais estáveis, onde as organizações competem, principalmente, em termos de eficiência. Burns e Stalker (1961) *apud* (Misoczky e Moraes, 2011)

*O modelo orgânico* se fundamenta no ajustamento e redefinição contínuos das tarefas através das interações entre as pessoas; na comunicação lateral; na estrutura de controle, autoridade e comunicação em rede e na valorização do empenho pessoal dos indivíduos. [...] Acima de tudo a autoridade não deriva de posições formais na

hierarquia, mas de relações grupais e pessoais que passam pela capacidade pessoal de liderança de cada empregado. [...] Esse tipo de sistema é mais adaptado a ambientes instáveis, onde as organizações competem, principalmente, em termos de eficácia e inovação.

No entanto, cabe resgatar o argumento de Thompson e Alvesson (2005) *apud* Misoczky e Moraes (2011) que destaca que a incorporação de flexibilidade na organização não significa na eliminação de traços burocráticos. Os autores ratificam que a burocracia é "capaz de aprender e incorporar tudo o que for necessário para o seu crescimento e manutenção, bem como descartar o que for inútil ou que, por ventura, possa ameaçar sua existência" (MISOCZKY E MORAES, 2011, p.45). Nessa perspectiva, diversos tipos organizacionais podem coexistir em uma mesma organização, das mais horizontalizadas às essencialmente verticais, destacam os autores.

Para o entendimento das práticas organizacionais se faz necessário entender o contexto dos tipos de racionalidade "prática, teórica, formal e substantiva". Estes tipos estão estritamente relacionadas às ações orientadas pela razão meios-fim ou pela razão valorativa. (MISOCZKY e MORAES, 2011).

A racionalidade prática se refere à ação pragmática em função de interesses egoísticos na vida cotidiana; os fins práticos são obtidos pelo cuidadoso peso e pelo crescentemente preciso cálculo dos meios mais adequados; a racionalidade teórica envolve o controle consciente da realidade através da construção de conceitos abstratos precisos; a racionalidade substantiva, do mesmo modo que a prática e diferente da teórica, ordena diretamente a ação em padrões, não com base no cálculo meios-fim, mas com base em postulados de valor (KALBERG, 1980, p. 1158 *apud* MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 21).

A racionalidade formal se relaciona a esferas da vida e a estruturas de dominação que adquiriram limites específicos e delineados apenas com a industrialização e com a forma de dominação burocrática, mais especificamente nas esferas econômica, legal e científica. "Enquanto a racionalidade prática sempre indica uma tendência difusa a calcular e resolver problemas rotineiros por padrões de ação de razão meios-fim tendo como referência interesses egoístas pragmáticos, a racionalidade formal legitima um cálculo de razão meios-fim similar por referência a regras, leis e regulamentos universalmente aplicados" (KALBERG, 1980, p. 1158 *apud* MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 21).

Como destacam as autoras [...] "Somente a ação orientada pela racionalidade substantiva tem o potencial de introduzir modos metódicos de vida e de subjugar os modos de vida baseado em interesses da racionalidade prática, a orientação pelas regras da razão formal e os andares da vida de ocorrências desconectadas" (KALBERG, 1980, p. 1164-1165) (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 22).

Misoczky e Moraes (2011, p. 23) defendem a perspectiva de que "Na sociedade contemporânea se constata que a eficiência se tornou o valor por excelência, o princípio aglutinador das diversas dimensões da vida. Sendo assim, pode-se supor que há uma sobreposição entre ação orientada a fins e ação orientada a valores, sendo a ação orientada a fins o domínio precípua da racionalidade formal, e a ação orientada por valores o domínio conquistado a uma racionalidade substantiva na qual a eficiência se tornou o valor que ordena os modos de vida"

Com isso, as autoras chamam a atenção que, de qualquer forma, é indispensável considerar a valorização conferida à eficiência nas práticas organizacionais. A organização burocrática é expressada com a estrutura de organizacional marcada pela dominação racional-legal. Pode-se elencar as categorias fundamentais do corpo administrativo da dominação racional, tais como: a autoridade organizacional; princípio da hierarquia oficial; regras; qualificação profissional; separação absoluta e documentação.

A "razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma" (WEBER, 1999c, p. 212), pois a burocracia oferece a possibilidade de colocar em prática o princípio da especialização das funções administrativas, uma vez que a realização "objetiva" das tarefas significa o cumprimento de tarefas segundo "regras calculáveis" e "sem relação com pessoas". As "regras calculáveis" têm importância predominante e são uma peculiaridade da cultura moderna, além de se desenvolverem melhor na medida e, que são eliminados dos negócios oficiais o amor, o ódio, e todos os elementos pessoais, irracionais e emocionais que fogem ao cálculo.

Na perspectiva de Eisentadt (1973) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 30) a evolução da organização burocrática pauta-se em quatro fatores fundamentais: primeiro, na racionalização do direito, onde os ordenamentos jurídicos passaram a ser documentados e organizados de forma hierárquica e lógica abandonando os costumes e tradições que os regiam e, segundo, no desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação que oportunizou a centralização de poder; na consolidação e

desenvolvimento de uma indústria e sociedade de massa e, por fim, no predomínio da racionalidade técnica.

Michels (1970, p. 7) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 30) formulou a tese segundo a qual a burocracia é uma fatalidade nas organizações modernas, e buscou comprová-la através de estudos realizados em sindicatos e partidos políticos. Para ele, como qualquer outra organização, os partidos políticos à medida que crescem se burocratizam: quando maior a massificação, mais necessidade de organização. Em suas palavras: "quer se trate de reivindicações econômicas ou políticas, a organização surge como o único meio de criar a vontade coletiva". Organização é, nesse contexto, sinônimo de organização burocrática.

Ainda na perspectiva de Michels (1970) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 30) a organização pressupõe a existência de líderes e dirigentes que, adquirem experiência técnica em sua atividade e acabam torna-se chefes profissionais. No entanto, em seu estudo em partidos políticos os líderes são eleitos, em primeiro momento, porém, na medida da ampliação da organização, as funções acabam sendo delegadas, predominando a divisão do trabalho e a autoridade executiva. Com isso, o resultado é, segundo Misoczky e Moraes (2011, p. 31), "o surgimento de uma hierarquia que representa a estrutura da organização".

Sendo assim, as funções e departamentos são estruturados e subdivididos conforme a homogeneização de atividades, objetivando, a execução de forma eficiente. Com isso, a organização deixa, assim, de ser um meio para se tornar um fim. Como destaca Michels (1970, p. 229) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 31) "Às instituições e às funções que de início destinavam-se simplesmente a assegurar o funcionamento da máquina do partido - subordinação, cooperação harmoniosa dos membros individuais, relações hierárquicas, discricção, correção - acabou-se por atribuir mais importância do que ao grau de rendimento dessa máquina."

Gouldner (1964) e Selznick (1949) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 31) defendem a perspectiva que a burocratização é intrínseca à organização. Como destaca Merton (1970) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 36) "uma estrutura organizada [...] poderia eliminar por completo as relações do tipo pessoal e as considerações emocionais, pois exerceria sobre o funcionário uma pressão tal que o tornaria metódico, prudente e disciplinado". É nesse entendimento que a organização burocrática objetiva reduzir as relações pessoais e ações emotivas nas organizações através da normatização e da disciplina.

Por quanto, Blaug (1999) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 50) destaca que o hierarquismo é uma prática organizativa socialmente construída e "orienta como vemos o mundo, o modo como estudamos e, inclusive, como fazemos ciência". É nessa perspectiva que o autor defende a incapacidade de identificar outras possibilidades de organizar que distancie da hierarquização.

No entanto, se faz necessário observar, como se dá a racionalidade nessas outras práticas organizacionais. Com isso, busca-se, principalmente pelas perspectivas teóricas de Guerreiro Ramos, levantar as bases teóricas suficiente para análise das formas organizativas nas agremiações estudadas.

A partir dos estudos de Ramos (1989) introduzidos na temática da teoria organizacional, ambos procuram situar as práticas organizacionais frente a complexidade, no entanto, Ramos (1989) vem a destacar a Racionalidade Instrumental nas organizações e, no outro lado do continuum, a Racionalidade Substantiva, como destacada por Serva (1993).

Os estudos de Serva (1993) pautados em Guerreiro Ramos estão centrados nas Organizações Substantivas. Chamado de fenômeno, o autor discute a ascensão desta forma organizacional frente inadequação de sua análise na Teoria Administrativa. Para o autor as organizações substantivas (alternativas ou coletivistas) tem uma forte ascensão a partir dos anos sessenta. Como característica ela não pressupõe a natureza burocrática, norteadas por prescrições. As organizações substantivas, como ressalta o autor, "parecem brotar pela força espontânea de milhares de indivíduos" (SERVA, 1993, p.37).

Como destacado por Serva (1993), esta espontaneidade vem de encontro ao caráter prescritivo das organizações disseminado, muitas vezes, norteadas pelas normas institucionais que regulam, intrinsecamente, as organizações das sociedades ocidentais.

As organizações substantivas surgem da reunião de "ideais e princípios determinantes de ações conjuntas as quais, por sua vez, acabam configurando práticas sócio-organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico da sociedade burocratizada." (SERVA, 1993, p.37).

É nesse entendimento que o desprendimento à regulamentação, associada à burocracia, é relacionado, como destaca o autor, a um relativo nível de desordem. No entanto, isto significa que estas organizações não possuem, formalmente, a figura de um órgão gestor que indique diretrizes de conduta ou padrões, com isso, a noção de padronização, sistematização e organicidade nessas organizações é inexistente.

Ramos (1989, p.120-121) chama atenção a não ocorrência de nenhuma mudança significativa na perspectiva epistemológica de análise organizacional desde Taylor. Com isso, o autor destaca a existência de alguns chamados pontos cegos da atual teoria organizacional:

1. O conceito de racionalidade predominante na totalidade da natureza humana constitui em um comportamento, predominantemente, econômico no sentido de qualquer ação empreendida pelo homem é realizada pelo interesse em elevar ao máximo seus ganhos econômicos;

2. A teoria organizacional não faz distinção ao significado substantivo e o significado formal da organização.

3. A teoria organizacional não faz menção, bem como a sua compreensão do papel da interação simbólica nos relacionamentos interpessoais na organização.

4. A teoria organizacional possui uma perspectiva mecanomórfica da atividade produtiva do homem, não possuindo distinção entre trabalho e ocupação.

Nessa perspectiva, Ramos (1989) ressalta que ao negligenciar estes pontos, a análise do sistema social é limitado. Assim, Ramos (1989) destaca que a noção de racionalidade na teoria das organizações é limitada, o que sustenta a sua incapacidade epistemológica. Com isso, a percepção de racionalidade no campo organizacional é consoante a percepção de Simon (1965) *apud* (RAMOS, 1989, p.121) que a racionalidade é "o conhecimento absoluto de consequencias". No entanto, como ressalta o autor, o pleno conhecimento está além das capacidades humanas.

Além disso, Ramos (1989) levanta seu posicionamento ressaltando que o homem é tão somente um ser que "calcula, decidido apenas a encontrar, com precisão, meios adequados para atingir metas, indiferente ao respectivo conteúdo de valor" (RAMOS, 1989, p.122). Ainda assim, Ramos (1989) chama a atenção que esta racionalidade, centrada no indivíduo calculista, está relacionada a emergência de uma sociedade centrada no mercado e anteriormente a isso, o conceito de racionalidade estava relacionado ao reconhecimento ético-valorativo de suas ações acima de qualquer critério econômico. No entanto, o autor chama a atenção à perspectiva de Simon (1965) *apud* (RAMOS, 1989, p.122), que defende a racionalidade como os critérios de economicidade, tão somente.

A organização econômica, aquela vinculada à sociedade econômica é o foco central da Teoria Organizacional, no entanto, a teoria acaba por desprezar e não compreender as peculiaridades históricas, bem como as funções dessas organizações.

Nesse sentido, Ramos (1989) a partir de Polanyi diferencia as organizações cujo sentido é formal e subjetivo do termo econômico. Os autores remetem que as economias nas sociedades não-mercantis existiam no seu sentido subjetivo, porém, na sociedade de mercado, o termo econômico ganha denotação somente de escassez de recursos, que devem ser otimizados através dos critérios de economicidade.

É nessa perspectiva que as sociedades não-mercantis constituem-se a partir de bases substantivas, ou seja, a partir da informalidade e espontaneidade. Por outro lado, as organizações formais, como destaca Ramos (1989) são fincadas no cálculo e "constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos" (RAMOS, 1989, p. 125).

A ação calculista do homem fez por desenvolver a capacidade se empenhar na resolução de problemas de escassez de recursos como, por exemplo, caçar, colher frutos, construir moradias. Esta resolução é objetivada pela vantagem comparativa em relação à outras normas de ação, pautada na comparação de resultados. Esta comparação, melhor, a escolha da norma de ação, em si, constitui em um tipo de ação calculista (RAMOS, 1989).

Nesse entendimento, o campo da cultura, acaba por demonstrar uma necessidade incipiente na tomada de decisão calculista nas organizações culturais, tendo em vista a escassez de recursos produtivos. Sendo assim, Juliano (2010, p.4) ressalta que “as empresas de produção cultural constituem-se como parte fundamental da cadeia produtiva da cultura, ao desempenharem a função de organização da cultura, que se concretiza através do acionamento de uma variedade de recursos financeiros, materiais, técnicos, tecnológicos, humanos, entre outros, para tornar viável e dar concretude aos produtos.”

Nesse sentido, a gestão cultural deve ser compreendida como um modelo peculiar de gestão. Ainda seguindo o entendimento de Juliano (2010, p.3) “os gestores culturais precisarão acumular além das habilidades inerentes ao processo gerencial, habilidades específicas da área cultural, uma vez que seu trabalho está relacionado aos bens simbólicos”.

Por outro lado, deve ser levado em consideração que o campo cultural não se restringe à racionalidade, pela escassez de recursos. O campo da cultura tem a sua

peculiaridade o contexto histórico. No caso das escolas de samba, este contexto torna-se relevante para o entendimento das formas organizativas, já que, as agremiações estão inseridas em um contexto diferenciado ao seu de origem.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa, historicamente utilizada nas Ciências Sociais revela-se no objetivo de analisar e compreender a conduta padronizada e os processos sociais da sociedade (DENZIN, 2006). Ainda nesta perspectiva, como salienta Vieira (2004), a pesquisa qualitativa possui significativo crescimento em disciplinas das Ciências Sociais Aplicadas, como é o caso da Administração e dos estudos organizacionais.

O termo Pesquisa Qualitativa conduz ao entendimento da não utilização de métodos estatísticos ou outros métodos de quantificação na produção de seus resultados de estudo. Com isso, esta tipologia de pesquisa esta apta a referenciar-se sobre experiências vividas, comportamentos, movimentos sociais, funcionamento organizacionais e fenômenos culturais (STRAUSS, 2008).

Ainda na proposição teórica de Strauss (2008), destacam-se três componentes para fundamentação da pesquisa qualitativa: os *dados*, que podem ser reunidos de diversas fontes como entrevistas, observações, documentos; os *procedimentos*, que refere-se a operacionalização da interpretação e organização dos dados e por fim, a *codificação* que envolve a *conceitualização e redução* dos dados, a *elaboração* de categorias de análise em torno das dimensões teóricas levantadas e o estabelecimento de *relações* a partir de declarações preposicionais.

Conduzindo-se do entendimento da realidade organizacional nas Escolas de Samba a partir do paradigma construtivista-interpretativo, pela existência de múltiplas realidades e pela substituição de critérios positivistas de validade interna e externa, confiabilidade e aplicabilidade de pesquisa científica (STRAUSS, 2008), esta pesquisa estará na modalidade de pesquisa qualitativa. Como destaca Denzin (2006, p.169) a pesquisa qualitativa vem sendo cada vez mais produzida, na perspectiva de maior procura por respostas qualitativas.

Ainda incipiente nas Ciências Sociais Aplicadas, Vieira (2004) chama atenção à Confiabilidade e Validade Interna desta modalidade de pesquisa. Como destaca o autor, por mais que as análises tenham um cunho subjetivista, este não anula a validade científica da pesquisa. Nesse sentido, esta modalidade de pesquisa pode oferecer ao pesquisador uma maior flexibilidade na adequação da estrutura teórica do fenômeno organizacional estudado.

Conduzindo a perspectiva dos autores ao ambiente de estudo de um Mestrado Profissional, Ruas (2003, p.61) chama atenção à proposta de capacitação do curso:

compreender e avaliar, com olhar mais crítico, novas técnicas e ferramentas de gestão; e entender e analisar cenários e situações a partir de forma holística. Isto deve ser entendido de tal ponto que os fenômenos organizacionais sejam analisados não somente a partir de uma única perspectiva, seja ela instrumental ou funcionalista, mas sim, de forma interdisciplinar.

Também relacionado, o contato com outras perspectivas teóricas, ainda que sejam de cunho empresarial ou público, fazem parte tanto da dinâmica de um Mestrado Profissional, propriamente dito, como da análise do problema de pesquisa aqui relatado, já que, como discutido, a análise organizacional de uma escola de samba não está descolada dos aspectos de gestão pública ou privada, assim, são complementares e não excludentes.

### *3.1 QUESTÕES ÉTICAS*

Qualquer forma de pesquisa esbarra, por vezes, em questões éticas. Em qualquer uma delas deve haver ponderação do pesquisador em relação aos seus valores e convicções como também à sua pesquisa e ao seu objeto de estudo.

A pesquisa qualitativa, segundo Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999), pode colocar o pesquisador em posição consideravelmente poderosa. O controle e o uso de dados devem ser exercidos com responsabilidade ética, não divulgando nenhuma informação que possa prejudicar o interesse do informante.

O uso de entrevistas, segundo os autores, permite ao pesquisador o controle sobre as informações coletadas e de que forma serão registradas e interpretadas. Neste sentido, a posição de abstração e distanciamento do pesquisador é fundamental para que o resultado da pesquisa obtenha fidedignidade. Por isso, alertam que a maior parte das discussões sobre ética de pesquisa diz respeito ao uso do método qualitativo.

Para Seidman (2006) é igualmente grave na pesquisa qualitativa seu aspecto moral e ético, na forma como o pesquisador pode usar suas palavras em benefício próprio, a serviço então, da promoção pessoal do pesquisador. Como destaca Easterby-Smith, Thorpe, Lowe (1999) isto pode ser comprovado nas divulgações voluntárias ou involuntárias das informações que são dadas em confiança ao pesquisador.

Duarte (2004) propõe que o pesquisador deve ter o cuidado em compreender que é sua fala que será ouvida no relatório de pesquisa e não de suas fontes de informação. É uma fala polifônica, pois se pretende que nela sejam incorporadas as falas dos

entrevistados. Portanto, é uma posição de poder na quais critérios éticos devem se respeitados. O pesquisador deve ter o cuidado de não prejudicar o entrevistado ou em colocá-lo em uma posição desconfortável em benefício da pesquisa.

### 3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A técnica de codificação é, segundo Gibbs (2009), uma forma pela qual é feita a análise de dados. Nessa técnica há a preocupação em identificar itens na passagem dos dados que sejam exemplificados em uma relação teórica e descritiva. Ainda assim, o autor destaca que a codificação é uma "forma de indexar ou categorizar o texto para estabelecer uma estrutura de ideias temáticas em relação a ele" (GIBBS, 2000, p. 60) .

A construção de categorias pode estar, estritamente relacionada, à códigos que estejam elencados em teoria específica, estudos anteriores e até mesmo, acerca da percepção do pesquisador quanto à incidência de determinado código na coleta de dados. Com isso, Ritche (2003) *apud* Gibbs (2009) recomenda que o pesquisador atente-se às ideias situadas em suas literaturas fundamentais e de pesquisas prévias. No entanto, cabe o entendimento que as categorias devem ser ajustadas conforme conveniência do pesquisador, em conformidade com os achados da pesquisa (GIBBS, 2009).

Com isso, as categorias de análise abaixo detalhadas representam na tentativa em criar formas de operacionalizar os conceitos relacionados às Formas Organizativas, bem como à Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval. Ou seja, estabeleceram-se categorias de análise em conformidade com as perspectivas teóricas levantadas para fundamentação desta pesquisa.

<b>Categoria</b>	<b>Definição Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Dinâmica Carnavalesca</b>	Conjunto de atividades que envolvem as fases de pré-produção, produção e consumo dos serviços inerentes ao desfile carnavalesco. (Prestes Filho <i>et ali</i> , 2009).	<b>Atividades de Pré-produção</b>	
		As atividades de pré-produção traduzem-se no suprimento de matérias-primas necessárias para a <i>fabricação</i> do desfile. (Prestes Filho <i>et ali</i> , 2009).	Onde adquire; Qual investimento; Quais materiais; Equipamentos necessários; Infraestrutura necessária; Qual momento essa atividade se dá.
		<b>Atividades de Produção</b>	
		Atividades do processo produtivo dos desfiles, envolvendo as etapas de criação e desenvolvimento de fantasias e alegorias, bem como a cenografia e coreografia. (Prestes Filho <i>et ali</i> , 2009).	Local de produção; <b>Oficina:</b> Mão-de-obra utilizada; Especialização da mão-de-obra, Engenharia, Tecnologia; <b>Projetos de criação:</b> enredo, desenho, coreografia; <b>Administração:</b> Financeira (Prestação de Contas), Samba (Ensaio), Material (Almoxarifado). <b>Projetos Sociais.</b>
		<b>Atividades de Pós-produção</b>	
Consumo do desfile carnavalesco, seja ao vivo ou via transmissão de rádio, televisão, CD/DVD. (Prestes Filho <i>et ali</i> , 2009)	Meios de consumo dos produtos/serviços carnavalescos.		

**Quadro 5 - Categorias de Análise - Dinâmica Carnavalesca**

<b>Categoria</b>	<b>Definição Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Formas Organizativas</b>	Formas organizacionais alternativas ou resistentes ao modelo empresarial ou burocrático. (Misoczky e Moraes, 2011)	<b>Práticas Organizacionais Horizontais</b>	
		Princípios de organização vinculados à democracia direta e a relações sociais anti-hierárquicas e antiautoritárias (Misoczky e Moraes, 2011).	Mandar obedecendo; Participação direta; Decisões coletivas; Delegação autorizada; Corresponsabilidade.
		<b>Práticas Organizacionais Verticais</b>	
Princípios de organização vinculados à dominação racional-legal, enfatizando as regras e a hierarquia como forma de controle organizacional (Misoczky e Moraes, 2011).	Eficiência; Concentração de poder; Hierarquia; Regras legitimadas; Controle		

**Quadro 6 - Categorias de Análise - Formas Organizativas**

<b>Categoria</b>	<b>Definição Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Racionalidade</b>	Lógica orientadora que conduzem as ações organizacionais (Misoczky e Moraes, 2011) (Ramos, 1989).	<b>Racionalidade Instrumental</b>	
		Preocupação com a coordenação entre meios e fins, com a busca da eficiência operacional, com uma expectativa de resultados e a partir da qual os critérios para ordenação das associações humanas são sempre dados socialmente. (Ramos, 1989)	Padrões de eficiência empregados, relações sociais adotadas na agremiação.
		<b>Racionalidade Substantiva</b>	
		Faculdade específica do homem e que afasta da ideia de razão a obediência cega às premissas e padrões de eficiência, enfocando, por outro lado, a ética e os valores. (Ramos, 1989);(SERVA, 1996)	Princípios norteadores, relações sociais adotadas na agremiação.

**Quadro 7 - Categorias de Análise - Racionalidade**

<b>Categoria</b>	<b>Definição Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Operacionalização</b>
<b>Relação Estado, Iniciativa Privada e Comunidade</b>	Relações com o Estado, Iniciativa Privada e Comunidade	<b>Relações com o Estado</b>	
		Relações do Estado que promovam a fomentação das atividades culturais.	Investimento no setor cultural; Conselho Municipal de Cultura; Importância do setor cultural para o município; Legitimação do setor cultural no município
		<b>Relações com a Iniciativa Privada</b>	
		Relações da Iniciativa Privada que patrocinem as atividades carnavalescas.	Formas de cooperação; Investimento e/ou patrocínio
		<b>Relações com a Comunidade</b>	
		Relações da comunidade que apoiem as atividades carnavalescas.	Públicos da escola; Participação dos membros; Importância da comunidade para a agremiação

**Quadro 8 - Categorias de Análise - Relações Estado, Iniciativa Privada e Comunidade**

Cabe o esclarecimento que, as categorias do Quadro 8 foram criadas a partir da ampliação do conceito de Dinâmica Carnavalesca. Julgou-se necessária tal ação para que os achados da pesquisa sejam apresentados com melhor coerência contextual.

### 3.3 PLANOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Diante desta proposta, a pesquisa foi classificada como descritiva quanto aos fins. Segundo Vergara (2004) a pesquisa descritiva objetiva expor determinadas

características sobre um determinado fenômeno, sendo assim, a pesquisa não procurar explicar as formas organizativas realizadas nas escolas de samba, mas sim descrevê-la nesse contexto, bem como sua relação com a Estado, Mercado e Sociedade. Outrossim, a pesquisa é destacada por descrever as principais características em relação ao conceito das formas organizativas nas escolas de samba e não sua generalização a outras agremiações de mesmo grupo hierárquico ou mesmo município.

Por seguinte a pesquisa adotará três critérios para a classificação de investigação: bibliográfica, documental e pesquisa de campo.

Segundo Gil (2008) os procedimentos da pesquisa bibliográfica são apoiados na pesquisa em materiais já elaborados, nesse sentido, o primeiro critério constitui na busca por leituras que são estudos já realizados e atualizações sobre o objeto de estudo. Nesse entendimento, foi realizada a pesquisa de produtos já gerados por outros pesquisadores acerca de formas organizativas em organizações culturais, que foram utilizados tanto para o enriquecimento teórico da pesquisa quanto a um entendimento exploratório dos conceitos.

Ainda na concepção de Gil (2008) procedeu-se a investigação documental do acervo arquivado na escola para a abordagem de rotinas, informações e também para a busca de fotografias e ilustrações para o enriquecimento contextual e histórico da pesquisa. Com isso, ao longo do capítulo de análise serão apresentadas alguns registros fotográficos da estrutura da qual a agremiação dispõe para registrar suas atividades, os seus aspectos de organização e o desfile carnavalesco.

A pesquisa de campo, por sua vez, segundo Vergara (2005), constitui na investigação realizada no ponto de ocorrência do fenômeno ou o lugar que possui os elementos para explicá-lo, logo, tem por objetivo constatar as convergências e divergências conceituais através da observação direta no cotidiano das agremiação e entrevistas com participantes selecionados de acordo com os critérios de seleção dos sujeitos.

A entrada no campo, segundo Minayo (1994), deve ser realizada com cautela, pois pode-se esbarrar em alguns obstáculos que dificultem, até mesmo, inviabilizem a pesquisa. Com esse entendimento, a autora sugere que se realize uma aproximação inicial com os sujeitos da área. E assim, foi feito. Buscou-se um contato prévio com o Presidente da agremiação estudada. A visita do pesquisador ao fórum de cultura do município facilitou o primeiro conhecimento dos sujeitos da pesquisa.

A coleta de dados concentrou-se em uma agremiação situada na Baixada Fluminense associada Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro (AESCRJ), o GRES Chatuba de Mesquita.

A coleta de dados foi realizada por meio da técnica da entrevista em profundidade. Para Berg (2001), a opção em utilizar a técnica de entrevista em profundidade ao invés de questionários, se baseia na capacidade que esta técnica tem de fornecer a máxima oportunidade de se estabelecer uma comunicação mais precisa entre o pesquisador e o entrevistador. Vergara (2009, p.5) também reforça que, implicitamente, o método de entrevista em profundidade é um método de natureza qualitativa, conforme em seu relato:

"Entrevistas são úteis quando o método escolhido pelo pesquisador é a análise de conteúdo, a análise de discurso, a etnografia, histórias de vida, historiografia ou qualquer outro alimentado pela fenomenologia, o método raiz, ou pela dialética, por exemplo. Como mencionado, elas têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, as reações, os gestos, o tom e o ritmo da voz, hesitações, assertividades, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano".

Na entrevista há a preocupação com a interação com os participantes das agremiações, tais como gestores e carnavalescos e demais membros que participem da gestão da agremiação, para a investigação de experiências não registradas em documentos, ou seja, são marcadas pela vivência e possuem aspectos subjetivos. O tipo de entrevista será individual, pois esta se concentrará em coletar informações de cada entrevistado individualmente, no entanto, o nível de análise será organizacional, já que, o objeto central da pesquisa é, de fato, a dinâmica organizacional (VIEIRA, 2004).

A estrutura da entrevista foi semiaberta, pois há uma preocupação com o seguimento de roteiro semi-estruturado, devido a possibilidade de riqueza e detalhes nas respostas recebidas há a necessidade de admitir que os entrevistados tenham liberdade para relatar suas experiências, de acordo com o roteiro proposto, no Apêndice B.

A seleção dos sujeitos que fizeram a composição dos entrevistados para a pesquisa foi embasada em duas premissas: (a) que o indivíduo respondente tenha vivenciado pelo menos duas gestões nas escolas de samba; ou (b) que a experiência e atuação do entrevistado no setor ou na organização estejam claramente comprovadas previamente pelo estudo do campo. No Quadro 9 são caracterizados os entrevistados da pesquisa. Tendo em vista que a pesquisa é uma investigação organizacional, limita-se

em organizar os entrevistados tão somente pelo cargo exercido na agremiação, excluindo características pessoais de gênero, formação acadêmica e idade.

Sujeito	Cargo
Entrevistado 1	Presidente
Entrevistado 2	Vice-Presidente
Entrevistado 3	Carnavalesco
Entrevistado 4	Presidente Ala das Baianas
Entrevistado 5	Diretor de Patrimônio e Conselho Fiscal
Entrevistado 6	Secretária
Entrevistado 7	Diretor de Harmonia
Entrevistado 8	Compositor

**Quadro 9 - Cargos dos entrevistados**

#### *3.4 PLANOS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS*

Os dados colhidos foram tratados de forma qualitativa, provocando um entendimento entre a relação entre o problema de pesquisa e os sujeitos da pesquisa estudados. A técnica de tratamento dos dados coletados, tanto nas entrevistas, pesquisa bibliográfica e documental, a ser utilizada será Análise de Conteúdo. Com isso, foram analisadas as mensagens provenientes da coleta de dados a em consonância com as perspectivas teóricas levantadas. Deste modo, revelando uma reflexão contextual entre teoria, atualidade e entendimento de uma nova dinâmica organizacional no campo da cultura e das escolas de samba.

Adotando a perspectiva de Gil (2008) a análise dos dados coletados foi subdividida em quatro fases: a transcrição dos dados, a categorização destes dados, a interpretação e por final a emissão do relatório do cruzamento dos dados coletados nas entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica junto à revisão de literatura levantada. Nesse sentido, com esta estruturação busca-se separar a análise de dados em etapas bem definidas objetivando a análise dos dados colhidos.

Primeiramente, a transcrição dos dados objetiva todo o processo de seleção e simplificação dos dados originais. Nesse sentido, os dados colhidos da observação nas

agregações fruto das entrevistas realizadas com participantes destas, serão selecionados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Por conseguinte, a categorização dos dados busca classificar e organizar os dados, para que se possa facilitar a definição de conclusões do problema de pesquisa. Assim, busca-se a classificação dos dados em categorias de análise e o cruzamento desses com o referencial teórico. A interpretação de dados consiste na terceira fase da análise de dados e é relacionado à descrição dos dados buscando a explicação da relação entre o problema de pesquisa e os dados já categorizados.

Como técnica para análise, após categorização dos dados, foi utilizada a Análise de Conteúdo. Bardin (1977) discute todo o contexto da análise de conteúdo, conduzindo-se contexto histórico, bem como seus conceitos correlacionados e os procedimentos de utilização. Na perspectiva do autor, a análise de conteúdo é um "conjunto de técnicas de análise das comunicações" (BARDIN, 1977, p.31). O autor complementa sua perspectiva no entendimento que visa "obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1977, p.42)

Ainda assim, foi realizada a descrição analítica. Como disserta Bardin (1977, p.34), esta técnica funciona a partir de procedimentos de sistematização do conteúdo em função da criação de unidades de codificação. O Quadro 10 demonstra um exemplo de quadro síntese analítico, que é demonstrado ao término de cada capítulo de análise.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Dinâmica Carnavalesca</b>	<b>Atividades de Pós-produção</b>	
	Meios de consumo dos produtos/serviços carnavalescos	<b>Local:</b> Av. Intendente Magalhães, subúrbio da cidade do Rio de Janeiro; <b>Público:</b> Jovens e adultos, crianças no entorno; <b>Pós-carnaval:</b> Prestação de contas submetida aos órgãos fomentadores mediante aprovação do Conselho Fiscal;

**Quadro 10 - Exemplo de Categorização - Unidades de Codificação**

Finalmente, a última fase consiste na elaboração do relatório conclusivo com a apresentação dos resultados da pesquisa. Vale ressaltar que nesta fase foi realizada a explanação dos dados pesquisados de acordo com a problemática inicial. Portanto, o relatório tem o caráter conclusivo da análise dos dados e da pesquisa, propriamente dita.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 DESCRIÇÃO DA AGREMIÇÃO ESTUDADA, BEM COMO OS FATORES HISTÓRICOS, SOCIAIS E INSTITUCIONAIS QUE A CARACTERIZA

O início de uma organização carnavalesca como uma manifestação popular coletiva e isenta de regras é caracterizada pela sua informalidade e ausência de hierarquia (COSTA, 2001). Nesse sentido, é possível identificar o surgimento de uma organização carnavalesca a partir da espontaneidade de seus membros em construir uma organização estritamente com motivações subjetivas de alegria e descontração no bairro de origem, conforme relatado pelo Entrevistado 1:

*É a agremiação a gente tinha um bloco de embalo, né, que ainda tem no bairro, chamado "Piranhão da Chatuba" e a gente participava né, quando...depois de dez anos de fundação desse bloco surgiu a ideia, se juntamos seis amigos e surgiu a ideia de montar um bloco de enredo né...porque bloco de embalo é uma coisa, bloco de enredo é outra né, e montamos...resolvemos montar um bloco de enredo que...chamamos a comunidade, sentamos, né, fizemos a primeira festa de lançamento, eu e mais cinco companheiros, né, Léo, Tiquinho, Cosme, né, fizemos uma reunião e nessa reunião a gente resolveu botar o nome de Chatuba de Mesquita, né, porque pra não ficar só Chatuba né, tem que ser ligada Chatuba à Mesquita né, porque tem várias Chatuba, então resolvemos botar o nome de Chatuba de Mesquita. (Entrevistado 1)*

Retomando o contexto dos blocos carnavalescos, distingue-se os blocos de embalo aos blocos de enredo. Os blocos de embalo são caracterizados pela presença de pessoas com mesma fantasia, compositores levantam o samba e a bateria cuida do ritmo. Os blocos de enredo representam as escolas de samba em escala reduzida que desfilavam e competiam entre si, representando em uma fase preliminar do estágio, escola de samba (COSTA, 2001).

*No primeiro ano falamos do município, que foi em 2003, e desfilamos também no município, não conseguimos, assim, se filiar a federação de blocos, né, sem recursos, só com o apoio da comunidade, nós, cada um que fundamos botamos do nosso bolso e desfilamos em Mesquita, então foi um desfile muito bom, muito glorioso para nós, é fizemos na época, quatrocentas fantasias, achamos que ia sobrar pra fazer pano*

*de chão (risos)...faltou fantasia! E no ano seguinte filiamos à Federação de Blocos do Rio de Janeiro, aí já começamos a ter uma subvenção né, e... tínhamos que fazer uma avaliação pra se manter no terceiro...pra entrar no terceiro grupo de blocos né, só que aquela avaliação no primeiro ano também não recebia subvenção, você tinha que desfilar de graça! Mas aí sentamos, na época, o Prefeito de Mesquita era o José Montes Paixão, sentamos com ele e falou que patrocinava essa ideia, né, que era só agente botar a frente. E aí no primeiro ano nós fomos fazer a avaliação, fomos fazer a avaliação na Intendente Magalhães, né, "num" sábado, que desfilava o terceiro grupo de blocos, e a avaliação era cinco blocos que tinha pra fazer a avaliação, então, foi na época que homenageamos os cinquenta anos da Beija-Flor. Fomos lá, aí fizemos uma reunião aqui na quadra, fizemos quinhentas fantasias e faltou fantasia pros componentes, pegamos um temporal danado mas conseguimos passar na avaliação, fomos campeões na avaliação, fomos pro terceiro grupo de blocos, fomos campeão também do terceiro grupo, fomos campeão do segundo e no primeiro grupo nós tiramos em segundo lugar, aí foi desfilamos no primeiro ano e tiramos em segundo e no segundo ano, no primeiro grupo de novo, porque você chega no primeiro grupo de blocos ele é um estágio, pára né, e aí, fizemos, tiramos em segundo, de novo, e aí conversamos com o presidente da Federação de Blocos e resolvemos pedir uma carta a ele pra gente partir para Associação das Escolas de Samba. (Entrevistado 1)*

Após a aprovação no Grupo de Avaliação, em 2010, a agremiação desfilou no Grupo E do carnaval carioca nos anos de 2011 e 2012. Sendo a vice-campeã neste ano e classificando-se para o Grupo D.

*Aí foi que em 2010 nós fomos lá com a carta e resolveram aceitar a gente pra fazer uma avaliação, aí, fomos fazer uma avaliação né, em 2010, resolvemos homenagear o Cordão do Bola Preta, só que nessa avaliação tinha duas escolas fazendo a avaliação pra uma vaga, né, mas a escola que passou, passou, tinha dez...oito escolas disputando, que era o Grupo E de escola de samba, que é o último grupo, e nós, a gente e a Matriz de São João ia fazer a avaliação, são dez escolas mas o desfile das duas que fizeram a avaliação foram superiores às outras oito, que não teve como não avaliar as duas pra virar escola de samba! Aí viramos escola de samba, passamos bem na avaliação e tal, no outro ano já vinemos disputando no Grupo E. Aí tiramos em*

*quinto lugar, foi um pouco péssimo porque fomos a primeira escola a desfilar, prejudicou um pouco, muito, a gente, primeira escola "varre a avenida" né, "limpa a avenida" para as outras entrar, vai frio, mas no segundo ano fomos segundo colocado, né, empatamos em primeiro e perdemos no quesito de desempate e nesse ano, devido a uma parte burocrática tiramos em oitavo lugar mas a gente tá surpreendendo, uma escola com dez anos de fundação, estamos fazendo dez anos agora, já com grande nível superior, das escolas que foram fundadas em 50, 60. Mas tudo isso sem a comunidade também não era nada né, essa é a nossa história de começo. (Entrevistado 1)*

Nos anos de 2013 e 2014 a agremiação desfilou no Grupo D, sendo em 2013 posicionando-se em oitavo lugar na classificação. Já no ano de 2014, a escola de samba apresenta o enredo "Chatuba apresenta as marchinhas que encantaram a Guanabara", fazendo uma leitura das figuras marcantes do carnaval, passando pela era do rádio e as marchinhas importantes do carnaval carioca.

A Chatuba de Mesquita levou para o desfile seiscentos e sessenta e cinco componentes e foi a nona escola a desfilar na terça-feira de carnaval, 04 de março de 2014 na Estrada Intendente Magalhães, palco de apresentação das escolas de samba do Grupo de Avaliação, Grupo D, Grupo C e Grupo B.

## 4.2 A DINÂMICA CARNAVALESCA NA AGREMIÇÃO

A organização escola de samba tem a sua evidência no período carnavalesco, quando realiza o seu desfile para o público e para a competição de desfiles. No entanto, se faz necessário observar as etapas preliminares à convergência de seu ciclo anual, que é, o desfile carnavalesco. Com isso, tem-se as atividades de pré-produção, que consistem, como destaca Prestes Filho *et ali* (2009) naquelas voltadas para o suprimento de matérias-primas necessárias à produção carnavalesca.

No entanto, como destaca Leopoldi (2010) a dinâmica interna de uma escola de samba “atualiza constantemente uma contradição que emerge do relacionamento entre suas organizações formal e carnavalesca”. Ainda no entendimento do autor, a organização formal se refere à esfera administrativa que a escola de samba abrange, é de onde emergem as orientações que deverão ser realizadas na agremiação, que são as atividades do presidente, vice-presidente e seus diretores. Já a organização carnavalesca está relacionada aos aspectos artísticos que se desenvolvem na escola, ou seja, envolvem as atividades dos carnavalescos e profissionais que atuam diretamente na produção cultural.

Com isso, considera-se as **Atividades de Pré-Produção** não somente àquelas trabalhadas por Prestes Filho *et ali* (2009) mas também ao que diz respeito às etapas de planejamento do desfile anual norteado pela organização formal, aqui caracterizada pela cúpula administrativa da escola. Não se trata de desmerecer o entendimento do autor mas sim, ampliá-lo a realidade organizacional da agremiação Chatuba de Mesquita.

O ponto culminante de uma escola de samba é o seu desfile carnavalesco. É ele que representa todo o trabalho desenvolvido ao longo de um ciclo anual de trabalho. No entanto, é a partir dele que é incipiente a etapa de pré-produção, no qual as ideias culminam para serem levadas para o próximo carnaval.

*[...] quando acaba um carnaval já começa a pensar no outro. Tem várias pessoas assim que brincam: o carnaval já acabou. Uma vez era sexta-feira de carnaval, e eu, a minha escola desfilava, eu estava na Lins Imperial nessa época, ia desfilar naquele dia. Todo mundo lá na rua se arrumando pro carnaval, falaram assim: “o carnaval já acabou.” As pessoas: “ué, acabou?” “A minha escola vai desfilar hoje e eu vou ficar o resto do carnaval na minha casa dormindo.” Aí*

*os outros: “é, é”. Entendeu? Mas assim, acabou um carnaval a gente já começa outro. (Entrevistado 3)*

*É porque o carnaval vamos dizer, tu desfila hoje, né, ele não termina né, você desfila, a gente desfila na terça, na Intendente Magalhães, na quinta-feira tem a apuração, ele não termina aí você tem ali, se você tiver, chegar em primeiro, segundo, você tem que ir no desfile das campeãs que é no sábado de carnaval, né, aí, sábado de carnaval tu volta, pára a escola pros componentes, mas pra gente não pára [...] (Entrevistado 1)*

Com isso, tem-se o início dos trabalhos da organização formal, logo após o término dos desfiles da agremiação no carnaval. Cabe destacar o relato do Entrevistado 1, que ressalta a falta de patrocínio e ajuda financeira como um fator de influência para planejamento do carnaval. Refletindo na tempestividade do suprimento de recursos necessários para a produção carnavalesca ao longo do ano.

*As terças-feiras a gente tem reunião depois que acaba, todas as terças-feiras, para organizar tudo. (Entrevistado 6)*

*[...] como a gente não tem patrocínio e ajuda, você tem que começar a desenvolver cedo, né, então a gente começa aquele trabalho de fazer pesquisa de enredo, conversa com os carnavalescos, aí a gente vai ali, vê o que é melhor, vamos dizer, tem três, quatro opções de enredo [...]. (Entrevistado 1)*

A agremiação realiza as suas pesquisas de enredo carnavalesco de acordo com a sua capacidade de arcar os seus respectivos custos, bem como o que se chama de “dar samba”, que se refere à coerência artística de uma temática utilizada em um desfile. O mês de maio marca o mês de comemoração do aniversário da agremiação, quando é levado à comunidade o enredo pelo qual se vai apresentar.

*Então aí chega em maio, começa a vir a festividade da escola, que é o aniversário da escola, então vem a festividade e ali, quando tem a festividade começa a dar o pontapé inicial, que aí a gente já começa a lançar enredo, começa [...], aí você tem que escrever a sinopse, tudo bonitinho, pra quando for em junho, já passar pros compositores a sinopse, pra em agosto começar o corte de samba, que a gente tem até*

*novembro pra escolher o samba né, e também começa aquele trabalho de captar recursos. (Entrevistado 1)*

É a partir deste momento que se inicia a fase de captação de recursos. Esta fase se dá em todo ciclo anual, já que, estes recursos são utilizados para a manutenção da agremiação ao longo do ano, das mais variadas atividades.

*Captar recursos é o quê, fazer uma feijoada, fazer uma festa na quadra, vê se consegue um patrocínio do mercado ali que banque uma feijoada. Quer dizer, esse captar recursos é que entra duzentos, trezentos, você vai ali compra dez metros de pano, compra "não sei o quê" para pagar um desenho, pagar alguma coisa entendeu? (Entrevistado 1)*

Além da captação de recursos em eventos organizados pela agremiação, há também a subvenção fornecida pela associação à liga das escolas de samba, neste caso a Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro. No entanto, busca-se ajuda de outros atores para a manutenção das atividades da escola ao longo do ano.

*Hoje a gente recebe uma subvenção. Assim, é por grupo, né? O grupo D recebe um tanto, o grupo E, C, recebe outro tanto. A gente... a gente tem essa remuneração lá da Associação das Escolas de Samba do Estado do Rio de Janeiro. E agora a prefeitura, no caso assim, a gente tem a presidente de honra, que está dando uma ajuda também de custo aqui. (Entrevistado 2)*

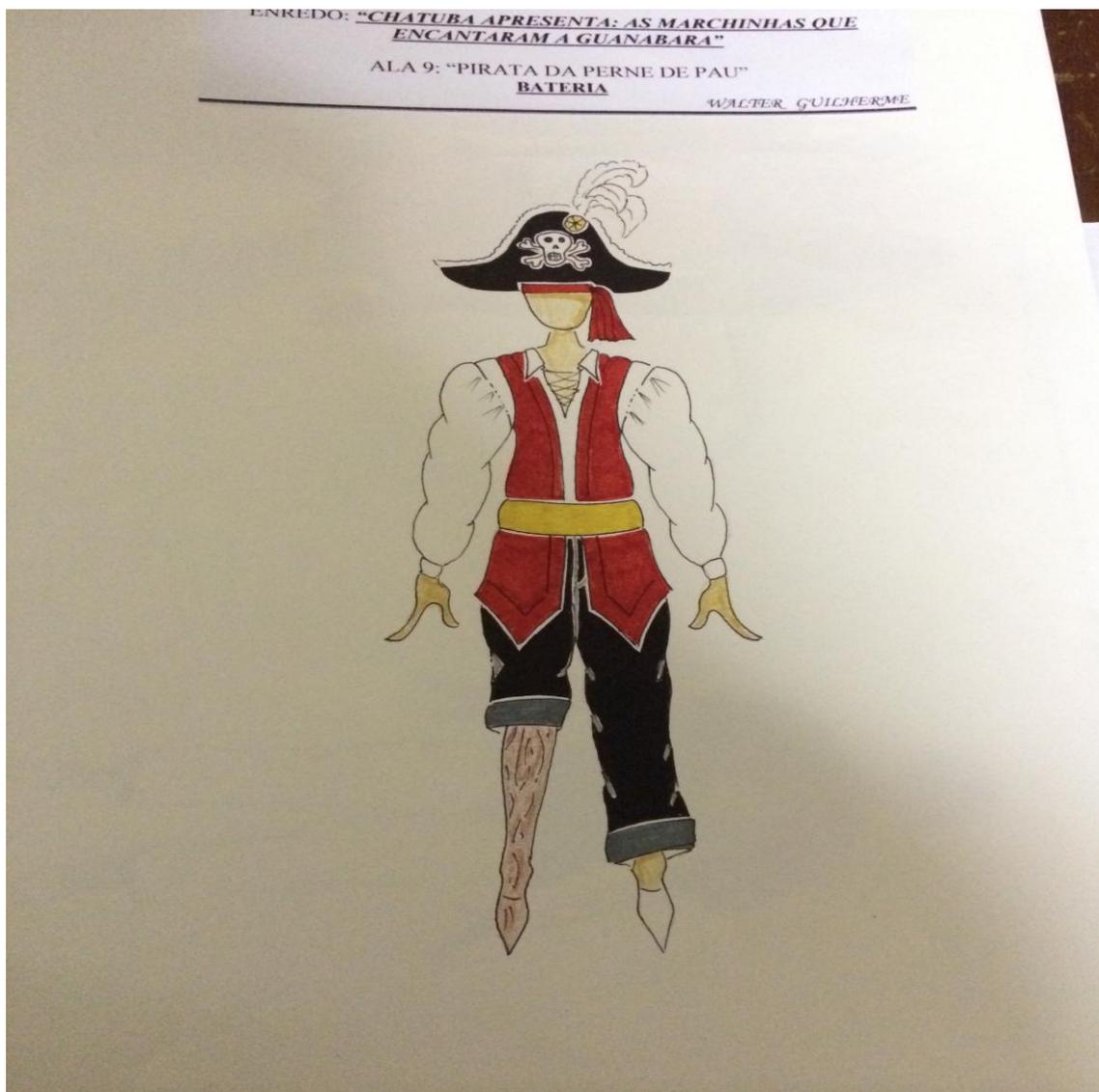
Os eventos organizados em quadra pela agremiação, além de ser uma forma de levantar fundos para a manutenção e compra de suprimentos, eles também representam em uma forma de apresentação do enredo, sambas-enredo e o protótipo fantasias para a comunidade.

*E a gente faz alguns eventos na quadra pra comprar... pra comprar os materiais. [...] A gente faz sempre, no domingo, pagode aqui. Sempre pagode. E agora, no domingo, vai ter a apresentação do protótipo, pra gente estar, né, também apresentando pra comunidade. (Entrevistado 2)*

Estes desenhos se referem aos protótipos, que são os modelos de fantasias desenhadas em sua forma original para teste de sintonia de cores e estrutura.



**Figura 1 - Protótipo de fantasia - Ala 13 - "Cabeleira do Zezé e Maria Sapatão"**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor



**Figura 2 - Protótipo de fantasia - Ala 9 - "Pirata da perna de pau"**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Assim, após a apresentação de enredo, samba-enredo e protótipo de fantasias há a etapa de planejamento de materiais para a construção das alegorias e dos adereços. Dentre os principais materiais estão o cetim, nylon, paetê, galão, lamê, aljofre, plumas. Estes materiais são utilizados para a confecção de fantasias dentro da agremiação.

*Assim, o cetim, o tecido. O cetim é o all-concur no carnaval, né, está difícil apela pro cetim. O nylon dublado é um nylon que tem uma espuminha por trás, ele é muito usado também. Ele é bom porque ele não enruga, ele consegue esticar bastante. O lamê, o paetê - o paetê que já é o aviamento - o paetê, o galão - hoje em dia tem vários galões - tem aljofre, que é aquelas bolinhas igual de árvore de natal, que é muito usada também. (Entrevistado 3)*

*Pistola, cola quente, galão, galão de rafia, pluma, paetê, todos esses. Tudo isso. (Entrevistado 6)*

Quanto aos equipamentos de infraestrutura, utiliza-se a ferragem, madeira, materiais de solda para a construção das alegorias. Conforme relato do Entrevistado 3, toda a estrutura das alegorias é preparada pela agremiação, sem a necessidade de recorrer a profissionais de fora da escola.

*Equipamentos de infraestrutura é fundamental nesse momento. As pistolas de cola quente, a cola fria de contato, algumas escolas usam um ilhózinho, a máquina pra fazer, botar o ilhós pra prender com mais facilidade, com mais firmeza. Tem a parte de máquina de solda, é fundamental também. Existem várias máquinas de solda, tem a ponteadeira, tem a de latão. E tem os ferros industriais, é uma variedade de material que assim, se você for numerar é muita coisa, muito detalhezinho, e às vezes a gente já ganha tudo pronto. A gente já paga, mas vem tudo pronto, com qualidade. E aqui essa escola me encantou com isso também, porque aqui até a parte de ferragem que muitas escolas vão fora da escola pra comprar e pagam uma fortuna, aqui não, aqui é produzido aqui na escola. (Entrevistado 3)*

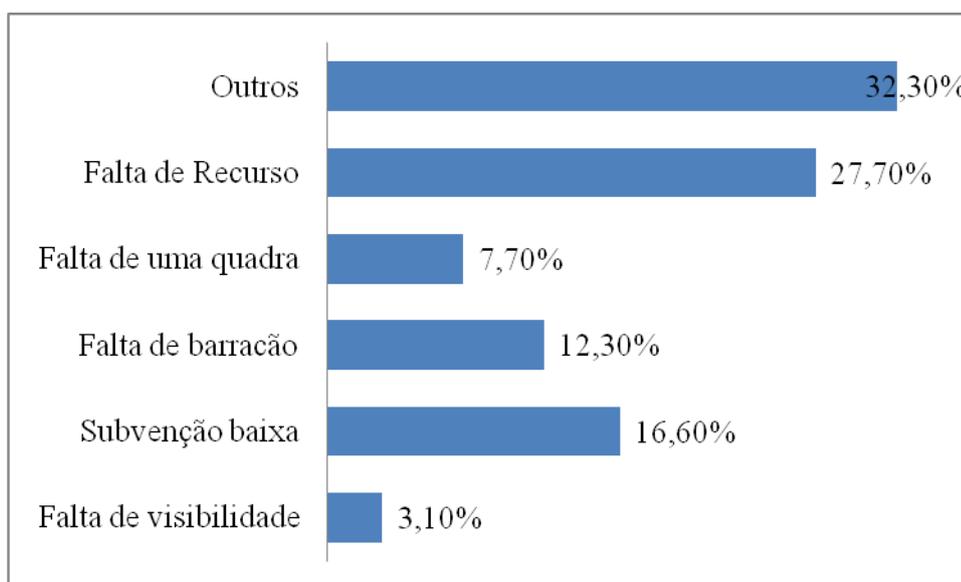
Em relação aos fornecedores, destaca-se um fornecedor local, nas proximidades da Via Dutra, na Baixada Fluminense, sendo um impulsionador do comércio local. Ainda assim, existem outras lojas no centro da cidade do Rio de Janeiro, como Caçula, Casa Pinto, Babá da Folia que também fornecerem matérias-primas para a fabricação das alegorias e adereços, no entanto, um diferencial destas três últimas é a possibilidade de aceite de carta de crédito. Esta carta é um instrumento utilizado para compra enquanto a subvenção não é creditada para as agremiações.

*Nós temos o Shopping Vida aqui na Dutra que tem muita, muita coisa, muito material mesmo, e tem a dificuldade ali que só pode comprar a vista, né, aí não tem a carta de crédito, a famosa carta de crédito, que salva muitas escolas aí. E nós temos a Caçula, que também é uma loja boa, apesar de ter pegado fogo o ano passado, ela pegou fogo o ano passado na cidade, mas ela tem outra filial em São Cristóvão. Tem a Babá da Folia, que é a loja que assim mais dá crédito pras pessoas, ela confia bastante. Porque o dono conhece todo*

*mundo do samba, então ele confia nas pessoas, e ele sabe em quem confiar. Então essas três lojas... tem a Casa Pinto também, que também dá um apoio danado a esse mundo do samba. Então são essas quatro lojas que acabam comprando. (Entrevistado 3)*

Após o planejamento dos materiais é iniciado o processo produtivo do carnaval na agremiação. A etapa produtiva sobrepõe as atividades de pré-produção, no entanto, as atividades de captação de recursos é contínua ao longo do ano devido a necessidade de manutenção da agremiação.

Nessa perspectiva, Prestes Filho *et ali* (2009) destaca que a falta de recursos é um dos problemas enfrentados pela agremiações do Grupo de Acesso, conforme indicado na Figura 3. A falta de recursos, assim, pode trazer dificuldades à agremiação na realização de suas atividades produtivas.



**Figura 3 - Obstáculos mais citados pelas agremiações do Grupo de Acesso**

Fonte: Prestes Filho *et ali* (2009, p.133)

Por fim, destaca-se o Quadro 11 que sintetiza as unidades de codificação da subcategoria das **Atividades de Pré-produção**.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Dinâmica Carnavalesca</b>	<b>Atividades de Pré-produção</b>	
	Onde adquire	Lojas especializadas em artigos carnavalescos
	Qual investimento	Subvenção fornecida pela Liga e Governo do Estado do Rio de Janeiro; Recursos provenientes de eventos na agremiação; Ajuda facultativa de governantes locais
	Materiais/Equipamentos necessários	Cetim, nylon, lamê, paetê , galão, aljofre; Pistola, cola quente, máquina de solda, ponteadeira, ferros industriais
	Qual momento essa atividade se dá	Ao longo do ano com reuniões semanais e organização de eventos para captação de recursos
	Infraestrutura necessária	Quadra, situada no bairro e barracão, no entorno da Av. Intendente Magalhães

**Quadro 11 - Quadro síntese analítico das atividades de Pré-produção**

Nessa perspectiva, é possível destacar alguns pontos relevantes da **atividades de Pré-produção**. Quanto à *onde adquire*, é possível indicar a incidência de fornecedores especializados em artigos carnavalescos. Em síntese, tem-se o Shopping Vida, na Baixada Fluminense e outros fornecedores tradicionais, situados no centro da cidade do Rio de Janeiro, como Caçula, Casa Pinto, Babá da Folia. Prestes Filho *et ali* (2009) a falta de um crédito bancário para fornecimento às agremiações no sentido de fomentar as aquisições de matérias-primas, o que fazem as agremiações a recorrer a soluções alternativas, como a carta de crédito.

Entender *qual investimento* envolve salientar três pontos importantes: a subvenção fornecida por intermédio da AESCRJ e pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro; os recursos oriundos da realização de eventos na agremiação e; a ajuda facultativa de governantes locais. Com isso, se faz necessário a legitimação e organização dos recursos fornecidos às agremiações, de uma forma geral. Prestes Filho *et ali* (2009) pontua o adiantamento da subvenção como uma das possíveis soluções para a fonte de recursos das agremiações. No entanto, a dependência quanto à ajuda facultativa de governantes incide à agremiação o delineamento à interesses políticos locais.

As atividades de Pré-produção relacionadas à qual momento essa atividade se dá, envolvem a realizações de reuniões de planejamento ao longo do ano, bem como a realização de eventos na agremiação. Tais eventos envolvem a comemoração de aniversário da agremiação, realização de pagodes, feijoadas e almoços.

Por fim, a *infraestrutura necessária* situa-se em dois locais: a quadra, situada no município de Mesquita, na comunidade local e; o barracão, situado no entorno das quadras da Av. Intendente Magalhães, por uma questão de logística das alegorias.

As **atividades de Produção**, como destaca Prestes Filho *et ali* (2009), se dá nas atividades de transformação das matérias-primas em alegorias, adereços e artigos visando a realização do desfile. Na Chatuba de Mesquita, o processo produtivo se inicia com a realização de reciclagem de fantasias do desfile anterior e daquelas recebidas por doação de outras agremiações.

*A gente trabalha muito com a reciclagem aqui. A gente, assim, ganha muita fantasia de escolas de samba dos grupos especiais. As vezes as pessoas se inscrevem pra desfilar, no caso Beija Flor, aí pega a fantasia da Beija Flor e doa pra gente. Entendeu? Tem outras escolas, como Portela, e outras, que dão fantasias pra gente. A gente trabalha em agosto aqui com desmanche de fantasia. (Entrevistado 2)*

*É, começa a desmontar a fantasia, aí depois vê o que presta e o que não presta, aí joga fora, deixa o que tem que usar. (Entrevistado 6)*

A partir daí, tem-se alguns materiais que podem ser reutilizados, reduzindo o custo de aquisição com novos materiais. Em meados do mês de setembro começam as atividades de produção das fantasias a partir do corte dos panos pelas costureiras e adereçamento pelos membros da comunidade.

*[...] em setembro a gente começa a cortar os panos, passa tudo pras costureiras que são daqui mesmo né, e quando elas retornam as costuras pra quadra a gente bota o adereçamento na quadra, então, traz as pessoas da comunidade, bota aí, almoço, dá uma ajuda de trinta reais por semana, cinquenta reais por semana, bota almoço, café da manhã e a comunidade vem toda pra cá pra gente fazer esse trabalho aí. (Entrevistado 1)*

A realização das atividades produtivas não são comparáveis a produção de um artigo de manufatura. As produções carnavalescas envolvem o entendimento de uma temática pela qual está atrelada, que é o enredo. Assim, as alegorias e os adereços devem possuir traços de coerência artística e cultural em sua criação.

*Primeiro eu criei um enredo, eu criei o enredo, o enredo está criado. O enredo, vamos falar sobre as marchinhas de carnaval. Aí o que falar das marchinhas de carnaval? O tema é marchinha de carnaval. Mas como nós vamos transformar esse tema em enredo, o que nós vamos usar? Nós vamos falar só das marchinhas de carnaval dos últimos anos? Não. Vamos usar só... então eu tracei o que eu queria, como é que nós desenvolvemos isso? Pra chegar nas marchinhas de carnaval nós tivemos que ter alguma influência, então nós vamos vir com influência da Europa, principalmente da Itália, então a comédia dell'arte, que é o mambembe, aquelas coisa. Depois a gente vem com a influência da Europa ainda com a França, com as batalhas de flores, que deu origem a batalha de confete, e depois a gente vem para o Brasil. No Brasil chegamos logo na parte, na era do rádio, aonde que desenvolve essa marchinha, a marchinha cresce para o mundo e começa a desenvolver. E dali a gente começa a narrar as marchinhas propriamente ditas, cada marchinha, até chegar ao último setor que é um grande baile de carnaval, onde fecha o nosso carnaval. E a última ala é aquela última ala tradicional, de todos os bailes de carnaval. Todo mundo sabe qual é a última música de um baile de carnaval, né. Se não souber, espera o desfile pra ver. (Entrevistado 3)*

*Aí depois, aí isso eu crio o enredo. Crio o enredo, está determinando o que vai ser. Aí agora nós temos que começar a dar vida a isso, cria a fantasia. Como é a fantasia da comissão de frente? Vai ser isso, isso e isso. Aí dali, não para por aí não, é só criar o que vai ser, criar a fantasia, dar pra costureira. A comissão de frente é superimportante, porque ela é o cartão de visita da escola. (Entrevistado 3)*

*E nessa transição do design para a realidade sempre muda alguma coisa, né. É um tecido que a gente pensou e chega lá na hora da loja não tem. E aí, não tem e vai cruzar os braços e não vai fazer? Não, vai pegar o outro tecido similar, ou parecido, próximo, bem próximo, e mete bronca, e faz. Porque não dá pra parar, não dá pra ficar esperando não. (Entrevistado 3)*

*[...] fiz os desenhos, que é aquele pré, aquele preparativo todo, eu fiz os desenhos, que em dezembro a gente vai começar a fazer a produção da fantasia propriamente dita. (Entrevistado 3)*

A mão-de-obra empregada na realização das atividades produtivas é originada-se dos membros da comunidade, que não recebem remuneração por suas atividades. Estes membros são os moradores que trabalham pela realização do desfile, fornecendo sua ajuda para que as fantasias sejam produzidas.

*A mão de obra é nossa mesmo. A mão de obra é do nossa presidente, da nossa vice-presidente, dos filhos dos presidentes, dos amigos do presidente, e dos diretores. Só isso, e dos diretores também. Nós não paga, a gente tem ajuda do povo. Quando o pessoal vem ajudar, entendeu, a gente está com as portas abertas pra gente ser ajudado. Porque a gente também não tem dinheiro pra pagar. A verdade é que nós não tem dinheiro pra pagar o povo, porque a gente somos uma escola pequena. E o dinheiro que a gente ganha não, nem dá pra fazer o nosso carnaval, a gente tem que pegar dinheiro também emprestado. (Entrevistado 7)*



**Figura 4 - Comunidade na produção de fantasias**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor

Além do fornecimento de ajuda à agremiação, alguns membros da comunidade levam fantasias para produção em suas próprias residências, tendo em vista a limitada capacidade física do quadra da agremiação.

*[...] hoje aqui, assim, a quadra é muito pequena. Cem pessoas já enche a quadra. Hoje a gente, assim, da fantasia no caso, a vizinha aqui está fazendo uma ala, a outra menina está fazendo uma outra ala. A gente está dando para as pessoas fazerem em casa.*  
(Entrevistado 2)

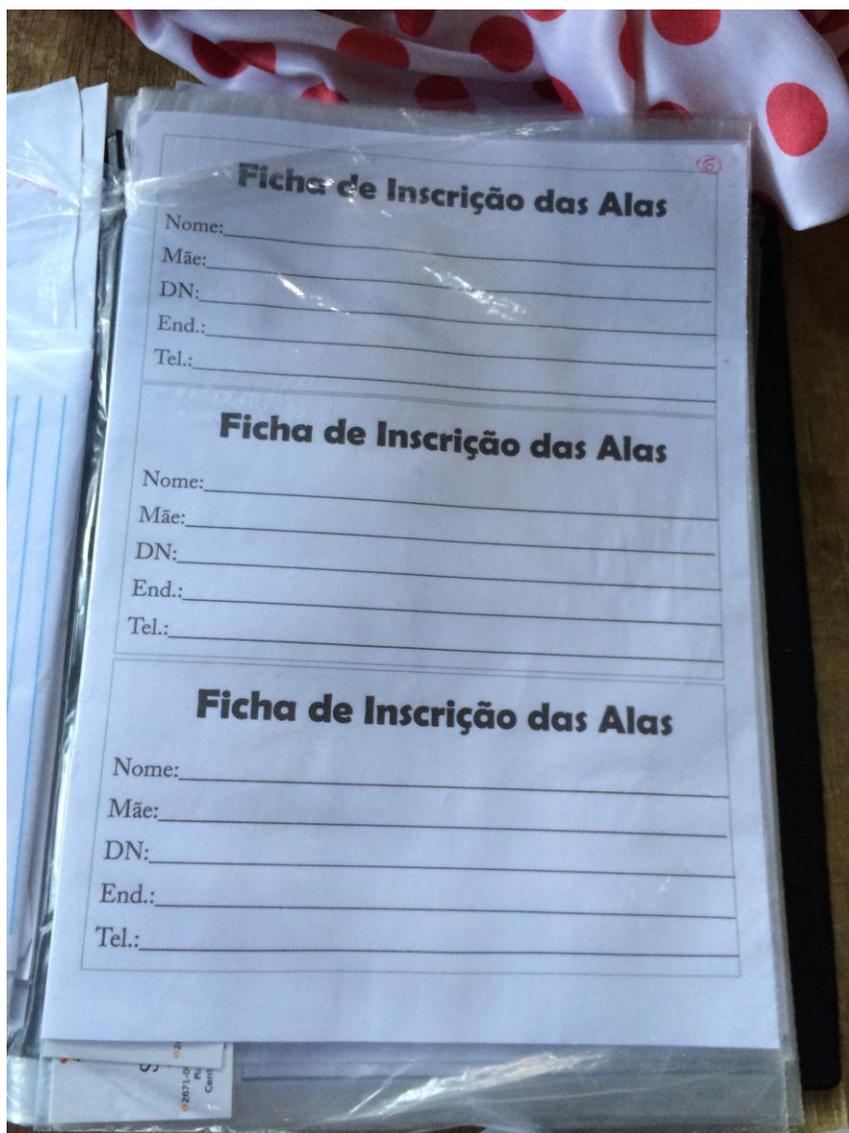
*Em outras escolas que eu trabalhei, na verdade todas as fantasias eram feitas fora da escola. Então dava um trabalho danado, porque eu tinha que ir em cada casa ver como é que estava a produção daquela fantasia. Aqui não, aqui centralizou aqui, fez, leva pra onde vai fazer, ou é feito aqui na quadra mesmo.* (Entrevistado 3)

Paralelo ao processo de confecção de fantasias há a exposição dos desenhos na quadra da agremiação. Essa amostra dos modelos tem por objetivo a apresentação dos protótipos para que a comunidade manifeste seu interesse em desfilar na agremiação, conforme a Figura 5.

*[...] uma técnica que eu achei melhor, é de expor cada desenho, como você está vendo ali, expõe cada desenho das aulas e, através dos desenhos das alas, a gente faz um comercial. Tipo um comercial vendendo um peixe. A comunidade no domingo vem, eles olham o desenho da fantasia, me procura, a gente anuncia ali, Tati ou Verônica, aí eu tenho uma pasta, está até ali embaixo, também com os mesmos desenhos, e escrevo as pessoas. [...] Aí é com os mesmos desenhos. E aí eu faço a ficha de inscrição com nome, nome da mãe, data de nascimento, endereço, telefone, e inscrevo o pessoal.*  
(Entrevistado 2)



**Figura 5 - Exposição de desenhos**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor



**Figura 6 - Ficha de Inscrição das Alas**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Após o processo de produção das fantasias inicia-se a montagem decorativa das alegorias, que caminha com estrutura de ferragem montada. Elas são produzidas em um espaço denominado Carandiru 2, nas intermediações da avenida Intendente Magalhães, no subúrbio da cidade do Rio de Janeiro, local de realização dos desfiles dos Grupos B, C e D, que é um espaço alugado e compartilhado entre as agremiações destes grupos.

*Então essa é a parte da produção propriamente dita [...]Aí depois que nós fizemos isso tudo, fizemos, todas as fantasias acabaram [...] nós já vamos pegar o carro alegórico, que já está sendo parte de ferragem, depois vai ser a madeira, e depois a gente vai decorar o carro. Mas assim, essa decoração já está sendo feita. Entendeu? Pra quando estiver pronta, pronta a parte de ferragem e a parte de*

*madeira, é só aplicar. Quando você olha assim um carro alegórico de uma escola de samba do grupo especial que é mais vista, né, as pessoas olham lá: “mas eu fui no barracão a semana passada, estava no ferro, como é que hoje, uma semana só eles fizeram isso tudo?” Mas não é, é que o carnavalesco ele vai fazendo o paralelo, aquele ali, com uma bancada ele vai fazendo, quando apronta lá embaixo a parte de madeira ele vai, aplica tudo, pra transformação. (Entrevistado 3)*

*Os carros alegóricos a gente tem um barracão lá na intendente, aí faz lá aquele aperto! Chama de Carandiru 2, lá perto da Intendente mesmo, fica a uns duzentos metros da Intendente. Então é um galpão grande que fica, eu acho, dezesseis escolas, que também é alugado, a gente paga quatro mil e quinhentos por ano. É um valor bem puxado. É propósito é o quê, se você depender de fazer alegoria aqui, né, aqui a gente conseguiu um terreno de graça, mas o tempo que você vai fazer alegoria aqui e vai levar lá pra baixo, tem o reboque, pagar o reboque, você corre o risco de quebrar alguma alegoria, né, tudo isso, lá não, a gente tem um galpão fechado, aonde a gente usa luz, usa tudo, faz as alegorias lá e dali mesmo a gente leva. (Entrevistado 1)*

O período de novembro até o carnaval marca o período dos ensaios técnicos, contando com a participação dos membros participantes da agremiação. Os ensaios são realizados em quadra, principalmente para a apresentação de segmento, e em rua, próximo a quadra da agremiação, para ensaio geral da escola.

*Os ensaios daqui é terça-feira, de rua, e domingo [...] e monta o espaço aqui pra ter os ensaios. A bateria fica no canto, né? E a gente dá o nosso truque aqui pra... pra fazer os ensaios aqui dentro. Mas domingo é dentro da quadra, e às terças-feiras é na rua. (Entrevistado 2)*

Nesse sentido, a função dos ensaios é organizar a agremiação para o dia do desfile, realizando o treinamento do funcionamento da agremiação, abrangendo a harmonia, evolução, coreografia da comissão de frete, bateria. Além disso, é verificado o cumprimento dos requisitos técnicos, conforme instrução regulamentar, como comenta o Entrevistado 3.

*Porque assim, nós temos um mínimo de 400 fantasias, pra apresentar na avenida. 400 pessoas, no mínimo, e contam, tem uma comissão que vai lá: comissão de frente, tem duas pessoas, ali tem 10, ali tem... eles contam. Se der menos de 400 pessoas no nosso grupo eles tiram pontos mesmo. A ala da baiana tem que ter 20, se tiver 19 perde ponto. Ala das crianças tem que ter 40, se tiver 39 perde ponto. Então pra não ter esse problema de alguém faltar e tudo, 500 fantasias de alas, às vezes até mais, que a gente faz umas fantasias mais simples pra fazer número. É estratégico, você capricha muito em uma, aí você vem com uma outra mais simples. Aquela que você vem mais simples você bota mais pessoas, gasta um pouquinho menos, mas você acaba gastando a mesma coisa porque você bota ao invés de 20 pessoas você bota 30. E dá o efeito que a ala precisa. Elas vão fazer 500 e poucas fantasias, então mais diretoria, mais o carro alegórico, dá quase umas 700 pessoas. (Entrevistado 3)*

O período de ensaios técnicos termina na semana que antecede o desfile carnavalesco. Por fim, destaca-se o Quadro 12 que sintetiza as unidades de codificação da subcategoria das **Atividades de Produção**.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Dinâmica Carnavalesca</b>	<b>Atividades de Produção</b>	
	Oficina	<p><b>Mão-de-obra:</b> Membros da agremiação e comunidade local, de forma voluntária;</p> <p><b>Especialização:</b> Cursos de formação e experiência acumulada;</p> <p><b>Engenharia/tecnologia:</b> Ausência de aparatos tecnológicos.</p>
	Projetos de criação	<p><b>Enredo:</b> Desenvolvimento pelo carnavalesco contratado e discutido com a diretoria da agremiação;</p> <p><b>Desenho:</b> Desenvolvimento pelo carnavalesco contratado e discutido com a diretoria da agremiação;</p> <p><b>Coreografia:</b> Desenvolvimento por profissional competente e discutido com o carnavalesco contratado.</p>
	Administração	<p><b>Financeira:</b> Prestação de contas submetida aos órgãos fomentadores mediante aprovação do Conselho Fiscal;</p> <p><b>Samba:</b> Ensaios de quadra realizados aos domingos e de rua às terças-feiras que antecedem o desfile;</p> <p><b>Material:</b> Controle informal de matérias-primas e artigos produzidos.</p>

**Quadro 12 - Quadro síntese analítico das atividades Produção**

Vale destacar os pontos relevantes da **atividades de Produção**. Quanto à *oficina*, a mão-de-obra da agremiação é realizada na agremiação, sendo composta pelos membros da comunidade, sem nenhum regime trabalhista, e de forma voluntária. Ainda assim, a especialização destes membros é retratada a partir de cursos realizados na agremiação e pela experiência adquirida ao longo dos carnavais. Não há a existência de aparatos tecnológicos para as atividades produtivas.

Os *projetos de criação* estão atrelados a carnavalescos contratados pela agremiação. O carnavalesco apresenta as propostas de enredo e a diretoria da agremiação faz a escolha. Os desenhos também ficam sobre a responsabilidade do carnavalesco contratado. As coreografias são criadas por profissional da área de dança, ficando a cargo do carnavalesco a sua supervisão.

Quanto a *administração*, a agremiação mantém um controle formal das finanças, submetendo ao Conselho Fiscal a análise de todas aquisições realizadas pela escola. Quanto aos ensaios, esses são realizados, semanalmente, na quadra, para apresentação de segmento da escola e na rua, para ensaio geral da escola, às terças-feiras que antecedem o desfile. Por fim, o controle de materiais não oferece formalidade, sendo realizado a partir de anotações informais.

As **atividades de Pós-Produção** estão relacionadas a distribuição e consumo do desfile carnavalesco. Prestes Filho *et ali* (2009) argumenta que o processo de distribuição em uma escola de samba diz respeito a divulgação na mídia dos seus direitos imateriais, que é a marca da escola, e o consumo, o autor argumenta que é o consumo das atividades carnavalescas, sendo ao vivo, no local dos desfiles ou por intermédio de venda de mídias musicais.

No caso da agremiação Chatuba de Mesquita, seu grupo de apresentação foi o Grupo D, desfilando na terça-feira de carnaval. A agremiação foi a nona a desfilarem em uma noite de quinze apresentações, conforme quadro divulgado pela LIESA (2013).

GRUPO D - Terça, 04/03 - Início 19 horas	
1	Matriz de São João
2	Unidos das Vargens
3	Gato de Bonsucesso
4	Unidos do Anil
5	Mocidade Independente de Inhaúma
6	Unidos de Vila Cosmos
7	Lins Imperial
8	Arrastão de Cascadura
9	<b>Chatuba de Mesquita</b>
10	Acadêmicos de Vigário Geral
11	Unidos do Amarelinho
12	Unidos de Manguinhos
13	Vizinha Faladeira
14	Flor da Mina do Andaraí
15	Tradição Barreirense

**Quadro 13 - Ordem dos desfiles carnavalescos 2014 - Grupo D**  
 Fonte: LIESA (2013, p.49)

A realização dos desfiles é realizado na avenida Intendente Magalhães, no subúrbio da cidade do Rio de Janeiro. A avenida é interditada para a colocação de arquibancadas para o público, montagem de estrutura para os jurados e abertura de espaço para a realização dos desfiles, conforme é possível perceber na Figura 7.



**Figura 7 - Cabine de jurados - Intendente Magalhães**

Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 8 - Arquibancada montada na Intendente Magalhães**

Fonte: Elaborado pelo autor

A passarela do samba das agremiações dos Grupos de Acesso tem um diferencial frente à estrutura do sambódromo do Rio de Janeiro. Não são vendidos ingressos, o público comparece com o objetivo de apreciar os desfiles. Por diferenciação é possível perceber o grande público de crianças, onde não são autorizadas no sambódromo, conforme demonstrado na Figura 8 e Figura 9. Na área externa situam-se comerciantes de lanches e artigos de carnaval como máscaras e espumas.

O evento dos desfiles na Intendente Magalhães, segundo Prestes Filho *et ali* (2009, p.135) constitui em opção para diversão das famílias locais, resgatando a essência do carnaval. Ainda na perspectiva do autor, os públicos que apreciam o desfile estão na faixa de 52% acima de 40 anos, 48% entre 20 e 40 anos. Os jovens representam somente 7%, estando somente no entorno dos desfiles e não os apreciando, de fato.



**Figura 9 - Públicos da Intendente Magalhães**

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à realização do desfile sob a ótica da agremiação, o desfile é obra final de todo o ciclo anual de produção carnavalesca. É o momento em que a escola de samba apresenta o seu enredo ao público, como visualizado na Figura 10 e Figura 11. As fantasias devem traduzir, com coesão, o objetivo do enredo em consonância com o canto do samba-enredo pela escola e a sintonia rítmica entre os intérpretes, que conduzem o canto da escola, os componentes e a bateria.

*[...] vamos pro desfile agora, né, a parte principal, é a culminância do nosso projeto. Aí é que se vê o carnaval. Porque às vezes uma escola está praticamente, né, inferior, acaba ganhando o carnaval. Por que ela ganha o carnaval? É porque na escola de samba as pessoas têm um erro, que ela olha assim a escola: “aquela escola está bonita pra caramba, está mais bonita, por que ela não ganhou?” Ela não ganhou porque não é só beleza, a beleza é alegoria, fantasia, o conjunto. [...] Então esse é o problema do negócio. E o mais importante na hora do desfile, é o canto da escola. Se a escola não cantar o samba, se ela não sambar, se ela não sambar não ganha carnaval, entendeu? Então é assim, carnaval se ganha na avenida. (Entrevistado 3)*

No momento do desfile há uma ala que organiza toda a agremiação, que são os Diretores de Harmonia. Eles tem por objetivo organizar as alas, conduzir a escola ao longo da avenida e incentivar o canto entre os componentes.

*Quando chega lá na avenida tem a harmonia, tem o diretor de harmonia, eles já vão organizando a escola, essa parte é a parte de concentração. É a concentração lá, está todo mundo lá, mas não está armada a escola, é a concentração, está todo mundo pra lá e pra cá, mas, um já vai falando: “olha, a tua ala é lá na frente, a tua ala é lá atrás”. E acaba sendo assim, a ala é um grupo fechado, então eles já são enturmados, então eles já estão ali já entre eles já, já começam a ficar na sua posição. O diretor de harmonia ele ganha, uns chamam de boneca, outros chamam de roteiro, eu chamo de roteiro, o roteiro do desfile. Eu boto ala 1 é isso, aí bota a foto da fantasia do lado, para a pessoa da harmonia, que não veio aqui nessa parte de produção, ele não sabe qual é a formação da ala, ele não lembra como é que era o desenho. Quer dizer, então eu boto a fotozinha ali, ou parte da foto da fantasia, que ele já sabe. A ala ali é ‘máscara negra’, ‘máscara negra’, só que a fantasia é um palhaço, porque a ‘máscara negra’ é cantada, né, há mais de mil palhaços no salão. Mas como é que o cara vai adivinhar que a fantasia de palhaço e a de ‘máscara negra’? Mas aí eu boto a fotozinha, isso tudo eu justifico para os jurados. Entendeu? Eu tenho que justificar para o jurado porque eu estou fazendo a fantasia de palhaço e que essa fantasia, o nome da fantasia é ‘máscara negra’. (Entrevistado 3)*



**Figura 10 - Organização da ala das baiana pela direção de harmonia**  
Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 11 - Apresentação de Mestra-sala e Porta-bandeira**  
Fonte: Elaborado pelo autor

Por diferenciação aos desfiles realizados no sambódromo, há uma interação próxima entre a agremiação e o público. Conforme demonstrado na Figura 12, a agremiação apresenta seu pavilhão em um espaço bem próximo ao público. Esta interação promove aos desfiles do grupo de acesso uma relação de proximidade, provendo uma visão horizontal dos desfiles, em comparação à verticalidade da estrutura de expectador do sambódromo.

[...] ali é um termômetro legal do desfile, porque escola tal vai aparecer na avenida, aí eles vão pra lá. Aí se ficar ruim eles vão embora. porque não pagaram nada, eles não vão embora, eles vão pra outro atrativo, porque atrás ali tem outras atividades. Então eles saem e vão ver outra coisa, entendeu? Quando essa escola estiver bem, se você passar e todo mundo estiver lá é porque a escola foi bem. Porque eles não saem, eles ficam vendo ali. E assim, na Intendente quando começou, quando tinha arquibancada, hoje já tem arquibancada dos lados, as pessoas já disputam o local ali, chegam cedo, e fica cheio, fica muito cheio. [...] A arquibancada fica muito próxima. Eles esticam a mão está cumprimentando o componente ali. Então passa uma sinergia muito grande. (Entrevistado 3)



**Figura 12 - Apresentação do pavilhão da escola para os jurados - Segundo casal de Mestre-sala e Porta-bandeira**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Ao término do desfile, é aguardado o momento final do carnaval, que é a apuração das notas de apresentação do desfile. A apuração definirá o campeão de cada grupo a partir dos critérios de julgamento dos quesitos: bateria; samba-enredo; harmonia; evolução; enredo, conjunto; alegorias e adereços; fantasias; comissão de frente; mestre-sala e porta-bandeira.

Com o resultado da apuração dos desfiles do Grupo D, pelo qual a agremiação participa, sua classificação foi décimo primeiro de doze escolas de samba. Com isso, a agremiação será conduzida a um novo grupo, ainda em criação pela AESCRJ.

Retomando o entendimento de Leopoldi (2010) acerca da segmentação organização formal e carnavalesca em uma agremiação, após a realização dos desfiles carnavalescos, nos meses de fevereiro a abril, tem-se um retrocesso das atividades da organização carnavalesca. As atividades desempenhadas na agremiação são realizadas pela esfera administrativa, que são as prestações de contas das subvenções e re-início das reuniões para definição do enredo do próximo carnaval.

*[...] a gente tem que fazer a prestação de contas, tem data pra fazer a prestação de contas, não só do Governo do Estado como da Riotur né, então a gente entra nesse mérito, de fazer essa prestação de contas, quer dizer, só ali já não pára, você tem que ter nota de tudo, tem que correr atrás de nota né. (Entrevistado 1)*

*Notas, todas as notas. Porque é o quê, dinheiro público, dinheiro público tem que ser prestado contas, então vamos dizer, se a gente vai, a gente recebe uma subvenção da Riotur né, que é a maior parte, e recebe uma ajuda do governo, também que o governo dá, então é, em troca dessa ajuda que o governo dá, a gente tem que prestar contas à Associação, né, e a Associação presta contas ao governo. Isso, você tem que ter nota fiscal, tem que ter tudo bonitinho, o Conselho Fiscal aqui tem que assinar, entendeu, a gente também tem um conselho fiscal, o Conselho Fiscal tem que assinar isso pra gente fazer essa prestação de contas, a gente tem até final de maio pra prestar contas né, senão a gente não consegue receber subvenção para o próximo carnaval. Tudo tem que ser prestado contas, não só lá mas como prestar contas também com a comunidade aqui, bota ali no quadro o que se foi gasto, o quê entrou, o quê saiu. (Entrevistado 1)*

Com isso, termina-se a dinâmica carnavalesca após a prestação de contas da subvenção recebida, caminhando, em paralelo, com o planejamento do que será apresentado no carnaval do ano posterior. Assim, encerra-se o ciclo anual da dinâmica carnavalesca na Chatuba de Mesquita.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Dinâmica Carnavalesca</b>	<b>Atividades de Pós-produção</b>	
	Meios de consumo dos produtos/serviços carnavalescos	<b>Local:</b> Av. Intendente Magalhães, subúrbio da cidade do Rio de Janeiro; <b>Público:</b> Jovens e adultos, crianças no entorno; <b>Pós-carnaval:</b> Prestação de contas submetida aos órgãos fomentadores mediante aprovação do Conselho Fiscal;

**Quadro 14 - Quadro síntese analítico das atividades Pós-produção**

Os pontos latentes das **atividades de Pós-produção** se destacam, primeiramente, pelo *local* dos desfiles. O local é a Av. Intendente Magalhães, localizada no subúrbio da cidade do Rio de Janeiro. A avenida, no dia dos desfiles é interditada, é montada uma estrutura de arquibancadas para o público, bem como as cabines para os jurados. O acesso é gratuito e se caracteriza pela interação com o público devido à proximidade da escola com a arquibancada.

Quanto aos *públicos*, há existência de todas as idades no evento. Normalmente, jovens e adultos assistem às apresentações dos desfiles. As crianças ficam no entorno do local brincando. O evento apresenta um ambiente familiar.

As ações de *pós-carnaval* estão pautadas no envio da prestação de contas aos órgãos fomentadores. Estas contas são analisadas e aprovadas pelo Conselho Fiscal antes do envio. Esta análise é pré-requisito para o recebimento de nova subvenção no ano seguinte.

### 4.3 AS FORMAS ORGANIZATIVAS NA ESCOLA DE SAMBA

As Formas Organizativas, neste trabalho, concentram-se na perspectiva do entendimento de como se dá as atividades de organização, bem como a divisão do trabalho na agremiação. Neste entendimento serão verificadas algumas dimensões das Práticas Horizontais, caracterizado por Misoczky e Moraes (2011) como princípios de organização atrelados às relações sociais dentro da organização anti-hierárquica e antiautoritárias. Com isso, as dimensões serão divididas em Mandar Obedecendo; Participação Direta; Decisões Coletivas; Delegação Autorizada; Corresponsabilidade.

Acerca das Práticas Verticais, as dimensões a serem analisadas são: Eficiência; Concentração de Poder; Hierarquia; Regras Legitimadas e Controle. Estas dimensões estão vinculadas às formas de dominação racional-legal, com ênfase na hierarquia e formas de controle organizacional.

As **Práticas Organizacionais Horizontais** estão atreladas ao termo horizontalidade. Este termo, segundo Misoczky e Moraes (2011), está relacionado aos princípios de organização vinculados à relações democráticas, anti-hierárquicas e antiautoritárias. Nessa perspectiva serão observados tais princípios na organização carnavalesca Chatuba de Mesquita.

A dimensão **Mandar Obedecendo** está relacionado à como as decisões são conduzidas na agremiação, no entanto, sendo norteadas por um princípio coletivo imperativo. Nesse caso, o presidente da agremiação coordena a agremiação através da autoridade a ele legitimada e confiada pelos membros da organização.

*Quando eu vou tomar uma bronca lá é ele que vai responder pela escola. Ele não tem que responder só lá na... ele dá uma satisfação pra todo mundo. Então certas coisas ele tem que ser, não é autoritário, é poder, é decisão. E aí as pessoas têm que entender. Até agora todo mundo entendeu tranquilo, né. Certas coisas dá pra dividir, certas coisas não tem como dividir, é fazer e pronto.*  
(Entrevistado 3)

Nesse entendimento, é reconhecido pelos membros que, a tomada de decisão pelo presidente da agremiação é realizada com responsabilidade para/com os rumos da agremiação.

*Uma grande maioria ele decide e depois divide: “gente, a gente vai fazer desse jeito, só dá pra fazer desse jeito”. Mas assim, eu entendo muito bem que tudo é visando a melhor forma de fazer as coisas. Tanto que já teve reunião pra eleger outra pessoa pra presidente, e não vai dar certo, porque tem que ter... Eu falo pra ele: “não sai daí não”, porque a pessoa pra ficar aí tem que ser o cara. (Entrevistado 4)*

Além disso, as relações inerentes a dimensão **Mandar Obedecendo** não estão isenta de conflitos. No entanto, estas relações conflituosas são firmadas por receio de desobediência ao interesse coletivo da agremiação, o que pode implicar em redução de tomada de decisões triviais na organização em função da autorização da cúpula da escola.

*[...] às vezes você tem que tomar uma posição que não vai agradar todo mundo, mas tem que tomar. [...] Sábado foi assim, eu vim aqui no domingo e fiz os moldes: “toma, se vira aí, façam. Façam, porque eu vou ter que ver o mestre-sala, eu vou ter que ver a roupa da porta bandeira que conta ponto pra escola, eu vou ter que ver a roupa da comissão de frente, que conta ponto pra escola. E essa roupa já está encaminhada, é assim que eu quero”. Então... mas eles são o seguinte, só fizeram porque eu passei: “é assim que eu quero que faça”. O outro fala: “sabe, eu vou perguntar”. A moça veio perguntar aqui o que ela ia fazer, e ela é diretora da escola desde quando a escola foi fundada, e eu cheguei agora, você está entendendo? (Entrevistado 3)*

Apesar de potenciais conflitos, a organização possui um princípio de coletividade que orienta suas ações. Estas ações são pouco tomadas pela deliberação individual, quando são, seguem ao princípio norteador de **Mandar Obedecendo**. Por vez, são observadas outras formas de orientação das atividades, tais como a **Participação Direta**.

A dimensão **Participação Direta** envolve a forma que os membros participam das atividades na agremiação, sejam elas a produção de alegorias à organização de ensaios. É possível perceber a participação voluntária dos membros, independente de

função ou cargo. Com isso, os membros participam de forma voluntária nas mais variadas atividades.

*Eu sou secretária, sou adrecista, um montão de coisa. Eu fico no bar quando tem dia de som, tem bateria, organizo o pessoal, sou diretora de ala, eu sou tudo um pouquinho, um quebra galho. (Entrevistado 6)*

*Mas, você me vê assim, mas às vezes eu estou aqui dentro, eu estou aqui do lado vendo o outro pessoal também, que nós tem o pessoal também aqui do lado aqui, que também faz. Aí eu vou lá, vejo o pessoal que está precisando, o que não está. (Entrevistado 7)*

*[...] aí é assim... e têm as pessoas, tipo assim, eu esse ano eu fiquei mais numa assessoria, entendeu? Eles precisam, eu estou sempre aqui, entendeu, vendo precisa ir na rua, precisa estar junto pra comprar... não chega a ser secretária, é mais uma assessora, entendeu, pra estar assessorando a Tati e o Junior, eu estou ali sempre junto com eles. (Entrevistado 4)*

Assim, sendo, é possível perceber que os membros têm participação não em sentido estrito quanto aos assuntos da agremiação. A participação pode ser entendida em sentido amplo, sendo exercida nas ações operacionais dentro da agremiação.

*O diretor de carnaval ele corta todo o ferro, que é o... ele corta toda a ferragem, tem o ferreiro, que ele vai lá e solda. Isso já adianta muito a gente aqui, porque além de eu estar aqui, presente aqui, eu vou falar pra ele como eu quero, o que eu quero, baixa muito o custo, o gasto da escola cai muito, desonera muito a escola. (Entrevistado 3)*

Além disso, os membros não se abstraem da realização destas atividades carnavalescas. Com isso, a noção de pertencimento orienta a participação dos integrantes nas atividades coletivas da escola.

A dimensão **Decisões Coletivas** está relacionada deliberação em instâncias coletivas (Misoczky e Moraes, 2011). Na agremiação, as reuniões são formalizadas e são realizadas todas as terças-feiras. Nessas reuniões são delineados os assuntos que devem ser discutidos em conjunto.

*[..] tem as reuniões toda terça-feira, formalizado, mesmo quando acaba o carnaval toda terça-feira tem reunião, toda terça-feira a*

*gente tá na quadra fazendo uma reuniãozinha... mesmo que não venha todo mundo, vem três, quatro, vem dois mas a gente tem reunião. (Entrevistado 1)*

*[...] as reuniões toda terça-feira, que ele passa tudo pra todo mundo. Aí algumas coisas ele pede a concordância de todos: “Verônica, fulano, toma, pessoal da harmonia, pessoal, compositores, vem e a gente vai fazer assim”. Algumas coisas, tem outras coisas que ele decide: “não, é assim, e é assim que vai ser feito”. (Entrevistado 4)*

Nas reuniões são discutidos os projetos que serão realizados na agremiação no curso do ano. Estas reuniões são vinculadas à organização formal, intitulado por Leopoldi (2010), no entanto, não são meras ações formais realizadas na agremiação. São nestas reuniões que são (re)pensados, de forma coletiva, as atividades que serão promovidos na agremiação. Dentre estas, destacam-se os projetos sociais e os projetos carnavalescos, que serão explicados em capítulo posterior.

*Assim, às terças-feiras tem reunião. O Júnior escreve alguns projetos e lança na reunião. Através da reunião a gente discute. Assim, discute... assim, vê o que é melhor. Sendo melhor, a gente põe à frente. (Entrevistado 2)*

*Aí já viu. Aí fica assim, entendeu, a grande maioria ele decide, aí depois divide com a gente, mas já decidiu. Às vezes divide, entendeu, com a direção toda, e é assim que a gente trabalha aqui. (Entrevistado 4)*

Por responsabilidade, o presidente da agremiação delibera acerca dos assuntos importantes, assumindo a responsabilidade nas tarefas a que lhe são confiadas, sem, no entanto, desvaler da opinião coletiva.

*Tem que ter pulso, tem que saber as decisões que vai tomar, porque senão se perde e não anda não, o negócio fica travado, porque não é fácil não. Eu tenho acompanhado e não é fácil, não é fácil. É muito difícil mesmo. Eu fico pensando, meu Deus do céu, como é que não enfarta? Porque é muito problema pra pouca pessoa. Aí é onde eu falei pra ele: “que algumas coisas têm que dividir, não dá pra fazer tudo sozinho”. (Entrevistado 4)*

A compreensão da dimensão **Decisões Coletivas** na agremiação volta-se ao entendimento da deliberação dos rumos da organização. Isto não significa que todas as atividades são tomadas em conjunto. No entanto, parte-se da perspectiva que elas obedecem ao ideologia do interesse coletivo na agremiação.

A dimensão **Delegação Autorizada**, como destaca Misoczky e Moraes (2011) envolve a autorização do coletivo na condução de ações na organização. Na agremiação, as decisões formais acabam concentradas no presidente e vice-presidente da agremiação.

*[...] quando o presidente não pode resolver uma coisa quem resolve é o vice-presidente, que é a nossa... tem a nossa vice-presidente, que é a Tati, que pode resolver as coisas, e quando o presidente está quem resolve é ele. [...] Mas fora isso quem vê isso tudo aí, de quadra, é a nossa vice-presidente, a nossa vice-presidente Tati. (Entrevistado 7)*

Pouco se evidencia acerca da **Delegação Autorizada**. Em suma, há o entendimento entre os membros do respeito às decisões tomadas pelo presidente e vice-presidente. Contudo, não se pode partir do entendimento de centralização das decisões, tão somente, a consideração à quem as delibera.

A dimensão **Corresponsabilidade**, como destaca Misoczky e Moraes (2011) envolve a responsividade do indivíduo ao coletivo e vice-versa. Na perspectiva de Cuberos (2001, p.6) *apud* Misoczky e Moraes (2011, p.82) a responsabilidade coletiva envolve a responsabilização não só das próprias ações mas também pelos atos alheios.

O relacionamento entre os membros é pautado na responsividade do interesse coletivo. Nessa dimensão, é possível perceber a noção de dedicação a agremiação. Busca-se realizar as ações pela relação de dedicação coletiva.

*As pessoas vêm pra cá e tipo assim: “fulano, faz isso assim, assim, assim”. “Não, você não é obrigado a estar aqui, você veio, se veio vamos fazer o melhor. Não é obrigado a estar, mas se veio vamos fazer o melhor. Eu não saí da minha casa pra vir pra cá e ficar à toa, enchendo linguiça. Eu podia estar, pra ficar enchendo linguiça eu prefiro estar na minha casa deitadinha, entendeu? Mas já que vim é pra fazer algo, dar o melhor de mim”. (Entrevistado 4)*

*A cobrança é essa: cumpra o seu papel. Você é isso? Então cumpra o seu papel. (Entrevistado 4)*

*Então é assim, quer queira, quer não são detalhes que às vezes o carnavalesco ele caba sendo assim, festejado, na hora do resultado final, quando a escola é campeã, mas o carnavalesco não é só o responsável por isso não. Se o rapaz da comissão de frente não tirar 10, se o porta bandeira e o mestre sala não tirarem 10, se a bateria não tirar 10 a nossa escola não vai mais ser campeã. (Entrevistado 3)*

*E se a escola for campeã é só o carnavalesco? Não, claro que não. E um conjunto ali de fatores que vai levar. (Entrevistado 3)*

*[...] a comissão de frente é importante. Eles prepararam a coreografia, aí eu vim pra cá no domingo até pra ver. Aí uma hora falava assim, falava sobre a influência que a Europa deixou, eles faziam o passo de frevo. Olha só a situação. Isso não vai dar aqui não. [...] Eu chamei o rapaz, falei: “olha Flávio, está perfeito, só tem esse momento assim, assim, assim, assim, que fala sobre a influência da Europa e você faz um frevo”. Aí ele: “é verdade, verdade”. Na hora ele... aí é que entra o profissional, esse é profissional, porque ele não é o soberano. (Entrevistado 3)*

A partir do relato acima, do Entrevistado 3, tem-se o entendimento de respeito mútuo às relações profissionais. Cada membro na agremiação, profissional ou não, tem a sua responsabilidade enquanto integrante da organização. No entanto, cabe observar a perspectiva de Cuberos (2001, p.6) *apud* Misoczky e Moraes (2011, p.82) nesta relação:

*"Quando um coletivo toma uma decisão que emana da prática de princípios, aprovando uma ação a desenvolver, nenhum de seus membros pode dissociar-se, omitir-se ou agir de maneira a prejudicar a consecução do objetivo colimado. Todos são corresponsáveis. A responsabilidade é coletiva, social. A decisão foi coletiva, a prática é coletiva, a responsabilidade é coletiva."*

Com isso, entende-se que a noção da dimensão **Corresponsabilidade** na agremiação extrapola às deliberações. A prática na agremiação é realizada de forma corresponsável, bem como a realização destas práticas.

*Assim como eu, eu sou o carnavalesco da escola, mas a coreografia é dele, ele é o profissional dessa parte da escola. Eu passo pra ele o que*

*eu quero, e ele faz a coreografia dele. Entendeu? Então antes disso, pra chegar ao ponto que nós chegamos eu conversei com ele, eu falei assim: “tem várias opções a comissão de frente, pode ser assim, assim, assim. Como você quer?” E as pessoas aqui estão encantadas porque não era assim, nunca foi assim, e em outras escolas também não é assim, é uma coisa mais imposta, e a gente aceita ou sai. (Entrevistado 3)*

Com isso, entende-se que a noção da dimensão **Corresponsabilidade** na agremiação extrapola às deliberações. A prática na agremiação é realizada de forma corresponsável, bem como a realização destas práticas.

*Assim, a comunidade aqui, as pessoas não estão sendo remuneradas, elas vem pra cá pra fazer, olha só que fantástico. [...] Fica o dia inteiro aqui, ao invés de ficar bagunçando aí, vem pra cá, pra fazer uma fantasia, pra fazer uma coisa que ela não vai usar. Porque dali, se você for olhar ali, uns 3 dali vão sair na bateria, a fantasia dele já está pronta, o chapéu dele já está ali, a fantasia dele está pronta, ele sabe tocar, pra ele é só aparecer no dia do desfile já estava bom, entre aspas, fazendo um favor pra comunidade. Mas não, eles estão aqui colando pedrinhas, paetê de uma ala que não é dele, mas é da escola dele, é da comunidade dele. (Entrevistado 3)*

Finalmente, foi verificada as práticas organizacionais horizontais na relações sociais na agremiação. Cabe ressaltar que alguns pontos reluzem destas práticas, tais como noção de pertencimento e dedicação a organização. De fato, estes sentimento não são frutos somente das organizações com princípios horizontais, no entanto, é nelas que eles se enaltecem e desenvolvem o princípio coletivo na agremiação.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Formas Organizativas</b>	<b>Práticas Horizontais</b>	
	Mandar obedecendo	Decisões norteadas pelo interesse coletivo, potenciais conflitos.
	Participação direta	Participação nas atividades operacionais, independente de função ou cargo organizacional.
	Decisões coletivas	Reuniões semanais; Decisões deliberadas em grupo pela diretoria da agremiação e apresentadas a comunidade local, salvo aquelas que independem de aprovação coletiva.
	Delegação autorizada	Centralização parcial no Presidente e Vice-presidente.
	Corresponsabilidade	Valor norteador das atividades da agremiação. Enaltecimento dos valores de comprometimento, empatia e respeito.

**Quadro 15 - Quadro síntese analítico das Práticas Organizativas Horizontais**

Os pontos latentes da **Práticas Organizativas Horizontais** se destacam, principalmente, pela exaltação dos valores de coletividade. Isto representa, inclusive, a horizontalidade das relações sociais na agremiação.

As **Práticas Organizativas Verticais** estão atreladas à verticalidade das relações organizacionais. Segundo Misoczky e Moraes (2011), a estrutura burocrática representa em uma expressão de organização vertical. Com isso, as práticas organizativas verticais herdam da estrutura burocrática dimensões como Eficiência; Concentração de Poder; Hierarquia; Regras Legitimadas e Controle. Nessa perspectiva serão observados tais princípios na organização carnavalesca Chatuba de Mesquita.

A dimensão **Eficiência** é retratada como valor racionador para as organizações formais. Na Chatuba de Mesquita esta dimensão limita-se atingir o posto de campeão do grupo de competição e na objetivação de grupos carnavalescos superiores.

*[...] em todo o sentido eu quero que a nossa escola leva tudo 10.*

(Entrevistado 7)

*Ah, a gente quer ser campeão, né? Todo mundo quer ser campeão. A gente está fazendo um trabalho bonito pra ser campeão. [...] Esse ano o grupo D, grupo C [...] a gente quer subir, com certeza.*

(Entrevistado 2)

*[...] a gente estamos fazendo tudo pra gente passar mais um ano bonito, pra ele ver que a gente, que nós luta pela escola, nós trabalha pela escola, pra gente ver a escola lá em cima. (Entrevistado 7)*

É possível perceber a preocupação na correção de erros ora cometidos pela agremiação no desfile. As atividades são repensadas como forma de atender aos quesitos formais do desfile e, em consequência atingir a nota máxima.

*[...] quando a escola ficou em segundo lugar, em 2012, ela teve o mesmo número de pontos que a primeira colocada, ela perdeu num quesito. Um quesito que perdeu. E esse quesito já não perdeu o ano passado porque eles cuidaram desse quesito pra não perder ponto, que foi a bateria. Eles perderam, perderam o título com o mesmo número de pontos do que a campeã. É triste isso, mas é legal porque eles viram o erro e corrigiram o erro. [...] em agosto eles já estavam ensaiando a bateria, não tinha nem samba eles já estavam ensaiando a bateria. Olha a preocupação. (Entrevistado 3)*

Os princípios de **Eficiência** são enaltecidos tão somente na realização do sucesso da agremiação. Não são esboçados padrões de eficiência nas atividades organizacionais da escola. Nesse sentido, a dimensão **Eficiência** pode ser compreendida como uma meta organizacional a alcançar.

A dimensão **Concentração de Poder** é, como destaca Misoczky e Moraes (2011) a tomada de decisão por poucos membros na agremiação e execução pelos demais. No entanto, são incipientes os elementos de concentração de poder na agremiação. Estes poucos elementos são pela natureza da responsabilidade do posto na agremiação. A função da presidência é a condução dos rumos da agremiação, contudo, eles são tomados em conjunto com toda a diretoria e repassados a comunidade da agremiação.

*Não, geralmente vai e fala com o presidente, né. Aí ele vai chamar a diretoria todinha pra poder decidir o que vai fazer, se aceita, não aceita. Entendeu? Aí faz isso. Ele não toma a girada assim não, aí depende da diretoria toda junto, entendeu, pra decidir. (Entrevistado 5)*

*Tem hora que o presidente é grosso, fala umas coisas, mas tem que falar mesmo, não tem como. (Entrevistado 7)*

*[...] o presidente tem coisa que ele pode dividir, como é que nós vamos fazer, mas tem coisa que tem que ser ele, porque lá no final a responsabilidade é dele. (Entrevistado 3)*

Com isso, na perspectiva de Michels (1970) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 30) a organização pressupõe a existência de líderes e dirigentes que, adquirem experiência técnica em sua atividade e acabam torna-se chefes profissionais. Na agremiação, os cargos de responsabilidade como o de presidente e de vice-presidente são eletivos. Com isso, o resultado é, segundo Misoczky e Moraes (2011, p. 31), “o surgimento de uma hierarquia que representa a estrutura da organização”.

Na dimensão da **Hierarquia**, é possível perceber a existência de formalização da descrição dos cargos. Os cargos de Presidente e Vice-presidente são eletivos na agremiação. Já o Conselho Fiscal, o Diretores de Harmonia, de Patrimônio, Velha Guarda, Carnavalesco e Presidentes de Alas são indicações do Presidente.

Nesse entendimento, pela formalização da descrição de cargos, parte-se do princípio que suas atividades inerente são formalizadas. Porém, é possível perceber através dos relatos que, há uma integração entre os membros que supera a hierarquia organizacional, sem, no entanto, extrapolar o respeito as decisões tomadas por cada cargo.

*Não, é tudo formalizado né, tem o Presidente e o Vice, que são eleitos né, e o Conselho Fiscal né, que são escolhidos pelo Presidente e o Vice né, então isso tudo é né, tem o cargos, Diretores, aqueles Diretores todos, tem é Presidente de Ala, entendeu? Tem Diretor de Patrimônio, tem Diretor de Harmonia, né, isso tudo é o que tem na escola né, são cargos. Tem a nossa Velha Guarda né, porque tem cargos que a gente é... denomina né, vamos dizer, tem a presidente da Velha Guarda, que é escolhida pela gente, tem os Presidentes de Ala que é escolhido pela gente, tem os Diretores que são escolhidos pela gente. (Entrevistado 1)*

*[...] tem diretor de ala, tem o presidente, tem a vice-presidenta, tudo é dividido. Tenho o diretor da ala da baiana, entendeu? Cada um, a ala tem um diretor específico. (Entrevistado 6)*

Como destaca Blaug (1999) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 50) o hierarquismo é uma prática organizativa socialmente construída e "orienta como vemos o mundo, o modo como estudamos e, inclusive, como fazemos ciência". É nessa perspectiva que o autor defende a incapacidade de identificar outras possibilidades de organizar que distancie da hierarquização.

Além disso, a legitimação da estrutura hierárquica nas organizações carnavalescas promove o entendimento que essas organizações sofrem, de alguma forma, influência do discurso gerencial e mercadológico voltado dos modelos organizacionais dominantes.

No entanto, apesar da hierarquia ser formalizada na estrutura da agremiação pela disposição dos departamentos não há uma rigidez na divisão do trabalho, ou seja, as tarefas são divididas harmonicamente e de forma informal entre os membros de acordo com a necessidade da agremiação.

*Eu sou presidente da ala das baianas, né, e ajudo na confecção das fantasias, ajudo um pouquinho na cozinha, ajudo um pouquinho nos projetos. É um pouquinho de cada, é multiuso. Mas, como é que fala, a minha função aqui é presidente de ala das baianas. (Entrevistado 4)*

*Aqui cada um faz um pouquinho. Aqui assim, tem claro, toda a direção, aquele – como é que fala? Aquela administração. (Entrevistado 4)*

Sendo assim, a dimensão hierarquia, apesar de estar presente na organização, ela não se situa como um mecanismo de controle das atividades, tão somente, na formalização da estrutura organizacional. De fato, não se trata de desprezar as responsabilidades inerentes a cada cargo, mas sim, enfatizar o cooperativismo na agremiação.

*Tem tudo direitinho, mas assim, na hora mesmo de realizar cada um faz um pouquinho. Não tem essa: não, você vai fazer só isso. É o que eu te disse no começo, cada um vai fazendo um pouquinho, o Flávio é o administrativo, tem o tesoureiro, que é o Léo, entendeu, cada um vai fazendo mas, na hora mesmo de realizar, cada um faz um pouquinho. [...] Um fica, entendeu, tem direitinho, tem quem fica no caixa pra ver, tem quem fica na cozinha, direitinho pra cuidar de tudo, direitinho, entendeu. Tem quem cuida do som, que é o Cleber,*

*entendeu, é do administrativo, e é de patrimônio, entendeu, ele é do patrimônio também, mas fica no som, cuida da parte do som também. Por isso que eu digo, é muito dividido. Aqui ninguém faz uma coisa só, entendeu, ninguém fica preso só a uma atividade [...].*  
(Entrevistado 4)

Conforme o entendimento de Gouldner (1964) *apud* (MISOCZKY e MORAES, 2011, p. 31) a burocratização é inerente à organização. Nesse sentido, é possível perceber que a hierarquia é uma prática organizacional vertical que permeia as organizações dos mais diversos campos. Na agremiação, a hierarquia é formada pela necessidade de representatividade da organização, não sendo uma forma de controle, bem como, sua associação a uma estrutura de concentração de poder.

Quanto às **Regras Legitimadas**, não há um consenso acerca deste assunto na agremiação. No entanto, o Entrevistado 4, chama a atenção ao respeito entre os membros, o que acaba sendo um valor norteador das relações sociais dentro da agremiação, o que desvia dos princípios de eficiência organizacional.

*Tem que ter algumas regras sim, né. Eu acho que dentro dessas regras a primeira coisa é assim, o respeito. Aqui, eu pelo menos, as minhas regras, as minhas, são muito particulares, que quando eu estou sozinha aqui com os adolescentes e com as crianças, em primeiro lugar, o respeito. Em primeiro lugar o respeito ao mais velho, você entendeu? Regra é chegar e dar bom dia, é você fazer isso aqui, é a tua parte. É a tua parte, você vai fazer aquilo ali, você vai realizar, é aquilo, entendeu? Mas eu acho que é a principal de todas mesmo é o respeito, tem que estar, entendeu, acima de tudo.*  
(Entrevistado 4)

Ainda assim, é expressa pelos membros a necessidade de representação da agremiação em eventos externos. O que está relacionado ao sentimento de pertencimento à organização carnavalesca.

*As regras pra fora: vamos visitar alguma casa, não pode sair daqui sozinho. “Ah, eu sou presidente da ala das baianas, eu vou levar as baianas”. Não pode acontecer isso, tem que ter um diretor de harmonia pra acompanhar, entendeu? Vai a ala das baianas, tem que ter um responsável. Se o diretor de harmonia não vai o presidente da escola vai, entendeu, ou a vice-presidente. [...] eu não posso sair*

*daqui representando o Chatuba sem o meu diretor de harmonia [...] porque qualquer agremiação que eu for eu sendo presidente, principalmente de ala, baiana, eu não posso ir a lugar nenhum sem estar, ter o meu pano na cabeça, entendeu, sem estar representando a minha escola com a minha saia, uniformizada. (Entrevistado 4)*

*“Ah, tá, você é presidente do Chatuba! Fica aí jogadinha num canto”. Você não tem reconhecimento, entendeu? Agora se eu vou uiniformizada, chego lá, todo mundo já olha: “quem é aquela mulher ali?” “Ah, aquela é a Verônica Rocha, presidente da ala das baianas do Chatuba”. (Entrevistado 4)*

A ausência de um consenso entre os membros sobre o entendimento de *Regras Legitimadas* denota que não há, de fato, uma estrutura regulamentar na organização. Com isso, não há a presença de princípios de regras impessoais herdadas pela burocracia. Não significa inferir que não há regras instrísecas nas relações sociais, mas sim, regras como forma de controle organizacional proveniente de uma estrutura burocrática.

A Dimensão **Controle** para Misoczky e Moraes (2011, p.49) é a evidenciação de "sistema de regulação para garantir obediência, imperativo estrutural no contexto de relações de classes antagônicas". No entanto, o controle na agremiação não representa em um mecanismo de regulação de conduta na agremiação.

Sendo assim, é possível visualizar a incidência de controle informais, ou seja, realizado sem instrumentos formalizados. Não havendo uma rigidez na formalidade do controle das atividades, conforme relatado pelo Entrevistado 2:

*Assim, a gente... antes da gente colocar, a gente conta assim, essa ala vai ser quinze mulheres e quinze homens, aí a gente vai... vai colocando ali no papel, quinze, quinze. São cinquenta crianças. A gente já divide mais quando os desenhos estão expostos, e a gente define quantas pessoas vão. (Entrevistado 2)*

O controle da produção de fantasias, bem como de materiais a adquirir e em estoque é realizado em caderno, sendo realizado, tanto pela Diretora da Ala das Baianas, quanto pela Vice-presidente da escola:

*Sexta-feira eu estava separando tudo, anotando, tem a relação, faço uma relação, um caderninho: ala tal, uma suposição, é a ala do Alaor, está completo, a Tati faz todas as inscrições das pessoas da comunidade, ela faz todas as inscrições, e quando – tanto eu quanto ela – a gente faz isso aí, a gente pega um caderno e a gente: a ala da cidade maravilhosa, falta a cabeça. Uma suposição, ala da cidade maravilhosa está faltando a blusa, de resto está tudo pronto. Então está lá anotadinho no caderno a ala da cidade maravilhosa falta a blusa, entendeu? (Entrevistado 4)*

*Aí tudo anotadinho no caderno pra ter um controle do que falta. Ainda vai precisar comprar isso, isso e isso. Ainda precisa comprar isso, isso e isso, pelo controle ali a gente sabe como, é tudo anotado, vai sendo tudo anotado. Tudo anotado. [...] Tudinho anotado pra poder não se perder [...] Não se perder, porque senão sai fora de foco, aí já viu, né. (Entrevistado 4)*

*A gente para, a gente vê o que está faltando na fantasia, mas passa pro nosso pessoal que está aqui na quadra, que está faltando ou o que não está faltando. (Entrevistado 7)*

Quanto ao controle da gestão financeira da agremiação, este é realizado pelo Conselho Fiscal. O Conselho é composto por três membros que aprovam as contas de gestão da diretoria da escola.

*Aqui a gente tem o Conselho. O Conselho aprovando as coisas que a gente... assim, os projetos que o Júnior quer, eu quero, a gente entra... o Cléber, no caso, é do Conselho, o Léo é do Conselho Fiscal, e o Antônio Carlos também [...]. Então desse Conselho Fiscal, a gente não pode fazer nada sem eles, eles tem que tudo aprovar. Eles aprovando, a gente começa, as vezes, a elaborar os projetos aqui da quadra. Nada, assim, é do nada, a gente precisa deles também. (Entrevistado 2)*

*O Conselho Fiscal, né, ele é assim, a gente vê o presidente, se não estiver com as notas, se não estiver entrando dinheiro aí eu tenho que informar a minha diretoria, pode até tirar o presidente, né, se a tesouraria estiver furada. (Entrevistado 5)*

O Conselho Fiscal, ainda assim, representa em uma forma de controle organizacional. No entanto, cabe ressaltar que tal estrutura de controle obedece aos regulamentos impostos pela liga das escolas de samba pelo qual a agremiação participa. Tal estrutura permanece como requisito para a agremiação participar dos desfiles das escolas de samba.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Formas Organizativas</b>	<b>Práticas Verticais</b>	
	Eficiência	Ausência de padrões organizacionais de eficiência; Foco na conquista do título no grupo de desfile e chegar à Sapucaí
	Concentração de Poder	Concentração de poder baseada na liderança. Ausência de autoridade e presença de legitimidade.
	Hierarquia	Formalidade nos cargos, informalidade na realização das atividades.
	Regras legitimadas	Ausência de regras de controle organizacional; Regras focadas nos valores de respeito e representatividade e pertencimento da agremiação.
	Controle	Controle informal das atividades; Ausência de rigidez no controle das atividades; Controle financeiro formal e regulamentado.

**Quadro 16 - Quadro síntese analítico das Práticas Organizativas Verticais**

Os pontos relevantes das **Práticas Organizativas Verticais** conduzem ao entendimento de práticas que relacionada a verticalidade das relações, como a hierarquia. No entanto, tais práticas não representam em mecanismos de controle organizacional. Sendo soberano os princípios de horizontalidade das relações sociais na agremiação.

#### **4.4 AS RELAÇÕES DA ESCOLAS DE SAMBA O ESTADO, A INICIATIVA PRIVADA E COMUNIDADE**

A relação da agremiação com o **Estado** se dá com Governo do Estado do Rio de Janeiro e com a administração municipal. A importância da escola, enquanto expressão cultural reforça a necessidade de parceria junto ao poder público municipal para subvenção das atividades carnavalescas na escola.

Por período histórico, a agremiação pouco recebeu atenção da administração do município, o que dificulta a manutenção da agremiação, bem como a realização de ações sociais na agremiação. Percebe-se uma relação de intercâmbio de visibilidade: a agremiação leva o nome do município e município se beneficiaria pela apresentação da escola, sob um aspecto cultural.

*“Nas grandes escolas de samba, a vinculação ao local onde se encontram sediadas é até hoje uma de suas características básicas. Muitas delas trazem o bairro, ou a localidade, no seu nome: Mocidade Independente de Padre Miguel, Salgueiro, Mangueira, União da Ilha do Governador, Estácio, Beija-Flor de Nilópolis, entre outras.” Cavalcanti (2006, p. 41)*

*Primeiro porque é cultura. É o povo, é a comunidade estar sempre aprendendo. Segundo eleva o nome do município pra fora, lá pro Rio de Janeiro. Tanto é que a escola já tem o nome Chatuba de Mesquita. (Entrevistado 8)*

Contudo, pode-se adicionar a dificuldade de subvenção por parte do município a falta de visibilidade da agremiação. Este aspecto prejudica as agremiações de grupos carnavalescos inferiores ao Grupo Especial e a Série A, já que, os grupos alheios a estes não desfilam no sambódromo.

*Eu acho que é uma visibilidade muito grande pro município, né. Felizmente agora em Mesquita, nós, vamos ver agora que mudou de governo né, mas a gente, mas do Paixão né, fora o Paixão, os outros nunca deram muita atenção às escolas de samba de Mesquita né, sempre ajudaram mas ajudaram pouco! Com má vontade! No último dia, né, de desfilar, né, vamos dizer, você vai desfilar no sábado o cara te dá o dinheiro na sexta! Não tem como você fazer né! [...] em Nova Iguaçu tem a associação, dá subvenção, dá tudo. Aqui em*

*Mesquita você tem que ficar indo lá...se humilhando a um, se humilhando a outro. Pra você conseguir alguma coisa entendeu? [...] Coisas que as escolas pequenas hoje não conseguem, a gente não consegue... eu tô correndo atrás pra falar de Pirai mas pra ver se consegue uma ajuda né, mas é muito difícil, que eles não querem ajudar, e tu vai lá pedir o mínimo, tu pede vamos dizer, cinquenta, quarenta mil, o cara "não, é muita coisa, não tem uma visibilidade, não tem nada, não vai passar na televisão, ninguém vai ver..." e aí? É muito difícil... (Entrevistado 1)*

Com isso, na tentativa de promover o nome do município os representantes da agremiação realizam o contato com as autoridades municipais na tentativa de obtenção de alguma subvenção para a realização do carnaval.

*É através do prefeito, né. Aí vai e conversa com o prefeito, aí a Cultura, a Secretaria da Cultura que ajuda. Entendeu? Que a gente praticamente está levando o nome de Mesquita lá pra baixo, na cultura, entendeu? Aí no que puder ajudar eles ajudam. (Entrevistado 5)*

No entanto, a ajuda a agremiação ficara em torno de interesses políticos junto ao governo municipal anterior. A ajuda limitava-se a uma pequena ajuda financeira nas proximidades da data do desfile, o que não fornecia subsídios para a manutenção da escola, bem como a execução de projetos sociais na agremiação.

*O município antes né, o... o... o Prefeito Artur Messias, né vamos se dizer assim, tinha um...um...vínculo, acho, muito fraco com a escola, muito fraco assim...ele "ah, toma dez mil..." e acabou, vira as costas pra você né, e escola de samba eu acho que não é assim, você tem que ajudá-la a se manter, a tá aberta pra comunidade, né, como a gente tinha aqui, pô, Mais Educação, as escolas daqui do bairro que não tem pátio, luz, água daqui... Então acho que ele não deu o valor devido que deveria ter dado à escola. Não é que ele deixou de ajudar, deu... sempre dava alguma coisa mas... não era dar e ter aquela necessidade de... "pô gente, vamos manter a escola aberta o ano todo, vamos manter um trabalho dentro dessa escola...". (Entrevistado 1)*

Diante da recente gestão municipal, os membros acreditam no desenvolvimento das políticas públicas de cultura no município. A participação dos

agentes públicos na agremiação foi estreitada frente ao maior contato do chefe do poder executivo municipal na escola. No entanto, apesar do interesse político no auxílio a agremiação, não é possível perceber uma relação formalizada entre a agremiação e a administração municipal no consenso de produção cultural.

*Eu acho que de todos os governos que a gente já passamos por aqui esse ano está sendo melhor, com o nosso amigo prefeito, com as secretarias todas, entendeu, com a nossa vice-presidente de honra, está sendo muito bem melhor. Era melhor, mas está sendo melhor, mais ainda, com esse abraço que ele deu no Chatuba. (Entrevistado 7)*

*Assim, está sempre de portas abertas, eles estão sempre de portas abertas, eu não tenho nenhuma queixa. Se a gente pede, tem pessoas aqui que estão ligadas lá, a gente chega lá, a gente pede favor, porque a gente precisa, e a gente tem que pedir mesmo, não tem jeito, a gente chega lá, eles estão sempre de portas abertas pra receber, pra atender, entendeu. Eu nunca ouvi um não, eu não posso nem falar isso. Se eu falar isso eu estou mentindo, eu nunca ouvi um não do governo aqui. Eu nunca ouvi um não, tanto do governo quando de quem está lá juntinho, que está ligado, eu não tenho queixa nenhuma [...]. (Entrevistado 4)*

*A nossa vice-presidente de honra aqui é a esposa do nosso prefeito, Daniele Guerreiro. O nosso prefeito também que veio aqui e falou que se ele puder também empurrar o carro no dia ele também vai empurrar. (Entrevistado 7)*

A aproximação da agremiação junto ao poder público tem por interesse da agremiação o desenvolvimento da cultura na comunidade. Os eventos culturais ocorridos são realizados no centro do município, o que acaba dificultando a ida das pessoas aos eventos. Além disso, o desenvolvimento cultural na agremiação promove a comunidade a viver a cultura local e aprender mais sobre a cultura do samba.

*Ah, cultura eu acho que é essencial, né? Ela é o resgate da... de uma comunidade que assim, não tem... no caso aqui em Chatuba [...] de cultura não tem nada, né? Tudo é lá no centro. Hoje a gente... hoje você vê, a gente quer... tudo só tem aqui no samba. A gente acha que... eles tem que fazer um projeto, ou esse projeto já está lá, pra*

*colocar mais cultura aqui na comunidade, na Chatuba, porque é mínimo. Hoje não tem um cinema, não tem um jogo, um campeonato. As vezes tem, mas assim, correndo. Acabou, pronto e acabou. Uma disputa de dança do... como é? Do passinho. Hoje aqui a gente não tem. (Entrevistado 2)*

*[...] eu acho que essa é uma atividade cultural, né, que vai trazer como história mesmo, como história por quê? Porque as pessoas estão dentro aqui da escola, e vão conhecendo um pouquinho de cada coisa, né. Vão conhecendo um pouquinho de cada coisa. A cada enredo uma nova história, e que as pessoas às vezes não conhecem, mas vai aprendendo, entendeu? Eu vejo assim, desse jeito, dessa forma. Entendeu? De conhecimento, de cultura mesmo pras pessoas. Entendeu? (Entrevistado 4)*

Com isso, apesar da aproximação da agremiação junto à prefeitura, se faz necessário a legitimação do setor cultural no município. Isso se dá pela importância de desenvolver a cultura local, bem como legalizar a subvenção e as parcerias para que não sejam instrumentos de interesses políticos.

*E a gente também tá agora montando associações de bloco de embalo e bloco de enredo e escolas de samba de Mesquita, pra gente dar entrada na Câmara né, ter direito a uma subvenção fechada, certinha né, é é... o governo ter o direito de dar aquilo, não ter a necessidade de você tá na porta do cara, "ô fulando dá pra você me ajudar?" "Ah, você não caminhou comigo na campanha, não vou te dar nada!". Então a gente quer acabar com isso, ter uma coisa fixa, tem que ajudar e acabou... entendeu. A intenção da gente é essa. (Entrevistado 1)*

*Ah, é tipo um centro cultural, né, é cultura. Pelo menos para não acabar essa cultura popular, para não se acabar. (Entrevistado 6)*

Dada a importância para o setor cultural do município, frente aos poucos equipamentos culturais que o município dispõe, Calabre (2007) destaca que a cultura é fundamental para o desenvolvimento e a superação das desigualdades através da contribuição da cidadania democrática e cultural. Isto conduz ao entendimento da

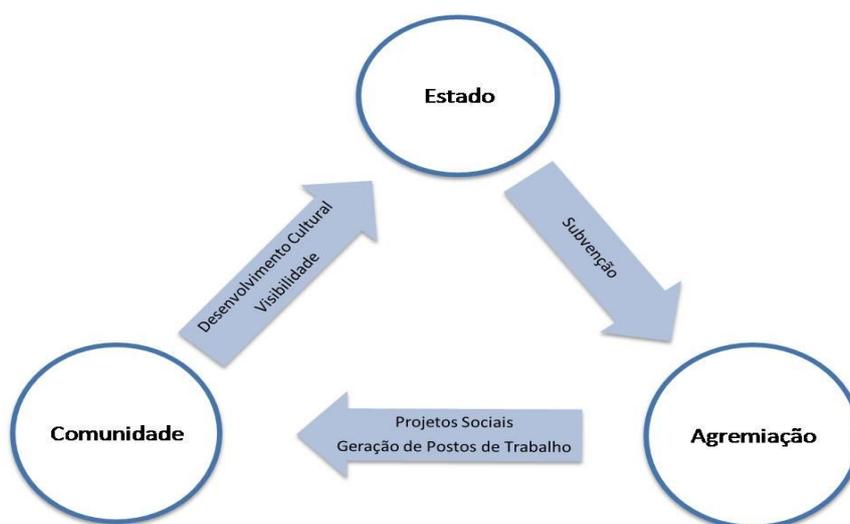
necessidade de um canal de intercâmbio formal entre a administração municipal e a agremiação como forma de desenvolvimento cultural da comunidade local.

*E para a gente é cultura, porque nós vamos contar uma história através de fantasias, de alegorias. E as pessoas que param para prestar atenção, nós estamos passando ali, elas conseguem aprender coisas, história do Brasil, história da civilização, ou até mesmo assim uma história, [...] uma cultura de carnaval, tem cultura, com certeza, né. (Entrevistado 3)*

Ainda assim, Prestes Filho *et ali* (2009) destaca que 60% das organizações carnavalescas dos Grupos de Acesso descontentam o apoio fornecido pelos órgãos públicos. Isto se dá pelo baixo fornecimento de recursos e subvenções.

Nessa perspectiva, estreitar os canais de comunicação entre o Estado e a agremiação são fundamentais para o desenvolvimento da cultura local. Não somente pelo fato do sítio da escola no município mas sim pelo atendimento ao Plano Nacional de Cultura que objetiva exaltar a criatividade do povo brasileiro.

Em referência ao Plano Nacional de Cultura, destaca-se o inciso XVI, que faz menção à necessidade de "articular e integrar sistemas de gestão cultural". Com isso, não fica restrito ao Estado a articulação somente junto a agremiação, mas também junto à instituições da Iniciativa Privada.



**Figura 13 - Estrutura de Intercâmbio de relações entre Agremiação, Estado e Comunidade**  
**Fonte:** Elaborado pelo autor

A Figura 15 demonstra, de forma lustrada, uma possível rede de articulação entre os atores Estado, agremiação e Comunidade. Partindo-se do princípio da preservação da cultura popular e na geração de emprego e renda à comunidade.

Categoria	Subcategorias	Síntese dos dados
<b>Relações Estado, Iniciativa Privada e Comunidade</b>	<b>Relações com o Estado</b>	
	Investimento no setor cultural	Poucos investimentos realizados pelos antigos governos; Maior participação do atual governo; Criação de Associação das Blocos de Enredo e Embalo de Mesquita.
	Conselho Municipal de Cultura	A agremiação possui um representante, porém, ainda não houve avanço significativo no município.
	Importância do setor cultural para o município	Visibilidade e preservação da expressão cultural.
	Legitimação do setor cultural no município	Criação de um centro cultural para preservação da cultura no município.

**Quadro 17 - Quadro síntese analítico de Relações com o Estado**

Os pontos latentes das relações com o **Estado** perpassam pela subvenção formal, fornecidas por intermédio da Liga e pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro. Com isso, há a tentativa de legitimação de subvenção, em nível municipal, para evitar o fornecimento de recursos com interesses políticos.

A produção carnavalesca envolve também, a participação de instituições privadas que se relacionam com a agremiação. Destacam-se aqui as parcerias com a **Iniciativa Privada** que estão envolvidas nas etapas de produção e distribuição do carnaval e a comunidade, que constitui no público que produz e consome as atividades carnavalescas.

*É, aqui a gente tem a parceria né, do Mercado Leal, dá uma ajuda a gente ali, faz uma parceria né...tem a Mirante e a Transmil que todo ano ajuda a gente com ônibus, financeiramente a gente não tem quem ajude financeiramente. A não ser o Paulinho, que era Vice-prefeito de Mesquita né (tosse), que é o Presidente aqui de honra da escola, sempre deu dois mil... três mil... quatro mil... né, todo ano dava uma ajuda pra a gente... fazer nosso carnaval mas parceria de empresa mesmo a gente não tem, porque é aquilo que eu te falei, a gente não tem visibilidade, então as empresas não querem ter aquela necessidade de ajudar. (Entrevistado 1)*

Contudo, há de se ressaltar na dificuldade da agremiação em formar parcerias com as instituições privadas. Isto se dá pelo fato da falta de visibilidade da escola, tendo em vista, que a agremiação desfila no Grupo D. Na perspectiva de Prestes Filho *et ali* (2009), a falta de visibilidade, conforme a Figura 3, possui 3,1% de consideração como obstáculo pelas agremiações do Grupo de Acesso. Na Chatuba de Mesquita, isto representa em um obstáculo que problematiza a captação de recursos junto à instituições privadas.

*A maioria é... no começo não, porque havia muita desconfiança, porque geralmente tem pessoas, charlatões que querem se aproveitar. Mas agora está melhorando, o pessoal já está acolhendo mais a escola. Tipo, o mercadinho ali já dá alguma ajuda, o sacolão dá alguma ajuda também. [...] Ajuda de material pra fazer uma feijoada, pra fazer uma sopa. (Entrevistado 8)*

Contudo, a dificuldade de patrocínio da agremiação advém desta falta de visibilidade. É possível perceber que agremiação só possui parcerias com o comércio local, que fornece ajuda incipiente para manutenção de algumas atividades da agremiação.

*É aquilo que eu estou te falando, escola pequena, pra você ter um patrocínio, né? A pessoa vir investir em você, é muito difícil. Hoje a gente não tem patrocínio nenhum, ninguém patrocina a gente. [...] Assim, as vezes quando tem festa aqui das crianças, a gente mesmo se reúne, pede um aqui, um ali, um bar aqui, um bar ali. Mas a gente não tem patrocinador. Isso faz muita falta. (Entrevistado 2)*

*Eu acho assim, muito apoio, falta verbas. Precisamos de apoio aí, talvez um patrocínio, não sei. Se nós conseguíssemos um patrocínio [...] porque Beija-Flor [...] tem patrocínio. Se conseguisse um patrocínio forte talvez nós iríamos longe. Talvez não, nós vamos longe, só que mais rápido, né. (Entrevistado 8)*

Cabe ressaltar que a relação de patrocínio envolve a análise de viabilidade dos projetos de criação. Isto envolve analisar as propostas de enredo que favoreçam a realização do desfile, tanto sob um prisma artístico, quanto pela viabilidade financeira, ou seja, a contrapartida de um possível patrocinador para o financiamento do desfile carnavalesco.

*No nosso grupo é muito difícil um patrocínio. Quando tem um patrocínio, até pra gente carnavalesco assim, muitos reclamam: “não, não quero fazer porque tem patrocínio, eu não quero me vender”. Mas tem que ver os dois lados, tem que ver os dois lados. Se você conseguiu um patrocínio e o patrocínio dá pra fazer um enredo legal, não tem como fugir, não tem como fugir. É melhor você ter um enredo patrocinado, que você vai conseguir todo o seu trabalho, do que você ter um enredo que não é patrocinado, e você chega na avenida fica se lamentando porque não deu pra fazer [...] O ruim é quando o patrocínio exige que tenha certas palavras no samba enredo. E essas palavras acabam, assim, poluindo a parte plástica das coisas. (Entrevistado 3)*

Nesse entendimento, como destaca Calabre (2007, p. 81), é necessária a "criação de uma nova institucionalidade para a ação pública municipal e para as parcerias público-privadas de uma cidade é um passo prioritário no processo de criação de políticas públicas de cultura". Assim, se faz necessária a articulação do estado frente a agremiação e instituições privadas para a mediação de relação de patrocínio.

É possível vislumbrar esta relação conflituosa no aceite do patrocínio frente à viabilidade financeira ou ausência de patrocínio em atendimento ao rumo artístico do enredo. Isto conduz a prejuízos à agremiação, tais não são comparáveis a danos financeiros mas sim, culturais à comunidade local.

*Uma vez também, lá em Nova Iguaçu também, prometeram um patrocínio pra gente, o enredo era cana de açúcar, e de pinga, não era nem de cerveja, era de cachaça mesmo, né. Ela se ofereceu para pagar pra gente. E eu fiz, desenvolvi o enredo e botei lá, no final era se beber não dirija, se dirigir não beba. Aí eles vieram questionar. Eu falei: “poxa, mas...”, eles falaram pra mim. “Nós estamos sendo patrocinados por uma cachaça e você fala pra não beber?” Eu falei: “ah, a parte social é essa, se eles bancarem alguma coisa eu mudo a frase, já tenho a frase na minha mente aqui. se eles bancarem a gente eu mudo a frase, mas se eles não bancarem vai ser essa frase”. Moral da história: eu fui demitido. Eu fui demitido, eu saí da escola. Não tem problema, eu saí da escola, mas eu tinha o meu curso. No final eles botaram, fizeram a campanha toda de propaganda pra empresa, e a empresa não pagou nada. olha só a situação, a empresa alegou que não tinha recurso pra pagar. Fizeram uma propaganda de graça pra escola. Então quando fechar um patrocínio tem que ser um*

*patrocínio muito fechadinho mesmo, muito de acordo com todos os itens pra ninguém sair prejudicado. (Entrevistado 3)*

Assim sendo, a agremiação não possui relações firmadas com instituições privadas para o patrocínio do enredo da agremiação. A escola recorre junto ao comércio local para auxílio da manutenção da agremiação ao longo do ano.

*A gente às vezes pede: “ah, tem como arrumar um lanche?” Pede, entendeu, no bar vizinho, arruma um lanche pras crianças, um refrigerante, vamos fazer uma pipoca, faz pipoca pras crianças, aí faz cachorro quente, pra não deixar que a criança venha aqui também... assistir um filme, ou vem fazer uma capoeira, ou vem fazer outro... [...] Não são muito de ajudar não. Ainda quando é alguma coisa relacionada às crianças eles ajudam mais. (Entrevistado 4)*

*Ajudava aqui, foi só o mercado, era com ajuda de alimentação, mas ele ajudava quando estava fazendo curso aqui. Aí parou também, aí eles também pararam de ajudar. (Entrevistado 5)*

*Às vezes a gente vai pedir, ainda falam que só vão ajudar se der a carta não sei das... nenhuma carta tem que pegar pra dizer que é ação social, porque se pedir meu filho, não dão nada. Aqui é uma raridade. É mais fácil nas barraquinhas pequenininhas você ir lá pedir um refrigerante para a bateria, um trocinho, do que pedir pra mercado grande assim que tem ali, o Leal, Redentor, ninguém, ninguém dá nada, ninguém ajuda em nada. (Entrevistado 6)*

*Não são muito de ajudar, tem um mercado ali, às vezes a gente... olha, a gente auxílio, quando a gente vai fazer esses almoços, almoço ou feijoada, que seja, o que for realizado, a gente pede muito auxílio do mercado. Não que não ajude, mas é pouco em relação a que a gente precisa, entendeu? [...]Vamos botar ai, dizer pra você assim, tu chega no mercado e aí tu pede assim: “poxa, preciso de 10 quilos de feijão, 5 quilos de arroz”. Eles te mandam só o arroz, entendeu? (Entrevistado 4)*

*[...] eles às vezes são duros nessa parte. Não são de chegar junto e tal, entendeu? O que acontece é isso. Até ajuda, mas é aquele mínimo, e o resto quem tem que colocar todo é, às vezes é o presidente, às vezes a gente tem que ir lá ao governo pra poder pedir. [...] Só que*

*com os empresários é difícil, é linha dura. Eles ajudam, mas é muito pouco. é muito pouco, entendeu? (Entrevistado 4)*

A relação da agremiação com instituições privadas está firmada junto ao comércio local. No entanto, é visto que, a rudimentar ajuda a agremiação está atrelada a baixa visibilidade que esta possui no carnaval, de uma forma geral. Isso prejudica o prosseguimento e manutenção das atividades sociais que são conduzidos na agremiação ao longo do ano, porém, há de se ressaltar a relação não obrigatória que estas instituições possuem junto à agremiação.

Com isso, cabe a articulação do Estado para vinculação destas parcerias à uma estrutura de gestão cultural no município. Fato que promoveria um potencial desenvolvimento econômico e cultural da comunidade local.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Relações com a Iniciativa Privada</b>		
<b>Relações Estado, Iniciativa Privada e Comunidade</b>	Formas de cooperação	Incipiente parceria com o comércio local; Doação de insumos e mantimentos para manutenção da agremiação; Fornecimento de transporte no dia do desfile.
	Investimento e/ou patrocínio	Ausência de relação de investimento e patrocínio.

**Quadro 18 - Quadro síntese analítico de Relações com Iniciativa Privada**

Os pontos relevantes das relações com **a Iniciativa Privada** perpassam pela incipiente ajuda fornecida a agremiação. Não há a relação de patrocínio, ficando, tão somente, a relação vinculada à ajudas pontuais no fornecimento de insumos, mantimentos e transporte.

A relação da agremiação com a **Comunidade** está pautada, principalmente, pela aproximação geográfica dos seus membros. Pavão (2005) chama a atenção à relação de lealdade e autenticidade nas relações sociais nas escolas de samba. Isso é envolto às pessoas que compartilham o sentimento de afinidade junto aos membros da agremiação.

Nesse sentido, Pavão (2005, p.59) desta o conceito de comunidade tradicional, cujo os laços estão relacionados a "proximidade geográfica, tendo como referência o local de moradia, vizinho à sede da escola; ligações históricas, do indivíduo com o grupo local e com a agremiação; percepção da escola como símbolo e representante de sua localidade imediata; e laços de hereditariedade, ou mesmo de amizade, com membros importantes para a história da agremiação".

*A comunidade é muito boa! A comunidade a gente não tem o que reclamar né, é... apesar que falta um pouco eles aprender o que é... o que é o samba né, ainda não tem aquela firmeza né, mas... comparece a todos os eventos, apoia né, é... as pessoas vem pra cá, mesmo sem ganhar nada, ajudar a fazer fantasias, né, pergunta o que tá precisando, no dia do desfile né, a gente consegue levar setecentos, oitocentos pra desfilar, e mais trezentos pra torcer, pô, que dizer, é uma coisa né, então a comunidade é uma coisa extraordinária! Isso aí é uma ligação muito forte entre a escola e e e... e a comunidade né.. e agora a gente tá tentando até, trazer mais a comunidade pra dentro[...] Então, nosso convívio com a comunidade é muito bom, não tenha dúvida disso. (Entrevistado 1)*

O município possui outra agremiação, que atualmente, está inserida do grupo de blocos carnavalesco. Ainda assim, é possível perceber a relação de bairrismo da agremiação.

A estrutura do desfile das escolas de samba é marcado pela tradicional disputa de bairros entre as agremiações, desde o seu surgimento. Vinculada ao bairro de origem, a disputa se inicia pela defesa de sua localidade, como por exemplo: Mocidade Independente de Padre Miguel, Beija-Flor de Nilópolis, Salgueiro, Unidos da Tijuca, Mangueira, União da Ilha do Governador (CAVALCANTI, 2006).

*A escola hoje ela é, vamos se dizer, noventa e nove por cento Chatuba, né, Chatuba. O prefeito outro dia me fez até uma pergunta: "Júnior, porque..." É, porque lá fora tem um bloco de enredo também, o Barreira, Barreirense, que era escola de samba, né, que era bloco (toque de telefone) que era bloco né, e... virou escola de samba [...] e o prefeito me perguntou... "Pô Júnior, porque não se une os dois?" Aí eu falei "Pô Prefeito, como é que a gente vai fazer? Vai levar o Barreira pra Chatuba ou trazer a Chatuba pro Barreira?" Não tem como né, são comunidades diferentes, são lugares diferentes! (Entrevistado 1)*

Existe, de fato, uma relação estrita entre a comunidade local e agremiação, já que, a inserção da agremiação na localidade está atrelada a raiz social que a compõe. Fato que se exalta pela identificação com os ideais e membros da agremiação.

No entanto, apesar das relações de comprometimento da comunidade, existe, ainda, a dificuldade de uma relação formal com a agremiação. Esta formalidade se dá certeza do cumprimento de horários, comparecimento aos ensaios e aos eventos.

*A gente tem o grande problema de horário aqui, né? Porque agora a gente só pode de dez à meia noite. A comunidade começa a aparecer, até mesmo no domingo, nos ensaios, depois das dez. E a gente está começando agora, assim, tentando fazer o pagode cedo pra comunidade vir, comparar cedo. Só que assim, eles só aparecem, o pagode fica o tempo todo vazio, de sete às dez o pagode vazio, eles só começam a aparecer quando o pagode acaba. Dez, dez e meia, a comunidade comparece. Mas eles comparecem, eles desfilam. A gente está ensaiando, a gente está com uma paradinha na bateria, a gente está ensaiando o samba, assim, eles cantam, eles vão, levam torcida. A gente tem torcida e tudo. Eles abraçam a causa. (Entrevistado 2)*

*Ah, a comunidade abraça. No dia do desfile a comunidade vem em peso. Assim, a comunidade é um pouco exigente, até mesmo nas fantasias, mas eles comparecem. (Entrevistado 2)*

A relação de bairrismo, apesar de existir na agremiação, não significa que a relação outras agremiações locais seja restrita. Existe uma relação com a escola coirmã Colibri, que é um bloco local. Com isso, há o intercâmbio de integrantes que desfilam. A Chatuba de Mesquita fornecem membros para desfilam e vice-versa.

*E da comunidade, e outra coisa, ai vem assim, quando muito vem do centro de Mesquita, o pessoal que vem, entendeu? Às vezes vêm algumas pessoas da Esmeralda, e a gente assim, está sempre trabalhando também com as coirmãs. Aí uma suposição, tem a ala, aí essa ala aqui vai desfilam, nós vamos desfilam pro Colibri, então o Colibri manda uma ala pra cá, e a gente manda uma ala pro Colibri. Então as pessoas do Colibri vêm desfilam com a gente, e nós vamos desfilam com eles. Entendeu? (Entrevistado 4)*

*Um ajuda o outro. A gente está até com roupa ali pra, que a gente vai desfilam com aquela dali deles, e eles pegaram uma daqui pra desfilam pra gente, entendeu? É um ajudando o outro. (Entrevistado 6)*

*Aqui tem um bloco aqui, que sai sábado, é o que eu pude entender aqui, eles são apaixonados por esse bloco. O próprio componente da escola aqui gosta desse bloco. E esse bloco assim, é um bloco de embalo, eles assumiram que eles são de embalo, eles gostam só de sair no sábado de carnaval por sair. E o pessoal daqui queria uma coisa mais organizada, e eles lá não queriam. Então o que eles fizeram? Fizeram um bloco mais organizado. Então acaba sendo paralelo, tinha um bloco que era só empolgação mesmo, só embalo, só bagunça, entre aspas, bagunça, e eles tinham um bloco que se tornou, a Chatuba de Mesquita, que era um enredo aonde tinha que apresentar quesitos e tinha que apresentar fantasias, um tema, várias coisas. Então a comunidade assim, não é dividida, ela é integrada, o mesmo pessoal que desfila lá vem e desfila aqui, o mesmo pessoal daqui vai pra lá [...], nós temos uma ala [...] que desfila pro Colibri no sábado. O Colibri tem uma ala que desfila pra gente na terça-feira. Então é uma interligação muito legal, né. (Entrevistado 3)*

A Chatuba de Mesquita trabalha com projetos sociais como: aulas de capoeira; cinema comunitário; contação de histórias; aulas de percussão, formação de mestre-sala, porta-bandeira e passistas; baile da terceira idade, aulas de balé, formação de aderecistas. Esses projetos têm cunho social, além de também preparação para novos artistas e profissionais da indústria carnavalesca, como a criação de alegorias, adereços e fantasias.

*E as pessoas ainda tem aqui o Chatuba de Mesquita como um bloco. E às vezes até eu encontro com pessoas na rua que falam: “mas tem isso lá?” “Tem. Tem atividade, aqui tem capoeira pras crianças, vira e mexe...” A gente tá tentando colocar aqui um cineminha pras crianças, contação de história pras crianças. E a gente quer trazer mais coisas, aula de percussão. Entendeu? Aula de percussão, agora a gente tá querendo inserir aula de passista, mestre-sala e porta-bandeira, a gente tá querendo inserir isso tudo aqui dentro porque as crianças ficam muito, ficava por aí. O tempo que ficava por aí vem pra cá que tá aprendendo alguma coisa, pra expandir. É escola de samba, é escola, é pra aprender samba, entendeu? E pra aprender tudo sobre samba, né? (Entrevistado 4)*

*A gente tem capoeira. A copeira é segunda e quarta. E a gente está tentando implantar uma biblioteca aqui. Como tem mãe de família que vem pra cá com as crianças, a gente quer montar assim, uma*

*biblioteca móvel, pra que quando elas colam, ficam colocando fantasia, e as crianças ficam brincando, lendo livro, desenhando. Aí a gente está com esse projeto, que a gente já vai começar agora em abril. (Entrevistado 2)*

*E também tem cineminha aqui, que a gente tem uma vez no mês, em parceria com a cultura, aí a gente pede o cineminha emprestado, o cineminha vem pra cá, e a gente chama as crianças daqui da comunidade. (Entrevistado 2)*

Esses projetos sociais, além de seu objetivo sócio-cultural tem por ideal a criação e manutenção de sua comunidade. Para melhor entendimento da criação da comunidade, a agremiação busca trazer as pessoas para interagir junto a ela, seja pela participação na realização do desfile ou pelos projetos sociais.

Além disso, a comunidade local passou por momentos de dificuldade, tendo em vista o tráfico de drogas instaurado no bairro. No ano de 2012, seis jovens foram assassinados na região (PORTAL G1, 2012), fato amplamente divulgado na mídia, o que acabou dificultando a execução de projetos e frequência da comunidade na agremiação.

*E assim, a gente até põe assim, que Chatuba, devido ao que ocorreu no passado, ano passado, né, essas mortes todas, hoje assim, a gente tem... as pessoas tem receio. Mas desse receio a gente está vendo assim, a gente está tentando trazer, e tentando resgatar aquilo que foi perdido no passado. Hoje a gente trabalha aqui, tem um projeto aqui terça e quinta... terça e sábado, que trabalha com... o mestre Rogério trabalha ensinando os garotos que eram viciados, aprender a tocar os instrumentos. [...] Esse projeto, assim, está resgatando os garotos. Inclusive tem um mestre... um diretor da bateria que foi preso, e assim, a gente ensinou, a gente está assim, resgatando mesmo, pra que ele não volte. (Entrevistado 2)*

É perceptível que a realização de cursos realizados na agremiação beneficiam a comunidade, os moradores aprendem a construir os artigos utilizados no desfile, geram emprego no período do carnaval e desenvolve a cultura regional. Por mais que a geração de emprego seja sazonal, a agremiação envolve os moradores do local, ou seja, pouco recorre a profissionais de outras localidades.

[...] nós já fizemos cursos, mas não foi pela prefeitura, aqui quem nos ajudou foi de lá de baixo mesmo. É, da liga, que botou um curso aqui de aderecista, de chapalaria, foi aí que eu aprendi. Entendeu? Foi tudo... (Entrevistado 6)

Sim, todos, a grande maioria é aqui da comunidade. Acho que só tem uma pessoa trabalhando fora, entendeu, daqui. [...] Mas é daqui mesmo de Mesquita, entendeu, toda a comunidade. Quer dizer, nesse período de carnaval também, se a pessoa for prestar bem atenção, é trabalho, né, ele está dando trabalho pro pessoal também, né. (Entrevistado 4)

Categoria	Subcategorias	Síntese dos dados
<b>Relações Estado, Iniciativa Privada e Comunidade</b>	<b>Relações com a Comunidade</b>	
	Públicos da escola	Comunidade local, relação de bairrismo predominante; Integração com agremiações co-irmãs.
	Participação dos membros	Participação direta nas atividades produtivas, nos ensaios e no desfile carnavalesco.
	Importância da comunidade para a agremiação	Reciprocidade; Projetos sócio-comunitários.

**Quadro 19 - Quadro síntese analítico de Relação com a Comunidade**

Os pontos latentes das relações com a **Comunidade** perpassam pela preservação dos valores de bairrismo e coletividade. Com isso, há a participação dos membros na realização das mais variadas atividades dentro da agremiação. Além disso, a agremiação lança projetos sociais na tentativa de preservar a relação com a comunidade local.

#### 4.5 DESCRIÇÃO DA LÓGICA ORIENTADORA PREDOMINANTE

É considerável a lógica ligada a valores como produtividade máxima, racionalização, eficiência nas organizações culturais. Estes conceitos são imperativos da razão científica com os dogmas da economia capitalista e da teoria administrativa.

O campo da cultura acaba por demonstrar uma necessidade incipiente na tomada de decisão calculista nas organizações culturais, tendo em vista a escassez de recursos produtivos. Sendo assim, Juliano (2010, p.4) ressalta que “as empresas de produção cultural constituem-se como parte fundamental da cadeia produtiva da cultura, ao desempenharem a função de organização da cultura, que se concretiza através do acionamento de uma variedade de recursos financeiros, materiais, técnicos, tecnológicos, humanos, entre outros, para tornar viável e dar concretude aos produtos.”

Nesse entendimento, há de se ressaltar alguns princípios de **Racionalidade Instrumental** presentes na agremiação Chatuba de Mesquita. Em princípio, a tensão entre a racionalidade instrumental e substantiva influencia as ações organizacionais e, conseqüentemente, a lógica orientadora que conduzem estas ações.

Com isso, é possível perceber a postura calculista adotada na agremiação. Esta postura se dá pela adoção de princípios de economicidade frente à escassez de recursos financeiros e materiais presentes na agremiação.

*Porque é assim, a escola é pequena, não tem aquele recurso de material todo. Se nós hoje comprarmos 10 peças de um determinado produto pode faltar pra outro. Se nós formos usar só 8, aquelas duas peçazinhas ali que: pô, é pouquinho, mas faz falta, porque aquele dinheiro que foi empregado ali vai fazer falta numa outra, num outro material. Então a gente tem que calcular muito bem. Por isso que eu falo que o carnaval no grupo de acesso dá mais trabalho do que no especial. [...] a mesma pluma que o grupo especial usa é usada aqui no grupo de acesso. O nosso grupo é o último grupo de escola de samba. O material é o mesmo, o valor é o mesmo, o preço. (Entrevistado 3)*

*Uma placa de acetato mais baratinha 12 reais. Às vezes você pega uma placa de acetato pra fazer uma fantasia. Só na placa de acetato pra recortar duas coisinhas, pra fazer uma frente e costas já gastou 12 reais. Entendeu? E essa placa de acetato é o mesmo preço do grupo especial. (Entrevistado 3)*

Além disso, a precificação de materiais não é diferenciada entre os grupos carnavalescos. O preço pago em uma matéria prima por uma agremiação do Grupo Especial é o mesmo pago pelos demais grupos, no entanto, a subvenção é distinta. Isto contribui para a introdução de uma lógica de economicidade na agremiação.

*O grupo especial vai lá e paga 12 reais, a escola do grupo D vai lá e paga 12 reais também [...]. (Entrevistado 3)*

Há, ainda, a preocupação quanto às fantasias utilizadas no desfile. Elas potencialmente serão reutilizadas no desfile posterior.

*Olha, acaba o carnaval a gente está esgotado, né, está esgotado. Então o pessoal vai jogando a fantasia no caminhão, o caminhão que geralmente leva e traz a bateria, então vai jogando tudo. Se eu te falar você não vai acreditar, mas, aquela fantasia ali toda foi recuperada. Aquela fantasia ali da 'alalaô', ela o ano passado ela foi uma fantasia que era um moinho, nós desmontamos tudo, botamos, forramos ela de preto, e vai estar sendo aproveitada. (Entrevistado 3)*

*Só que assim, às vezes tinha 20 fantasias na ala, nós conseguimos recuperar 15 fantasias, a gente faz só 5. (Entrevistado 3)*

*[...] já deixamos de fazer 15. Aquela ala ali nós tínhamos, ela tem 20, nós conseguimos recuperar algumas armações. Nós estamos satisfeitos. Estamos satisfeitos. Então algumas pessoas jogam, jogam tudo mesmo aqui, que não aguenta nem mais, está cansada, querem... a gente aproveita, tudo o que puder aproveitar a gente aproveita de novo. (Entrevistado 3)*

Esta preocupação se dá, principalmente, pelo fato que as fantasias não são vendidas para os componentes, como ocorre em casos no Grupo Especial e Grupo de Acesso A. As fantasias são doadas aos membros que desejam desfilar na agremiação. Com isso, não há receita nesta relação, tão somente o custeio pela agremiação.

Com isso, pode-se retomar aos valores vinculados a racionalidade instrumental destacado por Serva (1996) que se relaciona com a *maximização de recursos*, já que se busca a efetivação de economicidade no tratamento dos recursos disponíveis.

Contudo, como destaca Ramos (1989) as organizações não-mercantis constituem-se a partir de bases substantivas, ou seja, a partir da informalidade e espontaneidade. No entanto, em comparação, as organizações formais, são fincadas no cálculo e "constituem sistemas projetados, criados deliberadamente para a maximização de recursos" (RAMOS, 1989, p. 125).

Sendo assim, entende-se que este valor calculista constitui não somente o transporte de valores organizacionais promovidos pela tensão capitalista. Esta valorização à maximização de recursos constitui em uma própria necessidade de manutenção da organização carnavalesca.

*[...] todas as fantasias aqui são dadas, ninguém compra fantasia aqui. Mas então não dá valor a isso, e pega a fantasia e dispensa por lá mesmo, na avenida mesmo. E eu comecei a ver isso e falei: “pô, tem coisa boazinha, vai fora aí. Começar a juntar, trazer de volta, entendeu?” Até quando tem desfile a gente ajuda a catar tudo, botar dentro do caminhão pra poder trazer de volta. Eu era assim, tipo essas pessoas, deixava lá, acabou mesmo, eu não vou desfilar mais... Aí quando eu comecei a participar que eu fui ver o que cada um paetezinho que tu prega, o que tem valor. (Entrevistado 4)*

*Ah, uma coisa também, o desenho que eu estou usando aqui, no grupo D, não é o mesmo desenho que eu usaria no grupo B. Não é o mesmo desenho, não é o mesmo figurino que eu usaria no grupo da série A, então cada grupo tem a sua especificidade. O grupo D, assim, a nossa escola, ela não pluma. Não tem pluma, não tem pluma, uma escola ou outra tem pluma, na série ouro, principalmente, ela exige muito mais pluma, então a gente tem que botar mais. (Entrevistado 3)*

As organizações surgem para atender a algum objetivo específico. Resgata-se na perspectiva de Etzioni (1976, p.9) destacando as organizações como “unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. A partir da perspectiva do autor, pode-se colocar em destaque que a organização, em princípio, possui uma finalidade a quem possa interessar, logo, um resultado a atingir.

Nesse sentido, os valores de *êxito*, *resultado* destacados por Serva (1996) são vistos na agremiação como os objetivos de uma estrutura competitiva: que é a vitória. Apesar de a vitória da agremiação ter um aspecto subjetivo, o sucesso da agremiação

nos seus grupos de competição implica em atingir o objetivo de desfilar nos grupos que desfilam na Marquês de Sapucaí.

*O caminho da gente hoje é o caminho que a gente trilhamos quando a gente virou escola [...] é o quê, a gente quer batalhar um trabalho que a gente quer chegar à Sapucaí! Essa é a ideia da gente. Nem que "Ah!" A gente tem lá um grupo lá que é o Grupo B, né porque na Sapucaí agora é o Especial e o A, então a gente tem o Grupo B, dizem que esse Grupo B vai desfilar na Sapucaí [...].Então hoje, a nossa meta hoje, é chegar à Sapucaí! Conseguir comprar um quadra, porque essa quadra não é nossa, é um terreno emprestado, de um amigo também que não esquenta a cabeça, deixa a gente usar a vontade mas a nossa meta é o quê... comprar uma quadra e chegar à Sapucaí. Essa é a meta da escola, a gente tá trabalhando pra isso. (Entrevistado 1)*

*Um rapaz, um diretor de harmonia da escola falou: "eu nunca estive tão empolgado pra ganhar. Eu nunca estive tão assim esperançoso de ganhar. Eu quero ganhar esse ano". Todo mundo aqui fala assim. A gente não fala que já ganhou, ninguém aqui fala que já ganhou, porque nem pode. Mas, todo mundo está fazendo contando que a escola vem pra briga, vem pro título mesmo [...] ninguém está conformado: se eu tirar quarto lugar eu estou satisfeito. Não. A escola está lutando pra ganhar. (Entrevistado 3)*

Além do objetivo da agremiação em posicionar-se nos grupos de elite do carnaval carioca, é perceptível, inclusive, a valorização da estrutura das agremiações dos demais grupos. Conforme relato do Entrevistado 5, uma das intenções é “montar [...] uma empresa”, com isso, cabe o entendimento do interesse em desenvolver a agremiação de modo que se torne organizada, com funções definidas, dentro do padrão organizacional de uma escola de samba do Grupo Especial.

*Ah, a gente pretende estar na Sapucaí, entendeu? E montar mesmo uma empresa, né. Entendeu? A intenção é essa, entendeu? (Entrevistado 5)*

*E a gente tem aquela visão assim, de ser uma Beija Flor, né? Quem não quer ser uma Beija Flor na vida? (Entrevistado 2)*

Nesse sentido, atrela-se ao entendimento da lógica orientadora instrumental às práticas organizativas verticais. As dimensões Eficiência; Concentração de Poder; Hierarquia; Regras Legitimadas e Controle foram mensuradas com objetivo de estabelecer relações para entendimento da lógica que orienta as ações organizacionais da agremiação. Com isso, pouco são os indícios acerca de uma aproximação à racionalidade instrumental.

É possível realizar algumas inferências acerca das dimensões: Eficiência, vista como um fim, como uma meta organizacional, reflete a busca pela vitória no grupo competitivo; Concentração de Poder, inerte concentração, algumas decisões são tomadas de forma individual em virtude da responsabilidade inerente à função que representa; Regras Legitimadas, não há regras formais de controle, vigorando regras subjetivas como o respeito e Controle, que pode ser refletida como instrumentos de controle de atividade realizadas, não como controle organizacional. Tais constatações foram vislumbradas como fatos irrelevantes para a associação à uma lógica de cunho calculista.

Para Merton (1970) *apud* Misoczky e Moraes (2011, p.35), a estrutura burocrática é uma "estrutura social formal e racionalmente organizada que envolve padrões de atividades e normas claramente definidas, na qual todas as ações estão funcionalmente relacionadas aos objetivos da organização". Essa perspectiva contribui para elucidar a repulsão da estrutura organizacional da Chatuba de Mesquita aos princípios de práticas organizacionais verticais, bem como a sua lógica instrumental.

Merece destaque a dimensão Hierarquia, que é fruto da estrutura burocrática de organização vertical. O conceito remete a um sistema de subordinação e responsabilidade a partir de relações impessoais (MISOCZKY E MORAES, 2011, p.26). No entanto, não há impessoalidade nas relações, elas são conduzidas pela relação pessoal, do convívio em comunidade local e afeição de interesses coletivos.

Portanto, pouco se percebe a relação das categorias com a organização de lógica instrumental, por mais que os princípios de hierarquia existam na organização carnavalesca não há instrumentos regulatórios que norteiam as ações humanas na agremiação, abolindo a relação econômico-funcionalista de consequências meio-fim, como é possível sintetizar no Quadro 20.

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Racionalidade</b>	<b>Racionalidade Instrumental</b>	
	Princípio Norteador	Princípio calculista baseado na escassez de recursos produtivos e financeiros; Ausência de interesse em maximizar ganhos; Atividades produtivas baseadas na economicidade objetivando a manutenção da agremiação; Ausência de relação de patrocínio; Padrões de eficiência focados na conquista do título no grupo de desfile e visão de eficácia organizacional, as escolas do Grupo Especial
	Relações sociais	Existência de relações sociais baseadas na hierarquia, no entanto, ausência de impessoalidade das relações.

**Quadro 20 - Quadro síntese analítico de Racionalidade Instrumental**

As organizações substantivas surgem da reunião de "ideais e princípios determinantes de ações conjuntas as quais, por sua vez, acabam configurando práticas sócio-organizacionais relativamente descompromissadas com o estatuto essencialmente sistêmico da sociedade burocratizada." (SERVA, 1993, p.37). Nessa perspectiva é possível delinear alguns princípios de **Racionalidade Substantiva** na agremiação.

O surgimento da Chatuba de Mesquita teve por ideal a festividade do carnaval, ressaltando os sentimentos de alegria e descontração. Por continuidade, a agremiação preserva esses valores sem deixar de cumprir a estrutura regulamentar de seu grupo carnavalesco.

Na agremiação, é possível perceber o interesse soberano em realizar um carnaval bem acabado. O trabalho na agremiação é consolidado na perspectiva da realização do próprio trabalho para os membros, ou seja, a participação na agremiação é de suma importância para eles. Por vez, os próprios integrantes utilizam-se de seu próprio dinheiro para manutenção da agremiação.

Como destacado nos trabalhos de Serva (1996) tem-se a aproximação dos valores de *juízo ético*.

*Porque a escola de samba hoje, se você, do grupo pequeno, você mexer em mil reais você não consegue fazer um carnaval descente. né. Pra você fazer um carnaval merda...é o de menos...mas pra você fazer um carnaval descente você não tem como mexer [...] hoje você*

*tem que botar do seu bolso senão você não consegue fazer um bom carnaval. (Entrevistado 1)*

É notório o sentimento de identificação e paixão pela agremiação. Os membros sentem orgulho por sua participação na agremiação. Ainda assim, é possível perceber que parte da história pessoal dos membros passa pela história da agremiação, o que retoma ao entendimento de comunidade tradicional ressaltado por Pavão (2005).

*[...] eu entrei com 7 anos no Chatuba de Mesquita, fui componente, fui passista mirim, foi das alas também. Pra eu chegar aonde eu cheguei no Chatuba de Mesquita eu lutei, batalhei, e eu estou aqui até hoje. Pra mim é a segunda casa. É a minha segunda casa, e daqui e em diante a gente tem tudo pra ganhar o nosso carnaval 2014. (Entrevistado 7)*

*Eu vinha aqui de vez em quando, aí via, aí a vice-presidente pegou e me convidou. Tem seis anos atrás, e aí eu me apaixonei. Quase não saio daqui, só saio porque eu trabalho fora, e aí o tempo que eu tenho eu venho para cá, o ano todo. (Entrevistado 6)*

*Antes de conhecer o Chatuba eu nem gostava muito de carnaval, há uns 8 anos atrás. Eu não gostava muito de carnaval não. [...] Aí vim com ela, vim a primeira vez e me apaixonei [...]. Aí eu comecei a vim e ajudar a confeccionar a fantasia, eu comecei a ficar mais ativa dentro da escola de samba. (Entrevistado 4)*

*Eu comecei de brincadeira participando de [...] bloco de embalo. [...] No ano 2000 eu comecei. Aí fiz um sambinha lá, comecei a disputar de brincadeira. Aí quando foi em 2003 foi fundada a escola e o Natalino veio e me chamou pra fazer parte do corpo de compositores. (Entrevistado 8)*

A relação de gratidão dos membros para/com a escola deve ser destacado como um princípio de *Autenticidade* (SERVA, 1996).

*[...] eu sou muito agradecida pelos adolescentes que vem pra poder ajudar, que eles são assim como eu apaixonados por samba, que não era e acabei me apaixonando, agora difícil de estar fora. Só se houver algum problema, mas tirando isso quero estar dentro, quero*

*participar, quero ajudar, e quero estar aqui sempre, junto com eles.*  
(Entrevistado 4)

*[...] Samba enredo, eu me apaixonei, é muito bom. eu falei, expliquei pra minha sobrinha, né, uma prima do meu marido: “é porque você ainda não desfilou, porque se você desfilar não tem quem não se apaixone, você não consegue ficar fora.” Você pode até: “ah, não, mas esse ano eu não quero vir de baiana, mas não vai conseguir ficar sem desfilar”. Entendeu? Muitas pessoas estão saindo até da ala das baianas mesmo, está saindo porque está indo pra igreja e tudo, mas assim, chega na época do samba não consegue ficar fora.*  
(Entrevistado 4)

Além da identificação da participação dos integrantes na agremiação, é possível perceber o comprometimento com o trabalho realizado na agremiação. Com isso, salienta-se a dimensão de *auto-realização* na agremiação (SERVA, 1996).

*[...] é a valorização do trabalho, da mão de obra das pessoas, que, né, tem gente que: “vai lá, essa aí é mole”. Vai lá, pega a fantasia e bota pra desfilar, mas não sabe como é a mão de obra, o quanto as pessoas ralam.* (Entrevistado 4)

*[...] aprendi aqui, na marra, aqui mesmo. [...] É. A gente fala: “foi eu que fiz, foi eu que fiz!”. Fica lindo!* (Entrevistado 6)

*[...] com muita ajuda do povo que está aqui dentro hoje, e com muita ajuda dos vizinhos, que tinham muitos vizinhos que não queria essa batalha nossa aqui mesmo. Quando a gente começamos, a gente começamos na lama aqui dentro. Hoje em dia a gente estamos aqui no concreto, e daqui adiante também nós pode ter melhor. [...] Com a ajuda do povo. [...] E a ajuda de Deus, né.* (Entrevistado 7)

*[...] eu tenho 21 anos [...] sempre fui do mundo do samba mesmo, eu fui da Beija-Flor, fui da Grande Rio, passista, e hoje eu cá aqui dentro de paraquedas, eu moro aqui mesmo, mas, eu pensava que eu não ia ficar dentro dessa casa. E hoje eu estou aqui, estou aqui agora reto, direto. Não saio daqui, é cinco e meia da manhã eu estou aqui na porta da quadra, entendeu, estamos aqui na porta da quadra, cinco e meia da manhã. Se puder deitar, dormir aqui eu durmo, e está bem. Que eu peguei uma paixão pela escola também. O presidente*

*mesmo nunca mudou, é um bicho bom. É estressante? É. Mas é tipo um pai também. (Entrevistado 7)*

*Primeiro o meu bairro, vem falando do meu bairro, no Chatuba, entendeu? Então eu ia pra outro bairro, eu ia pra Beija-Flor, e Beija-Flor não tem nada com Chatuba. Grande Rio também não tinha nada com Chatuba, então eu, um dia eu parei e pensei: Chatuba, Chatuba é a minha casa. Então eu comecei a entrar aqui, saí, já desfilei, já fiz tudo aqui nessa quadra, tudo e mais um pouco aqui eu já fiz, como componente e diretor. Às vezes eu nem me acho como um diretor, eu me acho como um componente, porque eu caio aqui também, começo a sambar. Eu não consigo segurar, eu caio também no samba, e a nossa vida é essa aí, a nossa vida é o mundo do samba, não é outro mundo, o meu mundo é o mundo do samba. Desde os meus 7 anos nessa vida, nessa garra. (Entrevistado 7)*

*É assim, é estressante antes da gente entrar na avenida, quando nós entra na avenida eu choro, eu não consigo me segurar, eu choro mesmo. Porque é uma emoção grande, é uma emoção muito grande quando a gente entra na avenida, a gente vê aquelas coisas que a gente criamos, fizemos, e só usando. Eu acho assim um orgulho, eu entro na Intendente Magalhães, quando eu vejo o nosso carro lá, o nosso povo, sendo a nossa comunidade, que é mais o pessoal daqui mesmo que vem. (Entrevistado 7)*

*É da comunidade e tudo por amor, que a gente não recebe para fazer isso não. Tudo por amor. Só assim, o carnavalesco que eu acho que a prefeitura ajuda a pagar, só, porque a gente aqui, que trabalha aqui, a gente não recebe nada não. (Entrevistado 6)*

*Eu estando aqui ou não eu quero ver essa escola um dia na Sapucaí, sendo no grupo A ou no grupo especial isso. (Entrevistado 7)*

Quanto às prioridades para a agremiação, os membros pautam-se em recursos que promovam à agremiação a realização de seu trabalho ao longo do ano, tais como a efetivação de cursos na escola e melhoria em sua infra-estrutura.

*Hoje a nossa maior prioridade aqui é ter uma quadra maior, assim, onde a gente possa... quer dizer, ela possa funcionar todo dia, com vários projetos. Não só capoeira, mais balé, mais sala de leitura, mais*

*é... como que é... é... reforço escolar, entendeu? Hoje a gente precisa de uma quadra que dê essa estrutura. Porque tu vê que aqui a gente não tem estrutura nenhuma. Hoje é tudo no improvisado. (Entrevistado 2)*

*É um curso profissionalizante mesmo, pode ser aderecista, de chapelaria, que não tem direito. Uma biblioteca, que as crianças vêm pra cá também e gostam de brincar. Essas coisas assim. (Entrevistado 6)*

*Aqui você está vendo aqui que ainda está carente ainda, precisa melhorar muitas coisas aqui dentro da quadra. [...] Mas o que a gente hoje, o Chatuba precisa mesmo é pra dentro da quadra [...] pra receber melhor as pessoas, porque o pessoal vem, mas precisa ter banheiro decente, a gente precisa de uma cozinha decente. (Entrevistado 4)*

*Aí você começa, a costureira começa a cortar, aí não pode acabar de cortar porque faltou tecido para aquela determinada fantasia, né. Pô, eu às vezes eu falo até pro meu marido, eu falo: “cara, eu queria ter dinheiro, se eu tivesse dinheiro eu não ia deixar ficar comprando nada aos pouquinhos, ia tudo de uma vez”. (Entrevistado 4)*

*Eu tenho as pessoas que são, tipo, assim, eu, por exemplo, eu trabalho aqui eu não peço, eu trabalho numa boa, vamos dizer assim, eu trabalho numa boa. Mas tem pessoas que não aceitam trabalhar na boa, como eu estava conversando com a costureira hoje. E tem pessoas que não, entendeu, tem pessoas que não. Eu dou a minha mão de obra, eu venho pra cá, eu faço almoço para o pessoal, entendeu, o que eu posso fazer eu ajudo, ajudo a organizar. Mas assim, não tem um recurso, mas seria bom. O sonho da minha vice-presidente é esse, ter um dinheiro pra custear, pagar direitinho todo mundo, pagar as costureiras direitinho. (Entrevistado 4)*

Circundam nos aspectos subjetivos os valores de emoção, alegria e comprometimento. Tais valores norteiam as ações da agremiação, bem como a realização de suas atividades.

*[...] o ponto mais forte é a emoção, você tem que passar emoção e alegria pras pessoas. Então a gente vai disposto a fazer isso, passar*

*emoção e alegria, entendeu, pras pessoas. Eu falo muito isso aqui pras minhas assistas, eu falo pra elas assim: “eu não tenho nada a ver com a ala das assistas, mas eu dou pitaco”. Aí vou lá e falo: “gente, cara, o sorriso é fundamental, tem que botar na cara um sorriso”. O mestre-sala e a porta-bandeira, gente eles tem que passar a emoção e a alegria, felicidade pras pessoas. Eles vão lá pra isso, entendeu, pra receber. Pra receber, eles estão indo lá pra ver feliz, pra ver alegria, pra ver felicidade. Se tu passa jururu, como é que tu passa numa avenida jururu? Não tem como, né. Então tem que passar a emoção. (Entrevistado 4)*

*[...] nós saímos daqui campeões, o que acontece lá... Nós saímos campeões e entramos na avenida campeões. (Entrevistado 8)*

*O desfile é, chega a arrepiar na hora o nosso sangue. A gente... nós somos pequeninas, mas é como se fosse uma Beija-Flor. No nosso coração a Chatuba de Mesquita é como se fosse uma Beija-Flor. Não importa o tamanho, a gente dá o nosso sangue, chega lá a gente dá o sangue também na hora do desfile. (Entrevistado 8)*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese dos dados</b>
<b>Racionalidade</b>	<b>Racionalidade Substantiva</b>	
	Princípio Norteador	Valores norteadores: Paixão, auto-realização, comprometimento, identidade, emoção, respeito e alegria.
	Relações sociais	Relações pautadas na amizade entre os membros. Exaltação das relações comunitárias.

**Quadro 21 - Quadro síntese analítico de Racionalidade Substantiva**

Nesse sentido, atrela-se ao entendimento da lógica orientadora substantiva as práticas organizativas horizontais. As dimensões Mandar Obedecendo; Participação Direta; Decisões Coletivas; Delegação Autorizada e Corresponsabilidade foram mensuradas com objetivo de estabelecer relações para entendimento da lógica que orientam as ações organizacionais da agremiação. Com isso, é possível perceber a espontaneidade dos aspectos valorativos que permeiam a organização. Dentre estes os valores de paixão a agremiação, respeito, comprometimento, identidade, emoção e alegria traduzem o sentimento do membro da agremiação, que, por sua vez, pertence a comunidade.

Ainda assim, é possível realizar algumas inferências acerca das dimensões: Mandar Obedecendo, vista a manutenção e preservação do interesse coletivo; Decisões Coletivas, decisões deliberadas em grupo, salvo aquelas inerente a função que representa; Participação direta, há a participação nas atividades operacionais, independente de função ou cargo organizacional e Corresponsabilidade, que pode ser refletida como um valor norteador das práticas organizacionais da escola, enaltecendo os valores associados de comprometimento, empatia e respeito. Tais constatações foram interpretadas como fatos irrelevantes para a associação à uma racionalidade substantiva.

Para Misoczky e Moraes (2011, p.51), a horizontalidade das relações representa em um objetivo e um meio para a ruptura com as formas verticais de organizar-se e relacionar-se. Essa perspectiva contribui para elucidar a repulsão da estrutura organizacional da Chatuba de Mesquita aos princípios de práticas organizacionais verticais, bem como a sua lógica instrumental.

Ainda assim, a exaltação de valores na agremiação caracteriza o entendimento da racionalidade substantiva na agremiação. Serva (1993) destaca que os ideias e princípios configuram as práticas organizacionais, que, por sua vez, explicitam a sua lógica de orientação organizacional.

Portanto, a agremiação possui os princípios de práticas organizacionais horizontais, o que justificam a subjetividade de sua racionalidade. O que representa em uma ruptura aos modelos dominantes de organização pela preservação de valores que norteiam a organização, como paixão, auto-realização, comprometimento, identidade, emoção, respeito e alegria brotam da espontaneidade do indivíduo.

## 5 CONCLUSÃO

Considerando as abordagens da teoria organizacional é possível salientar que as formas organizativas na agremiação Chatuba de Mesquita tem o seu estabelecimento frente relações com Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. A relação com o Estado envolve o subsídio das atividades carnavalescas promovidas pela agremiação na produção do desfile. A Iniciativa Privada tem incipiente participação junto à agremiação, e se limita tão somente a auxílios pontuais. A Comunidade, de fato, é a matriz social da escola, é por quem e para quem a agremiação funciona. Com isso, a sua forma organizativa se aproxima forma organizacional horizontal, partindo da perspectiva de Misoczky e Moraes (2011), com destaque para as características de participação direta, decisões coletivas e corresponsabilidade entre os membros da agremiação.

Entender os aspectos históricos, sociais e institucionais são relevantes para a análise organizacional. Como destacam Da Silva, Vieira, Dellagnelo, Carvalho (2010) não se deve desprender a análise organizacional do contexto brasileiro já que, ele fornece novas formas de organizar a partir de sua identidade cultural. Nesse entendimento, a Chatuba de Mesquita é uma agremiação com uma trajetória curta de apenas onze anos, tendo em vista o tradicionalismo das organizações carnavalescas consolidadas no carnaval carioca. Com isso, a agremiação participou do Grupo D do carnaval carioca, sendo reclassificada para um grupo inferior, ainda em criação pela Associação das Escolas de Samba do Rio de Janeiro.

Como destaca Leopoldi (2010) a dinâmica interna de uma escola de samba “atualiza constantemente uma contradição que emerge do relacionamento entre suas organizações formal e carnavalesca”. A dinâmica carnavalesca na escola deve ser entendida a partir dessas duas perspectivas: a organização formal e a organização carnavalesca. Esta dinâmica na organização formal envolve as atividades administrativas na agremiação, como o planejamento do enredo, captação de recursos, tesouraria e prestação de contas das subvenções. A dinâmica da organização carnavalesca é a realização dos aspectos artísticos desenvolvidos na escola que se referem à construção das alegorias e adereços e a produção das fantasias e, administração da escola e a realização do desfile, sendo subdividida nas atividades de Pré-produção, Produção e Pós-produção.

As atividades de Pré-Produção trabalhadas por Prestes Filho *et ali* (2009) são ampliadas à realidade organizacional da agremiação Chatuba de Mesquita, abrangendo as etapas de planejamento do desfile anual norteado pela organização formal, bem como as etapas preliminares às atividades produtivas, voltadas para o suprimento de matérias-primas necessárias à produção carnavalesca pela organização carnavalesca. Nesse sentido, as etapas preliminares da organização formal se resumem ao planejamento do enredo, bem como a captação de recursos para tal realização. Quanto à organização carnavalesca, é planejado a quantidade de matérias-primas que serão empregadas na realização do desfile, tendo em vista os recursos de subvenção.

As atividades de Produção circundam nas atividades de transformação para , como destaca Prestes Filho *et ali* (2009), se dá nas atividades de transformação das matérias-primas em alegorias, adereços e artigos visando a realização do desfile. Cabe destacar que a mão-de-obra emprega na escola é toda da comunidade, sendo voluntária pelos membros. Os projetos de criação são realizados pelo carnavalesco, profissional competente contratado pela agremiação. Os controles de materiais e artigos produzidos são mantidos de forma informal, a partir do registro de anotações.

As atividades de Pós-Produção pautam-se nos meio de consumo das atividades carnavalescas. Estas se dão na Av. Intendente Magalhães, avenida localizada no subúrbio da cidade do Rio de Janeiro, onde é montada a estrutura para a realização dos desfiles. A apresentação é gratuita e os público são de todas as idades, no entanto, os expectadores são segmentados por jovens e adultos. Além disso, cabe ressaltar as tarefas pós-carnaval, que se referem à prestação de contas dos recursos oriundo de subvenção.

As formas organizativas na agremiação têm a sua convergência aos princípios de práticas organizacionais horizontais partilhadas por Misoczky e Moraes (2011). Nesse sentido foi identificado que as características da escola são voltadas para a coletividade e os princípios de corresponsabilidade. A noção de pertencimento e dedicação à organização sobrepõe o interesse individual. Ainda que haja evidência de alguns princípios de práticas organizacionais verticais como a presença de hierarquia na agremiação, as relações sociais na agremiação são soberanas a qualquer manifestação de controle organizacional, mantendo a homogeneidade das interações sociais na escola.

Diante da análise realizada é possível identificar que há, de fato, a relação entre a agremiação, o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade. A interação com Estado é entendível a partir de duas perspectivas: o governo do estado e o governo municipal, a subvenção oriunda do primeiro é fornecida, já a do segundo não. As atividades

carnavalescas são caracterizadas como uma manifestação cultural, o Estado, a partir dos instrumentos legais, tem por responsabilidade de fomentar as atividades de cultura. Assim é o feito. No entanto, a forma que isso é feito, em amplitude municipal, aprisiona a agremiação a interesses políticos locais, ou seja, o governante local prioriza os interesses conforme seu julgamento. Sendo assim, a agremiação busca a legitimação a partir da criação de Associação dos Blocos de Enredo e Embalo de Mesquita para legalização do repasse de recursos em ordem municipal.

Não há a presença de um patrocinador para o financiamento das atividades carnavalescas. Com isso, as formas organizativas da agremiação pouco sofrem influência da Iniciativa Privada. Diante disso, o contexto da dinâmica carnavalesca é não é submetido a um ambiente mercado cercado de pressões de diversos agentes econômicos que objetivam a obtenção de ganhos econômico na relação com a escola de samba. Isto, por entendimento, preserva os aspectos de criação da agremiação, bem como, a forma que a agremiação conduz as suas atividades ao longo do ano. No entanto, a falta de uma parceria privada priva à escola a manutenção de seus projetos sociais e atividades comuns, fazendo com que a organização tenha que aguardar a iniciativa de terceiros para o fornecimento de recursos.

Em virtude da forte relação comunitária da agremiação, a organização Chatuba de Mesquita apresenta um princípio orientador diferente que a difere da lógica instrumental definida por Ramos (1989). Os objetivos da escola convergem para a manutenção dos laços comunitários junto à comunidade local. Ainda assim, os interesses econômicos apontam para a manutenção e benfeitorias da estrutura física da agremiação, fatos que distanciam a relação da agremiação a interesses econômicos. Tais interesses ficam latentes, tão somente, nos princípios de economicidade, no qual, a agremiação busca a minimização de seus custos de produção. Ainda assim, as relações sociais são parcialmente influenciadas pela hierarquia, no entanto, sem impessoalidade nestas relações.

O sentimento de identificação e paixão pela agremiação são latentes. A história dos membros da agremiação perpassa pela história da agremiação. Com isso, o registro de ideais como comprometimento, identidade, respeito e alegria são os princípios norteadores das práticas organizacionais da agremiação. Tais princípios estão vinculados à Racionalidade Substantiva derivada dos estudos de Ramos (1989) e Serva (1993). Sendo assim, as ações organizacionais são pautadas em valores subjetivos e caracterizada pela personalidade das relações sociais, exaltando as relações comunitárias.

Contudo, frente às questões aqui levantadas, cabe a tentativa de articular estes três atores: o Estado, a Iniciativa Privada e a Comunidade para a criação de um possível arranjo produtivo e uma matriz de responsabilidade entre eles. Tais ações, promoveriam a produção das atividades carnavalescas, mediante a subvenção de recursos pelo Estado e auxílio na manutenção da escola pela Iniciativa Privada. Por consequência, proporcionaria a geração de emprego e renda àqueles que se dedicam ao mundo do samba e que fornecem sua força de trabalho de forma voluntária.

No entanto, a voluntariedade e participação diretas são princípios que movem a comunidade e agremiação. Estes devem ser preservados. A escola de samba não é uma organização formal, pautada em interesses econômicos mas sim em aspectos valorativos como colaboração, reciprocidade, alegria e coletividade. O desafio é desenvolver a cultura, a economia da cultura sem, no entanto, influenciar esta lógica norteadora que as organizações deste campo e, em específico, do carnaval possui. Com isso, não se limita em transformar a escola de samba em empresa mas sim criar meios que promovam a sua auto-sustentação em um ambiente de organizações caracterizado por interesses econômicos.

Portanto, é possível concluir que as atividades da agremiação convergem, principalmente, para a preservação dos laços comunitários na realização do carnaval. A agremiação, em todas as etapas da Dinâmica Carnavalesca, objetiva a preservar a subjetividade inerente ao mundo do samba, que é o entretenimento, a alegria. Cabe, a formação de mecanismos que promovam uma maior participação e a visibilidade dos desfiles dos grupos de acesso, bem como, tornar esta expressão cultural, que é o carnaval mais planejada e organizada para levar ao público entretenimento e alegria, que fazem o carnaval carioca ter a vitalidade como o “maior espetáculo da terra”.

O estudo tem por recomendação a análise das formas organizativas em outras escolas de samba que compõem os grupos maiores, bem como a inclusão de novos atores como a mídia e as ligas. É de grande relevância provocar esta reflexão sobre os rumos da racionalidade da cultura popular, já que, parte-se da suposição que as escolas de samba de maior escalão possuem fortes vínculos comunitários, mas no entanto, incide interesses econômicos das organizações da Iniciativa Privada. Entender o que representa, de fato, o carnaval para diversos tipos de organizações carnavalescas, independente da amplitude, em termos de racionalidade, é uma reflexão a ser analisada.

## REFERÊNCIAS

- BARBIERI, Ricardo José de Oliveira. **Para bilhar na Sapucaí: hierarquia e liminaridade entre as escolas de samba.** *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v.7, n.2, p. 183-198. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2010.
- BAYARDO, Rubim. Cultura y Desarrollo: Nuevos rumbos y más de lo mismo? In: NUSSBAUMER, Gisele (Org.). **Teorias e Políticas da Cultura:** visões multidisciplinares. Salvador: EDUFBA, 2007.
- BERG, Bruce L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences.** 4a ed., 2001.
- BEZERRA, Luiz Anselmo. **A Beija-Flor dos anos de sacrifício.** *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v.7, n.2, p. 217-232. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2010.
- \_\_\_\_\_. **A família Beija-Flor.** 2010. 243 f. *Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal Fluminense.* Niterói, 2010.
- CAIADO, Aurílio Sérgio Costa. **Algumas Considerações sobre Economia Criativa.** in IV Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura na Faculdade economia de Comunicação/UFBA, em maio de 2008, Salvador/BA. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2008/14643-04.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2013.
- CARVALHO, Cristina Amélia Pereira de; GONÇALVES, Julio César de Santana; ALCÂNTARA, Bruno César Santos de. **A Transformação do Futebol: da Diversão à Hegemonia do Mercado.** in EnANPAD -Encontro Nacional de Estudos Organizacionais (2003, Atibaia).
- \_\_\_\_\_. P.; ANDRADE, Jackeline. **A Inevitável conversação entre Estudos Organizacionais e Administração Pública: reflexões a partir de uma agenda de pesquisa.** 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA, 2006.
- CAVALCANTI, Maria Laura Viveiros de Castro. **Carnaval carioca: dos bastidores ao desfile.** 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2006.
- CALABRE, Lia. **Gestão pública da cultura Municipal na Contemporaneidade.** In: Políticas culturais: reflexões e ações. São Paulo: Itaú Cultural ; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Políticas Culturais no Brasil: balanço e perspectivas.** Anais... Bahia: Enecult. 2007.
- CIDADE OLÍMPICA, Portal de notícias da Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro. **Sambódromo.** Disponível em <http://www.cidadeolimpica.com.br/wp->

[content/themes/cidadeolimpica\\_v3/projetos/EOM/pt/transparencia-sambodromo.php](http://content/themes/cidadeolimpica_v3/projetos/EOM/pt/transparencia-sambodromo.php).

Acesso em: 10/09/2013.

COELHO, Kellen da Silva. **Análise das práticas organizativas dos artesãos de João Pessoa favorecidos pelo programa de artesanato da Paraíba.** in Sociedade Brasileira de Estudos Organizacionais. Fortaleza, 2013.

COSTA, Haroldo. **100 anos de carnaval no Rio de Janeiro.** São Paulo: Irmãos Vitale, 2001.

CREA, Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro. **Rio amplia Sambódromo que retoma traçado original.** Disponível em: <http://www.crea-rj.org.br/blog/rio-amplia-samb%C3%B3dromo-que-retoma-tra%C3%A7ado-original/>.

Acesso em 10/09/2013.

DENZIN, Norman K; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.** Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIÁRIO OFICIAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO. Ano XXVI, Nº 200, Rio de Janeiro, p. 132. 11 de janeiro de 2013.

DA SILVA, Rosimeri Carvalho; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DELLAGNELO, Eloise Livramento; CARVALHO, Cristina Amélia. **Para além da empresa: por outras possibilidades de teorizar sobre organizações** in Cultura, mercado e desenvolvimento. Porto Alegre: Decasa Editora, 2010.

DELLAGNELO, Eloise Helena. Livramento; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. **Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações.** in **Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, Edição Esp. Temática, p. 71-94, 2000.**

DIAS, Anderson Felisberto. **Cultura Popular como atrativo turístico e Práticas Organizativas de Grupos Folclóricos.** 2007. 146 f. *Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.* Florianópolis, 2007.

DIAS, Anderson Felisberto; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. **Práticas organizativas de grupos de cultura popular: das burocracias aos modelos alternativos de gestão.** 2008. in Cultura, Mercado e Desenvolvimento. Porto Alegre: Decasa Editora, 2010.

DOS SANTOS, José Luiz. **O que é Cultura.** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

DUARTE, Rosália. Entrevista em Pesquisas Qualitativas. Educar, Curitiba: Ed UFPR, nº 24, p. 213-225, 2004.

EASTERBY-SMITH, Mark; THORPE, Richard; LOWE, Andy. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FERREIRA, Felipe. **Inventando carnavais: O surgimento do Carnaval carioca no século XIX e outras questões carnavalescas**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2005.

FERREIRA, Luzia Aparecida. **Políticas Públicas de Cultura**. In: Políticas culturais: reflexões e ações. São Paulo: Itaú Cultural ; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2009.

FILHO *et alli*, Luiz Carlos Prestes. **Cadeia Produtiva da Economia do Carnaval. Economia da Cultura**. Recife: Fundação Jardim Nabuco, Editora Massangana, 2009.

GALVÃO, Walnice Nogueira. **Ao som do samba: uma leitura do carnaval carioca**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elabora projetos de pesquisa**. 4. ed. – 11. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GONÇALVES, Julio Cesar de Santana; SERRA, Antonio Roberto Coelho; DA COSTA, Carlos Everaldo Silva. **A Empresarização do Sagrado: Um Estudo sobre a Estruturação de Igrejas Protestantes Brasileiras** in XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2007.

GRES BEIJA-FLOR DE NILÓPOLIS. Disponível em: <http://www.beija-flor.com.br/2012/index.html>. Acesso em 18/11/2011.

\_\_\_\_\_. Disponível em: <http://www.beija-flor.com.br/2012/index.html>. Acesso em 10/05/2013.

IBGE, Perfil dos municípios brasileiros: cultura 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

JULIANO, Viviane Fontes. **As Singularidades da Gestão das Empresas de Produção Cultural**. In: VI ENECULT (2010, Salvador), Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/wordpress/24342.pdf>, Acesso em: 26/08/2013.

LEITE, Edson, CAPONERO, Maria Cristina, PEREZ, Simone. **Um carnaval fora da lista: quando a identidade é criada para o mercado**. *Textos escolhidos de cultura e arte populares*, v.7, n.2, p. 97-108. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2010.

LEOPOLDI, José Sávio. **Escola de Samba, ritual e sociedade**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

LIESA - Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro. **Informativo da Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro**. Ano IV – Nº 5 – Fevereiro, 2006, Edição Especial – Cidade do Samba. Rio de Janeiro: Editora Íris, 2006.

- \_\_\_\_\_. **Manual do Julgador – Carnaval 2011**. Rio de Janeiro: Liesa, 2011.
- \_\_\_\_\_. **Liesa OnLine - O informativo da Liesa na Internet: Sete Escolas já anunciaram enredos para o Carnaval 2014**. Disponível em: <http://liesa.globo.com/2013/por/12-noticias/130513/noticia001.html>. Acesso em 14/05/2013.
- \_\_\_\_\_. **Mapa do Sambódromo e arredores**. Disponível em: <http://liesa.globo.com>. Acesso em 20/01/2014.
- \_\_\_\_\_. **Revista Ensaio Geral - Informativo Oficial da LIESA**. Ano XXII – Nº 31 – Dezembro, 2013. Rio de Janeiro: Editora Íris, 2013.
- LIMA, Carmen Lucia Castro. **Políticas Culturais para o desenvolvimento: o debate sobre as Indústrias Culturais e Criativas**. Apresentado *in* III Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura na Faculdade economia da Arte e da Cultura de Comunicação/UFBA, em maio de 2007, Salvador/BA. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/CarmenLuciaCastroLima.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2013.
- MARX, Karl. **O capital (Crítica da Economia Política)**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- MIGUEZ, Paulo. **Alguns Aspectos do Processo de Constituição do Campo de Estudos em Economia da Cultura**. *In*: IV ENECULT (2008, Salvador).
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otavio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- MISOCZKY, Maria Ceci; MORAES, Joysi. **Práticas Organizacionas em Escolas de Movimentos Sociais**. Porto Alegre: Decasa Editora, 2011.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. **Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1980.
- \_\_\_\_\_. **Organização e poder: empresa, estado e escola**; São Paulo: Atlas, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- O PORTAL CARNAVALESCO. **Salgueiro dará voz a sua comunidade na escolha de seu samba-enredo para o carnaval 2013**. Disponível em: [http://www.carnavalesco.com.br/detal\\_carnavalesco.php?car\\_id=3593](http://www.carnavalesco.com.br/detal_carnavalesco.php?car_id=3593). Acesso em: 15/09/2012.

PAVÃO, Fábio Oliveira. **Uma comunidade em transformação. Modernidade, organização e conflito nas escolas de samba.** 2005. 114 f. *Dissertação (Mestrados em Antropologia) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia, Universidade Federal Fluminense.* Niterói, 2005.

PLANO ESTADUAL DE CULTURA. **Relatório do PADEC – Programa de Apoio ao Desenvolvimento Cultural dos Municípios do Estado do Rio de Janeiro (julho de 2012)** Disponível em: <http://www.cultura.rj.gov.br/downloads-projeto/plano-estadual-de-cultura>. Acesso em 01/08/2012.

PORTAL G1, Portal de Notícias G1 Globo. **Ação da polícia na Chatuba prende suspeitos da morte de jovens no Rio.** Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/2012/09/acao-da-policia-na-chatuba-prende-suspeitos-da-morte-de-jovens-no-rio.html>

\_\_\_\_\_. **Conheça todos os setores do Sambódromo do Rio.** Disponível em: <http://g1.globo.com/rio-de-janeiro/carnaval/2013/noticia/2013/01/conheca-todos-os-setores-do-sambodromo-do-rio.html>. Acesso em 10/09/2013.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

\_\_\_\_\_. **A nova ciência das organizações: uma reconceitualização das riquezas das nações.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RAUBER, Isabel. Socialismo em el siglo XXI? Reflexioner em torno a las alternativas a la barbarie imperialista. *Rebelión*, setembro de 2004.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Economia da Cultura e Desenvolvimento: Estratégias Nacionais e Panorama Global.** *Economia da cultura: ideias e vivências.* Rio de Janeiro: Publit, 2009.

REVISTA BEIJA-FLOR – UMA ESCOLA DE VIDA. Edição Histórica. Rio de Janeiro: Ed. Designum Comunicação, 2002.

\_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Ed. Designum Comunicação, 2003.

\_\_\_\_\_. Nº 6. Rio de Janeiro: Ed. Da Fonseca Comunicação e Editora Ltda., 2007.

\_\_\_\_\_. Nº 9. Rio de Janeiro: WideBrasil Comunicação Integrada, 2010.

\_\_\_\_\_. Nº 10. Rio de Janeiro: WideBrasil Comunicação Integrada, 2011.

RODRIGUES, Marcio Silva, SILVA, Rosimeri de Fátima Carvalho. **Cientes ou Torcedores: A Empresarização do Futebol no Brasil.** *In: Revista Alcance* (2005, Florianópolis).

ROSA FILHO, Duarte de Souza; MISOCZKY, Maria Ceci. **A regulação no contexto brasileiro: reflexões inspiradas em Guerreiro Ramos, Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta.** in EnAPG – Encontro de Administração Pública e Governança, Rio de Janeiro, 2004.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. **Políticas culturais do governo Lula/Gil: desafios e enfrentamentos.** Apresentado in III Enecult – Encontro de Estudos Multidisciplinares em Cultura na Faculdade economia da Arte e da Cultura de Comunicação/UFBA, em maio de 2007, Salvador/BA. Disponível em: <http://www.cult.ufba.br/enecult2007/AlbinoRubim.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2013.

SEIDMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research: a guide for researches in education and social science.** New York: Teachers College Press, 3a ed. 2006.

SERVA, Maurício. **O fenômeno das organizações substantivas.** Revista de Administração de Empresas (RAE). São Paulo 33(2):36-43, Mar./Abr. 1993.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas.** 1996. 633p. Tese de Doutorado em Administração. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1996.

SOLÈ, Andreu. **¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario.** Papel de trabajo: Paris, 2004.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TOLILA, Paul. **Cultura e economia: problemas, hipóteses, pistas.** Tradução Celso M. Pacionik. São Paulo: Iluminuras: Itaú Cultural, 2007.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração.** 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo Vasconcelos Cavalier; BARROS, Denise Franca. **O Fenômeno da Empresarização e a Busca por Alternativas na Produção, Comercialização e Distribuição da Música no Brasil como Formas de Resistência.** Revista O&S - Salvador, v.19 - n.61, p. 333-355.

\_\_\_\_\_. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração.** In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes. *Pesquisa qualitativa em administração.* FGV Editora, 2004.

\_\_\_\_\_. MISOCZKY, Maria Ceci. **Instituições e Poder: Explorando a Possibilidade de Transferências Conceituais.** in EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 2000.

WEBER, Max. **The Methodology of the social sciences.** Glencoe: The Free Press, 1949.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA



Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Instituto de Ciências Humanas e Sociais  
Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia

Roteiro de Entrevista – “*Formas Organizativas em Escolas de Samba: uma análise sobre as agremiações Beija-Flor de Nilópolis e Chatuba de Mesquita*”

Aluna: **Marcelo Bruno Ferreira Dantas**

Orientador: **Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína Machado Simões**

Tópicos:

1. Descrever as agremiações estudadas, bem como os fatores históricos, sociais e institucionais que as caracterizam.
  - **A importância do carnaval para o estado e para os municípios/região;**
  - **Trajatória da agremiação até os dias de hoje.**
2. Descrever as Formas Organizativas adotadas nas Escolas de Samba.
  - **Funcionamento da escola**
  - **Como a escola se organiza para o Carnaval**
    - 2.1 Atividades de Pré-produção
      - **Quais recursos são necessários;**
      - **Onde adquirir;**
      - **Qual investimento;**
      - **Quais materiais;**
      - **Equipamentos necessários;**
      - **Infraestrutura necessária;**
      - **Qual momento essa atividade se dá.**
    - 2.2 Atividades de Produção
      - **Oficina: Mão-de-obra utilizada; Especialização da mão-de-obra, Engenharia, Tecnologia;**
      - **Projetos de Criação: Criação de enredo, desenho e coreografia;**
      - **Administração: Financeira (Prestação de Contas), Samba (Ensaios), Material (Almoxarifado).**
      - **Projetos Sociais.**
    - 2.3 Atividades de Comercialização e Consumo
      - **Meios de consumo dos produtos/serviços carnavalescos.**
3. Descrever a relação da Escolas de Samba com as organizações: O Estado, Mercado e Comunidade, que compartilham dinâmica carnavalesca.
  - **Relação da escola com o Estado: Investimento no setor cultural, Conselho Municipal de Cultura; Importância do setor cultural para o município; legitimação do setor cultural no município**

- **Relação da escola com a Iniciativa Privada: Formas de cooperação, investimento e/ou patrocínio**
  - **Relação da escola com a Comunidade: Quem são os públicos da escola, nível de participação dos membros, importância da comunidade para a agremiação**
4. Descrever a lógica orientadora, em termos de racionalidade, predominante nas Escolas de Samba analisadas.
- **Quais as prioridades da escola**
  - **Como é forma de gestão/gerenciamento da escola**
  - **Quais resultados a escola espera ter/trazer**
  - **Hierarquia**
  - **Processo de Tomada de Decisões na agremiação**
  - **Regras legitimadas**
  - **Controle de gestão e resultados**
5. Encerramento

Obs.: Parada de gravação, não interferir, cuidado com perguntas que possam influenciar a resposta.

Obs.: Sugerir a indicação de outros entrevistados e visita de outros departamentos e fotografá-los.

## ANEXOS

### ANEXO 1 – TERMO DE CONSENTIMENTO



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Meu nome é Marcelo Bruno Ferreira Dantas, aluno do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e convido-o (a) a participar da pesquisa referente ao projeto “*Formas Organizativas em Escolas de Samba: uma análise sobre a agremiação Chatuba de Mesquita*”, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Janaína Machado Simões, matrícula SIAPE 1637064. O projeto tem como objetivo analisar as formas organizativas das organizações escolas de samba tomando como análise o Grêmio Recreativo Chatuba de Mesquita.

Sua participação nesta etapa da pesquisa será realizada por meio de uma entrevista. Tal procedimento será conduzido mim, aplicado oral e individualmente, previamente agendado entre eu e você. A entrevista será gravada em áudio, e qualquer dado que possa lhe identificar não será usado na análise dos dados. A sua participação é absolutamente voluntária, estando o pesquisador à disposição para qualquer esclarecimento, de modo que a sua recusa em participar, em qualquer momento da pesquisa, não trará qualquer penalidade ou prejuízo.

Após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e aceitar participar da pesquisa, solicito a sua assinatura em duas vias, sendo que uma delas permanecerá em seu poder. Qualquer informação adicional ou esclarecimento acerca deste estudo poderá ser obtido junto ao pesquisador, pelo telefone (21) 98128-5990, por e-mail (marcelodantas17@gmail.com).

---

Marcelo Bruno Ferreira Dantas  
Aluno do MPGE-UFRRJ  
Matrícula 201216140003-5

#### **Consentimento Pós-Informação**

Eu \_\_\_\_\_, portador do número de identidade \_\_\_\_\_, declaro por meio deste documento, meu consentimento em participar da pesquisa “*Formas Organizativas em Escolas de Samba: uma análise sobre a agremiação Chatuba de Mesquita*” que será realizada na universidade onde o pesquisador atua.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Assinatura: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_