

AUTOR 1	CARLA ALVES LOPES
IES	
EMAIL	carlaalves@ensp.fiocruz.br

AUTOR 2	MARIA CECILIA BEZERRA TAVARES MALAIA
IES	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA CIDADE
EMAIL	ceciliamalaia@hotmail.com

AUTOR 3	JOSÉ CARLOS VINHAIS
IES	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA CIDADE
EMAIL	jc.vinhais@gmail.com

## Administração em Escolas de Samba: os bastidores do sucesso do Carnaval carioca

### RESUMO

*O Carnaval na cidade do Rio de Janeiro, do ponto de vista dos organizadores, não pode ser considerado apenas uma manifestação cultural, mas um grande empreendimento, cujos objetivos convergem para a obtenção de resultados tal qual uma organização tradicional. A aplicação de um modelo de gestão eficaz é prioritária neste ambiente inovador, oferecendo vantagens competitivas para o resultado do desfile. O presente trabalho tem como objetivo apresentar a relação entre os benefícios oferecidos pelo uso dos conceitos científicos da administração e os resultados alcançados nas Escolas de Samba dos Grupos 1 e 2. Este artigo utilizou o método de pesquisa bibliográfica para apresentar as referências de autores consagrados na área de gestão, e aplicou métodos de coleta de dados na forma de entrevistas com profissionais de Escolas de Samba do Grupo Especial, profissionais da área e gestores públicos. A finalidade foi a obtenção de subsídios importantes que expliquem o grande sucesso do Carnaval e evidenciem alguns fatores como a visão estratégica, o comprometimento da administração em todos os seus segmentos e a estrutura logística, além de ressaltar sua importância para a economia do estado do Rio de Janeiro.*

**Palavras-chave:** Carnaval. Escolas de Samba. Sistema de Gestão.

### 1. INTRODUÇÃO

O Carnaval é uma festa popular que se tornou marca do Brasil, em especial, da cidade do Rio de Janeiro. A preparação do Carnaval, desde a escolha do samba-enredo de uma Escola de Samba até a sua apresentação final, que é o desfile, percorre um extenso caminho em que são utilizados diversos princípios da moderna administração. O sucesso desse grandioso evento pode ser mensurado pela movimentação financeira oriunda do mercado publicitário e da mídia que o transformou em um grande produto a ser exibido e “vendido”, mundialmente, como um segmento da indústria cultural brasileira.

As Escolas de Samba são organizações culturais sem fins lucrativos, cuja principal atividade é a realização do desfile durante o Carnaval (FERNANDES, 2009). Essas escolas possuem um diferencial que muitas empresas tentam buscar, que é uma gama de profissionais altamente motivados, com criatividade e espírito de equipe. O Carnaval, por meio das Escolas de Samba, gera lucros, estrutura, empregos e alegria. Percebe-se a existência de várias lideranças comprometidas com desafios e resultados, tornando a Escola de Samba uma grande empresa. Em todas estas instituições são encontrados objetivos estratégicos, estruturas organizacionais, tecnologia e recursos humanos que são fatores essenciais à formação de qualquer empresa.

A estrutura de uma organização é de grande relevância para o alcance de objetivos preestabelecidos, que é a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas (CARVALHO, 2002). Para se organizar uma Escola de Samba, é necessário um bom administrador, que nesse caso é o Diretor de Carnaval, que precisa ter pulso e coerência para planejar, acompanhar, organizar e controlar o trabalho desenvolvido dentro e fora do barracão. (CASTRO, 2009)

Para a consumação deste estudo, foram realizadas pesquisas bibliográficas com o objetivo de levantar o referencial teórico relacionado com o assunto do artigo, além de entrevistas com profissionais de Escolas de Samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro, profissionais da área e gestores públicos, dentre eles: Maria Augusta Rodrigues (Carnavalesca e Comentarista de Carnaval da Rede Globo); José Augusto Rodrigues (Ex-Diretor de Eventos da RIOTUR); Cesar Maia (Ex-Prefeito do Rio de Janeiro); Regina Duran (Presidente do GRES Acadêmicos do Salgueiro); Ricardo Fernandes (Diretor de Carnaval do GRES Unidos de Vila Isabel); Aramis dos Santos (Diretor de Barracão do GRES Estação Primeira de Mangueira); Raymundo de Castro (Vice-Presidente de Finanças e Baluarte do GRES Estação Primeira de Mangueira) e Tonho Duarte (Diretor de Harmonia do GRES Unidos da Tijuca).

Para que o Carnaval se tornasse um grande espetáculo que sensibiliza milhões de pessoas mundo afora, é necessária a interação de inúmeros profissionais de diferentes formações e competências que, em conjunto com um bom modelo de gestão, dá ao evento toda a sua suntuosidade.

O conjunto de critérios empregado para classificar as Escolas do Grupo Especial, em número de doze, impõe a obrigatoriedade de se desfilar com, no mínimo, 200 ritmistas na bateria, 100 pessoas do sexo feminino na Ala das Baianas e uma comissão de frente composta de 10 a 15 componentes. No total, cada Escola deverá possuir entre 2.500 e 4.500 participantes, e o número de carros alegóricos não pode ultrapassar oito. (LIESA, 2009)

A cada ano as Escolas de Samba escolhem um novo enredo que tem a obrigatoriedade de fazer referência a fatos históricos, pessoas, culturas, lugares ligados ao cotidiano dos brasileiros. Todo o desfile, desde as fantasias, alegorias e os adereços até o samba-enredo, é trabalhado em função do enredo adotado. (DUARTE, 2009)

A estrutura organizacional, a visão estratégica e o comprometimento com a administração das Escolas de Samba são constituídos por agentes econômicos, sociais e culturais. Segundo a RIOTUR (2009), no ano de 2009, o Carnaval carioca movimentou R\$ 1,22 bilhão; 2,3 % a mais que em 2008.

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (2009), os hotéis cariocas registraram 95% de ocupação das vagas, 7% a mais que no Carnaval do ano passado. A causa do aumento desta ocupação é atribuída à alta da moeda estrangeira que impediu a realização de viagens para o exterior, optando-se pelo Rio de Janeiro como destino preferido no Carnaval 2009. Em relação aos visitantes de outros países, houve uma queda de 20% desta ocupação.

Com relação ao mercado de trabalho, segundo a Secretaria Estadual de Trabalho do Estado do Rio de Janeiro (2009), cerca de 80% dos postos de trabalho gerados pelas Escolas de Samba são de caráter temporário e informal. Em relação à produção de fantasias e alegorias, esta porcentagem seria de 62%. O maior número de contratações temporárias ocorre nos dias em torno do desfile, quando são contratadas cerca de 40 pessoas para zelar pela segurança dos carros na concentração, e mais 200 empurradores de carros alegóricos.

O sucesso deste nicho da indústria cultural pode ser mensurado através da movimentação financeira que atrai grandes nomes e marcas, o mercado publicitário e também pela geração de empregos.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O desfile das Escolas de Samba do Grupo Especial da cidade do Rio de Janeiro, iniciado em 1932, transformou-se, no decorrer do tempo, num dos principais eventos do país. Sua repercussão é multiplicada devido ao importante papel que ocupa na economia do Brasil, aliado ao crescente *marketing* promocional em torno de sua manifestação cultural. Em 1984, ganha um espaço oficial na Passarela do Samba Darcy Ribeiro, também conhecida como Sambódromo ou Avenida Marquês de Sapucaí. (MAIA, 2009)

O sucesso alcançado pelo Carnaval do Rio, quando comparado em razão da suntuosidade e da complexidade a outros eventos pelo mundo, mostra claramente que a resposta está na aplicação de modernos modelos organizacionais. Em relação ao passado, toda a gestão precisou ser readequada à realidade e aos novos critérios de avaliação das Escolas que exigem uma administração com funções descentralizadas, participativas, interdependentes e integradas.

Oliveira (2008) mostra que o modelo de excelência implementado nas organizações, facilmente identificado nas Escolas de Samba da cidade do Rio de Janeiro, nada mais é do que o resultado da aplicação da melhor parte de todas as teorias da administração. A estrutura deste modelo está baseada em sete instrumentos administrativos que são: a administração participativa, a administração estratégica, a administração virtual, o empreendedorismo, a responsabilidade social e ética, a governança corporativa e a administração do conhecimento.

Observa-se nas Escolas de Samba o uso de um modelo de gestão participativa que é compatível com os novos paradigmas empresariais, passível de entendimento e de fácil aplicação, quando bem trabalhado, já que a razão de ser desta instituição está unicamente ligada ao Carnaval.

Com o objetivo de tomar decisões e resolver problemas, a administração participativa aprimora e motiva as relações de trabalho, sendo, assim, imperativa a sua aplicabilidade na política de administração de recursos humanos. Os funcionários contribuem com suas experiências e conhecimentos, buscando agregar valores às funções e demais integrantes de sua equipe, contribuindo para o melhor desempenho do trabalho. (STONER, 1992)

Uma organização como esta tem como orientação um modelo de gestão participativo que promove a integração entre todos os atores envolvidos no processo, sobretudo os segmentos que visam liderança, disciplina e autonomia. Dessa forma, os trabalhadores se sentem parte integrante do processo produtivo, pois se envolvem com os objetivos e resultados da empresa. (JOHANN, 1996)

Este fator que representa a fortaleza de um modelo de gestão participativa pode representar sua maior fraqueza. Quando mal trabalhado, um dos principais obstáculos encontrados para a implantação da administração participativa é justamente o de ordem cultural. Para Johann (1996), a participação funcional é um exercício mais complexo na prática do que demonstra ser.

Para se conseguir uma gestão participativa eficiente, é fundamental ter em mente alguns pontos essenciais: aprender a aprender, inovar, criar visão compartilhada, planejar a transição, a análise organizacional, para que a gestão seja uma soma de esforços individuais e

grupais em busca do aperfeiçoamento permanente da organização e de seus recursos humanos. (DRUMOND, 1991)

Para a sustentabilidade do modelo, ainda são necessários planejamento, avaliação e controle somados às várias formas de administração pertinentes ao trabalho proposto pelas agremiações, dentre os quais se destacam políticas públicas, *marketing*, logística, responsabilidade social e estrutura organizacional. (KOTLER, 1992)

As Escolas de Samba são beneficiadas por políticas de incentivo à cultura, que não somente visam à disseminação da cultura por toda a população como também beneficiam as empresas que apoiam esse tipo de evento, através da isenção de tributos. (MAIA, 2009)

Como preconiza Guareschi *et al* (2004):

As políticas públicas configuram-se como compromisso público à garantia de direitos sociais. Têm caráter social com a finalidade de abarcar um grande número de indivíduos, e normalmente são emanadas pelo poder executivo nas esferas Municipal, Estadual e Federal.

Outro conceito administrativo muito utilizado para a divulgação dos desfiles é o *marketing*, que é a representação de um processo social em que pessoas/grupos obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor (KOTLER e KELLER, 2006).

As Escolas de Samba divulgam, por meio da imprensa, suas políticas sociais e projetos desenvolvidos em suas agremiações com o objetivo de obter um retorno financeiro advindo de potenciais patrocinadores, interessados em apoiar seu enredo. Para isso, elas devem desenvolver uma estratégia de *marketing* que identifique, atraia e mantenha patrocínios rentáveis para a sua sustentabilidade.

Mais um conceito administrativo, talvez o mais importante, é a logística, que de acordo com Carvalho (2002):

é a parte do gerenciamento da cadeia de abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semi-acabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências do consumidor final.

O autor também enfatiza que a logística nada mais é que a área da gestão responsável por prover recursos, informações e equipamentos para a execução de todas as atividades de uma organização, das quais se destacam o processamento de pedidos e o gerenciamento de informações, movimentação de materiais, armazenagem e transporte.

Antes de prosseguir no próximo capítulo, é necessário mencionar o conceito de estrutura organizacional que, segundo Stoner (1992), é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. É também através da estrutura que se faz a descrição de cargos, definindo as atividades e funções de cada um dentro das empresas. No caso das Escolas de Samba, os barracões representam a estrutura organizacional.

Segue na próxima seção a descrição do modelo de gestão empregado pelas organizações denominadas “Escolas de Samba” na cidade do Rio de Janeiro.

### **3. GESTÃO EMPRESARIAL DAS ESCOLAS DE SAMBA**

Uma Escola de Samba é um empreendimento na área de cultura, sem fins lucrativos, que presta serviços de resgate e preservação da identidade cultural das comunidades envolvidas. Não visa lucro e sim ganhos em resultados de sua atuação na área cultural. As

Escolas de Samba vendem sua imagem como um produto de responsabilidade social e investimento cultural. (LIESA, 2009)

Um desfile de uma Escola de Samba é o maior projeto social na área de cultura do mundo. Se a organização souber vender tal produto como investimento social privado, será capaz de captar recursos suficientes para a sua sustentabilidade. (DURAM, 2009)

Sob o ponto de vista mercadológico, o Carnaval, atualmente, representa um segmento de mercado bastante promissor. Os barracões das Escolas de Samba, mais precisamente na Cidade do Samba, fundada em 2005, na gestão do então prefeito Cesar Maia, funcionam hoje como linhas de produção de uma moderna fábrica, onde equipes capacitadas são contratadas para manipular *softwares* sofisticados a fim de garantir carros alegóricos com estruturas mais leves e resistentes. Os efeitos de sonorização e iluminação que encantam o público no Sambódromo são controlados por computadores. (SANTOS, 2009)

Durante a entrevista, o ex-prefeito Cesar Maia afirmou que:

O samba passa a ter o seu solo sagrado, situado na Zona Portuária do Rio, bairro onde nasceu o samba carioca, onde aportam aproximadamente 120 mil turistas por ano em navios e que certamente irão conhecer o nosso Parque Temático. Dessa forma, o Sambódromo e a Cidade do Samba se complementam. (MAIA, 2009)

O aumento da influência dos desfiles das Escolas de Samba no Carnaval carioca estabeleceu uma especialização de habilidades e competência que cerceou o espaço para o amadorismo em razão da crescente competição entre as agremiações. Eficácia e eficiência, rentabilidade, controle, qualidade são atributos desejáveis para um bom desfile e critérios de alta relevância para as Escolas vencedoras.

O prestígio alcançado com uma boa classificação no desfile aliado à confiabilidade e à legitimidade das agremiações reforçam a posição da Escola para negociar e valorizar seus atributos, tais como nome, cores ou logotipo, servindo como argumento e ferramenta de venda para futuros patrocínios e obtenção de recursos para novos desfiles.

Bons exemplos de Escolas que já se apropriaram destes conceitos são: Mangueira, Portela, Salgueiro e Império Serrano, vistas como as mais tradicionais Escolas de Samba do Rio de Janeiro. São agremiações que montaram tradições e contribuíram decisivamente para a construção da história do samba no Rio de Janeiro. O que mantém essas agremiações no topo da lista, por maiores que tenham sido as crises pelas quais passaram, é a legitimidade que possuem perante a população. (SANTOS, 2009)

O sucesso dos desfiles das Escolas de Samba do Rio de Janeiro pode ser mensurado ao analisarmos todos os fatores que, aliados, contribuem para que o Carnaval carioca continue no topo da lista das festas mais concorridas do mundo. Dentre esses fatores, podem-se destacar: políticas públicas, mercado publicitário, captação de recursos, projetos sociais, departamento cultural, logística das agremiações e estrutura organizacional.

As próximas subseções abordam cada um destes temas e elucidam a sua importância dentro das organizações intituladas “Escolas de Samba”.

### 3.1. POLÍTICAS PÚBLICAS

A atuação do poder público carioca nas Escolas de Samba representa um fator fundamental tanto na organização do Carnaval, como no apoio logístico dos desfiles. A Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro apoia, desde a década de 1960, as atividades e a

realização do desfile das agremiações com a montagem de arquibancadas, a segurança e a decoração da avenida onde a população assiste aos desfiles.

Segundo José Augusto Rodrigues, corroborado por Maia (2009), a Prefeitura, por intermédio da Secretaria Municipal de Turismo – RIOTUR, investe uma quantia considerável para a provisão de infraestrutura necessária à realização do desfile no Sambódromo, mobilizando diversos órgãos relacionados à segurança pública, limpeza urbana, iluminação, saúde etc.

Maia (2009) menciona ainda a Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991, conhecida como Rouanet, a Lei Estadual de Cultura nº 1.954, de 26 de janeiro de 1992, e a Lei Municipal de Incentivo à Cultura da Cidade do Rio de Janeiro nº 1.940, de 31 de dezembro de 1992, descritas a seguir.

O Ministério da Cultura (MinC) tem sob sua responsabilidade a formulação e a implementação da legislação de incentivo à produção cultural e musical, especialmente a Lei Rouanet, que permite a redução do valor do imposto de renda devido pela empresa ou pessoa física patrocinadora. Em 2005, o GRES Estação Primeira de Mangueira contou com o patrocínio da Petrobras e da Eletrobrás, por meio da Lei Rouanet, apresentando um enredo que tratava das várias formas de energia.

O estado e o município do Rio de Janeiro possuem mecanismos semelhantes. A Lei Estadual de Cultura oferece um incentivo fiscal com abatimento de até 2% do ICMS devido, enquanto a Lei Municipal de Incentivo à Cultura da Cidade do Rio de Janeiro determina que as empresas investidoras abatem até 20% do ISS devido, se o dinheiro for investido em projetos culturais.

### 3.2. MERCADO PUBLICITÁRIO

A grande quantidade de propagandas dentro do Sambódromo chama a atenção de quem vai assistir ao desfile. As empresas que investem em festas populares contribuem para a difusão da cultura, para o desenvolvimento da região e para a revitalização do “folclore” nacional. Desta forma, não só encanta os participantes da festa como os transforma em possíveis consumidores de sua marca.

De acordo com Rodrigues (2009), no caso do desfile das Escolas de Samba, o departamento comercial da LIESA (Liga das Escolas de Samba) é o responsável pela locação dos espaços publicitários do Sambódromo, enquanto a TV Globo comercializa os espaços de *merchandising* da pista e as próprias Escolas de Samba captam patrocínio para seus enredos e/ou projetos sociais.

O Sambódromo oferece atualmente várias estratégias do *mix de marketing* – produto, preço, praça e promoção (KOTLER, 2006). Dentre essas estratégias, destacam-se: o *marketing* de relacionamento, pelo qual o patrocínio como estratégia promocional apresenta objetivos distintos, dentre eles aumentar as vendas, valorizar a marca e melhorar a comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros da empresa patrocinadora; e o *marketing* social, que é considerado o uso promocional de ações com o objetivo de difundir o interesse e o empenho das empresas e/ou governo em busca de soluções para problemas sociais.

No caso da Avenida Marquês de Sapucaí, quando uma empresa investe em publicidade, o contrato geralmente é de dois anos, sendo oferecida, ainda, alguma vantagem

para a continuidade do investimento, tornando, assim, as empresas fiéis em suas participações no Sambódromo. (MAIA, 2009)

A atuação da Rede Globo de Televisão, dentro do tratamento jornalístico dado ao Carnaval em suas transmissões televisivas, é fundamental para a festa. Como ela inicia a cobertura do evento alguns meses antes do Carnaval, abrem-se com isso espaços publicitários aos que compram as cotas. Ainda sobre a Rede Globo, os direitos de transmissão da TV se iniciaram após o pagamento pela transmissão em publicidade e em dinheiro, a partir de 1985, quando a LIESA assumiu a organização do desfile.

O levantamento feito em documentos do Centro de Memória do Carnaval comprovam que, em 1988, ficou acertada a ocupação de locais com anúncios de patrocinadores mediante o pagamento de US\$ 250 mil. O desfile das Escolas de Samba do Rio de Janeiro, por ser um produto completo, além de estar na pauta do *marketing* cultural, possibilita que as empresas façam *marketing* para causas sociais, propiciando ainda um aumento de vinte por cento dessa quantia, por ano. (LIESA, 2009)

Segundo Kotler (1992, p. 48), quando uma empresa patrocina ou apoia um desses eventos, está caminhando para a satisfação do cliente.

### 3.3. CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Os recursos obtidos pelas Escolas de Samba provenientes dos ensaios realizados nas quadras representam, no máximo, 30% dos custos de produção do desfile, valor muito aquém do necessário para um empreendimento deste porte. (CASTRO, 2009)

O montante necessário para a cobertura das despesas de uma Escola de Samba do Grupo Especial tem um custo aproximado de R\$ 4 a 5 milhões, e os recursos referentes às subvenções públicas e à participação nas receitas do desfile geram apenas cerca de R\$ 2,5 milhões. Diante desse quadro e da crescente disputa entre as Escolas, gerando um constante aumento do custo total de produção, os recursos advindos de patrocínios se tornam imprescindíveis para a sustentabilidade do evento.

Esse fato pode ser observado na escolha e na elaboração de enredos que exaltam personalidades, lugares ou organizações que justifiquem ou possibilitem a obtenção de patrocínio por parte de tais pessoas ou do poder público de tais localidades.

### 3.4. PROJETOS SOCIAIS

No Brasil, a partir da década de 80, surgiu uma nova leva de empresários com consciência da oportunidade e da necessidade de ações sociais, tornando o setor privado corresponsável por projetos culturais e de fomento ao desenvolvimento comunitário. A publicação da legislação de incentivo à cultura, como já citado na subseção 3.1, forneceu o meio pelo qual esta participação se expandiu.

Empresas como Bradesco, C & A, Shell, Xerox, Fundação Kelloggs, O Boticário, Fundação Abrinq, Odebrecht, Petrobras e Icatu Hartford estão aplicando anualmente mais de R\$ 100 milhões em programas sociais em escolas, programas de saúde, esporte e cultura, e cursos de profissionalização. As ações dessas empresas representam uma mudança de paradigma, cuja atuação pode ser decisiva para ressaltar conceitos, tais como: cidadania, responsabilidade social e organização social. (MAIA, 2006)

Em conjunto com grandes parceiros, Escolas de Samba como GRES Estação Primeira de Mangueira, GRES Acadêmicos do Salgueiro, GRES Unidos da Tijuca, GRES Portela,

GRES Unidos de Vila Isabel, GRES Beija-Flor de Nilópolis, GRES Acadêmicos do Grande Rio e GRES Império Serrano subsidiam diversas atividades com a finalidade de preparar e formar indivíduos capazes de assumir tarefas especializadas, voltadas para o desenvolvimento de projetos, que irão beneficiar este grandioso espetáculo que é o Carnaval carioca, com atenção especial para a formação de crianças e adolescentes.

### 3.5. DEPARTAMENTO CULTURAL

O objetivo maior de um Departamento Cultural para uma Escola de Samba é preservar o acervo cultural de cada GRES. Através dele são elaboradas pesquisas onde a história é resgatada, mantida e divulgada no *site* das agremiações, como forma de contribuir para a disseminação da cultura do samba carioca. (RODRIGUES, 2009)

Em muitas Escolas de Samba, o Departamento Cultural tem como figura principal o carnavalesco em exercício, que contribui de forma mais ativa na confecção dos carnavais da entidade, auxiliando em pesquisas, sugerindo temas ou redigindo textos diversos, entre eles, as defesas de enredo e o Abre-Alas, livro entregue pela Escola aos jurados do desfile. O Departamento Cultural é um braço auxiliar na criação do enredo e da sinopse.

### 3.6. LOGÍSTICA DAS AGREMIÇÕES

O trabalho nos barracões das agremiações para o Carnaval começa quase que imediatamente após o término do seu desfile do ano anterior. As Escolas de Samba possuem um cronograma de atividades que define cada etapa do processo (início, meio e fim). Dessa forma, evitam desperdício de tempo e, conseqüentemente, a perda da produtividade, fundamentais à excelência do seu produto final: o desfile. (SANTOS, 2009)

Outro fator importantíssimo é o sorteio que define a ordem de apresentação dos espetáculos no Sambódromo, que é feito pela LIESA. Segundo Aramis dos Santos (2009), Diretor de Barracão do GRES Estação Primeira de Mangueira, essa definição é primordial para manter a ordem da retirada dos carros dos barracões das Escolas de Samba no dia do desfile oficial.

A LIESA encaminha aos cuidados de cada Diretor de Barracão, um dossiê contendo um mapa da cidade indicando as ruas de acesso às áreas de concentração – que podem ser na Presidente Vargas, ao lado do prédio conhecido como “Balança Mas Não Cai”, ou ao lado do prédio dos Correios, dependendo da ordem do desfile das agremiações – interditadas pela CET Rio, para posicionamento correto dos carros antes do desfile. (LIESA, 2009)

A última Escola a desfilar é a primeira a retirar os carros, colocando-os nos locais indicados no dossiê. Com o intuito de evitar congestionamento na saída dos barracões localizados na Cidade do Samba, a comunicação entre os diretores de cada agremiação e a Liga das Escolas de Samba é fundamental.

No final do desfile, cada agremiação tem um limite de tempo para esvaziar totalmente a dispersão, sendo cobrada uma multa caso ocorram atrasos e outros problemas.

### 3.7. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Assim como numa empresa, um desfile dessa magnitude – como qualquer grande projeto – tem começo, meio e fim. Ele é monitorado e controlado dentro de uma rígida estrutura organizacional clássica (OLIVIERA, 2008), cujas ações convergem unicamente para

os objetivos a serem alcançados. Para que a empreitada tenha um resultado positivo, todos devem estar comprometidos e afinados. A divisão de tarefas, por meio dos diversos departamentos, traz um estreitamento maior entre os envolvidos.

Para Fernandes (2009), a estrutura organizacional de uma Escola de Samba é constituída, em sua maioria, por um presidente, um presidente de honra e diretores com atribuições em diferentes áreas, tais como: administrativo, financeiro, jurídico, de Carnaval, de barracão, de harmonia, de assessoria de comunicação, de bateria, cultural, social, de patrimônio etc. Fazem parte ainda do seletivo grupo integrante das agremiações as equipes responsáveis pela limpeza, zeladores e vigias.

As atividades seguem uma ordem cronológica e são distribuídas ao longo do ano. A produção do desfile se divide em quatro partes: produção de fantasias e adereços, produção de carros alegóricos, criação e preparação dos elementos musicais, que são o samba-enredo e a bateria e, por último, criação e preparação das performances, coreografias, das alas.

O primeiro passo para a concretização de um desfile é a contratação do carnavalesco, cujas responsabilidades, na ótica de Maria Augusta Rodrigues, são a concepção do desfile em todos os seus detalhes e a coordenação das equipes responsáveis pelas diversas etapas de produção de fantasias e carros alegóricos.

O carnavalesco normalmente indica os profissionais especializados que formarão sua equipe de trabalho, como ferreiros, marceneiros, carpinteiros, escultores, eletricitas, iluminadores, desenhistas, cenógrafos, figurinistas, aderecistas, costureiras, bordadeiras, vidraceiros, pintores, ceramistas e decoradores.

Os trabalhos seguem um rígido cronograma, pois os protótipos das fantasias produzidas pelas costureiras do barracão são elaborados ao longo dos meses de maio e junho, juntamente com os projetos dos carros alegóricos. Em agosto, inicia-se o processo de confecção das fantasias, cuja responsabilidade passa a ser dos chefes das alas.

Os chefes de ala não só contratam costureiras e aderecistas para a confecção das fantasias e adereços, como também assumem a tarefa de comercialização das fantasias, cujo preço de venda pode chegar a R\$ 600,00. As fantasias das alas da comissão de frente, da bateria, das baianas e da comunidade são responsabilidade da agremiação, produzidas no próprio barracão e doadas aos seus integrantes, respeitando critérios próprios de cada GRES.

Os carros alegóricos ficam sob a responsabilidade do Diretor de Barracão. Inicialmente, entre os meses de março e maio, é feito o desmonte dos carros selecionando o material a ser reaproveitado. Em julho, inicia-se o processo de montagem das novas alegorias, envolvendo diferentes profissionais que, em grande parte, são contratados em regime temporário. Desde o início da montagem até o produto final, seguem-se várias etapas: instalação de ferragens, montagem de carpintaria, criação das esculturas, pintura, adereçamento, instalações elétricas, de efeitos especiais e mecânicos.

Após a inauguração da Cidade do Samba em 2005, as Escolas de Samba puderam usufruir melhores condições de trabalho, tendo em vista os modernos barracões com uma área total de cerca de sete mil metros quadrados. Essa infraestrutura permite a construção de até 12 alegorias em seu tamanho final.

O Diretor de Carnaval é o elo entre a presidência executiva e todos os segmentos da agremiação. É a pessoa responsável por executar o que é planejado artisticamente com o carnavalesco. Compete a ele oferecer condições para que as linhas de produção dentro do barracão executem o que foi planejado. É a mola mestra do bom funcionamento da Escola. Na opinião do Ricardo Fernandes, da Vila Isabel, um Diretor de Carnaval deve ter bom

conhecimento do andamento do seu barracão, das suas linhas de produção, ferragem, carpintaria, mecânica, adereçamento, fibra etc. e, também, ter o conhecimento técnico do desfile, que inclui: harmonia, evolução da bateria, andamento do samba-enredo, musicalidade, entre outros.

O mesmo pensamento é compartilhado pela Duran (2009), Presidente do Salgueiro. Mas, apesar dessa opinião, o GRES Acadêmicos do Salgueiro inovará, em 2010, com uma comissão de Carnaval apoiando a função do Diretor de Carnaval, cargo assumido pela presidente Regina Duran, que chamará para si as duas funções no próximo Carnaval.

Existe ainda outra figura fundamental para as Escolas de Samba: o Diretor de Barracão. De acordo com Santos (2009), os meses de agosto e setembro têm a maior rotina de trabalho, pois é quando se iniciam a montagem dos carros, as ferragens, o trabalho em madeira e a decoração das alegorias. São subordinados ao Diretor de Barracão os porteiros, seguranças, almoxarifado dos setores de ferragem e madeira, e chefe dos empreiteiros. No GRES Estação Primeira de Mangueira, segundo Castro (2009), o pagamento ao pessoal que trabalha no barracão é feito semanalmente, diretamente ao encarregado das empreitadas, que repassa os valores à equipe de trabalho. Nas demais agremiações, o procedimento adotado é o mesmo.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A culminância do presente trabalho foi elaborada para apresentar, de maneira didática, o alinhamento entre os conceitos científicos da administração e suas diferentes escolas com o modelo de gestão empregado pelos GRES integrantes da LIESA.

Observa-se, claramente, que muitas das escolas presentes nas teorias da administração são facilmente identificadas dentro do ambiente que forma uma agremiação do tipo Escola de Samba.

Para melhor exemplificar o exposto, ficam aqui alguns exemplos típicos citados por Oliveira (2008), tais como: a Escola Científica, identificada dentro das linhas de produção para a confecção de fantasias e carros alegóricos; a Escola Clássica, identificada através das atribuições de cargo e linhas de comando dentro da estrutura funcional de uma Escola. Para a Escola Burocrática, todo o normativo publicado pela LIESA (2009) para o monitoramento do desfile das Escolas constitui os procedimentos que todos devem adotar para alcançar o seu objetivo de se tornarem campeãs.

Na sequência, segue a Escola Humanista, que trata das relações interpessoais que envolvem liderança, comunicação e criatividade focadas na produção de bens e serviços que envolvem mão de obra especializada e voluntária durante todas as etapas para a realização do evento através de uma abordagem sistêmica, caracterizada pela figura do carnavalesco dentro da Escola de Samba.

Citam-se aqui outros conceitos que facilmente identificam que os critérios hoje aplicados para a análise de uma Escola de Samba durante a apuração de um desfile no Carnaval da cidade do Rio de Janeiro remontam à Escola da Excelência das Organizações, que, na realidade, representa um conjunto de todas as outras teorias, pois envolve logística, gestão de processos e planejamento estratégico.

A Escola de Samba é a própria existência de um povo que, independentemente de condição social, credo ou cor, persiste na manutenção de suas tradições. Esta manifestação artística é um produto de exportação, e demonstra, desta maneira, que a força de uma nação está em suas raízes culturais e sociais. É um evento de vulto internacional que gera riquezas e

divisas para o nosso estado. Possui uma característica pró-ativa que está diretamente ligada ao empreendedorismo como segmento de mercado em ascensão.

As agremiações são vistas, atualmente, como grandes empresas e fonte geradora de empregos e lucros para a economia do país. Assim como as empresas convencionais necessitam de permanente evolução tecnológica e estrutural, além de profissionalização constante de seus quadros e administração, as Escolas de Samba também cumprem os mesmos processos.

Movimenta bastante a mídia, gera propaganda gratuita e evidencia bastante os seus patrocinadores, aquecendo, assim, ainda mais o mercado.

É interessante afirmar que, após a construção do Sambódromo em 1984 e com a atual visão de seus administradores no que diz respeito a sua comercialização, o mercado ganha um importante espaço de visibilidade ou novo veículo de publicidade para as empresas que se interessam em patrocinar o desfile das Escolas de Samba do Rio de Janeiro.

Para os patrocinadores e anunciantes sazonais, este evento é bastante atraente, pois favorece o crescimento de diversas atividades econômicas. Além de fomentar empregos diretos e indiretos e, ainda, promover melhorias nas comunidades que participam deste grandioso empreendimento, o seu sucesso se deve, sobretudo, à integração entre os diversos atores envolvidos.

## 5. REFERÊNCIAS

CARVALHO, José Meixa Crespo de. **Logística**. 3ª ed. Lisboa: Edições Silabo, 2002.

CASTRO, Rayumundo de. Vice-Presidente de Finanças e Baluarte do GRES Estação Primeira de Mangueira. Entrevista concedida em 26 mar. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

DRUMOND, Regina. **Qualidade Total – O Homem – Fator de Sucesso**. Belo Horizonte: Mazza, 1991.

DUARTE, Tonho. Diretor de Harmonia do GRES Unidos da Tijuca. Entrevista concedida em 06 abr. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

DURAN, Regina. Presidente do GRES. Acadêmicos do Salgueiro. Entrevista concedida em 12 abr. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

FERNANDES, Ricardo. Diretor de Carnaval do GRES Unidos de Vila Isabel. Entrevista concedida em 12 abr. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

GUARESCHI, Neuza; COMUNELLO, Luciele Nardi; NARDINI, Milena; Júlio César HOENISCH. **Problematizando as práticas psicológicas no modo de entender a violência**.

In: Violência, gênero e Políticas Públicas. Orgs: Strey, Marlene N.; Azambuja, Mariana P. Ruwer; Jaeger, Fernanda Pires. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

JOHANN, Sílvio Luiz. **O Modelo Brasileiro de Gestão Organizacional. Análise das Ideias. Semler**. São Leopoldo: UNISINOS, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MAIA, CESAR. Ex-Prefeito do Município do Rio de Janeiro. Entrevista concedida em 06 abr. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. Capítulo 15.

RODRIGUES, José Augusto. Antropólogo e Ex-Diretor de Eventos da RIOTUR. Entrevista concedida em 09 abr. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

RODRIGUES, Maria Augusta. Carnavalesca e Comentarista de Carnaval da Rede Globo. Entrevista concedida em 29 mar. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

SANTOS, Aramis dos. Diretor de Barracão do GRES Estação Primeira de Mangueira. Entrevista concedida em 26 mar. 2009. Rio de Janeiro: 2009.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

Outras Fontes:

ABIHRJ – Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.riodejaneirohotel.com.br](http://www.riodejaneirohotel.com.br)>. Acesso em abr/maio de 2009.

Cidade do Samba. Disponível em: <<http://cidadedosambarj.globo.com>>. Acesso em abr/maio de 2009.

LIESA – Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://liesa.globo.com>>. Acesso em abr/maio de 2009.

RIOTUR – Empresa de Turismo do Município do Rio de Janeiro. Disponível em: <[www.riodejaneiro-turismo.com.br](http://www.riodejaneiro-turismo.com.br)>. Acesso em abr/maio de 2009.

SETRAB-Secretaria Estadual de Trabalho do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.trabalho.rj.gov.br/>>. Acesso em abr/maio de 2009.

Tudo de Samba. Disponível em: <<http://www.tudodesamba.com.br/conteudo.asp?id=337>>. Acesso em maio de 2009.