

Anderson Pinto Lucas

**A transposição da cultura criativa das Escolas de Samba para o
contexto organizacional, por meio da analogia inusual**



**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto, julho de 2014

Anderson Pinto Lucas

**A transposição da cultura criativa das Escolas de Samba para o
contexto organizacional, por meio da analogia inusual**

**Universidade Fernando Pessoa
Faculdade de Ciências Humanas e Sociais**

Porto, julho de 2014.

Nome do Autor: Anderson Pinto Lucas

Título da Dissertação: A transposição da cultura criativa das Escolas de Samba para o contexto organizacional, por meio na analogia inusual

Número de aluno: 29.368

Curso: Criatividade e Inovação

Data: julho de 2014

Docente Orientador: Prof. Doutor Álvaro Campelo

Assinatura do aluno:

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Criatividade e Inovação.

SUMÁRIO

Esta dissertação visa identificar os métodos criativos utilizados pelas escolas de samba para a construção de seus espetáculos, tendo em vista as características peculiares deste tipo de organização, permitindo a busca por referências de suas práticas criativas, desde a concepção até a sua aplicação, o que consiste na entrega do produto final, que é demonstrado para todo o seu público no dia do desfile. Apesar de serem significativamente pesquisadas na antropologia e sociologia, tais organizações não ganharam a devida atenção da administração para um estudo mais aprofundado. Porém vem despertando o interesse de grandes organizações públicas e privadas nas questões que envolvem a criatividade e inovação como forma de utilização dos conceitos e métodos criativos aplicados por essas agremiações, a fim de se tornarem mais competitivas em seu segmento de atuação. Em termos aplicativos, a pesquisa busca referências destes métodos criativos aplicados, por meio de conexões com os ativadores criativos, transpondo-os para o contexto organizacional.

Palavras-chave: Carnaval. Escolas de Samba. Organização. Criatividade. Inovação. Cultura Criativa. Ativadores Criativos. Analogia Inusual.

ABSTRACT

This study aims to identify the creative methods used by the samba schools to build their spectacle, considering the unique characteristics of this type of organization which allowed me to get referrals from their creative practices, from design to implementation, consisting of the delivery of the final product that is shown to their audience during on their showing. Despite being significantly researched in anthropology and sociology, such organizations did not have had enough attention to administration for further study, but it has aroused the interest of large public and private organizations on issues involving creativity and innovation as a means of using creative concepts and methods applied by these associations in order to become more competitive in its segment. In terms of applications, the research seeks references these creative methods applied through connections with creative activators, transposing them to the organizational context.

Keywords: Carnival. Samba Schools. Organization. Creativity. Innovation. Creative Culture. Creative Activators. Inusual Analogy.

Dedico este trabalho aos meus pais Adosvaldo e Cleide, que me ensinaram o verdadeiro caminho da honestidade, amor e trabalho.

À minha filha Giovanna, que por vezes distante, sempre me motivou com o seu sorriso e brincadeiras, quando presente.

Ao meu eterno amor, minha esposa Soraia, que me apoiou incondicionalmente em todos os momentos, com muita compreensão e dedicação, ficando por longas horas sem a minha companhia.

AGRADECIMENTOS

Ao Deus supremo e criador, por iluminar a minha mente, amparando-me nos momentos obscuros, provendo o direcionamento necessário para a superação das dificuldades, mostrando-me sempre o caminho correto, suprimo brilhantemente todas as minhas necessidades.

Ao meu orientador Doutor Álvaro Campelo e aos amigos Dra. Stela Maris e Dr. David de Prado Díez, por acreditarem em mim, me mostrarem o caminho da ciência com as suas críticas e sugestões, objetivando sempre o alcance da perfeição, por serem exemplos de pessoas e profissionais altamente capacitados em suas respectivas áreas, os quais sempre farão parte da minha vida, por seus ensinamentos e conhecimentos transmitidos.

À minha família, a qual amo muito, pelo carinho, paciência e incentivo.

Aos presidentes, vice-presidentes, diretores, carnavalescos e toda comunidade das escolas de samba das cidades do Rio de Janeiro: Unidos de Vila Isabel e Inocentes de Belford Roxo; e de São Paulo: Mocidade Alegre e Unidos de Vila Maria, que me receberam com muito carinho e atenção.

*Alguns veem as coisas como são e perguntam
“por quê?” Eu as vejo como nunca foram e
pergunto “por que não?” - George Bernard
Shaw.*

4.2.3.1.6	Organização da escola de samba após a escolha do enredo	77
4.2.3.1.7	Itens avaliados pela escola de samba posterior a uma vitória ou derrota	79
4.2.3.1.8	Itens importantes para a escola de samba.....	80
4.2.3.1.9	Analogia entre uma escola de samba e uma empresa	81
4.2.3.2	Carnavalescos.....	82
4.2.3.2.1	Tipo de relação com as escolas de samba antes de ingressar no universo carnavalesco	82
4.2.3.2.2	Motivos para tornar-se um carnavalesco.....	83
4.2.3.2.3	Escolha do enredo do desfile para o próximo ano	85
4.2.3.2.4	Estímulos para a criatividade	86
4.2.3.2.5	Meios utilizados para a criação dos espetáculos	87
4.2.3.2.6	Criatividade e inovação como diferenciais competitivos para as escolas de samba	88
4.2.3.2.7	Incentivo à comunidade a ser criativa	90
4.2.3.2.8	Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração ..	91
4.2.3.2.9	A vitória no carnaval ou o reconhecimento do público	92
4.2.3.2.10	Métodos criativos que as empresas podem utilizar como diferencial competitivo.....	93
4.2.3.3	Comunidade	95
4.2.3.3.1	Ingresso na escola de samba	96
4.2.3.3.2	Tipos de relação com a escola de samba.....	97
4.2.3.3.3	O que ocorre após o término do desfile	99
4.2.3.3.4	A escola de samba é criativa e inovadora	100
4.2.3.3.5	Incentivo para a contribuição de novas ideias.....	102
4.2.3.3.6	Tipo de contribuição a ser dada pela comunidade	103
4.2.3.3.7	O que a escola de samba fornece à comunidade	105
4.2.3.3.8	Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração	106
4.2.3.3.9	Representatividade da escola de samba em uma só palavra	108
V	DISCUSSÃO	110
5.1	Presidentes das escolas de samba	110
5.2	Carnavalescos	114
5.3	Comunidade.....	119
	CONCLUSÃO.....	123
	BIBLIOGRAFIA	126
	APÊNDICE 1 – Roteiro das entrevistas	130

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Ingredientes de cumplicidade.....	16
Figura 2 – Significado do nome	18
Figura 3 – Carro das Baratas - Unidos de Viradouro	43
Figura 4 – Comissão de Frente da Unidos da Tijuca.....	45
Figura 5 – Carro Castelo de Cartas – Unidos de Viradouro.....	46
Figura 6 – Abecedário do Carnaval	48

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Dados da Mocidade Alegre	49
Quadro 2 – Dados da Unidos de Vila Maria	53
Quadro 3 – Dados da Unidos de Vila Isabel	56
Quadro 4 – Dados da Inocentes de Belford Roxo	61
Quadro 5 – Entrevistas realizadas com presidentes, carnavalescos e comunidades das escolas de samba	68
Quadro 6 – Presidentes do Grupo A	69
Quadro 7 – Carnavalescos do Grupo B	70
Quadro 8 – Comunidade do Grupo C	71
Quadro 9 – Pilares das Escolas de Samba	123

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Organização da escola de samba	72
Tabela 2 – Responsabilidade dos departamentos	73
Tabela 3 – Escolha do enredo.....	74
Tabela 4 – Processo decisório da escolha do enredo.....	76
Tabela 5 – Participantes no processo decisório da escolha do enredo	77
Tabela 6 – Organização da escola de samba	77
Tabela 7 – Itens de avaliação pela escola de samba	79
Tabela 8 – Itens importantes para a escola de samba.....	80
Tabela 9 – Analogia entre uma escola de samba e uma empresa.....	81
Tabela 10 – Tipo de relação com a escola de samba.....	82
Tabela 11 – Motivos para tonar-se carnavalesco.....	84
Tabela 12 – Escolha do enredo.....	85
Tabela 13 – Estímulos para a criatividade.....	86
Tabela 14 – Meios utilizados para a criação dos espetáculos.....	87
Tabela 15 – Criatividade e inovação como diferenciais competitivos	89
Tabela 16 – Incentivo à comunidade a ser criativa	90
Tabela 17 – Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração.....	91
Tabela 18 – Vitória no carnaval ou reconhecimento do público.....	92
Tabela 19 – Métodos criativos que as empresas podem utilizar como diferencial competitivo	94
Tabela 20 – Ingresso na escola de samba	96
Tabela 21 – Tipos de relação com a escola de samba	98
Tabela 22 – O que ocorre após o término do desfile	99
Tabela 23 – A escola de samba é criativa e inovadora.....	100
Tabela 24 – Incentivo para contribuição de novas ideias.....	102
Tabela 25 – Tipo de contribuição a ser dada pela comunidade.....	103
Tabela 26 – O que a escola de samba fornece à comunidade.....	105
Tabela 27 – Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração.....	107
Tabela 28 – Representatividade da escola de samba em uma só palavra.....	108
Tabela 29 – Relevância das subcategorias dos presidentes de escolas de samba.....	110
Tabela 30 – Relevância das subcategorias dos carnavalescos.....	114
Tabela 31 – Relevância das subcategorias da comunidade	120

INTRODUÇÃO

O Carnaval promove alegria, diversão, emoção, fascinação, encanto e entusiasmo a milhares de brasileiros e estrangeiros que vêm ao Brasil para participar efetivamente dos desfiles, ou como meros espectadores, para a admiração dos atores e das cenas que são apresentadas no Sambódromo¹. Considerado um dos maiores espetáculos do mundo, o Carnaval tem demonstrado em seus desfiles, muito mais que lindas fantasias ou alegorias e, sim, o envolvimento incomensurável por meio da provocação do imprevisível, o imponderável e o inesperado ao seu público, com uma mistura de beleza e encenação, expressando-se como um teatro sem fala.

Nos últimos anos, o autor desta dissertação tem participado dos ensaios e desfiles de uma escola de samba em São Paulo. E, por consequência, observado a complexidade da cadeia carnavalesca que envolve aproximadamente cinco mil integrantes, incluindo as equipes de apoio, e que, em sua maioria, são motivados apenas pelo amor e paixão por sua agremiação, sem nenhum tipo de incentivo financeiro, ao contrário, devem pagar por sua fantasia ou para desfilar em alguma alegoria desejada.

Momentos antes de entrar na avenida para o desfile, o autor desta dissertação, como participante ativo do Carnaval, sempre se coloca em plena observação de tudo o que ocorre ao redor de um desfile. É, portanto, testemunha ocular surpreendida e deslumbrada com tamanha criatividade, beleza, dedicação e organização de todos os seus integrantes, parecendo uma tropa ordenada por seus comandantes para o início da guerra da comoção.

O aumento da concorrência no ambiente organizacional requer estratégias, iniciativas, produtos e serviços diferenciados para não apenas manter satisfeita a base de clientes existentes, como também provocar a sua ampliação. Contudo, é importante entender como as organizações estão enfrentando estas situações e de que forma a criatividade está sendo conduzida nestas organizações para transformar produtos, serviços e processos, a fim de se tornarem competitivas.

¹ Nome dado aos conjuntos arquitetônicos destinados aos desfiles das escolas de samba no Brasil. Geralmente, são compostos por uma passarela e por uma área de dispersão das agremiações.

Daí o interesse em compreender como as escolas de samba utilizam o seu potencial criativo para desenvolver o maior espetáculo a céu aberto da Terra. E como transpor ao ambiente organizacional estas práticas similares às carnavalescas, por meio de conexões promovidas pela analogia inusual.

Neste estudo, busca-se avaliar as formas e métodos praticados nas escolas de samba como insumos para estímulos da criatividade nas organizações, preparando-as para a adoção de uma consciência inovadora com capacidade para enxergar oportunidades e antecipar necessidades.

Verificou-se que alguns trabalhos e artigos atuais sobre o universo criativo do Carnaval estão mais relacionados às questões de ordem econômica e social, proporcionada pela movimentação desta indústria como mola propulsora e catalisadora para a geração do desenvolvimento, do que o uso dos métodos criativos, utilizados pelas escolas de samba conectadas ao contexto organizacional, o que justifica a realização desta pesquisa.

I. O INVESTIGADOR E O OBJETO DO TRABALHO: UMA HISTÓRIA DE CUMPLICIDADES

1.1 De coadjuvante a protagonista

Há quatro anos, o autor desta dissertação teve a oportunidade de conhecer verdadeiramente o Carnaval brasileiro, pois em sua míope visão, este evento não passava de quatro dias inúteis que foram inseridos no calendário para que a população tivesse um feriado. Seria um feriado a permitir a ausência de suas atividades profissionais, ou uma estratégia para aquecimento da economia local durante esse período.

A sensação de deslumbre com todos os ingredientes integrantes do Carnaval, para a formação desta grandiosa festa, levou o autor desta dissertação a aprofundar-se nos bastidores, com o objetivo de entender o que está por trás desta verdadeira obra que ocorre anualmente.

Figura 1 – Ingredientes de cumplicidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

O desinteresse anterior a esse aprofundamento possivelmente se deve ao fato do não conhecimento e, decorrente disso, a críticas sobre algo não vivenciado. Trazendo para o contexto da analogia: “é idêntico a uma criança que recusa um alimento sem ao menos tê-lo experimentado”.

Ao experimentar o Carnaval, foi possível ao autor vivenciá-lo como algo que toma conta do ser, fato que levou ao autoquestionamento sobre o motivo de não ter se permitido a essa experiência anteriormente. Resgatando alguns momentos históricos de sua infância e juventude, o autor recorda-se que sempre esteve envolvido em eventos festivos, tanto no contexto esportivo como cultural, que eram promovidos pelo Colégio e Universidade onde estudou, como forma de ser o protagonista em cada um deles. Talvez esta já fosse uma característica intrínseca de sua personalidade, que permitiu uma manifestação e renovação da sua identidade interior, que estava adormecida.

Igualmente às escolas de samba que são protagonistas do Carnaval de São Paulo e Rio de Janeiro, essa semelhança de protagonismo está conectada diretamente com o ser do autor, por meio de situações e experiências vividas anteriores.

E, por assim dizer, o Carnaval pode ser encarado como uma “obra de arte” que tem o poder de transformar percepções, cativar e emocionar pessoas, contar histórias e estórias em forma de dança, promover novas sensações, alavancar setores econômicos, além da alta capacidade criativa que está inserida em cada partícula que compõe o espetáculo.

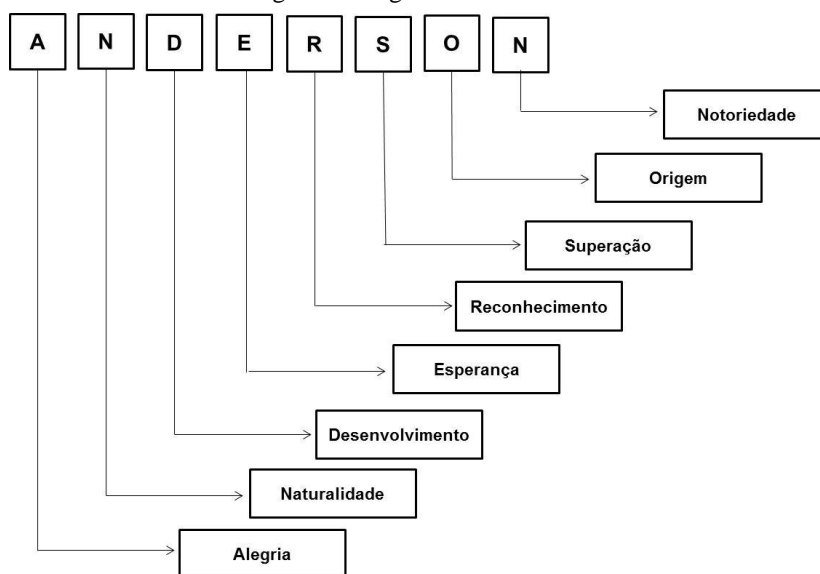
Considerado como um dos maiores espetáculos do mundo, o Carnaval tem o poder de alegrar multidões, de todas as classes econômicas, principalmente os menos favorecidos, que encontram nesse período uma alternativa para se esquecerem de seus problemas econômicos e sociais, e tamanha motivação e alegria para aproveitar esse período como um mecanismo de extravasão de emoções, alegrias e, principalmente, torcer pela sua escola de samba do coração.

1.2 O significado do nome

Segundo Díez (2013b), o significado do nome é parte integrante da Autobiografia Criativa, que tenta encontrar os diversos sentidos das passagens e acontecimentos da nossa vida.

A análise do nome do autor desta dissertação se deu pela representatividade de cada letra que o compõe, conectadas com palavras que o descrevem de acordo com as suas características, habilidades, atitudes, pensamentos e origem.

Figura 2 – Significado do nome



Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta conexão deu origem a uma definição muito clara e representativa sobre o autor: “Alegrar-se com naturalidade, desenvolvendo a esperança, por meio do reconhecimento da superação e da origem notória”.

1.3 A relação com o objeto de estudo – o Carnaval

A diversidade foi a grande força motriz de estímulos geradores de interesse e curiosidade, permitindo a aproximação e em seguida o aprofundamento neste mundo mágico e envolvente que é o Carnaval, cuja grandiosidade é representada pelos principais protagonistas deste grande espetáculo, que são as escolas de samba.

A arte e a cultura expressam-se no seu samba; nas fantasias e carros-alegóricos, construídos criativa e inovadoramente; no desempenho da bateria e das passistas; nas saudações da comissão de frente, do mestre-sala e porta-bandeira; na harmonia e evolução de toda a Agremiação; nas arquibancadas, do choro à emoção e da alegria à comoção; na realização do carnavalesco à tradução do árduo trabalho e dedicação e na comunidade com a sua humildade exalando a sua simplicidade.

O reconhecimento, a alegria e a superação são características marcantes e presentes da personalidade do autor, que se conectam fortemente, com os objetivos a serem alcançados pelas escolas de samba durante o desfile. O reconhecimento do

público que é percebido por meio da satisfação e alegria manifestada por aplausos ou qualquer tipo reação positiva, e a superação que permite coroar toda a dedicação do trabalho executado acima do esperado.

A origem, a esperança, o desenvolvimento, a naturalidade e a notoriedade são características intrínsecas da comunidade, pois a sua escola de samba representa a sua origem, ou seja, de onde cada qual vem, a esperança da conquista do campeonato, o desenvolvimento de seu trabalho em prol da comunidade, a naturalidade em fazer o que lhe é designado e a notoriedade caracterizada pelo orgulho de participar de um espetáculo que representa a sua origem.

As conexões das características presentes na personalidade do autor desta dissertação com o Carnaval, protagonizado pelas escolas de samba, adicionado o ingrediente principal, que é a diversidade, permitiu uma forte identificação e grande interesse do objeto de estudo – o Carnaval.

II. CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

2.1 Da definição à utilização

A palavra “criatividade” é mencionada de forma muito relevante em vários segmentos, não só no contexto organizacional, mas educacional, social e cultural. É muito comum o defrontar-se com situações adversas, que colocam as pessoas como protagonistas em seu cotidiano para a resolução de problemas e que, por sua vez, elas não têm a mínima ideia por onde começar. A partir daí é que entra em cena a criatividade. Então, o que é criatividade? Qual a sua origem?

A palavra Criatividade deriva do latim *creare*, que significa fazer; e do grego *krainen*, que significa preencher, representando o fazer para preenchimento de algum tipo de lacuna existencial.

Torre (2005, p. 13) descreve que: “A criatividade é a decisão de fazer algo pessoal e valioso para a satisfação própria e benefício dos demais.” Já para Kneller (1976), a definição correta de criatividade pertence a quatro categorias:

- Fisiológica: pode ser considerada do ponto de vista da pessoa que cria, incluindo temperamento, atitudes pessoais, hábitos e valores.
- Processo mental: estímulos que levam a pessoa criadora à motivação, percepção, aprendizado, pensamento e comunicação.
- Influências: relacionadas às questões ambientais e culturais.
- Produto: qualquer coisa que origine por meio do ato da pessoa criadora, como teorias, invenções, pinturas, esculturas e poemas.

O psicólogo americano Rhodes (1961) estabeleceu que a criatividade é um fenômeno em que uma pessoa comunica um conceito — o produto. A pessoa chega até esse produto por meio de um processo mental. Como nenhum ser humano vive ou opera num vácuo, é preciso considerar também o ambiente. Surge assim, em 1961, o modelo das quatro dimensões da criatividade: pessoa, produto, processo e ambiente.

Rhodes (1961) também observou que, até então, as pesquisas psicológicas tinham-se centrado em apenas uma das dimensões, em geral a pessoa ou o processo. No entanto, afirmava ele, o fenômeno só seria plenamente entendido se fossem estudadas as suas quatro dimensões constitutivas. Desta forma, a definição das categorias descritas por Kneller (1976) são exatamente as dimensões de criatividade estabelecida pelo psicólogo americano em 1961, entendendo-se como categorias ou dimensões descritas anteriormente.

Vários estudos foram e continuam sendo realizados sobre este fenômeno, de uma característica marcante e revolucionária para toda a humanidade, pois se trata de um quebra-cabeça, um paradoxo, um mistério, até porque os próprios inventores, cientistas e, não sabem como as suas ideias surgem para a criação de suas obras e novas descobertas (Boden, 1999).

Às vezes as pessoas são condicionadas a crer que a solução de um determinado problema está ligada somente a uma alternativa, pelo simples fato de estarem focadas em sua resolução, dada à sua percepção. Isto faz com que não consigam visualizar as opções que muitas vezes podem estar à sua frente. Por isso, De Bono (1987, p. 43) cita uma experiência vivenciada para resolução de um problema, com o simples fato de uma mudança de percepção:

Certa vez voltei de uma viagem ao estrangeiro para descobrir que uma nevasca caíra sobre o estacionamento do aeroporto e as fechaduras de todos os carros estavam tão geladas que era impossível enfiar a chave nelas. Todos estavam ocupados tentando aquecer as fechaduras bafejando nelas, usando água quente, ou aquecendo a própria chave antes de inseri-la. Era óbvio que o primeiro estágio de pensamento decidira que 'calor' era necessário para liberar fechaduras. O segundo estágio de pensamento ocupou-se então com uma maneira de aplicar este calor, e foi difícil, porque soprava um vento forte. Mas alterando o conceito do primeiro estágio de 'calor' 'para descongelar' tornou o problema solúvel de imediato. Tudo o que precisei fazer foi lembrar que muitas misturas anticongelantes usam álcool e então derramei na fechadura uma pequena quantidade de bebida estrangeira que trouxera. A fechadura descongelou de imediato à medida que o álcool baixou o ponto de congelamento. Uma simples mudança de percepção fez toda a diferença.

O exercício da criatividade consiste na avaliação de problemas sob uma ótica jamais imaginada, gerando estímulos catalisadores para a concepção da melhor solução. A falta de Criatividade traz sérios impactos tanto para as pessoas, quanto para as

organizações, mesmo que a sua relevância nos diferentes contextos seja em menor escala.

Para que a criatividade flua de uma forma natural nas pessoas, deve haver o equilíbrio das duas mentes: o emocional e o racional, com a emoção alimentando e informando as operações da mente racional; e a mente racional refinando e, às vezes, vetando a entrada das emoções. Na maioria dos momentos, essas mentes se coordenam de forma sincronizada. Porém o sentimento é extremamente importante para o pensamento, vice-versa. Quando há paixões, esse equilíbrio é desfeito, sendo que a mente emocional assume o comando, encurralando a mente racional (Goleman, 2012).

Geralmente, as pessoas dizem que não são criativas, sendo por isso importante reforçar que todas o são. A prática comum é a não utilização da criatividade, talvez por questões culturais, ou até mesmo pelo condicionamento de um sistema educacional que não fornece ensinamentos e ferramentas para a geração de estímulos, para colocá-la em prática ao longo da vida.

A forma como a sua ideia será recepcionada pelo meio, provoca reações desestimulantes e inibidoras de colocar a criatividade em benefício de algum contexto aplicável. E isto faz com que não se explorem as próprias ideias e sejam bloqueadas as próprias iniciativas, com receio de ridicularização ou até mesmo críticas (Alencar, 2009).

As pessoas criativas carregam características que as permitem ultrapassar barreiras impostas pelos diversos tipos de bloqueios criativos. São elas: otimismo, tolerância, iniciativa, persistência, coragem para correr riscos, autoexigência, comunicabilidade e capacidade de associar ideias. Por isso, Ostrower (2010, p. 69) descreve que: “Formar é mesmo fazer. É experimentar. É lidar com alguma materialidade e, ao experimentá-la, é configurá-la.”

A criatividade tem como efeito a flexibilização de pensamento, a originalidade das ideias e fluidez da expressão, potencializando, simultaneamente, a comunicação e a expressão pessoal, ao despertar a curiosidade e o espírito crítico e ao valorizar as manifestações lúdicas.

Conforme Sanmartin (2012, p. 118) argumenta:

A criatividade tem a virtude de acender e manter vivo o fogo da motivação e o interesse continuado naquilo que se realiza, se investiga ou se experimenta, seja uma criação musical, plástica, literária, ou científica; e não necessariamente por seu valor ou resultados, mas pelo atrativo misterioso e subjacente da atividade ou processo criador ou da empresa, em si mesmos.

Só se constroem os pilares que permitirão a sustentação do ser, a partir do momento em que se assumem o compromisso com a criatividade, colocando-a em prática por meio de elementos ideativos originais ou inovadores.

2.2 Potencial criativo

Para ser criativa, é preciso compreender este magnífico potencial de expressão humana e construção, que é inato, mas deve ser estimulada a se desenvolver, transformando-se em uma inigualável capacidade de comunicação e realização, que poderá revelar as singularidades do ser humano. Criar atualiza o potencial construtivo e mostra a capacidade de relacionar-se com o mundo; o estilo de interação com os elementos do cotidiano; o modo como os desafios são solucionados, como o ambiente e suas infinitas realidades são explorados.

Existem muitos caminhos para o desenvolvimento do potencial criativo, que cada pessoa, em sua trajetória existencial, vai descobrindo e reconhecendo como válidos. Não existe uma receita básica, tampouco uma metodologia para a criatividade que possa ser ensinada. Mas existem elementos fundamentais que podem ser identificados e que explicam parcelas do processo criativo, capaz de ser observado e confrontado a parâmetros previamente inexistentes.

Ser criativo é realizar-se como pessoa, levando em consideração as características e potencialidades singulares, bem como as oportunidades que são propiciadas pela vida. E isto se faz moldando-se em conformidade com as circunstâncias externas, por meio de escolhas, combatendo os inimigos da ação, que são: o medo, a ignorância e a falta de confiança (Kneller, 1976).

Como cada ser humano é único em sua identidade e conjunto peculiar de capacidades, é singular em termos de seu potencial criador. Sendo assim, cada um

construirá seu modo próprio de existir e criar e o fará de modo natural, se dispuser de saúde psicológica. Em certo sentido, cada pessoa desenvolve sua capacidade criativa de acordo e na proporção com que toma consciência de suas possibilidades, do desenvolvimento de suas capacidades, do alcance de seus objetivos e da concretização de seus planos. Criar depende do desenvolvimento da consciência sobre o eu e do desejo e esforço de realizar o seu potencial construtivo, que se traduz na atividade concreta de suas tentativas de execução.

A regra número um da criatividade é o autoconhecimento. Outros fatores importantes são: persistência, aprimoramento de inúmeras capacidades e habilidades, percepção de limites da realidade, percepção de oportunidades, sensibilidade, intuição e humildade (reconhecimento de seus próprios limites individuais, além das competências pessoais), entre outros.

Desenvolver o potencial criativo consiste em observar suas possibilidades e capacidades, perceber barreiras e dificuldades (de si mesmo e da situação), construir uma resposta, estratégia ou solução, e colocá-la à prova, isto é, transformá-la em ação. Desenvolver o potencial criativo em capacidade criativa consiste em construir respostas a perguntas, encontrar soluções para desafios, propor planos para enfrentar problemas e, ao executar estas ações, olhar o resultado da decisão tomada e contemplar ganhos, perdas e/ou outros fatores decorrentes, que se somam à bagagem de experiências e vão constituindo uma bagagem criativa. Por isso, Torre (2005, p. 162) descreve que:

O método criativo deve ter o poder de concentrar as energias mentais, de estimular, de facilitar o processo de ideação, de romper a lógica quando for preciso, de provocar e surpreender o discente, de distanciar-se do problema. É plural e diversificador; flexível para enfocar os problemas de diferentes pontos de vista.

Cada pessoa vai construindo suas experiências aos poucos e, conforme sua trajetória de vida, passa a definir um estilo próprio de lidar com as situações e problemas, o que caracteriza um modo de ser e fazer, que identifica uma marca pessoal, ou melhor, um perfil criativo. As características pessoais podem-se tornar, em parte, fatores que indicam o estilo criativo do indivíduo, embora no genuíno evento criativo haja sempre o elemento inesperado, que quebra modelos antigos e propõe novos paradigmas.

O paradoxal na criatividade é que, expectativas à parte em relação ao estilo de seu gênio, o resultado criativo é sempre um produto que surpreende e revela faces novas de seu criador.

2.3 Processo criativo

O processo criativo é uma habilidade da mente humana, que traduz os entendimentos que estão escondidos no inconsciente e os transporta para as várias áreas do conhecimento e segmentos – ciência, medicina, engenharia, artes, escolas, universidades, empresas, pessoas –, inclusive para o próprio cotidiano. É importante ressaltar que o processo de criação não ocorre isoladamente, mas num contexto social e, por esse motivo, é afetado pelo ambiente geográfico, pelas forças sociais, econômicas e políticas, por valores culturais e por tudo o que está à volta do criador.

O primeiro autor a abordar este tema de forma estruturada e organizada foi o educador social e psicólogo inglês Graham Wallas (1926), que propôs um modelo de pensamento criativo em quatro fases:

i) Preparação:

O momento em que se está diante de um problema, seja ele qual for, e parte-se para a coleta do maior número de informações sobre o assunto em questão, que podem ser dados, números, fatos, entre outros. Após o levantamento desses dados, passa-se a pensar sobre o problema, com base em todas as informações de que se dispõe. É a definição da questão, observação e estudo.

ii) Incubação:

Nesta fase do processo, a pessoa se desliga do problema, deixa-o de lado por um tempo, mas mantém uma chama acesa, alertando que o problema ainda não foi resolvido. Nesse momento, o inconsciente liberto do consciente procura fazer as diversas conexões que são a essência da criação. Aqui todos os referenciais pessoais, isto é, tudo o que foi aprendido ao longo da vida e que está arquivado na memória é vasculhado.

iii) Iluminação:

Esta fase ocorre nos momentos mais inesperados da vida. É o momento em que a nova ideia emerge repentinamente. É quando se visualiza a solução do problema. A clássica expressão de Arquimedes: “*Eureka!*”. As ideias que afloravam e se encaixavam como se fossem peças de quebra-cabeça.

iv) Verificação:

Neste estágio, o intelecto tem de terminar a obra que a imaginação iniciou. O isolamento não é aconselhável, pois são necessárias as opiniões e reações alheias, através de testes, críticas, julgamentos e avaliações. Portanto, não é aconselhável atropelar a sequência dos acontecimentos. Aqui a organização e o uso do lado esquerdo do cérebro são fundamentais.

O processo não é linear, nem uniforme, ou seja, alguns dos passos acima descritos podem se sobrepor, ou até mesmo sofrer algum tipo de retrocesso até chegar ao final. O processo criativo é flexível e atende a percursos individuais, e essa determinação é precisamente o que o distingue do processo lógico dedutivo.

Para Marina (1993), a criação não é uma operação formal, ela é biológica, vital, exposta a todo tipo de sorte e acidentes e prolongada pelo afã de uma subjetividade que deseja ampliar sua liberdade, seus domínios e a sua soltura.

Cada pessoa tem características únicas e particulares, que são desenvolvidas ao longo de sua existência, da infância à fase adulta, de acordo com as interações propiciadas pelo meio com os quais se relaciona. Csikszentmihalyi (1998, p. 78) descreve assim as características do ser criativo:

Então, não existem características que diferenciam as pessoas criativas? Ao ter de expressar com apenas uma palavra o que torna suas personalidades diferentes das outras, essa palavra seria ‘complexidade’. Contém extremos contraditórios: em vez de serem ‘indivíduos’, cada um é uma ‘multidão’. Assim como a cor branca inclui todos os matizes do espectro luminoso, eles têm a tendência de reunir o leque inteiro das possibilidades humanas dentro de si. São como fractais e mais provável que um indivíduo criativo seja ao mesmo tempo agressivo e cooperativo. Ter uma personalidade complexa significa ser capaz de expressar a totalidade do leque de características que estão potencialmente presentes no repertório humano, mas que habitualmente atrofiam-se porque pensamos que um dos dois pólos é ‘bom’, enquanto o outro é ‘mau’.

A criatividade está centrada na pessoa criadora, que pode utilizar os métodos concebidos do processo criativo, a fim de aguçarem o seu interior, seguindo um modelo previamente definido e estudado, visando facilitar e metodizar os caminhos na busca da solução ideal para os problemas que são colocados em nossa vida.

2.4 Criação e inovação: uma obrigação

Considerada como a mola mestra da inovação, a criatividade vem sendo cada vez mais requerida pelas organizações, como uma competência profissional. Nesse sentido, o que é valorizado não é apenas a iluminação obtida com uma nova ideia, mas também a capacidade de materializar, de implementar uma nova ideia, a dos processos que levam à inovação no âmbito organizacional. Uma das questões de grande importância, e que deve ser levada em consideração para que isso se torne uma realidade, é colocar as pessoas no lugar correto para a execução de uma determinada atividade, ou seja, onde sintam prazer, desde que também reúnam as características necessárias para a função. Desta forma, De Masi (2000, p. 11) reforça que:

O futuro pertence a quem souber libertar-se da ideia tradicional do trabalho como obrigação ou dever e for capaz de apostar numa mistura de atividades, onde o trabalho se confundirá como o tempo livre, com o estudo e com o jogo, enfim, com o 'ócio criativo'.

As inovações, principalmente as tecnológicas, promoveram uma verdadeira revolução, gerando impactos e mudanças substanciais de como nos relacionamos e na forma de fazer, bem como de conceber negócios. Nos últimos 18 anos, com o advento da Internet, a velocidade com que a informação é propagada ocorre muito rapidamente, tanto para o bem, quanto para o mal, contando com importantes aliados, que são as redes sociais², muito utilizadas por consumidores e empresas.

O assunto inovação não é algo novo, porém é importante destacar que certos tipos de inovação já haviam acontecido anteriormente, pois desde o tempo de Adam Smith havia uma busca incessante para maximizar a produtividade da indústria, objetivando o aperfeiçoamento das tradicionais tarefas produtivas. No início do século

² É uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, conectadas por um ou vários tipos de relações, que partilham valores e objetivos comuns.

XX, Taylor deu um caráter mais científico às inovações da linha de montagem (Tigre, 2006).

Contudo, as empresas necessitam diferenciar-se por meio de desenvolvimento de produtos e serviços criativos e inovadores, a fim de gerarem lucratividade aos seus acionistas, bem como manterem a sua perenidade no segmento em que atuam. A partir daí, as empresas iniciam a constante busca pela criatividade e inovação, para terem alternativas que visem saciar o mercado consumidor com produtos e serviços que não só atendam, mas superem as necessidades e expectativas de seus consumidores. Para isso, é necessário contar com um ambiente que incentive a criatividade e inovação, além de funcionários comprometidos com os objetivos previamente estabelecidos pela empresa, que busquem com frequência fazerem coisas de um jeito diferente, que resulte em algo criativo e inovador.

Pode-se dizer que a criatividade está para o indivíduo, como a inovação está para organização. Por isso Monteiro Jr. (2011, p. 68) descreve que:

Uma pessoa pouco criativa ou exageradamente avessa a risco pode ter mais dificuldade para atingir suas metas ou demorar mais para solucionar seus problemas. Mas nada impede que ela leve uma vida normal e se sinta realizada. O mesmo não pode ser dito de uma organização. A empresa que não inova mais cedo ou mais tarde sentirá as consequências disso, podendo até deixar de existir. Em outras palavras, a inovação para uma empresa não é uma questão de fazer as coisas de um jeito melhor. É uma questão de sobrevivência.

Schumpeter (1985, p. 69-70) criou os conceitos de “destruição criativa” e “ciclo econômico”, fundamentais para o estudo e aprofundamento do estudo da inovação, e reforça que:

O capitalismo nunca se estabiliza, pois é de sua natureza estar em constante evolução. Assim ele, está sempre oscilando entre períodos de recessão e expansão. O motor dessa evolução está em fatores externos (guerras e revoluções), no crescimento gradual (aumento do capital e da população) e, acima de tudo da inovação, um fator intrínseco ao sistema. O capitalismo cresce de dentro para fora, ao criar novos bens de consumo, novos métodos de produção e transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial. É próprio do sistema capitalista destruir incessantemente velhos modelos e substituí-los por novos. Quando as inovações são mais intensas em determinado setor, ele torna líder da economia. Desfrutará, então, de um período de prosperidade até que sua proeminência seja destruída e conquistada por outro. Tal movimento contínuo gera os chamados ciclos econômicos.

As estruturas enrijecidas existentes no passado das organizações ficaram para trás, pois a inovação é cada vez mais saudável e necessária no mundo atual. E hoje, com uma nítida vantagem competitiva, as organizações estão em constante processo de mudança, por uma necessidade imposta pelo próprio mercado, objetivando o aperfeiçoamento e a adequação de todos os processos de marketing moderno, os normativos ligados à qualidade total, além dos processos criativos, que fazem bem para a saúde e a sobrevivência de qualquer atividade ou negócio (Predebon, 2006).

Como bem define Rhodes (1961), as quatro dimensões da criatividade – produto, processo, pessoa e ambiente – devem existir para que um fenômeno seja atendido. Desta forma, as organizações devem realizar uma profunda avaliação sob todos os ângulos, promovida por uma cultura de mudança para a implementação e adesão de uma identidade criativa, reforçado por Nachmanovitch (1993, p. 23): “Olhar para o processo criativo é como olhar dentro de um cristal: quando fixamos os olhos numa face, vemos todas as outras refletidas.”

Em uma empresa, a inovação deve-se apresentar com a implementação de sucesso de uma ideia criativa, com o objetivo de aumentar o lucro, reduzir custos ou promover melhorias com relação ao produto ou serviço (Sanmartin, 2012).

2.5 Contexto organizacional favorável à criatividade e inovação

Inicialmente, é bom lembrar que a criatividade não é o mesmo que inovação. Toda inovação nasce da criatividade, mas nem toda a ideia criativa resulta em inovação. A criatividade é constituída de um processo intelectual e uma dinâmica de um grupo de trabalho que, conjuntamente, buscam alternativas, por meio de ideias e com capacidade superior de pensamento. Por isso, Sanmartin (2012, p. 127) descreve:

Toda organização e empresa, pequena ou de grande porte, tem um número importante de componentes e âmbitos a qual a criatividade pode ser aplicada. Para se alcançar níveis altos de qualidade e competitividade é desejável, e inclusive necessário, idealizar e projetar a imaginação criadora em todos os setores e âmbitos da organização. Essa seria a melhor maneira para avançar continuamente em um progresso sem limites, e até para uma organização que aspira à perfeição e a excelência em cada uma de suas áreas: os recursos humanos diretivos, o planejamento estratégico, a gestão econômica e industrial ou comercial, a gestão das pessoas como seres únicos e principais ativos da organização, a pesquisa e desenvolvimento inovador a curto e médio prazo, o marketing e a publicidade.

A atuação dos indivíduos nas organizações não deve acontecer sob a concepção e o jeito de realizar as coisas no modo de fazer cada um, sem propósito de unidade. O que deve promover a harmonia na atuação de todas as pessoas é mais propriamente a identidade organizacional construída, regulando todo o organismo em seus movimentos internos com reflexo no ambiente externo.

A concepção de inovação para Schumpeter (1985) está estabelecida em cinco fatores elementares, sendo:

- Introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem.
- Introdução de uma nova metodologia de produção.
- Surgimento de um novo mercado.
- Nova fonte de matérias-primas ou de bens semifaturados.
- Estruturação de uma nova organização independente da indústria.

Desta forma, analisa-se a inovação como algo realmente novo, alterando o comportamento de um mercado, através de novas combinações de recursos, gerando resultados econômicos mais positivos para as organizações.

O conceito de organização inovadora, que não se caracteriza meramente por grandes investimentos em pesquisa, mas acima de tudo por uma atitude voltada para a inovação. Assim, segundo Drucker (1989, p. 256):

A organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, uma empresa ou numa tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente. Considera a inovação social tão importante quanto à inovação tecnológica.

A criatividade tão presente em discussões atuais sobre inovação, não é o verdadeiro problema. Normalmente há nas organizações mais ideias do que elas poderiam colocar em prática. Como regra geral, não se carece de ideias nem mesmo de ideias boas e viáveis. O que falta é a disposição por parte dos dirigentes para receber bem as boas ideias, pois eles deveriam solicitá-las, assim como fazem por produtos e processos. A criatividade revitaliza as organizações estimulando a ousadia das pessoas,

o que dá um salto qualitativo nos produtos e serviços, facilmente percebidos pelos clientes internos e externos, familiares, fornecedores, público-alvo usuário destes serviços.

A razão pela qual alguns homens de negócios não conseguem inovar não é que eles fujam das ideias, é que eles se dedicam a ideias extremamente românticas com um grande custo em homens e dinheiro. Uma ideia precisa passar por avaliações e testes rigorosos de praticabilidade para conseguir torná-la bem sucedido no futuro. De acordo com Drucker, (2002), são três esses testes:

- Tem validade operacional? Pode-se agir com base nesta ideia? Ou pode-se apenas falar a seu respeito?
- Tem validade econômica? Se pudesse ser posta para funcionar imediatamente, ela seria capaz de produzir resultados econômicos?
- Desperta o empenho pessoal? Acredita-se realmente nessa ideia? Deseja realmente ser esse tipo de pessoa, fazer esse tipo de trabalho, dirigir esse tipo negócio?

A criatividade e inovação são importantes porque compõem o grande diferencial no mercado ultracompetitivo contemporâneo. Persegui-las tornou-se, por esse motivo, um fator de sobrevivência para as empresas. Uma organização criativa e inovadora é aquela que mantém uma atitude para o novo e preocupa-se sempre em criar e inovar para permanecer competitiva.

III O CARNAVAL E AS ESCOLAS DE SAMBA

3.1 A História

A história de festividades como as do Carnaval, datam aproximadamente de há 4 mil anos antes de Cristo, como forma de cultuar a deusa Isis, no Egito Antigo, em eventos religiosos ou em sinônimo de agradecimento na época das colheitas fartas. Desde então, as pessoas já pintavam os rostos, dançavam e bebiam demasiadamente. Há também indícios que o Carnaval tenha origem em festas pagãs e rituais de orgia. Segundo a definição genérica, o Carnaval é uma festa popular coletiva, que foi transmitida oralmente através dos séculos, como herança das festas pagãs realizadas a 17 de dezembro (Saturnais – em honra a deus Saturno na mitologia grega) e 15 de fevereiro (Lupercais – em honra a Deus Pã, na Roma Antiga) (cf. Cardoso, 2014; Pinto, 2014; Silva, 2014)³.

Conforme Araújo (2003, p. 34) descreve:

Para uns, a palavra carnaval vem de *carrum navalis*, os carros navais que faziam a abertura das Dionísias gregas nos séculos VII e VI a.C.; para outros, a palavra carnaval surgiu quando Gregório I, o Grande em 590 d.C., transferiu o início da Quaresma para quarta-feira, antes do sexto domingo que precede a Páscoa. Ao sétimo domingo, denominado de ‘qüinquagésima’, deu o título de *dominica ad carne levandas*, expressão que teria sucessivamente se abreviado para *carne levandas*, *carne levale*, *carne levamen*, *carneval* e *carnaval*, todas variantes de dialetos italianos (milanês, siciliano, calabrés etc.) e que significam ação de tirar, quer dizer: tirar a carne. A terça-feira (*mardi-grass*) seria legitimamente a noite do carnaval. Seria, em última análise, a permissão de se comer carne antes dos 40 dias de jejum (Quaresma).

Com o advento do Cristianismo, a Igreja começou a combater estas manifestações consideradas pagãs, sacralizando algumas, como o Natal e o Dia de Todos os Santos. O Carnaval foi um dos únicos festivos que manteve a origem profana, mas se restringiu aos dias que antecedem o início da Quaresma e ganhou colorido local. Na França medieval, o evento era comemorado com bebedeiras coletivas e grande algazarra.

³ Vale mencionar que toda história do Carnaval, descrita neste capítulo têm base nas informações obtidas nos conteúdos destes autores, entre outros.

Na Gália, tantos foram os excessos, que Roma o proibiu por muito tempo. O papa Paulo II, no século XV, foi um dos mais tolerantes, permitindo que se realizassem comemorações na Via Ápia, rua próxima ao seu palácio. Já no Carnaval romano, viam-se corridas de cavalo, desfiles de carros alegóricos, brigas de confetes, corridas de corcundas, lançamentos de ovos e outros divertimentos.

O Catolicismo não aprovou o Carnaval e muito menos o adotou, porém o suportou com certa tolerância, considerando que o período momesco era com datas estabelecidas pela própria igreja. É bem provável que este período tenha sido incorporado no calendário religioso, pois o Carnaval antecede a Quaresma, sendo uma festa que termina em penitência, na quarta feira de cinzas. Os cristãos costumavam iniciar as comemorações do Carnaval na época de Natal, Ano Novo e festa de Reis. Mas estas se acentuavam no período que antecedia a Terça-feira Gorda, chamada assim porque era o último dia em que os cristãos comiam carne antes do jejum da Quaresma, no qual também havia, tradicionalmente, a abstinência de sexo e até mesmo das diversões, como circo, teatro ou festas.

O baile de máscaras, introduzido pelo papa Paulo II, adquiriu força nos séculos XV e XVI. Datam dessa época três grandes personagens do Carnaval: a Colombina, o Pierrô e o Arlequim, que têm origem na Comédia Italiana, companhia de atores que se instalou na França para difundir a *Commedia dell'Arte*. Um sucesso na corte de Carlos VI. Ironicamente, esse rei foi assassinado numa dessas festas, fantasiado de urso. As máscaras também eram confeccionadas para as festas religiosas como a Epifania (Dia de Reis).

Em Veneza e Florença, no século XVIII, as damas elegantes da nobreza utilizavam máscaras como instrumento de sedução. Na França, o Carnaval resistiu à Revolução Francesa e renasceu na época o Romantismo, entre 1830 e 1850.

Araújo (2003, p. 3) reforça que:

As origens do carnaval são obscuras e longínquas. Sua memória vem do inconsciente coletivo dos povos. Não temos como comprovar cientificamente o nascimento do Carnaval, entretanto, baseados em pesquisas da história da evolução do homem, deduzimos que os primeiros indícios, do que mais tarde se chamaria Carnaval, surgiram dos cultos agrários, ao tempo da descoberta da agricultura.

Na Europa um dos principais rituais de Carnaval foi o Entrudo. A palavra vem do latim e significa início, começo, a abertura da Quaresma. Existe desde o ano 590, quando o Carnaval cristão foi oficializado. O povo comemorava comendo e bebendo para compensar o jejum. Mas, aos poucos, o ritual foi se tornando bruto e grosseiro e o máximo de sua violência e falta de respeito aconteceu em Portugal, nos séculos XVII e XVIII. Homens e mulheres atiravam água suja e ovos das janelas dos velhos sobrados e balcões. Nas ruas havia guerra de laranjas podres e restos de comida e se cometia todo tipo de abusos e atrocidades. (Brandão, 1991; Diniz, 2008).

Conforme o calendário gregoriano, utilizado oficialmente na maior parte do mundo, o Carnaval é uma festa móvel porque é indicado pelo domingo de Páscoa; também é uma data comemorativa móvel para que não coincida com a Páscoa dos judeus. Para saber em que dia serão as duas festas, determina-se primeiro o equinócio da Primavera (no Brasil é outono). Não se pode esquecer que o calendário segue as estações do ano de acordo com o hemisfério Norte, onde foi criado. O primeiro domingo após a lua cheia posterior ao equinócio da primavera é o domingo de Páscoa. Por meio desta regra, o domingo de Carnaval cairá sempre no 7º domingo que antecede a Páscoa. A Quaresma tem início na quarta-feira de cinzas e como o próprio nome diz, tem duração de 40 dias.

3.1.1 O início no Brasil

Das festas populares do Brasil, o Carnaval é, sem dúvida, a mais grandiosa delas e uma das poucas manifestações folclóricas que ainda sobrevivem e conseguem envolver o grande público. De certa forma, os portugueses tiveram uma relevante contribuição para o surgimento do Carnaval no Brasil, pois eles trouxeram de sua cultura o entrudo, uma forma de combate divertida de entrar na folia.

Diniz (2008, p. 17) descreve que:

Uma das mais antigas formas de brincar o Carnaval no Brasil é o entrudo: o primeiro relato que se tem dele remonta ao Pernambuco de 1553. Trazido para cá por imigrantes portugueses, ele é caracterizado pela brincadeira de sujar uns aos outros com polvilho, pó-de-sapato ou farinha de trigo e de atirar limões-de-cheiro (limões recheados de água, urina ou outras coisas) em familiares e vizinhos. Rapidamente, o entrudo virou sinônimo de Carnaval pelo Brasil.

O entrudo permeou por vários séculos, XVII, XVIII, XIX e início do século XX, sendo praticado por diversas classes sociais, sob os riscos de penalização mais forte aos pobres e escravos, caso houvesse a identificação de sua prática, apesar de várias proibições impostas pelas autoridades governamentais.

Além disso, no século XIX surgiu também o “Zé-Pereira” representado por foliões que desfilavam pela cidade dando pancadas em enormes tambores, produzindo um barulho ensurdecedor, objetivando chamar atenção de todos por onde passavam, inclusive da imprensa, para aparecerem nos jornais e demais meios de comunicação (Cabral, 2011, p. 17).

A partir de então, os Zé-Pereiras passaram a sair no Carnaval do Rio, cantando a música que acompanhava suas marretadas nos bumbos de couro, alterando apenas os últimos versos: “*Viva o Zé-Pereira/viva, viva, viva!*” Se por um lado há dúvidas quanto à origem do nome, por outro se pode afirmar que esses portugueses e populares são os precursores do surdo de marcação, usados ainda hoje pelas escolas de samba.

As autoridades estabeleceram a necessidade de se obter uma licença na polícia para a prática do entrudo, surgindo assim na segunda metade do século XIX, os famosos cordões carnavalescos, também como resultado das formas e estruturas das procissões religiosas.

Os cordões tinham este nome por andarem em fila, com seus participantes caminhando e dançando um atrás do outro, cuja característica principal era de foliões mascarados com diversos tipos de temas – palhaços, velhos, índios, reis, rainhas, diabos, baianas, dentre outros –. Havia a escolha de um tema para o grupo, a fim de que eles pudessem produzir as suas fantasias. O grupo era conduzido por um Mestre que utilizava um apito para comandá-lo e que deveria ser obedecido.

Os cordões mobilizavam a comunidade para confeccionar suas luxuosas fantasias e despendiam razoáveis somas de dinheiro para apresentá-las à sociedade, em concurso organizado pelo *Jornal do Brasil*. Pode-se dizer que vem de longe a organização das comunidades que hoje sediam as escolas de samba, trabalhando para o seu êxito (Diniz, 2008).

Os cordões desapareceram devido às críticas por parte da imprensa e intelectuais da época. O Rio de Janeiro se modernizou na primeira década do século XX com a abertura de novas e amplas avenidas, como a Central, Mem de Sá e Beira Mar. Os cordões e suas fantasias eram associados ao velho Rio de Janeiro, de ruas estreitas e insalubres, dos tempos coloniais e do Império.

Na sequência, houve proibições pela polícia de fantasias típicas de Carnaval de rua, como por exemplo, as fantasias de índios e palhaços, sob a alegação de não combinarem com uma cidade civilizada. Baseado nestas argumentações difamatórias divulgadas pela imprensa, os cordões passaram a ser denominados como Blocos Carnavalescos.

Ao longo do tempo, foram surgindo novos modelos e formas de expressão, como os blocos e cordões, as grandes sociedades carnavalescas, ranchos e, posteriormente, as escolas de samba, com suas músicas próprias, enredos, coreografias, alas, baterias e com imensa criatividade, contendo muito brilho, cor e deslumbrantes feições à grande festa popular. Na verdade, as escolas de samba surgiram com o samba por meio de uma mescla de culturas dos blocos, ranchos e cordões, bem como as fantasias e os carros alegóricos das grandes sociedades.

3.1.2 O surgimento das escolas de samba do Rio de Janeiro

A primeira escola de samba foi criada no dia 12 de agosto de 1928, no Rio de Janeiro, e chamava-se “Deixa Falar”. Anos depois, seu nome foi modificado para Estácio de Sá. Com isso, foram provocados estímulos para a criação de outras escolas. Surgiram assim, as seguintes escolas de samba: Cada Ano Sai Melhor, Estação Primeira (Mangueira), Vai como Pode (Portela), Vizinha Faladeira, e Para o Ano sai Melhor. Ao longo do tempo, outras também foram criadas.

Na Rua Estácio, onde aconteciam os ensaios, havia uma escola normal composta por professores, como qualquer instituição de ensino. Como muitos sambistas de outros locais procuravam os compositores do Largo do Estácio para conhecerem as novidades do samba, estes também eram chamados “professores” e a sede do bloco passou a se chamar “escola de samba”, advindo daí o termo.

Nessas primeiras décadas, as escolas de samba não tinham toda a estrutura e organização como nos dias de hoje. Eram organizadas de forma simples, com poucos integrantes e pequenos carros alegóricos. A competição entre elas não era o mais importante, mas sim a alegria e a diversão.

A Deixa Falar foi, então, a primeira escola a desfilar, no Carnaval de 1929, ano em que surgiu a Estação Primeira. A escola ainda reivindica para si o pioneirismo entre as escolas de samba. A primeira competição entre as escolas ocorreu em 1932, na Praça Onze, o concurso foi promovido pelo jornal *Mundo Sportivo*, do jornalista Mário Filho. Devido à grande repercussão, o jornal *O Globo* assumiu o concurso no ano seguinte. Somente em 1935, a Prefeitura do Rio tomou frente na organização do evento que é, hoje, um dos maiores espetáculos do mundo.

Atualmente o Carnaval do Rio de Janeiro, conta com aproximadamente 69 escolas de samba distribuídas em seis grupos (Especial⁴, Acesso⁵, B⁶, C⁷ e D⁸), sendo 12 escolas de samba no grupo Especial, 18 no grupo de Acesso e as restantes nos demais grupos.

Em 24 de julho de 1984, as escolas de samba se organizaram e criaram a Liga Independente das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (LIESA), com o objetivo de organizar, defender os interesses e definir as regras e critérios dos campeonatos para a escolha da escola de samba campeã do Carnaval do grupo especial. Existem outras Ligas, como a Liga das Escolas de Samba do Rio de Janeiro (LIERJ), que é responsável pelo grupo de Acesso; e a Associação das Escolas de Samba da Cidade do Rio de Janeiro (AESCRJ) pelos demais grupos.

3.1.3 O surgimento das escolas de samba de São Paulo

Depois do desembarque do entrudo em terras brasileiras, a festa, que viria a se tornar o Carnaval, desenvolveu-se de forma diferente nos diversos lugares em que floresceu. No Rio de Janeiro, já desde muito cedo, foi organizado em sociedades, o

⁴ Primeira divisão do Carnaval, com alto nível de exposição nos meios de comunicação.

⁵ Segunda divisão do Carnaval, com baixo nível de exposição nos meios de comunicação

⁶ Demais divisões do Carnaval, com baixíssimo nível de exposição nos meios de comunicação

⁷ Idem.

⁸ Idem.

embrião das futuras escolas de samba, e em São Paulo, objeto do verbete, foi sob a forte influência das populações que migravam do campo para a cidade, já no contexto da crise da economia cafeeira.

As comemorações carnavalescas e o próprio samba diferiam pouco do Rio de Janeiro para São Paulo, exceto por uma nítida diferença de andamento, ou seja, da velocidade e de tempo da música.

As manifestações do samba em São Paulo estavam ligadas às zonas fabris, o que de certa forma explica que duas das mais tradicionais escolas de samba paulistanas da atualidade, estejam localizadas em bairros de concentração operária: a *Vai-Vai*, na Bela Vista, e a Camisa Verde e Branco, no bairro da Barra Funda.

Na década de 1950, começaram a surgir as primeiras escolas de samba, claramente inspiradas nas sociedades de mesmo nome existentes do Rio de Janeiro. A primeira foi a Nenê de Vila Matilde, e a segunda escola da cidade (atrás apenas da Lavapés, de 1937), a Unidos do Peruche. Fundada em 1949, foi responsável pela popularização do Carnaval de São Paulo nas décadas de 1950-60. Os desfiles organizados entre tais entidades eram dominados pelas tradicionais escolas de samba: Lavapés, Unidos do Peruche e Nenê de Vila Matilde, as mais antigas escolas de samba paulistanas.

Atualmente, o Carnaval de São Paulo conta também com aproximadamente 69 escolas de samba distribuídas em seis grupos (Especial⁹, Acesso¹⁰, Grupo 1¹¹, Grupo 2¹², Grupo 3¹³ e Grupo 4¹⁴). Em 19 de junho de 1986, as escolas de samba se organizaram e criaram a Liga das Escolas de Samba de São Paulo (LIGASP), com o objetivo de organizar, defender os interesses e definir as regras e critérios dos campeonatos para a escolha da escola de samba campeã do Carnaval do grupo Especial e do Acesso.

⁹ Primeira divisão do Carnaval com alto nível de exposição nos meios de comunicação.

¹⁰ Segunda divisão do Carnaval com baixo nível de exposição nos meios de comunicação

¹¹ Demais divisões do Carnaval com baixíssimo nível de exposição nos meios de comunicação

¹² Idem

¹³ Idem

¹⁴ Idem.

Diferentemente do Rio de Janeiro, em São Paulo há somente duas entidades responsáveis pela organização do Carnaval com as escolas de samba, que é a Liga das Escolas de Samba de São Paulo (LIGASP), responsável pelo Grupo Especial e de Acesso e os demais grupos e blocos carnavalescos são de responsabilidade da União das Escolas de Samba Paulistas (UESP).

3.2 As escolas de samba

3.2.1 Estrutura organizacional

Assim como numa empresa, cada escola de samba é responsável pela concepção, desenvolvimento e entrega do produto final, que neste caso se dá por meio da apresentação no desfile que é realizado no Sambódromo. Aí se retrata todo o trabalho desenvolvido ao longo do ano, pois como qualquer projeto de grande magnitude, tem começo, meio e fim.

As escolas de samba são organizações culturais sem fins lucrativos, cuja principal atividade é a realização do desfile durante o Carnaval. Essas escolas têm 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.

De acordo com Oliveira (2008), ele é monitorado e controlado dentro de uma rígida estrutura organizacional clássica, cujas ações convergem unicamente para os objetivos a serem alcançados. Para Carvalho (2002), 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.

Oliveira (2008) mostra que o modelo de excelência implementado nas organizações, facilmente identificado nas escolas de samba, 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, Stoner (1992) menciona que 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.

Johann (1996) reforça que 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 à 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. 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 o supracitado autor, a participação funcional é um exercício mais complexo na prática do que demonstra ser.

Drumond (1991) cita que para 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.

Para Valença (1996), antigamente, as escolas de samba contavam com uma estrutura de funcionamento bastante informal e tinham grandes limitações financeiras, buscando na criatividade e na inventividade uma maneira de suprir esta lacuna. A maior parte das pessoas envolvidas no processo de organização do desfile era composta por membros da própria comunidade, que desempenhavam funções de costureiras, bordadeiras, aderecistas, entre outras.

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

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. Alguns grupos de pessoas são responsáveis por determinadas atividades que pertencem a processos específicos, que ao encerrar e na junção deles, representará o produto final. Por isso Wood Jr. (2005, p. 42) reforça:

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para as tarefas, são valorizados o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer melhor. Ela projeta e mede cuidadosamente seus processos, faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando, desta forma, que se desenvolva o sentimento de propriedade do processo.

O carnavalesco é uma das figuras mais importantes das escolas de samba, cujas responsabilidades centram-se na concepção do desfile em todos os seus detalhes e a coordenação das equipes responsáveis pelas diversas etapas de produção de fantasias e carros alegóricos. Ele normalmente indica os profissionais especializados que formarão sua equipe de trabalho, como: ferreiros, marceneiros, carpinteiros, escultores,

eletricistas, iluminadores, desenhistas, cenógrafos, figurinistas, aderecistas, costureiras, bordadeiras, vidraceiros, pintores, ceramistas e decoradores.

Provavelmente, um indivíduo vai-se sentindo mais motivado quando a atividade captura o seu interesse, é desafiadora, o que o leva a desenvolver sentimentos de autoeficácia e a se envolver com a atividade por conta própria. É importante mencionar que:

Não existe tal coisa chamada atividade intrinsecamente interessante. Uma atividade pode ser intrinsecamente interessante para uma pessoa em particular, em um período de tempo específico (Amabile, 1989, p. 54).

3.2.2 Da criação à emoção, à alegria e à comoção

Nos últimos anos, as escolas de samba têm alterado substancialmente as formas de apresentação de seus desfiles, promovendo um verdadeiro espetáculo a céu aberto, extrapolando a sua criatividade, mesclando o brilhantismo, cores e imagens com o ilusionismo, magia e encenação. Os espetáculos têm provocado as mais diversas reações e sensações aos espectadores, promovendo doses de emoção ao público que prestigia o desfile no Sambódromo e principalmente pela comunidade que vivencia a construção do espetáculo ao longo de um ano todo, por meio de muito trabalho e dedicação.

O Dicionário Inglês de Oxford define emoção como “qualquer agitação ou perturbação da mente, sentimento, paixão; qualquer estado mental veemente excitado”. Por isso, Goleman (2012, p. 303) entende que:

A emoção se refere a um sentimento e seus pensamentos distintos, estados psicológicos e biológicos, e a uma gama de tendências para agir. Há centenas de emoções, juntamente com suas combinações, variações, mutações e matizes. Na verdade, existem mais sutilezas de emoções do que as palavras que temos para defini-las.

O carro das baratas do enredo “É de Arrepiar” da Unidos de Viradouro, em 2008, é um exemplo de reações de nojo e medo, provocando choque e repugnância, bem como os testemunhos de que várias pessoas se retiraram quando o carro passou no Sambódromo (Barros, 2013, p. 50).

Figura 3 – Carro das Baratas - Unidos de Viradouro



Fonte: Araújo (2008).

As escolas de samba têm sido protagonistas, revelando características inovadoras por meio de seus carnavalescos, que utilizam a criatividade como mola propulsora para a elaboração de seus espetáculos. O sincronismo com as equipes de apoio e toda a comunidade é a verdadeira fonte de inspiração e motivação para a execução de projetos criativos e inovadores; e a intencionalidade da ação criadora é um fato. O ato criador está conectado diretamente com o ato intencional, uma vez que sem a intencionalidade não haveria possibilidade de avaliar situações ou buscar coerências (Ostrower, 2010, p. 11). A intencionalidade, direção e coerência no processo criativo são confirmadas por Torre (2005, p. 58), ao mencionar o seguinte: “Como descreve G. Ulamm: para que a criatividade seja qualificada de criativa, deve ser intencional e dirigida a um determinado fim.”

Quando se assiste a uma escola de samba adentrando ao Sambódromo, é impossível não se render à criatividade desses profissionais e, por várias vezes, até se equivocar ao achar que a criatividade atinge todas as escolas da mesma forma. Mas percebe-se que este processo ocorre principalmente pela necessidade que o ambiente lhes coloca, em busca do produto perfeito. Por isso Sanmartin (2012, p. 36) afirma que: “A atividade criativa é intrinsecamente humana, pois apenas o homem livre cria, projetando seu mundo interior sobre o meio, transformando-o e atribuindo valor.”

A cada ano, o Carnaval tem-se tornado estimulante, vibrante e emocionante, pois cada espetáculo vem recheado de várias surpresas, gerando expectativas dentro de um ambiente alegre, competitivo, comovente e empolgante, cujo diferencial do produto das escolas de samba está cada vez mais conectado com o seu poder criativo. O contexto do Carnaval, seguido das exigências estipuladas pelo próprio ambiente, faz

com que as escolas de samba busquem novas alternativas, por meio de técnicas e formas de diferenciação. O próprio meio convida à proposição de formas diferentes de concepção sobre algo, proporcionando a atuação sobre o ambiente, por meio de sua transformação (Torre, 2005, p. 3).

De acordo com Alencar (2009), além do próprio indivíduo, o ambiente e as pessoas em seu entorno devem apoiá-lo e valorizá-lo com as iniciativas criativas, caso contrário encontrará vários obstáculos para colocá-las em prática.

Sanmartin (2012, p. 61), por sua vez, argumenta que:

(...) para ser criativo é necessário desaprender tudo o que está armazenado em nosso 'porão' de verdades definitivas e passar a olhar as coisas ao nosso redor com os óculos de uma criança que está sempre perguntando o porquê de tudo. Aprender a desaprender também consiste em rever, questionar, aceitar, atualizar, descobrir novos valores, crenças, paradigmas, preconceitos e percepções. Ser criativo é ser curioso e é essa curiosidade que acende nossa chama interior, que nos lança adiante através de nossa imaginação criadora e nos motiva a realizar projetos inovadores.

O surgimento de novas técnicas utilizadas pelas escolas de samba tem dado brilho especial ao Carnaval. O ilusionismo¹⁵, por exemplo, foi introduzido por meio da concatenação com a já existente encenação, desempenhada pela comissão de frente, caracterizando uma inovação sem precedentes, dando um toque especial e criativo aos espetáculos.

O objetivo provocador promovido pelos carnavalescos fez com que se buscassem referências em outros segmentos para a conexão com o contexto do Carnaval, que é descrita por Díez (2013b, p. 29) pela analogia inusual:

*La analogía inusual intenta explorar todos los elementos de un objeto, el árbol, con otro objeto muy distinto y distante, la estrella, procurando que por cada idea o rasgo de un objeto encontremos algo análogo, parecido u opuesto en el otro objeto.*¹⁶

¹⁵ Arte de produzir fenômenos que parecem contradizer as leis naturais. / Prestidigitação. (Ilusionismo, s/d).

¹⁶ A analogia inusual tenta explorar todos os elementos de um objeto, a árvore, com outro objeto muito distinto e distante, a estrela, procurando que por cada ideia ou traço de um objeto encontremos algo análogo, parecido ou oposto no outro objeto (tradução nossa).

A analogia é uma poderosa ferramenta que permite a conexão de elementos distintos, agindo como um elemento transformador da imaginação, que tem o poder de converter realidades (Torre, 2005). Ao que Ostrower (2010, p. 20) argumenta:

As associações nos levam para o mundo da fantasia (não necessariamente a ser identificado com devaneios ou com o fantástico). Geram um mundo experimental, de um pensar e agir em hipóteses do que seria possível, se nem sempre provável.

O espetáculo formado pela junção de técnicas e métodos totalmente desconectados com o universo carnavalesco culminou em um resultado traduzido pelos diversos tipos de reações dos espectadores durante os desfiles. Com base nisso, Barros (2013, p. 72) descreve a reação dos espectadores durante a apresentação da comissão de frente da Unidos da Tijuca (Figura 4):

Os zumbis tiravam a casaca e se organizavam em fila em frente à plateia. Lentamente, as cinturas se separavam das pernas, como se o corpo tivesse sido cortado ao meio, e parte ia para um lado e parte para outro, uma ilusão perfeita da separação da cintura das pernas. Eu lembro que, passado algum tempo do dia do desfile, encontrei gravações do público no dia dessa apresentação da comissão de frente da Unidos da Tijuca. Pude ver as reações de êxtase de quem gravou esse momento do desfile. As pessoas xingavam e gritavam por não acreditarem no que viam.

Figura 4 – Comissão de Frente da Unidos da Tijuca



Fonte: Rigue (2011)

Outro tipo de reação causada nos espectadores foi a apresentação do carro alegórico “Castelo de Cartas” na *Unidos de Viradouro*, em 2007 (Figura 5), também descrito por Barros (2013, p. 51):

A transposição da cultura criativa das escolas de samba para o contexto organizacional por meio da analogia inusual

O que você precisa fazer para ver um castelo de cartas de cabeça para baixo sem derrubá-lo? Então? Já inclinou a sua cabeça? Está quase ‘plantando uma bananeira’ para ver a alegoria? Essas perguntas foram feitas aos jurados durante o desfile da Viradouro vira o jogo, em 2007, ao lerem o Abre-alas, documento que contém as defesas do enredo das escolas de samba do Grupo Especial do Carnaval carioca. Quando a alegoria ‘Castelo de Cartas’ passou na Avenida, ninguém plantou bananeira, mas que entortaram o pescoço, isso eu vi. A ideia do ‘Castelo de Cartas’ surgiu a partir de uma imagem que eu encontrei durante a pesquisa de uma escultura de cartas feitas por um desses fanáticos que montam instalações com muitos metros de altura.

Figura 5 – Carro Castelo de Cartas – Unidos de Viradouro



Fonte: Nasamnatam (s/d)

Os espetáculos têm o poder de se tornarem inesquecíveis para os seus espectadores, refletindo em comentários e avaliações nos mais diversos meios de comunicação. A abordagem de temas por meio de imagens, com o objetivo de torná-las inesquecíveis, causam impactos que são fixados na mente humana, uma vez que você as leva para casa (Barros, 2013). As imagens deixam tangíveis fatos que ocorreram em determinado momento da vida em nosso cérebro. Portanto, Díez (2013a, p. 49) afirma que:

*Las imágenes constituyen el conjunto de sonidos, de figuras, de representaciones plásticas y sonoras que existen en nuestro cerebro por haber visto en la realidad, en fotografía, en imágenes en movimiento, numerosos objetos y fenómenos, personajes y sucesos que han ocurrido en nuestro entorno. Constituyen el bagaje fundamental del universo de la consciencia clara, que abre las puertas a la creatividad literaria imaginativa.*¹⁷

¹⁷ “As imagens constituem o conjunto de sons, de figuras, de representações plásticas e sonoras que existem em nosso cérebro por haver visto na realidade, em fotografia, em imagens em movimento, numerosos objetos e fenômenos, personagens e sucessos que há ocorrido em nosso entorno. Constituem a bagagem fundamental do universo da consciência clara, que abre as portas à criatividade literária imaginativa.” (tradução nossa).

As imagens podem ser facilmente memorizadas e resgatadas; e para o cérebro humano é possível resgatá-las facilmente da memória (Buzan, 2009). As escolas de samba têm como objetivo principal a diversão e a novidade, proporcionando momentos inesquecíveis aos seus espectadores, aliado ao imprevisível, inesperado e ao imponderável. A novidade cria um contexto de provocação do inesperado, colocando as pessoas em situações, até então, desconhecidas, tirando todo mundo do lugar (Barros, 2013).

Além de todo o brilho, criatividade e beleza, o Carnaval promove doses de “emoção” ao público, que prestigia o desfile no Sambódromo e, principalmente, pela comunidade que vivencia a construção do espetáculo ao longo de todo o ano, por meio de muito trabalho e dedicação.

3.2.3 O abecedário do Carnaval

Este abecedário foi criado com a concepção de caracterizar o Carnaval, por meio de contextos denominados como: espetáculo e sensitivo, como mostra a figura 6.

- Espetáculo: representado pelas características e criações próprias utilizadas pelas escolas de samba para a apresentação de suas construções empíricas, seguindo os critérios estabelecidos pela comissão organizadora.
- Sensitivo: representado pelas sensações do espectador, telespectador ou membros da própria comunidade que se manifestam das mais variadas formas ao prestigiarem ou participarem do espetáculo.

Figura 6 – Abecedário do Carnaval



Fonte: Elaborado pelo autor.

A junção dos contextos supracitados dá origem à Autobiografia Ficcional do Carnaval, que pressupõe uma total liberdade de inventar ou alterar parte dos dados, objetivando o nível máximo de imaginação criativa (Díez, 2013a).

3.3 A história das escolas de samba pesquisadas

Este capítulo tem como objetivo apresentar a trajetória das escolas de samba que contemplam o universo desta pesquisa, bem como dar uma visão da representatividade de cada uma delas no contexto carnavalesco.

3.3.1 São Paulo

3.3.1.1 Grêmio Recreativo Cultural Escola de Samba Mocidade Alegre

É uma escola de samba da cidade de São Paulo, atualmente sediada na zona norte, no bairro do Limão, que atualmente oferece atividades e serviços para toda a comunidade como: cursos nas oficinas de arte e cultura, bem como de profissionalização, acompanhados por noções de ética, cidadania, saúde e educação, dentre outras. Foi campeã do Grupo Especial por nove vezes e intitula-se a “Morada do Samba”.

O Quadro 1, a seguir, apresenta alguns dados históricos da Escola:

Quadro 1 – Dados da Mocidade Alegre

Nome da Agremiação:	Grêmio Recreativo Cultural Escola de Samba Mocidade Alegre
Nome Popular:	Mocidade Alegre
Data de Fundação:	24 de setembro de 1967
Presidente:	Solange Bichara Rezende
Carnavalesco:	Marcio Gonçalves e Sidnei França
Cores da Escola:	Vermelho, Verde e Branco
Localização:	Bairro do Limão
Cidade:	São Paulo
Títulos no Grupo de Acesso:	1970
Títulos no Grupo Especial:	1971, 1972, 1973, 1980, 2004, 2007, 2009, 2012, 2013 e 2014
Escudo:	

Fonte: Mocidade Alegre (s/d).

Durante a década de 1960, diversos grupos de homens fantasiados de mulher saíam pelas ruas do bairro no Carnaval. Um desses grupos eram as Mariposas Recuperadas, fundado em 1952, por Juarez Cruz, que era natural de Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, que queria brincar o Carnaval à moda de sua cidade natal. Com a introdução de mulheres e crianças, este bloco deu origem à escola de samba Mocidade Alegre, em 1967.

Campeã do então Grupo 3 em 1969, e do Grupo 2 em 1970, a escola levou o título do Grupo 1 (atual Grupo Especial), logo em seu primeiro ano, totalizando uma sequência de cinco anos de vitórias ininterruptas com o tricampeonato do Grupo Especial em 1973. A escola ainda chegaria a ser campeã novamente em 1980, e a partir daí passaria por um longo jejum de 24 anos sem títulos, sem nunca ter caído para os grupos inferiores, voltando ao topo do Carnaval Paulistano com o título de 2004.

Na primeira década do século XXI, a Mocidade, já sob o comando da presidente Elaine Cristina Cruz Bichara, contratou o intérprete Daniel Collête para puxar seus sambas. Elaine faleceu em 2003 (ano em que a Mocidade foi vice-campeã), pouco tempo após terminar de ajudar a escrever a sinopse para o enredo de 2004,

quando a escola voltou a conquistar um título do Grupo Especial. A partir daí, a Mocidade Alegre voltou a figurar entre as grandes de São Paulo.

Em 2006, a escola assustou durante o desfile quando um defeito num mecanismo que faria sair faíscas de fogo da fantasia da rainha de bateria, Nani Moreira, fez com que ela tivesse algumas leves queimaduras, mas mesmo assim a rainha não abandonou o desfile. A Mocidade voltou a ganhar o título de 2007. Foi a última escola desfilar, com um enredo leve sobre o riso, sendo o seu título reconhecido sem contestações pelas coirmãs.

Em 2008, ainda sob o comando da presidente Solange Cruz Bichara, repatriou o intérprete Clóvis Pê, a Mocidade Alegre ficou em 2º lugar, somente atrás da Vai-Vai. As duas agremiações empataram rigorosamente com a mesma pontuação, mas a Escola da Bela Vista conquistou o título, pois o desempate foi definido em sorteio antes da apuração, pois obteve 30 pontos no quesito harmonia, no qual a Morada do Samba obteve 29,75 pontos.

Em 2009, a Mocidade fez uma proposta ao seu carnavalesco (Zilkson Reis) para que integrasse uma Comissão de Carnaval, e ele não aceitou, transferindo-se para a Gaviões da Fiel. A direção deu continuidade, com a proposta de uma Comissão de Carnaval formada por Sidnei França, Márcio Gonçalves, Flávio Campello e Fábio Lima, por acreditar ser este o melhor formato para a Escola, que com o *enredo* “*Da Chama da Razão ao Palco das Emoções... Sou Máquina, Sou Vida... Sou Coração Pulsando Forte na Avenida!!!*”, conquistou mais um título no Carnaval Paulistano.

No dia 3 de março de 2009, morre Juarez da Cruz, um dos fundadores da Mocidade Alegre. Ele havia passado mal no dia 24 de fevereiro, logo após a apuração dos votos que deu o título à Escola.

Em 2010, na busca pelo 8º título, a Mocidade trouxe como enredo: “Da criação do universo ao sonho eterno do criador... Eu sou espelho e me espelho em quem me criou.” Um dos destaques da escola era a fantasia feita com leds, que fazia parte da comissão de frente, e teve destaque, pois partes dela variava entre as cores: azul, vermelho e verde. Esse desfile foi consagrado pelo jornal O Estado de S.Paulo, por ter um enredo alegre, bem explicado, criativo, com fantasias luxuosas, alegorias

imponentes e um samba-enredo empolgante. Numa das apurações mais tensas dos últimos anos, a Mocidade acabou perdendo o campeonato por 0,25 pontos para Rosas de Ouro.

Em 2011, a Mocidade apresentou o enredo “*Carrossel das Ilusões*”; a escola foi a terceira a desfilar no Sambódromo. Como era de se esperar, mais uma vez, a agremiação inovou no mundo do Carnaval. Além da rainha de bateria Naninha, substituindo Nani Moreira, trouxe junto com a bateria, passistas fantasiadas de Joanelhas, enquanto os integrantes da bateria vieram fantasiados de grilos falantes fazendo do desfile um marco na história do Carnaval. Veio com um dos mais belos desfiles do ano, sendo colocado por muitos como o melhor. Porém, um dos carros da escola não suportou o peso e acabou quebrando antes mesmo de entrar na avenida. Com esse problema a Mocidade que viria para lutar pelo título, acabou em 7º lugar, ficando fora do desfile das campeãs. Algo que não acontecia desde o ano de 2002!

Em 2012, com o enredo “Ojuobá – No Céu, os Olhos do Rei... Na Terra, a Morada dos Milagres... No Coração, Um Obá Muito Amado!” Levou para o Sambódromo a mais importante obra de Jorge Amado “*Tenda dos Milagres*”, reconhecida no mundo inteiro.

Aclamado pelo público e muito bem recebido pela comunidade, a Mocidade apresentou o maior desfile de sua trajetória, num dos carnavais mais “afros” da história da escola. Após o anúncio para as eliminatórias, durante o desenvolvimento do enredo, receberam 21 sambas para concorrerem e virar o hino da escola em 2012.

No dia 11 de setembro de 2011, foi realizada a final para a escolha do samba para o ano de 2012. Todos na escola se surpreenderam pela quantidade de espectadores presentes, chamando atenção também da imprensa, que registrou a reação do público ali presente, deixando todos os integrantes da escola emocionados. Foram apresentadas quatro obras. Numa disputa emocionante, venceu a parceria de Fernando, Leandro Poeta, Renato Guerra, Rodrigo Minuetto, Thiago e Vitor Gabriel. A letra do samba caiu rapidamente na boca do povo sendo apontado como o mais forte e bonito dentre todos, principalmente o refrão principal: *O rufar do tambor vai ecoar, tenho sangue guerreiro, sou Mocidade. A luz de Ifá vai me guiar. Ojuobá espalha axé felicidade.*

Foi declarada a campeã do Carnaval de 2012, após uma tumultuada apuração no dia 21 de fevereiro daquele ano. A escola liderou a apuração até o último quesito, quando um integrante de outra escola invadiu a praça da organização, onde anunciavam as notas, e rasgou os envelopes contendo as notas dos dois últimos jurados do quesito Comissão de frente. Os diretores das escolas se reuniram com os diretores da Liga para decidirem se seria dado ou não o título à Mocidade. Após mais de cinco horas foi decidido a Mocidade como a campeã do Carnaval 2012.

Para 2013, trouxe o enredo “*A Sedução Me Fez Provar, Me Entregar À Tentação... Da Versão Original, Qual Será O Final?*” que falou da vontade que todo o ser humano tem de mudar o final de qualquer história, seja ela verdadeira ou não. No lançamento do enredo, já chamou a atenção da comunidade e admiradores da Escola. Fez um desfile muito bonito e criativo, e chegou à apuração como uma das favoritas. O primeiro lugar veio depois de uma apuração tensa, que foi decidida no desempate com Rosas de Ouro. A Mocidade obteve as melhores notas no desempate, sendo este o seu 9º título.


Em 2014, na busca do tricampeonato, a Escola não contou com o intérprete Clóvis Pê, porque este firmou contrato exclusivo com a carioca Império Serrano. A Escola trouxe outro intérprete – Igor Sorriso –, carioca que defendeu a Acadêmicos do Tucuruvi no Carnaval 2013. A Mocidade ousou nas cores, nos tons, soube abusar bastante do enredo escolhido: “*Andar com fé eu vou, que a fé não costuma falhar.*” Foi um desfile impecável, com alegorias, fantasias, samba-enredo, primados pelos detalhes e comunicação com o público. E mais uma vez, inovou quando toda a Escola se ajoelhou no refrão: “De joelhos eu vou cantar, tenho fé de verdade vou além, na Mocidade, o samba diz amém.” Ao final das contas, a Escola foi aclamada campeã do carnaval de São Paulo, conseguindo o segundo tricampeonato, sob as lágrimas convulsivas da presidente Solange Bichara.

3.3.1.2 Grêmios Recreativos Culturais Sociais Escola de Samba Unidos de Vila Maria

É uma escola de samba da cidade de São Paulo, atualmente sediada na zona Norte, no bairro Jardim Japão. Oferece atividades e serviços para toda a comunidade

como: tratamentos odontológicos, cursos profissionalizantes, aulas de informática, inglês e instrumentos musicais, bem como projetos específicos para a terceira idade.

O Quadro 2, a seguir, traz alguns dados históricos da Escola:

Nome da Agremiação:	Grêmio Recreativo Cultural Social Escola de Samba Unidos de Vila Maria
Nome Popular:	Unidos de Vila Maria
Data de Fundação:	10 de janeiro de 1954
Presidente:	Adilson José de Souza
Carnavalesco:	Lucas Pinto
Cores da Escola:	Verde, Azul e Branco
Localização:	Jardim Japão
Cidade:	São Paulo
Títulos no Grupo de Acesso:	1968, 2001 e 2014
Títulos no Grupo Especial:	Nunca venceu
Escudo:	

Fonte: Unidos de Vila Maria (s/d).

A Unidos de Vila Maria foi fundada em 1954, a partir de um grupo de amigos que moravam nas imediações, que se reuniam para brincar o carnaval pelas ruas do bairro, da Vila Munhoz até a Vista Alegre. Assim surgiu, em 1950, a Escola de Samba Unidos do Morro da Vila Maria (nome que permaneceu até 1971), sendo oficializada em 10 de janeiro de 1954. Inicialmente, como as demais escolas da cidade, a Vila Maria não desfilava com alas formalizadas, saindo pelas ruas da cidade, tais como a Avenida Celso Garcia, no Brás, e a Avenida São João, no Centro, com sua bateria, o baliza Zé Caxambu e Claudete, uma passista que “escandalizava” por sair de maiô na frente da bateria.

Sua primeira sede foi na casa de Mané Sabino, e os escassos recursos eram obtidos por meio de contribuições dos comerciantes da região e dos próprios associados, para a compra de tecidos para as fantasias. Uma figura importante na história da Escola é João Franco, o Xangô da Vila Maria, ator, cantor, compositor, um de seus primeiros componentes, um dos primeiros artistas a aderir ao movimento negro, e homenageado por Leci Brandão, num samba de sua autoria.

Em 1968, no primeiro desfile oficial da cidade, a Vila Maria conquista o título do Grupo 2 (atual Grupo de Acesso), quando, através de um enredo que falava sobre Villa Lobos, desfilou com 300 componentes e mais uma ala mirim. Ainda na década de 1960, a Vila Maria foi premiada pelo então prefeito Faria Lima, com o “Apito de Ouro”, prêmio concedido às melhores baterias das escolas. O responsável pela bateria era Mestre Batucada, outro grande nome do samba paulistano.

Em 1976, já com 600 componentes, e sob a presidência de Benedito Nascimento, a escola ganha uma nova quadra. Porém, foi apenas na década de 1990, quando o presidente de honra da Velha Guarda, Vadinho, e alguns amigos resolvem assumir a Escola que voltou a obter bons resultados.

Em 1998, com o enredo “*Uma viagem à Atlântida*”, a Vila consegue o título do Grupo 2 (atual Grupo 1 da UESP).

Em 2001, sob a presidência de Marcelo Müller, vem, finalmente, o título do Grupo de Acesso, o que lhe concedeu o direito de figurar entre as grandes escolas no ano seguinte, tendo como tema do desfile as novelas.

Em 2002, ano de estreia no Grupo Especial, apresentou o tema “*Intolerância Não! Viva e Deixe Viver*”.

Em 2004, já figurando entre as principais escolas do Carnaval paulistano, a Vila Maria ganhou uma nova quadra, a maior das escolas de samba de São Paulo. Infelizmente, nesse mesmo ano, antes do Carnaval, a escola e a comunidade perderam um dos diretores da agremiação, Eriverto Sabino de França, conhecido como Veto, assassinado no dia 11 de janeiro de 2004. Veto era de uma família tradicional na Escola de Samba da Vila Maria. Atualmente, seu filho, Herik Lopes de França, ocupa o cargo de diretor, deixado pelo pai. Apesar deste revés, a escola se apresentou bem e ficou em sexto lugar na disputa do Carnaval.

Em 2007, com um enredo sobre o renascimento ecológico da cidade de Cubatão, a Vila Maria surpreendeu o público com um desfile grandioso e um samba enredo empolgante, considerado por muitos o melhor samba enredo do ano, e conquistou o vice-campeonato, melhor colocação de sua história.

Em 2008, com um enredo sobre os 100 anos de imigração japonesa no Brasil, a Escola quebrou o recorde de alegoria mais comprida e era uma das favoritas para o título, terminando na 3ª colocação.

Em 2009, a Escola trouxe o enredo: “Da sobrevivência à luxúria da ilusão, a alucinação. Dinheiro, mito, história e realidade”, e terminou na 8ª colocação.

Em 2010, a Escola apresentou um enredo sobre o minério de ferro: “*A indústria que manipula o ferro, é a mãe de todas as outras!*”, de autoria do carnavalesco Fábio Borges. Esperava-se um grandioso desfile com alegorias em formas inusitadas e de grandes proporções, atingindo o limite máximo de altura do Sambódromo do Anhembi. Porém, obteve um resultado aquém do esperado, o samba-enredo, que sofreu sérias críticas ao ser escolhido, não colaborou no desempenho, sendo um dos fatores de grande peso no insucesso da Escola naquele ano.

Em 2011, a Escola desfilou com um enredo sobre o Teatro Amazonas e sobre a cidade de Manaus, dentro de um contexto histórico que englobou passado, presente e futuro, intitulado “*Teatro Amazonas – Manaus em Cena*”, de autoria do carnavalesco Fábio Borges, com um dos melhores desfiles da noite, conquistando o 3º lugar, atrás da surpreendente Tucuruvi e da campeã Vai-Vai.

Para o Carnaval de 2012, a Escola contou com um novo carnavalesco, o experiente Chico Spinosa, que veio em substituição a Fábio Borges, chegando também o consagrado intérprete carioca Nêgo. A escola desfilou com o enredo: “*A Força Infinita da Criação – Vila Maria Feita a Mão*”, conseguindo o 5º lugar.

Em 2013, o carnavalesco Chico Spinosa preparou o enredo sobre os 50 anos de imigração coreana no Brasil. O desfile foi muito luxuoso e a Escola foi cotada como uma das favoritas, porém na apuração, recebeu notas baixas em vários quesitos, como Mestre-Sala e Porta-Bandeira, e acabou ficando em 14º lugar (última colocação), sofrendo descenso para o Grupo de Acesso, após doze Carnavais (período compreendido de 2002 a 2013) em que esteve lutando pelo título no Grupo Especial.

Em 2014, a Vila Maria mostrou a história dos brinquedos, levando personagens clássicos que marcaram a memória de muita gente. E com o enredo “*Nos meus 60 Anos de Alegria – Sou Vila Maria, e Faço a Festa Resgatando do Passado Brinquedos e*

Brincadeiras do Tempo de Criança" foi a Campeã do Grupo de Acesso, obtendo a pontuação máxima de 270 pontos, voltando assim ao Grupo Especial do Carnaval em 2015.

3.3.2 Rio de Janeiro

3.3.2.1 Grêmio Recreativo e Escola de Samba Unidos de Vila Isabel

É uma escola de samba da cidade do Rio de Janeiro, atualmente sediada na Zona Sul no bairro de Vila Isabel. Foi três vezes campeã do Grupo Especial do Carnaval em 1988, 2006 e 2013.

O Quadro 3, a seguir, traz alguns dados históricos da Escola:

Quadro 3 – Dados da Unidos de Vila Isabel

Nome da Agremiação:	Grêmio Recreativo e Escola de Samba Unidos de Vila Isabel
Nome Popular:	Unidos de Vila Isabel
Data de Fundação:	4 de abril de 1946
Presidente:	Elizabeth Aquino
Carnavalesco:	Max Lopes
Cores da Escola:	Azul e Branco
Localização:	Vila Isabel
Cidade:	Rio de Janeiro
Títulos no Grupo de Acesso:	1979 e 2004
Títulos no Grupo Especial:	1988, 2006 e 2013
Escudo:	

Fonte: Unidos de Vila Isabel (s/d).

O futebol está ligado à fundação da Unidos de Vila Isabel, pois existia no bairro, em 1945, um bloco conhecido como Vermelho e Branco. O afastamento de alguns componentes resultou na criação de um time de futebol com as cores azul e branco, posteriormente transformado em um novo bloco carnavalesco. Antônio Fernandes da Silveira, o “China”, registrou a sociedade na União Geral das Escolas de Samba, fundando, assim, no dia 4 de abril de 1946, a Escola.

A casa de "China", primeiro presidente da Unidos de Vila Isabel, serviu até 1958 como sede administrativa da agremiação. Os ensaios eram realizados no campo do Andaraí. O primeiro enredo da Vila, *“De Escrava a Rainha”*, contou com apenas 100 componentes desfilando na Praça Onze: 27 ritmistas, 13 baianas e mais 50 pessoas. Paulo Brazão, um dos fundadores da Escola, foi um dos maiores ganhadores de samba-enredo da Vila Isabel.

Em 1960, a Escola ficou em primeiro lugar no Grupo 3, com o enredo *“Poeta dos Escravos”*.

Uma das figuras mais conhecidas da escola é, sem dúvida, o cantor Martinho da Vila. Sua entrada na agremiação aconteceu em 1965. Ele fazia parte da Escola de Samba Aprendizes da Boca do Mato e já estava partindo para o Império Serrano, quando surgiu o convite para integrar a ala de compositores da Vila Isabel.

Na nova escola, Martinho reestruturou a forma de compor samba-enredo, com a introdução de letras e melodias mais suaves, emplacando quatro sambas consecutivamente. No carnaval de 1967, Martinho da Vila compôs *“Carnaval de Ilusões”*; em 1968, *“Quatro Séculos de Modas e Costumes”*; em 1969, *“Iaiá do Cais Dourado”*; e em 1970, *“Glórias Gaúchas”*.

Em 1979, a Vila saiu vitoriosa do Grupo B, com um enredo feito por Yedda Pinheiro, falando sobre *“Os dourados anos de Carlos Machado”*. Foi a primeira vez que uma escola homenageou um vulto da cultura ainda vivo. Hoje, é lugar comum, mas esta foi a primeira vez em que isto foi feito.

No grupo especial, a Vila Isabel conquistou apenas seu primeiro campeonato, em 1988, desfile do samba-enredo *“Kizomba, a festa da raça”*. O desfile marcou a passarela do samba por abusar de materiais alternativos, como a palha e o sisal, e pela garra de seus componentes. Para muitos que conhecem bem os desfiles de escolas, este talvez tenha sido o melhor desfile de que há notícia. Infelizmente, devido a um grave temporal, que deixou a cidade do Rio de Janeiro em estado de calamidade pública, o desfile das Campeãs não foi realizado.

Após a vitória de 1988, a Escola ainda conseguiu uma boa colocação com *“Direito é Direito”*, em 1989 (4º lugar). Nesse ano, foi marcante a comissão de

frente, formada por mulheres grávidas. Mas na década de 1990, a escola alternou entre a 7ª e a 12ª colocação. Em 2000, no entanto, a Vila Isabel ficou na 13ª colocação, descendo para o Grupo de Acesso.

Em 2002, com um enredo sobre Nilton Santos, a Vila deixou de subir ao Grupo Especial por engano de um julgador, que trocou a nota 10 que seria dada à Vila por uma nota menor, que seria dada à União da Ilha. Com isso, a Acadêmicos de Santa Cruz sagrou-se campeã.

Em 2004, com um enredo sobre a cidade de Paraty, a Vila retorna ao Grupo Especial, sagrando-se campeã do Grupo de Acesso. Em 2005, tendo Joãozinho Trinta à frente, que foi vítima de um derrame cerebral e não pôde continuar os trabalhos, a Vila trouxe um enredo sobre navios que lhe deu a 10ª colocação.

Depois de permanecer anos sem quadra de ensaios, Ruça, presidente da Escola, conseguiu que a Escola Municipal Equador, que fica no Boulevard 28 de Setembro com a Rua Rocha Fragoso, cedesse a sua quadra de esportes.

Em 2006, a Vila Isabel levou para a avenida o enredo “*Soy loco por ti América – A vila canta a latinidade*”, do carnavalesco Alexandre Louzada e conseguiu seu segundo título, depois de muito sofrimento na apuração. Com um contagiante refrão, o samba-enredo da Vila Isabel foi um dos que mais fizeram as arquibancadas cantar e, curiosamente, foi o que determinou o título. A empresa PDVSA, estatal petrolífera da Venezuela, financiou o carnaval da Vila Isabel com uma doação de R\$ 900 mil. Entretanto, a Unidos de Vila Isabel (2009), cita uma reportagem do *Jornal do Brasil* de 3 de março de 2006, que autoridades venezuelanas iniciaram uma investigação do patrocínio e seu verdadeiro valor, pois há versões de que o montante ficou entre US\$ 450 mil e US\$ 2 milhões; e também o matutino venezuelano *Reporte*, noticiou em sua capa que mais de 500 pessoas viajaram ao Rio de Janeiro, com todas as despesas pagas pela PDVSA, para animar o desfile da Vila Isabel.

Em 2007, com enredo sobre as Metamorfoses, de Cid Carvalho, que estreava carreira-solo, a Escola termina na 6ª posição.

No carnaval de 2008, falando sobre os Trabalhadores do Brasil, a Vila vem com um desfile rico e visualmente perfeito. No entanto, um erro de manobra do seu

último carro prejudica a Escola de Noel, mas não tirou o brilho da nova rainha de bateria (Natália Guimarães) que arrasou na avenida.

No Carnaval de 2009, a Vila falou sobre o centenário do Teatro Municipal do Rio de Janeiro, com o enredo “*Neste Palco da Folia, Minha Vila Anuncia: Teatro Municipal, a Centenária Maravilha*”, de autoria do carnavalesco Alex de Souza, que em parceria com o polêmico Paulo Barros, terminou na 4ª colocação.

No Carnaval de 2010, a Vila falou sobre o centenário de Noel Rosa, com o enredo “*Noel: a presença do poeta da Vila*”, do carnavalesco Alex de Souza. Para este Carnaval, contou-se com um samba composto por Martinho da Vila, o que não acontecia desde 1993, além da estreia de Mestre Átila, como diretor de bateria e Gracyanne, como rainha. No entanto, a escola que lutava por mais um título, terminou na mesma colocação do ano anterior.

Meses após o Carnaval, seu presidente na época, Wilson Vieira Alves (mais conhecido como “Moisés”), foi preso durante a Operação Alvará, após ser acusado de liderar a máfia ligada à exploração de caça-níqueis em Niterói e São Gonçalo. Com a sua prisão, assumiu interinamente a direção da Escola o seu filho Wilsinho, que acumulou também o cargo de superintendente.

No Carnaval de 2011, a Vila fala sobre cabelo, desenvolvido pela carnavalesca Rosa Magalhães, alcançando apenas o quarto lugar. Nesse mesmo ano, o presidente Wilsinho é reeleito para comandar a agremiação.

No Carnaval de 2012, Vila Isabel foi a última escola a desfilar no primeiro dia. Com o sol bastante claro na Sapucaí, levou o enredo “*Você Sembo Lá... Que Eu Sambo Cá – O Canto Livre de Angola*”, sobre Angola, num desfile que marcou a Escola, conferindo-lhe o terceiro lugar.

No Carnaval de 2013, homenageou o agricultor com o enredo “*A Vila canta o Brasil, celeiro do mundo - Água no feijão que chegou mais um*”. A Escola recebeu patrocínio de aproximadamente 10 milhões de reais da empresa alemã BASF, uma das maiores fabricantes de agrotóxicos do mundo.

O desfile da Vila Isabel foi o último do segundo dia de desfiles. A Escola era considerada por muitos, tanto público quanto especialistas, uma das favoritas, juntamente com Beija-Flor, Unidos da Tijuca, de Paulo Barros e Salgueiro. Porém, no dia da apuração, a Vila se sobressaiu e conseguiu seu terceiro título no Grupo Especial, consagrando assim o melhor samba de 2013, que foi composto por André Diniz, Arlindo Cruz, Martinho da Vila, Tunico e Leonel.

A parceria de sucesso com a empresa BASF foi mantida para o Carnaval de 2014, quando a agremiação falou novamente sobre o campo. A Escola perdeu o intérprete Tinga e o casal de mestre-sala e porta bandeira Julinho e Ruth. Além da carnavalesca Rosa Magalhães, trazendo Gilsinho como novo cantor, o casal Marquinhos e Giovanna, e retorno do carnavalesco Cid Carvalho, falando sobre os Biomas e Folclore brasileiro.

Meses depois, mais uma baixa, e desta vez foi Mestre Paulinho, que após dois anos, deixou o comando de bateria, que passou a ser comandada por Wallan. Na madrugada do dia 9 de dezembro, a Escola escolheu seu samba para o carnaval de 2014, que mais uma vez deu à parceria de André Diniz, Evandro Bocão, Professor Wladimir, Arlindo Cruz e Artur das Ferragens, derrotando o samba visto como favorito na Escola, de Tunico da Vila, Pedro Luís, Suzana Pires e Thales Nunes.

Em novembro, o carnavalesco que foi responsável por assinar o desfile de 2014 da Vila, Cid Carvalho, pediu demissão por falta de pagamento. A agremiação anunciou que uma comissão de Carnaval com profissionais da própria Escola seria responsável pelo Carnaval de 2014. Porém, meses depois, Cid foi reintegrado como carnavalesco, refletindo no desfile apresentado. Houve falta de organização, que foi seguido por problemas financeiros, com diversas alas sem fantasias, fazendo com que a escola ficasse na 10ª colocação.

3.3.2.2 Grêmio Recreativo Escola de Samba Inocentes de Belford Roxo

É uma escola de samba do Estado do Rio de Janeiro, atualmente sediada na cidade de Belford Roxo, na região metropolitana do Rio, no bairro Parque São Vicente.

O Quadro 4, a seguir, traz alguns dados históricos da Escola:

Quadro 4 – Dados da Inocentes de Belford Roxo

Nome da Agremiação:	Grêmio Recreativo Escola de Samba Inocentes de Belford Roxo
Nome Popular:	Inocentes
Data de Fundação:	11 de julho de 1993
Presidente:	Rodrigo Gomes
Carnavalesco:	Comissão de Carnaval
Cores da Escola:	Vermelho, Azul e Branco
Localização:	Parque São Vicente
Cidade:	Belford Roxo
Títulos no Grupo de Acesso:	2012
Títulos no Grupo Especial:	Nunca venceu
Escudo:	

Fonte: Inocentes de Belford Roxo (s/d).

A Inocentes de Belford Roxo desfilou desde a sua fundação no Carnaval carioca. Seu primeiro desfile foi em 1994, com o enredo “*Alô, alô carnaval, táí Carmem Miranda.*” Seu primeiro campeonato veio pelo Grupo C, em 1998. No ano seguinte, a Inocentes foi a vice-campeã do Grupo B, com o enredo “*Viva a Baixada*”, longos passos do progresso rumo ao Terceiro Milênio.

Em 2000, homenageou a cidade de Petrópolis na sua estreia pelo Grupo de Acesso, com o enredo “*Petrópolis, roxo de amor por você*”. A escola ficou na quinta colocação. Seu presidente na época era Reginaldo Gomes.

No Carnaval de 2001, contou na avenida a história da Região dos Lagos. Porém, a Escola, com dificuldades financeiras, não conseguiu realizar o mesmo feito de 2000, amargando a penúltima colocação, obtendo o consequente rebaixamento. Logo após, a Escola foi vendida para um político da cidade de São João de Meriti. Em seu primeiro ano, a Inocentes da Baixada consegue um vice-campeonato no Grupo B, com o enredo: “*É carnaval, é tititi, é São João, é Meriti.*”

Em 2003, terminou na 6ª colocação com o enredo: “*O gênio da Inocentes e a lâmpada maravilhosa*”, no ano seguinte, termina na 10ª colocação, entre as quatro rebaixadas para o Grupo B, com o enredo sobre Jogos Pan-americanos. Depois disso a escola voltou para a sua cidade natal, Belford Roxo, e cotando novamente com Reginaldo Gomes, a agremiação volta a ter o seu nome de batismo. Desfilando pelo

Grupo B com o enredo: “*O Ouro do Lixo - De Onde Vem, Para Onde Vai, Reciclando Com Pé No Futuro*”, conseguindo a 5ª colocação.

No ano seguinte, reedita o sucesso da madrinha Império Serrano, com o samba-enredo: “*Lenda das sereias rainha do mar de 1976*”, e obtém a terceira colocação.

No ano de 2007, com o enredo: “*Chatô, a fanfarra do homem sério mais engraçado do Brasil*”, de Wagner Gonçalves, conquistou o vice-campeonato.

Em 2008, após a saída de Wagner Gonçalves, que foi para Cubango, a Escola traz o enredo: “*Ewe, a Cura Vem da Floresta, de Jorge Caribé*”, conquistando o Grupo B e garantindo assim a ascensão ao Grupo de Acesso em 2009.

Para o Carnaval de 2009, trouxe como intérprete o consagrado Dominginhos do Estácio, e como carnavalesco Fran-Sérgio da comissão de carnaval da Beija-Flor, que estreia carreira-solo, substituindo Roberto Szaniecki, homenageou Leonel Brizola com o enredo: “*Do Rio Grande do Sul ao Rio de Janeiro, a Inocentes canta Brizola, a voz do povo brasileiro.*” A escola ficou em 9º lugar (penúltima colocação) com 235,9 pontos, permanecendo no Grupo de Acesso.

Em 2010, falando sobre Água conseguiu um surpreendente vice-campeonato, perdendo só para a campeã São Clemente.

Para 2011, a Inocentes apostou num enredo sobre a banda paulista Mamonas Assassinas, do carnavalesco Cristiano Bara. Além disso, trouxe Celino Dias como intérprete principal, colocou Mestre Washington como diretor de bateria. Seu samba foi escolhido no mês de outubro, com uma fusão entre as obras de duas, entre as quatro parcerias finalistas, além de ter como rainha de bateria, a inspetora da Polícia civil Isabella Picanço, que viria a ser princesa do carnaval desse ano. Com um desfile ruim, conseguiu ficar no grupo, terminando na 8ª colocação.

Em 2012, a Escola trouxe de volta o carnavalesco Wagner Gonçalves, com um enredo sobre a cidade de Corumbá. Trouxe também Thiago Brito, que estava na Caprichosos de Pilares, para ser seu novo intérprete e como rainha de bateria Luciana Picorelli. A escola fez um desfile correto, sem empolgar, mas para ganhar o Carnaval, conseguindo alcançar o tão sonhado acesso ao Grupo Especial.

Em 2013, na sua estreia no Grupo Especial, a escola renovou com o carnavalesco Wagner Gonçalves e trouxe um dos melhores casais de mestre-sala e porta-bandeira do carnaval: Rogerinho e Lucinha Nobre e o experiente Wantuir, dividindo a função de intérprete com Thiago Brito e Mestre Celinho, comandante da bateria, junto com o Mestre Washington, tendo à frente Lucilene Caetano, em seu ano de estreia na Divisão Principal das escolas de samba. A escola não logrou êxito em sua manutenção no Grupo Especial, sendo rebaixada.

Em 2014, novamente disputou o Grupo de Acesso do Carnaval do Rio de Janeiro. A agremiação ficou na última colocação dentre as participantes de 2013, com a média de 291.1 pontos, sendo 2,4 pontos atrás da penúltima colocada, Mocidade Independente de Padre Miguel.

Na sua volta ao acesso, manteve a espinha dorsal quando esteve no Grupo Especial, só mudando de intérprete e casal de mestre-sala e porta-bandeira, que após o descenso, saíram da escola, optando por David Sabiá e Fernanda Love, como novo casal e para intérprete, a escola tinha optado inicialmente por David do Pandeiro e, agora, tendo como intérprete Ciganerey, além de Laíla, como seu consultor de Carnaval. No concurso de samba enredo, após a inscrição de dezenas de parcerias, houve uma inesperada fusão das parcerias de Altamiro com Abílio Mestre-Sala e fez um desfile técnico, mas para estar nas primeiras posições, entretanto terminou na 10ª colocação.

IV PESQUISA: METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Metodologia

Como o interesse é analisar um único objeto, optou-se por uma pesquisa de caráter exploratório e empírico, que consiste em aprofundar ideias sobre o objeto em análise na forma de estudo de caso, o que viabiliza o entendimento da realidade social de forma mais completa do que a viabilizada por uma análise exclusivamente quantitativa.

Em geral, avaliações quantitativas são mais adequadas a testes de teorias, e avaliações qualitativas são mais ajustadas a situações em que se pretende construir a própria teoria (Rocha, 2013). Yin (2010) define o estudo de caso como forma de realizar uma pesquisa social, por meio da investigação de um fenômeno atual inserido no contexto da realidade.

Um amplo conjunto de referências bibliográficas de caráter geral e específico deu suporte a esta pesquisa, que consiste na procura de explicação e discussão de um assunto/tema/problema, tendo como apoio referências publicadas em livros, revistas, jornais, congressos, entre outros locais de encontro de conhecimentos e explicações sobre determinado assunto (Rocha, 2013).

Na concepção de Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo, que trata da definição do problema de pesquisa, do projeto, da coleta e análise de dados, à elaboração das considerações finais.

A coleta dos dados desta pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas, que se trata de um roteiro preliminar, moldando-se à situação concreta da entrevista¹⁸, uma vez que se conferiu ao entrevistador a liberdade de aprofundar pontos relevantes ou que não ficaram claros no momento da entrevista (Moura e Ferreira, 2005).

¹⁸ O Apêndice 1 desta dissertação traz o roteiro das três entrevistas realizadas.

Conforme Quivy e Campenhoudt (1998), as leituras e entrevistas exploratórias ajudam a elaborar a problemática da investigação. As leituras fazem o balanço do conhecimento teórico relevante ao problema de partida. Já a entrevista exploratória é útil para revelar aspectos do objeto sobre o qual o investigador não tinha consciência, e assim complementar as ideias de trabalho sugeridas pela leitura.

As entrevistas foram realizadas com presidentes, carnavalescos e integrantes das comunidades de cada uma das escolas de samba que contemplam a amostra desta dissertação.

Os dados foram coletados em quatro escolas de samba, sendo duas da cidade de São Paulo e as outras duas do Rio de Janeiro, que foram consideradas as campeãs do desfile de Carnaval de 2013 do Grupo Especial, e as rebaixadas para o Grupo de Acesso, conforme descrito abaixo:

- São Paulo: Mocidade Alegre (campeã) e Unidos de Vila Maria (rebaixada).
- Rio de Janeiro: Unidos de Vila Isabel (campeã) e Inocentes de Belford Roxo (rebaixada).

Em São Paulo, duas escolas de samba são rebaixadas do Grupo Especial para o Grupo de Acesso. Para esta pesquisa, a escola de samba selecionada foi a Unidos de Vila Maria, pelo motivo de maior envolvimento do autor desta dissertação nos desfiles, ensaios técnicos e eventos festivos promovidos pela agremiação, enquanto que no Rio de Janeiro é rebaixada apenas uma escola de samba. É importante ressaltar que o contrário também ocorre, ou seja, duas escolas de samba também são promovidas ao Grupo Especial (campeã e vice do Grupo de Acesso) em São Paulo e no Rio de Janeiro somente a campeã.

Desta forma, o trabalho consiste em identificar e comparar os métodos criativos das escolas de samba de diferentes cidades e resultados alcançados pela participação nos desfiles do Carnaval de 2013, objetivando compreendê-los e transpô-los ao contexto organizacional para tornar as empresas mais competitivas e diferenciadas em seu segmento de atuação.

4.2 Apresentação e análise dos dados coletados

Terminada a fase de recolha de dados, o próximo passo foi a sua organização, tratamento e análise. Tendo sempre em mente a análise da cultura criativa das escolas de samba, iniciando-se pela análise dos discursos feitos pelos entrevistados, a fim de perceber o que eles dizem a respeito do contexto da criatividade e inovação, sob a ótica dos presidentes, carnavalescos e da comunidade, o que diz a literatura acerca dos temas abordados por eles; e o que foi considerado pelo autor desta dissertação como sendo as concepções envolvidas.

4.2.1 Análise de conteúdo

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas com a máxima fidelidade possível, dando origem a três protocolos com tamanho variável. Procedendo-se à sua organização, tratamento e análise. Uma vez que os dados compilados se encontravam sob a forma de texto em protocolos, para a referida análise foram aplicados os procedimentos comuns de análise do conteúdo. Aos presidentes foi adotada a designação A, aos Carnavalescos B e à comunidade C, seguida de uma atribuição sequencial numérica para a caracterização de cada um dos entrevistados.

A análise dos dados consiste na organização sistemática do material colhido em campo. Com o objetivo de aumentar a compreensão sobre o fenômeno em estudo, esta análise envolve:

Trabalhar com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, sintaxe, procura de padrões, descoberta de aspectos importantes e do que deve ser apreendido e a decisão sobre o que vai transmitido aos grupos (Bogdan e Biklen, 1994, p. 205).

Depois de transcritas e lidas todas as entrevistas, foi realizada uma análise do respectivo conteúdo, constatando-se alguma homogeneidade em seu *corpus*, quer quanto ao conteúdo, quer quanto ao modo de expressão dos sujeitos. O material representa, de fato, testemunhos ricos, complexos e distintos.

Passou-se à elaboração de uma matriz de análise de conteúdo das entrevistas, denominada como unidade de registro. Depois de dividir o texto segundo o critério da unidade de sentido (proposição), foi dividido em temáticas, o que permitiu chegar a unidades de registro formadas por categoria e subcategorias.

Depois de preenchida e completada a matriz de análise, os dados foram cruzados e analisados. Cada entrevista foi apreciada minuciosamente e individualmente e também comparadas entre si. Todos estes dados foram também relacionados com o material obtido com a pesquisa bibliográfica, adicionando-se os conhecimentos adquiridos pelo autor desta dissertação, enquanto participante ativo no Carnaval Paulista.

Os resultados das entrevistas são relativos às representações da prática da cultura criativa das escolas de samba, sob a ótica dos principais integrantes e responsáveis pela criação e execução do espetáculo que é considerado o Carnaval. Os resultados surgiram a partir da análise de conteúdo realizada ao material recolhido junto dos entrevistados. Para se levar a efeito esta análise tomaram-se por base as orientações de Bogdan e Blikien (1994), Bardin (2004), e Gonçalves (2006) por serem unânimes ao considerar esta técnica ou conjunto de técnicas como o processo mais adequado para transformar os dados obtidos nas entrevistas semidiretivas num corpo de informação relevante e passível de interpretações fundamentadas.

A apresentação e análise de dados pode ser um processo difícil para os investigadores pouco experientes, visto que na maioria das vezes possuem pouco referencial teórico que lhes permita atender a aspectos e temas relevantes para a sua investigação (Bogdan e Blikien, 1994).

A análise de conteúdo pode ser descrita como:

Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados (Bardin, 2004, p. 7).

Na análise de conteúdo é importante classificar, descrever, sistematizar, quantificar as categorias inseridas no corpo documental. Com o objetivo de explicitar e sistematizar os conteúdos descritos nas entrevistas (Bardin, 2004).

Após a transcrição das entrevistas e com os protocolos, foi feita uma primeira leitura geral, a fim de uma análise e conhecimento do texto para propiciar impressões e orientações. Em seguida, procedeu-se a várias leituras aprofundadas, o que permitiu que se destacassem alguns temas e ideias centrais, ainda que provisórias.

Depois de ter em mente as concepções pessoais de cada entrevistado, analisou-se, definindo os temas, as categorias e subcategorias, de uma forma definitiva. Seguidamente, efetuou-se o processo de extração das unidades de registro, de forma que o menor fragmento do texto tivesse um só sentido, representando também de uma forma completa o que o entrevistado quis transmitir em sua resposta.

A análise de conteúdo das entrevistas foi organizada em apenas um grande tema, respeitando as regras de homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade (Bardin, 2004).

As entrevistas estão disponíveis na Web em endereços eletrônicos específicos para cada um dos entrevistados, bem como as transcrições destas e as unidades de registros que serviram de base para a realização da análise de conteúdo. Como mostra o Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Entrevistas realizadas com presidentes, carnavalescos e comunidades das escolas de samba

As transcrições das entrevistas e as unidades de registro dos Presidentes, Carnavalescos e Comunidade.	http://www.dimensaocriativa.com.br/mestrado/
Presidente da Mocidade Alegre: Solange Bichara	Parte I: https://www.youtube.com/watch?v=0bPRR10_kyo Parte II: https://www.youtube.com/watch?v=qWquZ0ZmkNg
Presidente da Unidos de Vila Maria: Adilson Souza	https://www.youtube.com/watch?v=_gGsj93WpMQ
Presidente da Unidos de Vila Isabel: Olício dos Santos	https://www.youtube.com/watch?v=lgJbLEA1cu8
Presidente da Unidos de Inocentes de Belford Roxo: Rodrigo Gomes	https://www.youtube.com/watch?v=I3cJ4oA44a4
Carnavalesco da Mocidade Alegre: Sidnei França	https://www.youtube.com/watch?v=cmran5X4Ecq
Carnavalesco da Unidos de Vila Maria: Lucas Pinto	Parte I: https://www.youtube.com/watch?v=6-2gH1P6gck Parte II: https://www.youtube.com/watch?v=M8p-iZtWswE
Carnavalesco da Unidos de Vila Isabel: Cid Carvalho	https://www.youtube.com/watch?v=4XaTp9PnHEs
Carnavalesco da Inocentes de Belford Roxo: Wagner Gonçalves	https://www.youtube.com/watch?v=R7N0kWG3-U
Comunidade: Mocidade Alegre: Fábio Parra Sueli Silva Elisabete Orsi	https://www.youtube.com/watch?v=3TSvMJU-ORI https://www.youtube.com/watch?v=Ujh1EJgG8 https://www.youtube.com/watch?v=6Zlfq1AaUVwTg

Continua

Comunidade: Unidos de Vila Maria Edson Silva Janete de Oliveira Rosângela Chaves	https://www.youtube.com/watch?v=Jqk0p7gwPC8 https://www.youtube.com/watch?v=y8Hf4baarxs https://www.youtube.com/watch?v=jEfxL-cjgLM
Comunidade: Unidos de Vila Isabel Joana Bernardes Vania Maranhão Tunico da Vila	https://www.youtube.com/watch?v=rB6ulgErJYA https://www.youtube.com/watch?v=bTTpcY8Ikn8 https://www.youtube.com/watch?v=YI1ShonNudc
Comunidade: Inocentes de Belford Roxo Tina Bombom Evaristo Campos Margarida da Costa	https://www.youtube.com/watch?v=XM8062MJun0 https://www.youtube.com/watch?v=HQITloq-H34 https://www.youtube.com/watch?v=54RyQJoC1PA

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.2 Apresentação dos entrevistados das Escolas de Samba

As informações coletadas com os presidentes nas entrevistas propiciaram a elaboração do quadro 6, abaixo, como forma de apresentá-los e caracterizá-los.

Quadro 6 – Presidentes do Grupo A

Código e Nome do Entrevistado	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Escola de Samba	Tempo na Escola de Samba	Escolas de Samba Anteriores
A1: Solange Bichara	Feminino	48 anos	Ensino Médio	Mocidade Alegre	15 anos	-
A2: Adilson Souza	Masculino	49 anos	Ensino Médio	Unidos de Vila Maria	40 anos	-
A3: Olício dos Santos ¹⁹	Masculino	74 anos	Ensino Fundamental	Unidos de Vila Isabel	51 anos	-
A4: Rodrigo Gomes	Masculino	25 anos	Superior Incompleto	Inocentes de Belford Roxo	9 anos	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações obtidas em entrevista com os carnavalescos propiciaram a elaboração do quadro 7, a seguir, também como forma de apresentá-los e caracterizá-los.

¹⁹ No período de janeiro a abril de 2014 em que estavam sendo realizadas as entrevistas, a Unidos de Vila Isabel estava passando por graves problemas políticos, que se tornou de conhecimento público logo após o término do Carnaval de 2014, impossibilitando qualquer tipo de contato com o atual presidente naquela ocasião. Desta forma, a medida alternativa adotada foi realizar a entrevista com um ex-presidente que foi eleito por duas vezes, cuja primeira gestão foi durante o período de 1990 a 1993 e reeleito para uma segunda gestão que foi de 1996 a 2002. Atualmente exerce a função de Conselheiro na respectiva Agremiação.

A transposição da cultura criativa das escolas de samba para o contexto organizacional por meio da analogia inusual

Quadro 7 – Carnavalescos do Grupo B

Código e Nome do Entrevistado	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Escola de Samba	Tempo na Escola de Samba	Tempo de Experiência	Escolas de Samba Anteriores
B1: Sidnei França	Masculino	34 anos	Superior Incompleto	Mocidade Alegre	32 anos	5 anos	-
B2: Lucas Pinto	Masculino	54 anos	Ensino Técnico	Unidos de Vila Maria	1 ano	32 anos	Grande Rio, X9, Unidos da Tijuca, Barroca Zona Sul, Nenê de Vila Matilde
B3: Cid Carvalho ²⁰	Masculino	44 anos	Ensino Superior	Unidos de Vila Isabel	1 ano	25 anos	Beija Flor, Estação Primeira de Mangueira, Estácio de Sá, Mocidade Independente de Padre Miguel,
B4: Wagner Gonçalves ²¹	Masculino	34 anos	Ensino Superior	Inocentes de Belford Roxo	3 anos	10 anos	Estação Primeira de Mangueira, Renascer, Mocidade Independente de Padre Miguel, Cubango

Fonte: Elaborado pelo autor.

Também foram obtidas informações importantes nas entrevistas realizadas com as comunidades de cada escola estudada, compondo-se o quadro 8, a seguir, como forma de apresentá-los e caracterizá-los.

²⁰ Após o término do Carnaval de 2014, o carnavalesco aceitou o convite da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, onde atualmente exerce a mesma função.

²¹ Após o término do Carnaval de 2014, o carnavalesco aceitou o convite da Escola de Samba Porto da Pedra, onde atualmente exerce a mesma função.

Quadro 8 – Comunidade do Grupo C

Código e Nome do Entrevistado	Sexo	Idade	Grau de Instrução	Escola de Samba	Tempo na Escola de Samba	Escolas de Samba Anteriores
C1: Elisabete Orsi	Feminino	39 anos	Superior Incompleto	Mocidade Alegre	26 anos	-
C2: Fabio Parra	Masculino	42 anos	Mestrado	Mocidade Alegre	11 anos	Barroca Zona Sul, Imperador do Ipiranga, Rosas de Ouro
C3: Suely Silva	Feminino	62 anos	Ensino Técnico	Mocidade Alegre	30 anos	-
C4: Janete de Oliveira	Feminino	38 anos	Ensino Médio	Unidos de Vila Maria	7 anos	-
C5: Rosangela Chaves	Feminino	44 anos	Ensino Médio	Unidos de Vila Maria	14 anos	Vai-Vai
C6: Edson Silva	Masculino	47 anos	Superior	Unidos de Vila Maria	12 anos	-
C7: Joana Bernardes	Feminino	16 anos	Cursando Ensino Médio	Unidos de Vila Isabel	10 anos	-
C8: Tunico da Vila	Masculino	40 anos	Ensino Médio	Unidos de Vila Isabel	32 anos	-
C9: Vania Maranhão	Feminino	50 anos	Ensino Médio	Unidos de Vila Isabel	5 anos	-
C10: Evaristo Campos	Masculino	15 anos	Cursando Ensino Médio	Inocentes de Belford Roxo	3 anos	Grande Rio, Unidos da Ponte
C11: Tina Bombom	Feminino	30 anos	Ensino Médio	Inocentes de Belford Roxo	2 anos	Beija Flor, Lins Imperial, Mocidade Independente de Padre Miguel
C12: Margarida da Costa	Feminino	60 anos	Ensino Fundamental	Inocentes de Belford Roxo	40 anos	Portela

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2.3 Apresentação dos resultados

Por meio das técnicas de análise de conteúdo utilizadas, os procedimentos sistematizados e adotados permitiram confrontar a teoria com a prática da cultura criativa das escolas de samba em todas as entrevistas aplicadas aos presidentes, carnavalescos e comunidade, sob um ponto de vista específico. Numa comparação sistematizada, as quatro dimensões da criatividade de Rhodes (1961) foram levadas em consideração para a elaboração das perguntas que foram aplicadas nas respectivas entrevistas, bem como a sua presença em cada uma das categorias apresentadas, com o

intuito de obter o máximo de informação dos envolvidos na gestão, criação e participação nas agremiações, que se apresentam anualmente neste espetáculo de reconhecimento mundial, o Carnaval.

Considerou-se que todos os dados reunidos com as entrevistas se destinaram a avaliar as técnicas e especificidades das escolas de samba no contexto da criatividade e inovação para a transposição ao ambiente organizacional, por meio de analogia inusual, e neste intuito são especificadas as categorias e as subcategorias, como são apresentados os seus respectivos resultados.

4.2.3.1 Presidentes das escolas de samba

Os presidentes são os responsáveis pela gestão do dia a dia das escolas e de todas as decisões que envolvem projetos do próprio Carnaval ou qualquer outra iniciativa contemplando a respectiva agremiação, pois muitas delas desenvolvem ações culturais, recreativas e sociais como forma de reverter toda a dedicação, carinho e amor que a comunidade oferece. Em cada uma das categorias foi identificada a presença de uma ou mais dimensões da criatividade.

4.2.3.1.1 Organização da escola de samba hierarquicamente

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 1, a seguir.

Tabela 1 – Organização da escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Estrutura formal	4	100	Pessoa e Ambiente
Total da categoria	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Todas as escolas de samba contam com uma estrutura mínima necessária para o seu funcionamento, cuja autoridade máxima é o seu presidente, e a decisão final sobre qualquer tema que compete à respectiva Agremiação, é dele. *“No caso, é presidente, conselho deliberativo, conselho fiscal e outros grupos, outros departamentos dentro da estrutura de Carnaval. O valor decisivo mesmo é a presidência e o conselho*

deliberativo e fiscal.” (A03, p. 01); “(...) *presidente, vice-presidente, diretor de Carnaval, consultor de Carnaval, depois cada um no seu quadrado, cada um na sua parte.*” (A04, p.01); “*Somos 15 conselheiros, com presidente, vice-presidente, diretores as áreas, temos uma base do conselho que é vitalício e uma base eletiva.*” (A02, p. 01). As estruturas quando comparadas as escolas de samba são quase que equivalentes, podendo haver pequenas variações. “*Então, hierarquicamente vem o presidente, o vice, a direção de Carnaval e nessa direção de Carnaval (...). Então vamos até chegar ao zelador que também faz parte da nossa cadeia porque também desfila na escola, faz parte do nosso contexto. Aqui todos são inseridos no processo.*” (A01, p. 01).

4.2.3.1.2 Responsabilidade de cada um dos departamentos

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 32, a seguir.

Tabela 2 – Responsabilidade dos departamentos

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Organização	02	25	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Gestão	03	37,5	
Comunicação	01	12,5	
Produção	01	12,5	
Execução	01	12,5	
Total da categoria	08	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há departamentos segmentados com responsabilidades específicas no contexto de construção do espetáculo e atividades diárias para manter as escolas de samba em pleno funcionamento. A organização está mais centrada em todas as questões relativas a atividades das escolas de samba. “(...) *cada um vai tocando sua parte e a escola cada dia mais organizada, mais preparada, vem crescendo.*” (A04, p.03); “(...) *departamento de eventos que cuida de tudo que vai acontecer na escola (...).*” (A01, p. 02).

A gestão é o dia a dia da escola de samba, por meio de decisões importantes que trarão algum tipo de benefício para a agremiação e/ou informações que possibilitarão acompanhar o desempenho em qualquer setor. “*O presidente e o vice-presidente trabalham mais com a administração (...).*” (A04, p. 03); “*Somos 11 diretores executivos, tem a diretoria e cada um vai atuando no seu segmento, vai gerenciando seu segmento e passando para base da direção que seria a presidência, o*

vice (...).” (A02, p. 02); “(...) *aí a gente sabe no ano tudo que a gente teve de componentes novos, de componentes que já desfilavam pela escola e de componentes que não voltaram.*” (A01, p. 02).

Uma linha direta de comunicação estabelecida entre a comunidade e as escolas de samba. “*Procuramos responder todos os e-mails que a escola recebe. Todo e-mail vem com cópia para mim e para a direção de Carnaval, então, tudo eu fico sabendo, para a satisfação e para o crescimento da entidade.*” (A01, p. 02).

Há uma produção em relação aos assuntos ligados aos shows e eventos que são contratados por pessoas físicas ou jurídicas junto às escolas de samba, como descreve a entrevistada A01 (p.02): “(...) *a direção de Carnaval se organiza, quais são as atrações, quais os valores, depois já é com eventos, lista de convidados, recepção de portaria, quantos seguranças, da forma que vai ser a logística, quem vai levar as escolas convidadas para jantar, tomar banho, se trocar, que horas vai se apresentar, que horas vai voltar.*”

O quesito produção é extremamente importante, pois define diversos elementos diretos e indiretos para a construção do espetáculo. “(...) *o outro um pouco mais na execução, as alas como estão sendo feitas, barracões, fechamento de contratos, essas coisas.*” (A04, p. 03).

4.2.3.1.3 Escolha do enredo do desfile para o próximo ano

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Escolha do enredo

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Carnavalesco	3	37,5	Pessoa, Produto e Ambiente
Patrocinador	3	37,5	
Consenso entre o carnavalesco e diretoria	2	25	
Total da Categoria	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O carnavalesco tem um papel importante na escolha do enredo, uma vez que ele pode desenvolver um de autoria própria ou na hipótese da escolha de um enredo que tenha sido sugerido por alguém, cabe a ele verificar se há oportunidade em transformá-lo em um grande espetáculo. *“Passamos para nosso carnavalesco, ele analisou e falou que era uma boa ideia.”* (A04, p. 05); *“Na realidade, (...) primeiro recebemos várias sugestões, tem muita gente que acaba colocando na internet, tendo coisas que achamos interessantes, outras não, e tudo vai para o carnavalesco, vamos filtrando e mandando, filtrando e mandando.”* (A01, p. 03); *“Agora, (...) vem o enredo e ele é definido (...).”* (A03, p. 04).

O enredo patrocinado é uma prática comum no universo carnavalesco, porém as escolas de samba aceitam este tipo de negócio, desde que esteja dentro dos princípios das agremiações e, conseqüentemente, traga uma proposta que permita o desenvolvimento de um grande Carnaval. *“Então, tentamos conciliar alguma coisa nesse sentido, pensando no enredo que traga uma resposta de beleza, de um bom desfile, tentando conciliar com a captação porque nem sempre se concilia, ora se consegue um tema criativo, muito alegre, igual ao nosso desse ano e capaz de se deixar na captação.”* (A02, p. 03); *“(...) às vezes, têm pessoas que nos procuram antes e falam é isso, isso e isso e nem sempre o que voga para nós é o patrocínio, o que voga é um bom enredo (...) não existe aquela coisa, tem mais de R\$ 2.000.000 para pegar, mas o enredo é fraco, a gente não aceita, como já não aceitamos.”* (A01, p. 03); *“(...) ou então é patrocinado que o Tunico também mencionou. Hoje se tem patrocínio de R\$ 5, 6 7 milhões (...).”* (A03, p. 04).

A direção de Carnaval e o carnavalesco também decidem conjuntamente sobre a escolha de um enredo. *“É feita em conjunto com a direção da escola, com o carnavalesco que seria o criador do carnaval, ora opção da direção, ora opção do carnavalesco. Dentro dessas opções o escolhido é o que chega num consenso.”* (A02, p. 03); *“(...) o carnavalesco faz todas as pesquisas e nos convence, se ele conseguir nos convencer e a direção de carnaval e principalmente a mim a gente faz.”* (A01, p. 04).

4.2.3.1.4 Processo decisório para a escolha do enredo

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 4 a seguir.

Tabela 4 – Processo decisório da escolha do enredo

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Votação	1	14,5	Pessoa, Produto e Ambiente
Decisão unilateral	2	28,5	
Decisão bilateral	2	28,5	
Decisão compartilhada	2	28,5	
Total da categoria	7	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Há algumas décadas, prevalecia a opinião da maioria, por meio de uma votação. *“Na minha época nós escolhíamos o enredo através de concursos.”* (A03, p. 06).

A decisão unilateral é feita pelo presidente, pois representa a autoridade máxima dentro uma escola de samba, mesmo que isso possa de alguma forma prejudicar a agremiação. *“Se tiver dois enredos o presidente dá a palavra final.”* (A04, p. 06); *“Hoje não, hoje a diretoria fica esperando o enredo que tenha mais patrocínio, totalmente diferente da minha época.”* (A03, p. 06).

A decisão bilateral consiste na escolha do enredo entre a comissão de carnaval e o presidente da escola de samba. *“Essa decisão faz parte da comissão de Carnaval, se eles me convencerem a gente define (...).”* (A01, p. 05). Em algumas escolas, em que não há uma comissão de Carnaval definida, a decisão é tomada entre o carnavalesco e o presidente, conforme descreve o entrevistado A02 (p. 05): *“(...) o carnavalesco tinha guardado alguns anos, apresentou para nós, fez adequações se chegando a uma definição muito boa do enredo e passamos a acreditar e apostar nele.”*

No caso de uma decisão compartilhada, outras pessoas são envolvidas, inclusive integrantes da própria comunidade, que por sua vez, não possuem cargos formais dentro da escola de samba. *“(...) se é uma coisa que foge muito do nosso padrão eu chamo a velha guarda, chamo todo mundo e falo do nosso propósito, porque às vezes eu também sinto insegurança.”* (A01, p. 05).

4.2.3.1.5 Participantes do processo decisório da escolha do enredo

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 5 a seguir.

Tabela 5 – Participantes no processo decisório da escolha do enredo

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Presidente e diretoria	1	25	Pessoa, Produto e Ambiente
Diretoria e carnavalesco	1	25	
Comissão de carnaval e comunidade	1	25	
Comissão de carnaval e diretoria	1	25	
Total da Categoria	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os modelos do processo decisório das escolas de samba para a escolha do enredo são muito parecidos, havendo pequenas diferenças, em virtude da estrutura hierárquica da Agremiação, havendo uma concentração no presidente, diretoria, comissão de carnaval e carnavalesco. *“Diretoria e presidência que se é feita a escolha do enredo.”* (A03, p. 06); *“Presidente, vice-presidente, Carnavalesco, a gente acaba consultando diretor de Carnaval.”* (A04, p. 06); *“Podemos colocar a direção executiva, o conselho e uma comissão de Carnaval, sempre com a supervisão do nosso Carnavalesco porque tem que ter a aprovação dele.”* (A02, p. 06). A exceção é feita quando a escola de samba se defronta com a indecisão, quando então solicita a opinião da comunidade. *“Comissão de Carnaval e se for algo que fuja muito do padrão reunimos a todos, velha guarda, harmonia, alegorias.”* (A01, p. 06).

4.2.3.1.6 Organização da escola de samba após a escolha do enredo

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Organização da escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Apresentação à Comunidade	1	16,6	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Entrega da Sinopse para composição do samba-enredo	1	16,6	
Escolha do samba-enredo	1	16,6	
Produção e execução	3	16,6	
Total da Categoria	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A organização se inicia com a apresentação do enredo à comunidade, cada agremiação utiliza os meios mais convenientes, de acordo com a sua condição financeira e estrutural. *“A Mocidade começou apresentando isso em forma de teatro, hoje muitas escolas fazem isso, mas nós iniciamos inclusive o ano passado apresentamos nosso enredo no teatro Sergio Cardoso e esse ano vamos fazer lá novamente, então, fazemos uma forma de teatralizar para mostrar para a comunidade (...).”* (A01, p. 07).

Após a apresentação do enredo, é agendada uma data e horário para a entrega da sinopse para que os compositores e interessados na composição do samba-enredo possam retirá-la, bem como esclarecer eventuais dúvidas sobre o processo. *“Na terça-feira após essa apresentação é a entrega da sinopse e a explanação do Carnavalesco para quem estiver interessado em fazer samba-enredo.”* (A01, p. 07).

Uma das etapas mais importantes é a escolha do samba-enredo, pois além do brilho promovido, por meio das fantasias e alegorias coloridas, trata-se de uma peça fundamental, que permitirá uma conexão com o espetáculo e enredo do ponto de vista musical. *“Cria-se uma sinopse para começar o concurso do samba, passa para os compositores da escola, temos uma data para a entrega do samba e temos a disputa do samba e vamos eliminando até escolher o vencedor.”* (A04, p. 07).

Na produção e execução são definidos os recursos materiais, humanos, físicos e estruturais, objetivando o início dos trabalhos de construção do espetáculo. *“Essa é a primeira etapa, depois começa a parte artística, desenvolver, desenhar, depois disso pronto começa a executar.”* (A04, p. 07); *“Então você coloca um departamento de Carnaval que cuida da execução em desfile e temos um departamento de Carnaval que cuida da execução do Carnaval, da montagem do Carnaval e um departamento de alegoria que cuida especificamente das alegorias da escola, tanto acompanhamento à construção como o acompanhamento do desfile.”* (A02, p. 07); *“(...) enfim, depois com o enredo definido, enredo que o Carnavalesco escolhe, então, o departamento de Carnaval pega sua parte, o barracão a sua parte, a harmonia a sua, e já vai convocando seus diretores para definirem a época dos ensaios e assim sucessivamente até os ensaios gerais.”* (A03, p. 07).

4.2.3.1.7 Itens avaliados pela escola de samba posterior a uma vitória ou derrota

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 7, a seguir.

Tabela 7 – Itens de avaliação pela escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Avaliação Completa	2	22	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Pontos Positivos e Negativos	4	45	
O enredo	1	11	
Notas do júri em cada questão	2	22	
Total da Categoria	9	100	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Uma avaliação completa consiste em uma verificação de todos os quesitos de julgamento realizados pelos juízes. “*São todos.*” (A02, p. 07). Mesmo na hipótese de ser vencedora no Carnaval, há uma preocupação na avaliação comparativa entre a pontuação obtida no ano anterior, com o objetivo promover melhorias em quesitos que tiveram notas boas no passado e atualmente ruins ou vice-versa, de acordo com a entrevistada A1 (p. 08): “*Todos, sem exceção, fazemos uma avaliação bem rígida e tem vezes que eu não fui campeã do Carnaval e tive mais pontos que quando fui campeã.*”

Os pontos negativos são avaliados para corrigir as falhas e os positivos também, com intuito de promover melhorias em pontos que por sua vez, tiveram boas notas. “*(...) harmonia, alegoria e componentes de alas, diretores, coordenadores, todos convocados para mostrar os erros e apontar a correção e qual a direção correta para poder não correr o mesmo erro e melhorar, exatamente como uma empresa.*” (A02, p. 08); “*Fazemos toda essa avaliação, o que foi positivo e negativo (...)*” (A01, p. 08); “*(...) itens que se teve menos ponto, para ver onde se tem que melhorar (...). Na vitória também porque às vezes você tem 10 pontos no quesito, mas, a escola não achou que foi merecido (...).*” (A03, p. 08); “*(...) a gente acaba analisando depois, detalhes mínimos que acabam passando despercebidos.*” (A04, p. 09).

Uma avaliação isolada do enredo também é realizada para entender os reais motivos porque a escola de samba não conseguiu atingir os objetivos gerais do espetáculo, conforme descreve o entrevistado A02 (p. 07): “*(...) se repensa, qual a condição do enredo escolhido, positivo ou negativo, depois a gente pode se pensar na organização do projeto, depois vem cobrando passo a passo (...).*”

A avaliação das notas de julgamento em cada quesito é importante para que as escolas de samba possam obter a informação de questões que passaram despercebidas ao longo do desfile, porém não na visão dos juízes, e que conseqüentemente possam ser trabalhadas e melhoradas para o próximo ano. *“Temos nove itens julgados, analisamos item a item e o que foi negativo a gente consegue ter uma ideia do que aconteceu no Carnaval, ora positivo, ora negativo.”* (A02, p. 07); *“Tem ano que sai tudo certo, mas sempre tem um detalhe ou outro que acaba sendo observado pelo jurado.”* (A04, p. 09).

4.2.3.1.8 Itens importantes para a escola de samba

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 8 a seguir.

Tabela 8 – Itens importantes para a escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Conquista do título	2	34	Pessoa, Produto e Ambiente
Reconhecimento do público	1	16	
Ambos (conquista do título e reconhecimento do público)	3	50	
Total da Categoria	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O título é importante e desejado pelas escolas de samba. *“Eu sempre penso no Carnaval buscando (...) o campeonato (...).”* (A02, p. 09); *“A vitória independente de tudo, não tem jeito.”* (A04, p. 11).

O reconhecimento do público tem um peso fundamental, mesmo que isso não represente a conquista do título, pois a maior conquista é a prestação serviços gratuitos à comunidade, exercendo fundamentalmente o seu papel social. *“Talvez acabemos um ano sem o troféu, mas, sabemos que acabamos o ano com evolução no tratamento da fisioterapia, com aquelas pessoas que tinham alguma deficiência e melhoraram, partindo também da saúde com relação à odontologia, onde se veem crianças fazendo tratamento no prazo desse ano, meninos que se capacitaram no futebol e já estão disputando categorias definidas como profissionais.”* (A02, p. 09).

Aliar o reconhecimento do público e a conquista do título é o ápice de uma escola de samba no contexto carnavalesco. *“(...) os dois são importantes, o bom é a escola ganhar e ser reverenciada eternamente (...).”* (A03, p. 10); *“Os dois, eu acho*

que os dois (...) vamos para a vitória sim, mas é gratificante ver o reconhecimento da comunidade que também não tem preço, é muito bom.” (A01, p. 09-10); *“Então se pudermos conciliar o resultado dos dois é mais que perfeito.”* (A02, p. 09).

4.2.3.1.9 Analogia entre uma escola de samba e uma empresa

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 9, a seguir.

Tabela 9 – Analogia entre uma escola de samba e uma empresa

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Comprometimento	2	25	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Gestão Empresarial	3	37,5	
Gestão de Pessoas	2	25	
Lucro	1	12,5	
Total da Categoria	8	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

É necessário o comprometimento para que os objetivos sejam atingidos dentro dos papéis e responsabilidades de cada um, levando ainda em consideração que em uma escola de samba, para grande parte dos integrantes, não há nenhum tipo de remuneração pela atividade executada. *“Todas, com uma ressalva, existem ainda a restrição da remuneração.”* (A01, p. 11); *“(...) o amor que ela tem, a alegria que sente em estar na escola, isso ela produz um tanto a mais do que um empregado comum, uma pessoa vinculada a uma empresa.”* (A02, p. 11).

Assim como qualquer empresa, a escola de samba necessita manter-se em funcionamento, por isso há uma estrutura física e de recursos humanos que são necessários para suportá-la. Portanto, a gestão empresarial deve ser eficiente e eficaz, a fim de que se possa manter um equilíbrio entre os custos e receitas. *“Quem administra uma escola, administra qualquer coisa (...).”* (A04, p. 13); *“(...) hoje eu estou contratando, eu preciso aumentar minha área no financeiro, meu departamento de shows expandiu e isso funciona como uma empresa (...).”* (A01, p. 12); *“O rebaixamento da escola foi um ponto crucial para podermos pensar nas diretrizes (...).”* (A02, p. 11).

Uma escola de samba não é diferente de uma empresa, existe a gestão de pessoas dos profissionais responsáveis por toda a construção do espetáculo. *“(...) lidar*

com todos os tipos de pessoas, iluminador, eletricista, pessoa de efeito especial, então é todo tipo de gente (...).” (A04, p. 13); *“(...) não esquecer nunca que seus funcionários são seres humanos, não só tem a obrigação de entrar às 8 horas da manhã e sair às 5 horas da tarde e pegar o pagamento em dinheiro, tem que ser dado alguma coisa também para esses funcionários porque eles são gente (...).*” (A03, p. 12).

A empresa deve gerar lucratividade para os seus acionistas e a escola de samba também tem necessidades financeiras para suportar toda a sua estrutura. *“Digamos que a empresa sempre tem que dar lucro e é esse o objetivo, já na escola de samba se tem que ver o lado administrativo, o resultado, o lado da empresa mais focado também (...).*” (A03, p. 12).

4.2.3.2 Carnavalescos

Um dos elementos principais do Carnaval, o carnavalesco tem a missão de transformar o enredo definido em um espetáculo alegre, comovente, apaixonante, deslumbrante e emocionante, que é apresentado no Sambódromo. Para isso, usa ao extremo o seu poder criativo para concepção e criação das fantasias e alegorias, contando com uma equipe de profissionais altamente competentes e capacitados, que os acompanham em qualquer agremiação em que forem contratados. Em cada uma das categorias foi identificada a presença de uma ou mais dimensões da criatividade.

4.2.3.2.1 Tipo de relação com as escolas de samba antes de ingressar no universo carnavalesco

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 10, a seguir.

Tabela 10 – Tipo de relação com a escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Tradição familiar	1	25	Pessoa e Ambiente
Brincadeira	1	25	
Admiração	2	50	
Total da Categoria	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A admiração e a proximidade com o Carnaval se deu principalmente pelo fato deste evento estar presente nos grandes meios de comunicação, despertando interesses de pessoas de todas as classes sociais, conforme descreve o entrevistado B04 (p.02): *“Eu fui criança muito fascinada pelo universo Carnavalesco e de uma origem pobre, então, o Carnaval era um tipo de arte mais próxima da minha realidade onde eu tinha contato pela televisão (...).”* O entrevistado B03 (p. 02) também reforça esta questão, além de elaborar um fichário contendo os principais fatos e acontecimentos do Carnaval: *“Eu era torcedor, era um cara que curtia o Carnaval, tinha o hábito de montar um caderno de tudo que saía de matérias nos jornais, revistas e montava esse caderno anual de notícias, foi paixão mesmo, glitter nos olhos, olhos brilhavam.”*

A participação e envolvimento da família nos eventos e desfiles nas escolas de samba foi um poderoso aliado e incentivador para ingresso neste universo. *“Inicialmente o meu envolvimento com o Carnaval foi por motivação familiar, minha família já tinha envolvimento com o Carnaval, mas especificamente com escola de samba, nada profissional, todos frequentadores, amantes do Carnaval como cultura, como manifestação cultural e através disso passou de geração em geração.”* (B01, p. 01).

Despretensiosamente, por meio de uma simples colaboração no fornecimento de mão de obra para a confecção de fantasias e alegorias, ainda quando criança foi o início de tudo. *“As mães desses meus colegas confeccionavam fantasias da ala das crianças da Mocidade, então, nessa brincadeira, ficávamos colando espelhos, fazendo coisinhas ali e aqui e com isso a gente se divertia, era uma brincadeira, mas uma brincadeira com responsabilidade (...) minha mãe autorizou para eu desfilar a primeira vez na Mocidade, então a minha entrada para o Carnaval foi de uma grande brincadeira.”* (B02, p. 01).

4.2.3.2.2 Motivos para tornar-se um carnavalesco

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Motivos para tonar-se carnavalesco

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Relação com o mercado da moda	1	17	Pessoa e Ambiente
Paixão	1	17	
Fascínio pela arte	2	32	
O acaso	1	17	
Convite de alguém	1	17	
Total da Categoria	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O fascínio pela arte despertou o interesse, principalmente pela organização do espetáculo do ponto de vista artístico. *“Eu queria trabalhar com arte, isso era um foco e o mais perto da minha realidade social era o Carnaval.”* (B04, p. 04); *“(...) eu sempre vi na escola de samba uma magia muito grande na forma de conceber um espetáculo, de uma forma visual, artística (...). A minha curiosidade era realmente quem organizava no sentido artístico, tudo aquilo que estava passando, o diálogo de um carro alegórico para outro, aquela história que estava sendo contada (...).”* (B01, p. 04).

O acaso também fez parte da vida como diz o entrevistado B03 (p. 04): *“(...) eu sabia o endereço do barracão da Beija-Flor de cabeça, só não sabia onde era, mas, sabia onde era a rua e eu fui procurar o barracão sei lá porque, fui e acabei sendo contratado por uma resposta que dei, contratado pelo Joazinho Trinta.”*

A paixão pelo Carnaval e todo o aspecto cultural que está envolvido neste contexto foram os elementos incentivadores para tornar-se carnavalesco, de acordo com o que é descrito pelo entrevistado B01 (p. 04): *“Principalmente a paixão pelo Carnaval. (...) então, o que me levou a ser carnavalesco foi a paixão pelo Carnaval, era muito da minha identidade, orgulho pela cultura.”*

Um simples convite e a relação com o mercado da moda tornaram-se decisivos na vida do entrevistado B02 (p. 03): *“(...) eu sempre trabalhei muito com moda (...) um rapaz que disse para mim que ele era Carnavalesco e aí ele me propôs que eu desenhasse o Carnaval para ele, então eu o fiz, meu primeiro Carnaval chamado breguinha Carnaval, da Acadêmicos de Santa Cruz e a escola foi campeã.”*

4.2.3.2.3 Escolha do enredo do desfile para o próximo ano

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 12, a seguir.

Tabela 12 – Escolha do enredo

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Presidente	2	29	Pessoa, Produto e Ambiente
Carnavalesco	1	14	
Patrocinador	3	43	
Diretoria de Carnaval e Carnavalesco	1	14	
Total da Categoria	7	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Atualmente, no Carnaval é muito comum o enredo patrocinado por empresas, o que de certa forma permite às escolas de samba a geração de uma receita adicional, desde que os princípios da agremiação não sejam feridos. “(...) *um enredo patrocinado é um enredo perigoso porque ele já vai para avenida com um conceito, é um enredo comprado, então, ele já vai para avenida dessa maneira. Se você não transformar isso em arte e adequar isso a forma, aquela coisa que a princípio é grande, uma coisa agradável, aquilo vai por água abaixo.*” (B02, p. 05); “*Hoje em dia tem um lance chamado patrocinador ou parceria, como queira (...) o cara chega com uma ideia, por exemplo, aviação na Beija-flor, a Varig chegou para patrocinar, aí você pega a ideia do patrocinador e desenvolve o Carnaval, são duas vertentes.*” (B03, p. 06-07); “(...) *dirigente diz que vai haver um patrocínio (...).*” (B04, p. 05).

O presidente, como responsável pela gestão das escolas de samba, também tem o poder de definir um enredo. “*Esse enredo da Vila Maria não é de minha autoria, é da autoria do Serginho e do presidente Adilson. Eles queriam fazer assim, 60 anos é uma jovem criança, então, vamos resgatar a criança que existe em cada um de nós e vamos fazer essa história e como é que você vai conduzir essa história.*” (B02, p. 05); “*Geralmente as escolas já têm temas pré-estabelecidos, você tem alguns temas e dentro daqueles temas que a escola já pensa em falar (...).*” (B04, p. 05).

Algumas escolas de samba têm uma Diretoria de Carnaval, e esta, por sua vez, junto com o Carnavalesco, decide dentro dos critérios previamente estabelecidos qual o melhor enredo que representará o Carnaval do ano seguinte, conforme descreve o

entrevistado B01 (p. 06): “(...) a escolha do enredo tecnicamente é escolhida pela diretoria do Carnaval, juntamente comigo que sou o Carnavalesco.”

O Carnavalesco também pode criar livremente o enredo como diz o entrevistado B02 (p.05): “Agora, existem outros enredos que é livre de criação do Carnavalesco.”

4.2.3.2.4 Estímulos para a criatividade

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 13, a seguir.

Tabela 13 – Estímulos para a criatividade

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Método próprio	3	50	Pessoa e Produto
Mistura de gêneros culturais	3	50	
Total da Categoria	6	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada um possui o seu próprio método, que por sua vez, pode parecer algo estranho ou incoerente dentro de uma avaliação verticalizada e particular, mas que funciona como um estímulo catalizador de insumos para a construção de espetáculos criativos. “Então, são quase 15 dias de insônia, caminho perto da minha casa porque tem um campo e eu fico caminhando, andando nessas madrugadas e aí é assim, imagens aparecem e eu vou anotando, vou psicografando, então é um processo muito louco nesse aspecto, doloroso, tem que fazer diferente, diferente do que já foi feito e diferente do que como qualquer um faria e como qualquer artista que está no mercado faria.” (B04, p. 07-08); “(...) é contido no seu subconsciente, está tudo contido nos registros que você vai arquivando e um dia você usa aquilo.” (B02, p. 07); “(...) no momento em que consegue o enredo você já consegue delinear a estética do Carnaval, você busca novidades de iluminação, você vai buscando o que está rolando de novidade no planeta.” (B03, p. 08).

A exploração de outros gêneros culturais possibilita a experimentação e a descoberta de novas ideias ou alternativas. “(...) só que eu procuro não fazer do universo do Carnaval o meu único foco de experimentação cultural, estou sempre antenado no que o cinema oferece, teatro, mostras, sempre faço cursos que

aparentemente não estejam relacionados com o Carnaval.” (B01, p. 08); “(...) assisto teatro, filmes, exposições, faço tudo normal como qualquer artista.” (B04, p. 07); “O Carnavalesco, ele tem que assistir muito cinema, ler muito, um devoto a arte, óperas, espetáculos de dança, assistir filmes, ver muitas vitrines, ver muitas revistas, viajar no universo dos grandes artistas, dos grandes costureiros, galpões de alta costura, salões preta porte, um salão de tendência de moda, porque o Carnaval ele trabalha com formas e volumes, com cores, estampas, tecidos (...).” (B01, p. 07).

4.2.3.2.5 Meios utilizados para a criação dos espetáculos

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 14, a seguir.

Tabela 14 – Meios utilizados para a criação dos espetáculos

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Pesquisas sobre o tema	2	22	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Transformação	2	22	
Opiniões de outras pessoas	2	22	
Equipe capacitada	2	22	
Estrutura física	1	12	
Total da Categoria	9	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O aprofundamento por meio de pesquisas é necessário para obter informações importantes, em um nível de granularidade que permita a exploração para a maximização do potencial de criação. “Então, no caso do Carnaval, tudo passa por uma pesquisa para você usar de todos os meios, desde a biblioteca, internet, livros, tudo o que foi lançado em cima daquele tema e agregar isso, criar uma verdade sua e lançar para o planeta.” (B03, p. 10); “(...) começo a pesquisar, a me apaixonar, acreditar naquele tema, umas duas semanas devorando as possibilidades que aquele tema me dá (...).” (B04, p. 09).

A transformação como partícula integrante da criação. “(...) é você transformar a lata em ouro ou prata, é o lúdico, é você fazer a pessoa imaginar que aquilo é real, mas aquilo é uma mentira.” (B02, p. 08); “O trabalho do Carnavalesco é achar essa linha entre o popular e o erudito.” (B04, p. 09).

As opiniões de outras pessoas que não estão diretamente envolvidas neste processo podem contribuir consideravelmente para demonstrar uma visão inusitada, até então, impensada. “(...) depois, junto com um grupo de pesquisadores, amigos, familiares, eu monto a minha estrutura estética, minha narrativa, e mostro a vários segmentos; assim, mostro para um professor acadêmico, para minha empregada; mostro a vários níveis e falo que estou pensando em fazer isso, isso e isso e o que eles acham.” (B04, p. 09); “O mundo não é mais centralizador, hoje, as pessoas, os grupos se reúnem e discutem o tema e a criatividade que vai envolver aquele produto final, ou seja, tudo vira uma grande ideologia (...).” (B02, p. 08-09).

Uma equipe capacitada é primordial para a transformação da teoria em ação, bem como a materialização da criação. “(...) eu sei que (...) vou ter que contratar projetistas, figurinistas, pessoas que vão junto comigo tirar da cabeça e jogar no papel, já que o volume criativo é muito grande, de fantasias, alegorias, detalhes de peças, são centenas de desenhos.” (B01, p. 10); “Quando eu coloco o Carnaval e lanço o enredo e digo como será, eu deixo o meu ferreiro fazer pelo olhar dele, o meu carpinteiro fazer pelo olhar dele e o meu decorador fazer pelo olhar dele, e eu, como diretor de cena, vou mantendo, aparando a aresta, porque se você deixar vira uma geleia geral brasileira. O caminho é esse, por aqui, por ali e quando você olha o produto final é satisfatório e houve a participação de todos esses artistas. O Carnavalesco não é nada, ele é um simples diretor de arte, é o mentor da ideia, mas com ele tem uma série de pessoas que desenvolvem, executam e participam disso.” (B02, p. 09).

As escolas de samba mantêm uma estrutura física que deve suportar o desenvolvimento de todo o seu trabalho, como diz o entrevistado B01 (p. 10): “(...) a escola tem que estar cuidando do barracão, do ateliê de fantasias, todo trabalho estrutural para que o trabalho seja desenvolvido com tranquilidade e qualidade. Hoje, a escola se organiza com profissionais de qualidade.”

4.2.3.2.6 Criatividade e inovação como diferenciais competitivos para as escolas de samba

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 15, a seguir.

Tabela 15 – Criatividade e inovação como diferenciais competitivos

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Comprometimento	1	25	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Recriação do passado	1	25	
Funcional	1	25	
Identidade própria	1	25	
Total da Categoria	4	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O comprometimento tem o poder de direcionar todos os envolvidos a um objetivo comum, conforme descreve o entrevistado B02 (p. 10-11): *“Eu acho que é o comprometimento, aliás, não existe nada que não faça diferença, em qualquer aspecto, em qualquer área que não seja o comprometimento, que é a peça fundamental. Não adianta a escola ter R\$ 1.000.000 e não ter comprometimento e vem uma escola com R\$ 200.000, mas está comprometida e ela leva, e assim também as pessoas, em qualquer projeto, se não houver o comprometimento, o resultado é nenhum.”*

Trazer coisas do passado com um tempero de novidade faz parte da estratégia de inovação, como mencionado pelo entrevistado B04 (p. 11): *“A criatividade é uma coisa muito pessoal, você não exercita a criatividade. Ou você é criativo ou você não é. Então, o velho vira novo, a minha estratégia de inovação é essa, eu vou ao passado, busco do passado e crio essa confusão, decodifico para o futuro, essa é a minha estratégia.”*

A utilização da criatividade e inovação deve estar ligada diretamente às questões funcionais, de acordo com o descrito pelo entrevistado B01 (p. 11): *“Criativo e inovador todo mundo pode ser, não só o Carnavalesco, mas também figurinista, costureira, que desenvolvem trabalhos criativos inovadores, mas, muitas vezes não estão na competitividade da escola, mais do que a inovação e a criatividade é o aspecto competitivo da escola de samba que está na sua capacidade em ser eficiente no que vai desenvolver, então, é eficiência a serviço da criatividade e inovação, ou seja, eu posso ser um ótimo Carnavalesco no sentido de trazer ideias malucas, mas eu não tenho condições organizacionais para fazer dessa inovação algo funcional para a escola, que não vai se tornar competitiva. (...) então, é o que digo, não adianta ser só inovador e criativo se você não sabe transformar aquela criatividade no aspecto funcional, que sirva de uma maneira competitiva na performance da escola no seu desfile.”*

A criação de uma identidade própria e sua caracterização ao longo do desenvolvimento de seu trabalho funciona como uma marca, como diz o entrevistado B03 (p. 12): *“Eu acho que a criatividade deveria caminhar por esse lado, cada Carnavalesco tem que buscar sua marca, sua cara, o seu carimbo, a sua identidade. Naturalmente, escolas como a Mangueira não permitem, como eu falei, é uma escola que tem uma personalidade muito forte. O Carnavalesco que for da Mangueira tem que se moldar à Mangueira. É uma viagem diferente, e talvez por isso seja Mangueira. Em outras escolas não, a Mocidade foi do tropicalismo do Fernando Pinto ao high tech do Lage, e agora vai para as maluquices de Paulo Barros, então, quer dizer, uma sanfona, uma escola aberta a qualquer tipo de criatividade.”*

4.2.3.2.7 Incentivo à comunidade a ser criativa

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 16, a seguir.

Tabela 16 – Incentivo à comunidade a ser criativa

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Relação de proximidade	1	20	Pessoa e ambiente
Não é incentivada	1	20	
É incentivada	1	20	
Pouco incentivada	1	20	
Execução	1	20	
Total da Categoria	5	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Uma relação de proximidade com a comunidade permite, de uma forma indireta, que ela seja parte integrante do processo criativo. *“(...) eu tenho uma via com a comunidade, tenho uma linguagem popular com os profissionais e com isso eles se sentem mais atuantes no processo criativo. Eles não criam aquela coisa de eu ser o Carnavalesco e olha que eu sou centralizador, mas pela imagem eles se sentem no direito de falar, ele é dos nossos.”* (B04, p. 13).

A comunidade não é incentivada, pois seria um grande esforço dado o tamanho da comunidade. Entretanto, há abertura para que qualquer membro proponha algo que será analisado e, posteriormente, retornado sobre utilização de sua ideia ou não. *“(...) se formos estimular e absorver a criatividade delas será energia demais consumida por um resultado comum (...) sempre atendida para ideias inovadoras e criativas, isso não*

é estimulado, é absorvido. Se a comunidade propuser ideias, será bem-vinda, bem recebida.” (B01, p. 13). Na opinião do entrevistado B03 (p. 13) a comunidade é incentivada frequentemente: *“O tempo inteiro. A Liga Independente, aqui no Rio, ela bate muito nessa tecla (...).”*

Enquanto o entrevistado B02 (p. 12) descreve que a comunidade é pouco incentivada: *“Acho que é pouco incentivada, particularmente. Sou de uma formação antiga – para mim o que leva o nome de grêmio (...). Para mim, grêmio é grêmio, é obrigação de ouvir a todos, é recreativo, tem que estar recreando, é cultural tem que ter a cultura, ele é social tem que se fazer o social o tempo todo e, além disso, escola de samba para ser tudo isso é muito difícil.”*

O que chega à comunidade está dentro de um padrão estabelecido, ou seja, cabe a ela a execução, colocando em prática a definição. *“(...) tudo que chega à comunidade já chega com um padrão estabelecido e ela tem que executar um padrão de comportamento ou de atividade (...).”* (B01, p. 13).

4.2.3.2.8 Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 17, a seguir.

Tabela 17 – Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Amor	2	29	Pessoa e Ambiente
Paixão	3	42	
Cultura	2	29	
Total da Categoria	7	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sentimentos de amor e paixão se misturam por toda a comunidade, movendo-a para uma dedicação tamanha pelo simples fato de ajudar a sua agremiação do coração na conquista de seus objetivos, seja do ponto de vista competitivo, social ou cultural. *“Essas pessoas são o cartão de visita da escola, voluntários, não recebem por isso, mas gostam da escola, gostam do Carnaval, é a maneira de eles oferecerem o seu melhor, para que a escola esteja sempre ativa, sempre vigorosa, dialogando e trocando experiências com pessoas de outras culturas.”* (B01, p. 15); *“(...) amor à bandeira é*

uma coisa que falta a nossa nação, as pessoas têm vergonha de vestir o verde e amarelo, mas todo mundo tem a honra de vestir a camisa da escola.” (B02, p. 14); “O Carnaval é uma grande paixão do carioca.” (B04, p. 14); “A paixão é uma coisa que não cabe explicação. (...) eles poderiam pensar porque eu vou trabalhar de graça, a paixão, se tiver uma escola atrasada, independente da escola e alguma der um grito no outro dia você vai ter umas cinquenta, cem pessoas para trabalhar de graça e concluir o trabalho do Carnaval (...). É uma coisa da paixão, o torcedor da escola de samba protege a sua agremiação.” (B03, p. 15); “Paixão. É difícil falar de tudo que é feito pela escola sem nenhum recurso financeiro ou benefício imediato sem ter paixão pelo Carnaval, pela escola, as pessoas aceitam espontaneamente regras de modelo de trabalho.” (B01, p. 14).

Por tratar-se de uma cultura genuinamente brasileira, a comunidade sente a obrigação de dar a sua contribuição, a fim de engrandecer ainda mais o espetáculo e a sua escola de samba. *“(...) é uma coisa cultural que está impregnada no DNA do carioca.” (B04, p. 14); “Muitos não recebem, fazem porque é escola.” (B02, p. 14).*

4.2.3.2.9 A vitória no carnaval ou o reconhecimento do público

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 18, a seguir.

Tabela 18 – Vitória no carnaval ou reconhecimento do público

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Conquista do título	3	43	Pessoa, Produto e Ambiente
Reconhecimento do público	3	43	
Ambos (conquista do título e reconhecimento do público)	1	14	
Total da Categoria	7	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A conquista do título é importante, pois gera evidência da escola de samba, proporcionando linhas de receitas adicionais, por meio de novos investimentos de patrocinadores, aumento da presença do público em eventos e ensaios e convites para shows. *“Para quem dirige é o título, porque quem dirige é frio e calculista, quando vem o título vem mais dinheiro, é por aí (...).” (B03, p. 16); “Carnavalesco bom é Carnavalesco campeão. Presidente bom é presidente campeão, essa é a cultura.” (B02,*

p. 15); *“Se eu for falar pela instituição, é óbvio que ganhar o Carnaval é tão importante quanto ser consagrado pelo público, não é oportunismo, é sobrevivência. Se a escola ganha, ela entra em evidência, entrando em evidência, ela atrai mais investidores, mais parceiros, patrocinadores (...).”* (B01, p. 16).

O reconhecimento do público é item de grande relevância para uma escola de samba, e em muitas vezes, muito mais importante que a conquista do título. *“Como Carnavalesco é mais importante ser consagrado pelo público, porque nada se paga quando termina o desfile e eu saio da pista e as pessoas falam o que fizemos. No início, eu procurava resultados, e hoje, eu não tenho isso, eu prefiro tornar o desfile em momento único, marcar de forma sensível.”* (B01, p. 16); *“Meu foco ainda é plateia, eu acho que a plateia coloca pressão no julgamento. Se o jurado está ali vendo um defeito e a plateia está caindo dentro, ele fica inibido de canetar. Para uma festa popular tem que ter tchica-tchica bum; se a escola for arrebatadora ele vai fazer vista grossa para algumas coisas, tem que ter o bom senso, claro.”* (B04, p. 16); *“(...) para quem é escola, para aquela turma que é apaixonada, não interessa para o torcedor, o componente, o amante da escola que a escola dele, quando o locutor anuncia na avenida quando a escola está entrando, a campeã do Carnaval seja vaiada, aí não é legal, então ele prefere não ser o campeão, desfilar em segundo lugar, mas ser reconhecido como campeão (...).”* (B03, p. 16-17).

O resultado ideal é a conquista do título e o reconhecimento do público. *“(...) se os dois, melhor ainda, perfeito.”* (B03, p.17).

4.2.3.2.10 Métodos criativos que as empresas podem utilizar como diferencial competitivo

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 19 a seguir.

Tabela 19 – Métodos criativos que as empresas podem utilizar como diferencial competitivo

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Intercâmbio	1	10	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Trabalho em equipe	2	20	
Realização de pesquisas	1	10	
Comprometimento	2	20	
Reinventar-se	1	10	
Paixão	1	10	
Pessoas certas no lugar certo	1	10	
Um olhar humano	1	10	
Total da Categoria	10	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O intercâmbio entre as escolas de samba e as empresas pode proporcionar uma troca cultural e de práticas criativas para aplicação no contexto organizacional, conforme é descrito pelo entrevistado B04 (p. 18): *“Acredito que (...) ao longo de um período, você não tinha essa troca cultural e nem intelectual com o Carnaval, se achava uma coisa do Carnaval, hoje se entende que o Carnaval representa o Brasil. Acho que tem que ter esse intercâmbio entre empresa e barracões, que é onde tem o lado criativo, tem que haver esse intercâmbio.”*

O trabalho em equipe e as pessoas corretas no lugar certo são peças fundamentais, cada um coloca em prática as suas habilidades e competências formando um todo. *“O meu trabalho é um trabalho coletivo, eu pego artesão, diretor de teatro, professor, e quanto mais coletivo, mais autoral ele fica. (...) é a assinatura do Wagner Gonçalves, mas por trás do Wagner tem um mundo de pessoas.”* (B04, p. 18); *“(...) o criador pode ser analfabeto, mas se ele tiver um olhar criativo, ele pode chefiar um monte de pessoas que são desenhistas, escritores, autores, cenógrafos, eu vejo assim: o cara vem andando, coloca a mão no bolso e fala olha isso aqui (...) tem que ter a cabeça, daí se junta a ele um grupo de pessoas que quer investir nisso (...).”* (B02, p. 17). *“Uma coisa que acontece na escola de samba é colocar a pessoa certa no lugar certo e perceber que o líder só vai sossegar quando ele perceber que há um brilho nos olhos da pessoa naquela função, então, às vezes tem aquela pessoa que ama o ambiente, mas não está na função certa para poder oferecer o seu melhor dentro do ambiente.”* (B01, p. 18).

A pesquisa como forma de busca de referências para o seu negócio, de acordo com o entrevistado B03 (p. 19): *“Eu acho que a pesquisa é o negócio.”*

O comprometimento para que todos possam trilhar o mesmo caminho, almejando os objetivos comuns previamente estabelecidos. *“Tem que também haver o compromisso, porque você profissionaliza a criatividade sem deixar isso frio.”* (B04 p. 18); *“Dentro desse trabalho, o comprometimento do grupo.”* (B02, p. 17).

A reinvenção e a atenção aos detalhes na busca por alternativas, objetivando a redução de custos, considerado como fator de sobrevivência das empresas. *“Eu acho que você pode usar a escola de samba como exemplo, quando a gente fala para se reinventar, ela tem mesmo, se uma pluma, uma pena de avestruz, um rabo de galo, enfim, faisão que é caro, o que o Carnaval faz hoje, ele busca criar uma pena artificial muito próxima à de um faisão, natural, até para adequar custos mesmo, passa até pela sobrevivência, inclusive de uma empresa (...) às vezes uma vírgula faz toda diferença num texto digitado.”* (B03, p. 19).

A questão da paixão pelo que faz, independente de remuneração ou qualquer outro tipo de obstáculo encontrado ao longo do percurso, será superado, uma vez que não se trata somente de uma questão de sobrevivência no mundo capitalista, e sim algo muito maior, que é o sentimento. *“(...) a paixão, paixão genuína do colaborador pelo ambiente, pelo ofício (...).”* (B01, p. 18).

A valorização do capital humano é algo que conduz as escolas de samba em sua essência, pois é a única recompensa que a comunidade possui, sendo tão gratificante que independe de qualquer benefício financeiro. *“Falta o olhar mais humano nas empresas que as escolas de samba têm, porque se elas não valorizam o seu material humano ela não vai ser vigorosa por mais dinheiro, por mais estrutura que ela tenha. Ela tem que ter olhar sensível e isso vem de cima para baixo.”* (B01, p. 18).

4.2.3.3 Comunidade

Apesar de a comunidade ser um mero coadjuvante no quesito “criatividade e inovação”, relacionado à construção do espetáculo, ela representa toda a encenação e representação durante o desfile no Sambódromo, não deixando de ser mais importante que qualquer outro participante com algum cargo ou poder de decisão na agremiação.

Em cada uma das categorias foi identificada a presença de uma ou mais dimensões da criatividade.

4.2.3.3.1 Ingresso na escola de samba

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 20, a seguir.

Tabela 20 – Ingresso na escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Iniciativa própria	2	17	Pessoa
Tradição familiar	5	41	
Influência de alguém	3	24	
Amor	2	17	
Total da Categoria	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

O ingresso em uma comunidade de escola de samba está caracterizado de forma mais marcante no quesito de origem familiar, pois são levados pelos seus pais ainda quando crianças aos ensaios e eventos promovidos por estas agremiações, conforme descreve a entrevistada C01 (p. 03): *“Já é uma coisa de pai para filho, com ele sempre levando a gente para a quadra.”* O vínculo da família com o universo do samba, do ponto de vista de composição e interpretação, também influencia no ingresso e participação. *“Eu sou filho de Martinho da Vila e Ruça, preciso dizer mais alguma coisa! Desde pequeno eu venho à quadra da Vila e não ia ter por onde fugir.”* (C08, p. 02); *“Raiz, minha raiz, a minha família, o samba na nossa vida é extremamente hereditário (...)”* (C11, p. 01). Existem situações em que não há maiores interesses em frequentá-la, porém o desejo de conhecer o funcionamento e as especificidades é despertado um pouco mais tarde, terminando em um envolvimento e frequência permanente. *“Minha mãe, minha mãe sempre gostou e eu também comecei a me interessar bastante, aí eu entrei de vez.”* (C10, p. 01).

A influência de alguém pode ter como origem uma influência invertida, como descreve a entrevistada C04 (p. 02): *“Eu comecei assim, minha filha desfilava na ala infantil da escola e eu acompanhava, (...) eu comecei a observar a ala das baianas, então entrei já na ala das baianas em 2007 e (...) eu não sei mais (...)”* Ou por alguém que tenha primeiramente ingressado da própria família, sem que isso fosse uma

tradição. “Olha, o motivo todo foi porque meu marido sempre gostou, e a escola que era a Inocentes da Copa foi fundada na minha casa, então, de lá para cá eu vivo dentro do samba.” (C12, p. 01); “Eu sempre gostei, foi sempre uma paixão na minha vida, mas, meu motivo maior foi um presente que meu marido me deu. Ele sabia o amor que eu tinha pela escola, pelo samba, mas tinha um pouco de receio na época porque eu não conhecia como funcionava uma escola de samba e ele foi primeiro, sozinho, conversou com a diretoria e arrumou uma ala para mim e um dia ele me levou e falou: esse é meu presente para você (...).” (C03, p. 03).

A iniciativa própria pode ser originada pela descoberta estimulada, por meio da curiosidade, sonho e desejo de participar de um grupo formado por milhares de pessoas que promovem um espetáculo com muito brilho, suavidade, criatividade e alegria. *“Era Carnaval de jogar seringas, de jogar confetes, tinha bailes e montei uma miniescola de samba com Playmobil e com o forte apache. Desde lá, fiquei fanático pelo assunto, e talvez muitos tiveram esse começo, mas ter descoberto o Carnaval na década de 70 que era o realce, quanto mais purpurina melhor, foi muito bom.” (C02, p. 03); “Inicialmente, foi um desejo de participar de uma comissão de frente, um sonho antigo, coisa de ver na televisão, muitos anos atrás, intenção de realmente participar, fazer parte de um grupo assim.” (C06, p. 02).*

O amor representado pelo mais puro sentimento e pelo simples fato de ter vivenciado uma experiência inexplicável traduzida por uma palavra tão forte e expressiva em nossas vidas, a que se refere à entrevistada C09 (p. 01): *“(...) Eu vi de perto e senti o amor da comunidade (...).” É impossível envolver-se totalmente, caso não haja nenhum tipo de sentimento tão forte. “Amor pelo Carnaval. Para você estar numa escola de samba, não é para qualquer um, é porque gosta mesmo.” (C05, p. 02).*

4.2.3.3.2 Tipos de relação com a escola de samba

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 21 a seguir.

Tabela 21 – Tipos de relação com a escola de samba

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Profissional	1	8,5	Pessoa, Produto e Ambiente
Amor	3	25,5	
Diversão	1	8,5	
Familiar	1	8,5	
Comprometimento	2	16,5	
Cumplicidade	2	16,5	
Única	1	8,5	
Suave	1	8,5	
Total da Categoria	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação com a escola de samba é mais fortemente representada pelo amor dos integrantes da comunidade, pois não medem esforços para brindar à sua agremiação com qualquer tipo de esforço ou dedicação, necessários para atingirem seus objetivos, mesmo que isso não represente a satisfação própria, como descreve a entrevistada C07 (p. 04): “(...) a Vila Isabel é meu amor maior que tudo, tudo que precisar eu estou fazendo por ela, já sai em carro, já sai em ala, comissão de frente, qualquer coisa.” Ou a dependência de sempre querer estar junto com quem se ama e mesmo sem qualquer explicação. “Amor total. Dizem que eu não deveria ser tão apaixonada assim, mas, eu não consigo, é uma coisa que começou e eu acho que veio para ficar até o resto da minha vida.” (C09, p. 04); “Um caso de amor, não tem outra explicação.” (C04, p. 04).

Existem pessoas que mantêm uma relação profissional com a escola de samba, por meio de prestação de serviços à comunidade, retirando dali o sustento de sua família, de acordo com a entrevistada C11 (p. 03): “É a minha profissão, eu sou uma das poucas Coordenadoras de assistidas que conseguiu se profissionalizar no meio (...).”

O ambiente descontraído, alegre e acolhedor permite o estreitamento do relacionamento com os mais variados tipos de pessoas. “Maravilhoso, adoro, me sinto feliz. O dia que eu não vir aqui acho que eu morro.” (C12, p. 04); “Tipo família mesmo, relação familiar, as pessoas são legais, a quadra legal.” (C10, p. 03).

O comprometimento, a cumplicidade e a suavidade se misturam como uma obrigação, participação, envolvimento, empenho e parceria, gerando uma fidelidade sem precedentes e preparando-os para o que der e vier. “Eu acho que é um comprometimento, parceria, uma família com altos e baixos. Tem dia que a gente fica irritado com alguma coisa, mas no momento seguinte, você está lá de novo.” (C03, p.

04); *“Hoje é um sábado e eu estou aqui, de boa vontade. Não é uma sobrevivida, é uma vida e talvez tudo que eu faça fora da Mocidade Alegre seja sobreviver e aqui dentro é viver.”* (C02, p. 05); *“É uma cumplicidade com a nossa Vila, ser comprometida, eu não sei se é comprometimento ou cumplicidade. Estar junto para o que der e vier, acesso, primeiro lugar, grupo especial, então, acho que é cumplicidade mesmo.”* (C05, p. 04); *“É uma cumplicidade, uma parceria entre eu chefe de ala quanto á direção de Carnaval e até com a presidente.”* (C01, p. 05). *“(…) eu acho que a minha relação com a Vila Maria é, digamos, suave, não sei como seria a palavra melhor, mas eu venho, participo, estou em todos os compromissos e acho que poderia me envolver mais, mas acho que eu faço o suficiente para dentro do que eu me propus a fazer.”* (C06, p. 04).

Há casos em que as pessoas se denominam como uma marca ou um produto criado dentro da própria escola de samba, estabelecendo uma relação única e fiel, como é o caso do entrevistado C08 (p. 04): *“Única, é a minha escola, minha alma, o meu nome artístico eu carrego, sobrenome, Tunico da Vila, é única.”*

4.2.3.3.3 O que ocorre após o término do desfile

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 22, a seguir.

Tabela 22 – O que ocorre após o término do desfile

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Saber se tudo ocorreu conforme o planejado	2	13	Pessoa, Produto e Ambiente
Espera ansiosa pelo resultado da apuração	1	7	
Ir para casa descansar	2	13	
Conquista do Título	8	54	
Recomeço	2	13	
Total da Categoria	15	100	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Grande parte da comunidade espera que a recompensa por todo esforço, empenho e dedicação realizado ao longo do ano, seja a conquista do título. *“Eu quero que ela ganhe, é o que todo mundo espera.”* (C12, p. 05); *“O campeonato sempre.”* (C09, p. 05); *“(…) que a gente ganhe o Carnaval!”* (C10, p. 05); *“A gente espera ser campeã (…).”* (C05, p. 06); *“Eu espero o campeonato (…).”* (C03, p. 07); *“(…) e pensando em ser campeã não desmerecendo as outras escolas, mas naquele momento o que a gente espera é aquele apoio.”* (C01, p. 07). Na hipótese de não se conquistar o

título que a escola de samba permaneça no grupo especial, a que se refere o entrevistado C04 (p. 06): *“A gente prefere ganhar o Carnaval ou pelo menos se manter.”*

A concretização do planejamento em sua essência também é uma preocupação da comunidade. *“O que eu espero é que tenha dado tudo certo (...).”* (C01, p. 07); *“Conseguir fazer tudo que a gente ensaiou tudo o que planejou (...).”* (C07, p. 05).

Após um longo e cansativo período de preparação e execução do próprio desfile no Sambódromo, um item primordial é o descanso para recarregar a energia despendida. *“Bem, eu espero que a gente tenha um tempinho para descansar, que é essencial como em todo trabalho. É diferente trabalhar no dia a dia porque a gente sabe que vai ter férias.”* (C06, p. 06); *“A primeira coisa que eu espero é que todos possam dormir (...).”* (C02, p. 07).

O recomeço imediato é algo aguardado, ou seja, nem bem o desfile termina e a comunidade já espera as definições para o início dos trabalhos para o próximo Carnaval. *“Começar tudo de novo. Eu acredito que todos esperam assim que acaba o desfile.”* (C04, p. 06); *“(...) e espero o ano seguinte porque eu já estou querendo de novo porque, o maior sofrimento é esse vácuo que existe entre fevereiro até o começo da preparação para o próximo ano.”* (C03, p. 07).

A ansiedade para a chegada do dia da apuração para saber qual é a colocação de sua agremiação é algo presente. *“Quarta-feira de cinzas para poder saber os resultados (...).”* (C11, p. 05).

4.2.3.3.4 A escola de samba é criativa e inovadora

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 23 a seguir.

Tabela 23 – A escola de samba é criativa e inovadora

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Sim	9	75	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Nem Tanto	3	25	
Total da Categoria	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As escolas de samba, às quais fazem parte, são criativas e inovadoras na avaliação de grande parte da comunidade e estão centradas em questões de gestão, experimentação, aceitação e dedicação: *“Acho sim porque a gente tem um presidente ótimo, maravilhoso. Ele é o presidente certo para a escola. Acho que se a escola não tivesse a cumplicidade, ela não estaria lá, ele faz tudo pela escola, é um bom administrador.”* (C12, p. 07); *“Acho, acho porque a mente do profissional, tudo começa de cima com o presidente (...) ele escuta outras opiniões para poder ter aquela certeza e os profissionais que ele contrata são extremamente jovens. No Carnaval, jovem no samba, então ele mistura antiguidade com modernidade, essa é a receita da criatividade na Inocentes de Belford Roxo.”* (C11, p. 07); *“Acho principalmente na parte de evolução e harmonia. Eu desfile por duas escolas e ela é única em que você se interage com quem tá ali do seu lado, então tem toda aquela vibe que os coordenadores fazem, a gente movimenta e a gente circula (...) então eu vejo essa inovação na Vila, cada ano ela vem se superando nisso, na questão da harmonia, da desenvoltura da escola na avenida (...).”* (C09, p. 08); *“Com certeza, não ficamos na mesmice, estamos sempre procurando melhorar, consertar os erros, arrumando cada ano, tentando pelo menos (...). Eu acho que nos carros alegóricos esse ano, o Carnavalesco foi muito criativo em não colocar um monte de fantasias iguais, ele colocou destaque, semidestaque e as pessoas ficaram felizes com fantasias diferentes e ficou muito lindo.”* (C05, p. 08); *“Na Unidos de Vila Maria, a gente tem esporadicamente mudança de Carnavalesco, então ele vem com uma proposta e traz sua própria criatividade, em outro momento a gente trabalha com Carnavalesco que traz novas ideias, mas assim, dentro do Carnaval de São Paulo, eu acho sim que ela traz ideias inovadoras, ela acompanha o ritmo do crescimento do Carnaval de São Paulo.”* (C06, p. 09); *“(…) como o show que nós demos esse ano, de você fazer 3 mil e poucas pessoas ajoelharem no mesmo momento numa coisa que foi feita no prazo de 20 dias antes, não é fácil, e isso você consegue com comprometimento e amor porque a Mocidade têm de melhor é a parceria, os componentes com a diretoria e com o comprometimento da escola.”* (C03, p. 09-10); *“Sim, porque esse ano especificamente nós ajoelhamos na pista. Quando o samba foi escolhido eu conversei com os componentes das alas e falamos em ajoelhar na avenida. Em conjunto dissemos que seria uma loucura.”* (C01, p. 10); *“Hoje em dia fazemos teatralidades ou coreografias inesperadas. Do nada, a escola de samba inteira se ajoelha na pista e estamos cantando e (...) desfilando, mais uma*

inovação.” (C02, p. 10). “*Sim, porque ela sempre traz coisas novas para avenida, ala de passistas sempre inovadora, a nossa coreografia no ensaio técnico.*” (C10, p. 07).

Parte da comunidade acredita que a sua escola de samba não é tão criativa e inovadora, pois não existem iniciativas claras que representem isso, conforme descrito pela entrevistada C07 (p. 08): “*Pelo menos hoje em dia eu tenho visto, nesses 10 anos de escola, criatividade não tem tanta (...).*” Até porque algumas sugestões que foram dadas não foram aproveitadas, porém outra escola de samba teve a mesma ideia no ano seguinte e a aplicou, a que se refere o entrevistado C06 (p. 09): “*(...) Eu mesmo já tive uma ideia de chegar no Carnavalesco e falar; isso anos atrás, mas ele não usou naquele Carnaval. No ano seguinte, a minha ideia, eu não mandei a minha ideia, foi usada no Jornal Nacional como destaque (...).*”

4.2.3.3.5 Incentivo para a contribuição de novas ideias

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 24, a seguir.

Tabela 24 – Incentivo para contribuição de novas ideias

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Sim	5	42	Pessoa, Produto, Processo e Ambiente
Não	7	58	
Total da Categoria	12	100	

Fonte: Elaborado pelo autor desta dissertação.

Apesar de toda criatividade e inovação promovida pelas escolas de samba, a comunidade não é incentivada para a contribuição de novas ideias, pois há uma concentração de decisões e definições na presidência e diretoria, de acordo com o entrevistado C08 (p. 11): “*Não, não, não, não, tudo é a escolha do enredo, quem escolhe o enredo é a presidência (...), o desfilante não pode se meter no enredo, se puder todo mundo se mete e como é que fica, é complicado.*” Por outro lado, é ocasionado certo descontentamento da comunidade pelo fato de serem membros ativos, ao mesmo tempo, de não poderem contribuir de forma mais relevante na opinião dos entrevistados, com novas ideias. “*Eu desconheço isso, se é, eu não percebi, não chegou até a mim e acho que deveria ser (...).*” (C06, p. 12); “*Olha, eu nunca tomei conhecimento disso, se houve eu não cheguei a tomar conhecimento (...).*” (C09, p. 11);

“(...) Eu acredito que não, acho que deveria ter mais participação da comunidade, porque falta um pouco mais de coletividade, o grupo ainda é muito fechado, é assim que vejo e acredito.” (C04, p. 12); *“Não é (...) ensaia para o dia do desfile ter um movimento legal com a fantasia, ideias não.”* (C07, p. 11); *“Na verdade a comunidade não é um processo formal. Vamos ter uma convocação de reunião para todos escolherem um tema, é um processo muito espontâneo.”* (C02, p. 12); *“A comunidade não é muito de vir não.”* (C12, p. 11).

Outro grupo de entrevistados acredita que a comunidade é incentivada para a contribuição com novas ideias para qualquer item que vise tornar o espetáculo mais brilhante e atraente. *“Sim, dando ideias para roupas, ideias para coreografia de passista, dando muitas ideias.”* (C10, p. 11); *“Tem sempre muitas reuniões aqui e a gente chama o pessoal para vir e dar ideia e eles colocam a posição, não fica nada em vão porque tudo é um benefício.”* (C05, p. 11); *“Sempre, a Mocidade dá uma liberdade em reuniões frequentes com alas, diretores, até com um simples componente (...) e que depois vai para uma reunião de cúpula para eles verificarem isso.”* (C03, p. 12); *“Sim, até uma dessas ideias foi no lançamento do CD (...) foi lá na Rosas de Ouro que nós tivemos a ideia de ajoelhar e aí a comunidade mesmo falou para ajoelharmos (...).”* (C01, p. 13). *“Na quadra, nos eventos, você não vê o presidente preso no camarote, ele está sempre no meio da população, é lógico que ele está no camarote, recebe os convidados, mas, ele deixa a população se aproximar e (...) diz, olha tem que ir por esse caminho.”* (C11, p. 10).

4.2.3.3.6 Tipo de contribuição a ser dada pela comunidade

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 25, a seguir.

Tabela 25 – Tipo de contribuição a ser dada pela comunidade

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Participação	7	50	Pessoa, Produto e Processo
Fornecimento de mão de obra nos barracões	1	7	
Já contribuí	6	43	
Total da Categoria	14	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A metade dos entrevistados disse que a comunidade poderia ser um pouco presente nos eventos, reuniões e ensaios promovidos pelas escolas de samba. *“Mais presença na quadra (...).”* (C11, p. 13); *“Participar, não participa, muito pouco.”* (C12, p. 13); *“Participar mais da escola mesmo, das reuniões.”* (C04, p. 14); *“(…) torcida um pouco mais participativa.”* (C01, p. 15).

É ressaltada também a necessidade de estímulos para que haja maior engajamento em termos participativos, inclusive nos realizados durante os dias da semana e não somente aos finais de semana. *“A comunidade está faltando vir mais (...). Os ensaios de sextas são visados, é lotada a quadra, vem gente de tudo que é lugar, de outras escolas também. Nesse dia, nossa comunidade está presente, chega o domingo já deixa um pouco a desejar, a participação é bem menor. De quarta-feira vem o pessoal que tem o compromisso.”* (C06, p. 14); *“(…) A gente devia fazer alguma coisa para as pessoas participarem mais, ficar mais aqui na Vila Maria.”* (C05, p. 14).

Em uma situação isolada, a Unidos de Vila Isabel dentro de uma crise política e administrativa na ocasião, promoveu o afastamento indireto da comunidade que é descrito pela entrevistada C09 (p. 13): *“Acho que agora havendo mudanças dentro, ela vai ter uma participação maior (...). A comunidade tem vontade de participar, ela não tem mais motivação, porque na verdade foi posta de lado (...).”*

Por outro lado, existem membros da comunidade que informam que todos já contribuem com o que podem e não há nada mais a ser exigido. *“Eu não encontro uma coisa que a comunidade realmente não faça.”* (C06, p. 14); *“Acho que dentro do que é possível, porque quem é Vila Isabel mesmo já faz que é vir em todos os ensaios, cantar o samba, é isso.”* (C07, p. 13); *“A comunidade já dá (...) a comunidade contribui indo aos ensaios, participando dos ensaios de rua, de quadra e é assim que a comunidade ajuda.”* (C08, p. 14); *“Eu acho a minha comunidade perfeita.”* (C03, p. 15).

Em momentos difíceis é possível saber se realmente a comunidade contribui, como foi o caso descrito pelo entrevistado C02 (p.15): *“A gente não sabe, só sabe o que falta quando a coisa faz realmente falta. Nos últimos 3 anos nós tivemos um incêndio e a comunidade estava lá, tivemos uma mudança de quadra e a comunidade estava lá, tivemos outro incêndio e a comunidade estava lá (...). O que eu sei é o que ela está*

fazendo.” O fornecimento de mão-de-obra nos barracões também foi citado pelo entrevistado C10 (p. 13): “*Contribuir mais aqui na confecção de roupas.*”

4.2.3.3.7 O que a escola de samba fornece à comunidade

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 26, a seguir.

Tabela 26 – O que a escola de samba fornece à comunidade

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Ambiente familiar	2	14,5	Pessoa, Produto e Ambiente
Contribuição social	3	21,5	
Diversão	4	28,5	
Respeito	1	7	
Nada atualmente	3	21,5	
Satisfação	1	7	
Total da Categoria	14	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ambiente festivo e em muitas vezes gratuitos reforça que a diversão é um dos itens mais valorizados, gerando uma confraternização e aproximação entre os membros da comunidade: “*As festas, as próprias festas aqui na quadra mesmo sempre foram gratuitas.*” (C10, p. 16); “*Aqui, a comunidade não paga para entrar, dia de feijoada a comunidade não paga para comer, tem um samba gostoso de graça, tem grupo de pagode de graça, tem essa confraternização (...).*” (C11, p. 15); “*Fazendo os eventos (...) feijoada, todo mês é gratuita, a gente nunca pagou feijoada, só paga a bebida, escola nenhuma faz isso.*” (C12, p. 16); “*Acho que o único retorno que tem é a pessoa ser feliz aqui dentro, um amor que não se paga. A gente se confraterniza e fica aqui, a quadra está aberta.*” (C02, p. 17).

A comunidade reconhece que as escolas de samba fornecem uma importante contribuição social, por meio de serviços gratuitos à comunidade, que contemplam uma gama de cursos dos mais variados temas, além de tratamentos de saúde e higiene pessoal: “*Aqui na escola, na parte social, tem cursos, tem a parte médica, odontologia, então, todo mundo pode participar, é uma parte que a escola faz para a comunidade, tem muitos cursos, cursos de adereços e a Vila Maria depois pega para trabalhar aqui (...).*” (C05, p. 17); “*Eu participo pouco, mas a maioria das pessoas que eu conheço participa dos cursos da área social.*” (C04, p. 17); “*Temos aos sábados a escola de*

mestre-sala e porta-bandeira, escola de bateria ritmo puro, corte e costura, manicure.” (C01, p. 18).

Alguns entrevistados entendem que as escolas de samba não fornecem atualmente nenhum tipo de benefício para a comunidade. “*Então, digamos assim, teria os projetos sociais, mas não tem.*” (C07, p. 16); “*Ultimamente não tenho visto nenhum.*” (C09, p. 16). Inclusive, houve iniciativas interrompidas pela Unidos de Vila Isabel, em virtude da crise administrativa e política já informada anteriormente, a que se refere o entrevistado C08 (p. 16): “*(...) as fantasias eram doadas, justamente porque o cara ia lá ensaiava, não faltava, então, era dada a fantasia para as pessoas, era para ser assim. Já foram dados cursos, a Vila Isabel tinha curso de bateria, a administração atual tinha um negócio odontológico para a comunidade, não sei se funcionava.*”

Um ambiente familiar, estabelecido por um elo de amizade e acolhimento dos membros da comunidade. “*(...) essa relação familiar é como a família da gente, não tem retorno na família da gente, o retorno é o feijão temperado gostoso que a gente vai comer e o lençol da nossa cama.*” (C01, p. 18); “*(...) porque aqui a gente é uma família de verdade.*” (C11, p. 15).

O respeito e a satisfação por todo o trabalho realizado são itens que também foram mencionados pela comunidade. “*Hoje podemos dizer que somos uma escola respeitada, uma escola copiada às vezes, porque você copiar o bom não faz mal a ninguém.*” (C03, p. 17); “*(...) não existe nada palpável que eu possa falar que ganhei da Vila Maria, é uma coisa mais interna, interiorizada, é a satisfação que tenho em estar aqui, de fazer o trabalho. O retorno é olhar o produto final lá na avenida (...).*” (C06, p. 17).

4.2.3.3.8 Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 27, a seguir.

Tabela 27 – Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Amor	10	67	Pessoa e Ambiente
Satisfação	2	13	
Pertencer a um Grupo	3	20	
Total da Categoria	15	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A dedicação plena dos membros da comunidade sem nenhum tipo de remuneração se dá única e exclusivamente pelo amor à escola de samba. “Amor, o amor, simples assim.” (C11, p. 18); “O amor pela escola.” (C10, p. 18); “(...) é o amor, faço por amor (...).” (C12, p. 18); “(...) a única explicação é o amor pela escola.” (C07, p. 18); “(...) É o amor que as pessoas têm, é o amor mesmo.” (C09, p. 18); “(...) Amor, é o amor.” (C08, p. 18); “É o amor (...).” (C08, p. 19); “O amor pela escola, pelo Carnaval... então é amor mesmo, não tem outra explicação.” (C04, p. 19); “(...) o amor da comunidade.” (C03, p. 19); “O amor que a gente tem pelo pavilhão, eu não vivo do pavilhão, não é meu ganha pão, então é dedicação 100% e é amor mesmo.” (C01, p. 20).

O fato de pertencer a um grupo fazendo algo que seja importante para si e principalmente para a escola de samba, representa muito mais que qualquer tipo recompensa financeira. “O prazer de estar lá e encontrar as pessoas é muito grande tanto (...).” (C03, p. 19); “Eu gosto de dançar e estou na comissão de frente, gosto de interpretar, estou na comissão de frente fazendo o que eu gosto.” (C06, p. 19); “Porque eu gosto da escola, eu sou velha guarda (...).” (C12, p. 18).

Neste contexto, é aliada a satisfação de fazer algo que realmente se goste. “É a satisfação de estar fazendo algo que você goste. Essa é a diferença, as pessoas vêm aqui porque querem e em troca se tem essa satisfação de estar realizando o que elas procuraram, não é todo lugar que a gente consegue isso.” (C06, p. 19); “(...) tem satisfação, é como você pertencer a uma religião, como você ter uma ação a cumprir na família, um filho para criar, um carinho espontâneo (...) numa escola de samba não é para você ter nada em troca, é para você ter emoção, satisfação de estar participando” (C02, p. 19 -20).

4.2.3.3.9 Representatividade da escola de samba em uma só palavra

A referida categoria permitiu a definição de subcategorias, dando origem à tabela 28, a seguir.

Tabela 28 – Representatividade da escola de samba em uma só palavra

Subcategorias	Frequência	%	Dimensão
Amor	1	6,7	Pessoa e Ambiente
Paixão	3	20	
Emoção	1	6,7	
Qualidade de Vida	1	6,7	
Família	4	26,5	
Minha Casa	3	20	
Única	1	6,7	
Identidade	1	6,7	
Total da Categoria	15	100	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escola de samba representa uma família para muitos membros da comunidade pelo acolhimento e amizades, preenchendo muitas vezes o vazio e a solidão. “(...) para mim é uma família, uma família mesmo, eu nem sei como se vive sem a escola, porque você acostuma.” (C05, p. 21); “(...) como se fosse a minha família é minha roda de amizades, são meus amigos, uma grande família.” (C01, p. 22); “Hoje é tudo para mim. Tenho meus filhos criados, não tenho mais meu pai, nem mãe, sou filha única e a Mocidade é o que preenche meu vazio, o que preenche meu espaço.” (C03, p. 22); “(...) eu consigo trabalhar o acompanhamento, então me sinto necessária e aqui eu não sou a Tina Bombom, para eles eu sou a mãe, eles me chamam de mãe, é isso que eu consigo transmitir, então eu não vivo mais sem eles, eles para mim com facilidade ou dificuldade a gente sempre está junto.” (C11, p. 20).

A paixão, emoção e o amor são palavras que representam a escola de samba na vida destas pessoas. “Representa tudo, paixão, desde pequeno no mundo do samba.” (C10, p. 21); “É uma paixão muito grande.” (C01, p. 22); “É a minha paixão.” (C07, p. 21); “Emoção, porque o trabalho aqui envolve emoção o tempo todo. Você trabalha o sentimento das pessoas o tempo todo e o resultado final pode ser uma grande alegria que é uma emoção, pode também ser uma tristeza por décimos perdidos, acredito que é por aí.” (C06, p. 21-22); “É o amor que veio para ficar, um amor que veio para ficar.” (C09, p. 21).

Ter a escola de samba como se fosse a sua segunda casa é também a palavra citada por membros da comunidade. *“Para mim é tudo. Isso aqui é minha segunda casa. Eu largo minha casa para vir para cá. Antigamente eu fazia isso, eu considero a minha casa.”* (C12, p. 21); *“É como se fosse a minha casa (...).”* (C01, p. 22); *“É a minha segunda casa, a primeira casa é a que eu durmo e a minha segunda casa é aqui.”* (C05, p. 21).

A palavra única e identidade se convergem num conceito de unicidade, pois ambas representam algo proprietário e exclusivo. *“Única, a Vila Isabel é única. (...) não tem nenhuma escola igual à Vila.”* (C08, p. 21); *“Identidade. Eu não sei o que sou fora da escola de samba.”* (C02, p. 22).

V DISCUSSÃO

O autor desta dissertação extraiu de cada categoria analisada as subcategorias mais relevantes, levando em consideração o índice de frequência, desde que a sua representatividade em pontos percentuais fosse no mínimo de 50 do total da categoria. Na hipótese de não atingir o valor supracitado, foram selecionadas uma ou mais subcategorias, utilizando o critério de ordem decrescente. Nas situações em que todos os valores ou somente algumas das subcategorias fossem idênticos para a mesma categoria, adotou-se o critério de também considerá-las. Desta forma, foi criada uma tabela para cada um dos grupos de entrevistados: presidentes, carnavalescos e comunidade, considerando os critérios aqui descritos para que se tivesse uma uniformidade e coerência nesta discussão.

5.1 Presidentes das escolas de samba

Assim como nas organizações, o presidente de uma escola de samba é o grande responsável pelas principais decisões, contando com o apoio incondicional de sua diretoria e/ou conselheiros, que contribuem com a gestão, execução e disponibilização de informações dos ambientes interno externo e as principais iniciativas que ocorrem no segmento carnavalesco para uma tomada de decisão acertada.

A tabela 29 apresenta a relevância das subcategorias no tocante à presidência das escolas de samba estudadas nesta dissertação.

Tabela 29 – Relevância das subcategorias dos presidentes de escolas de samba

Categoria	Relevância		
	Subcategorias	Frequência	%
Organização da escola de samba hierarquicamente	Estrutura formal	4	100
Responsabilidade de cada um dos departamentos	Organização	2	25
	Gestão	3	37,5
Escolha do enredo do desfile para o próximo ano	Carnavalesco	3	37,5
	Patrocinador	3	37,5
Processo decisório para a escolha do enredo	Decisão unilateral	2	28,5
	Decisão bilateral	2	28,5
	Decisão compartilhada	2	28,5

Continua

A transposição da cultura criativa das escolas de samba para o contexto organizacional por meio da analogia inusual

Fim da tabela 29

Participantes do processo decisório da escolha do enredo	Presidente e diretoria	1	25
	Diretoria e carnavalesco	1	25
	Comissão de carnaval e comunidade	1	25
	Comissão de carnaval e diretoria	1	25
Organização da escola de samba após a escolha do enredo	Produção e execução	3	50
Itens avaliados pela escola de samba posterior a uma vitória e derrota	Avaliação completa	2	45
	Pontos negativos e positivos	4	22
	Notas do júri em cada questão	2	22
Itens importantes para a escola de samba	Ambos (conquista do título e reconhecimento do público)	3	50
Analogia entre uma escola de samba e uma empresa	Comprometimento	2	25
	Gestão empresarial	3	37,5
	Gestão de pessoas	2	25

Fonte: Elaborado pelo autor.

Independentemente das descrições dos cargos ou posições, todas as escolas de samba têm uma maneira similar de organizar-se, bem como as responsabilidades de cada um dos departamentos existentes, visando à busca de sinergia das ações entre os envolvidos para o alcance dos objetivos estabelecidos e acordados.

Valença (1996) confirma que esta formalização estrutural com a criação de departamentos e a definição de papéis e responsabilidades claramente definidos, não contando somente com a participação de comunidade, que desempenhavam papéis multifuncionais, e sim com a instituição da contratação de profissionais especializados para ocuparem posições específicas e estratégicas dentro das escolas de samba, promoveu uma verdadeira revolução por meio da profissionalização.

Comparando com um modelo de estrutura organizacional, o carnavalesco funciona como um conselheiro do presidente para a definição do enredo a ser apresentado no Carnaval, pois dispõe de uma grande visão das alternativas de criação e inovação para transformá-lo em um espetáculo.

Nachmanovitch (1993) descreve que se deve realizar uma avaliação total de ângulos diferentes do objeto em análise, a fim de que se possa ter a capacidade de observar detalhes não percebidos em uma análise mais superficial. Desta forma,

corroborando esta definição, o carnavalesco tem essa função em uma escola de samba, em virtude do olhar clínico para identificação de novas oportunidades, até então impensadas.

Há um equilíbrio entre os tipos de decisões adotadas pelas escolas de samba, uma vez que a decisão unilateral pode incorrer em sérios riscos pela singularidade e os interesses próprios do presidente, colocando a sua agremiação em segundo plano. Por outro lado, a decisão bilateral e compartilhada minimiza esse tipo de risco, em virtude da inclusão e participação de outros envolvidos, que conjuntamente tomarão a melhor decisão, tendo em vista sempre os interesses das escolas de samba. As decisões são centralizadas no presidente, no carnavalesco e na diretoria, representada pelos seus vice-presidentes e conselheiros, contudo alguns membros da comunidade podem ser acionados eventualmente para dar a sua opinião em situações, na hipótese de o assunto fugir muito do padrão.

De acordo com Johann (1996) o modelo de gestão participativa, denominada nesta pesquisa como decisão compartilhada, promove maior engajamento de todos os envolvidos para que os resultados sejam atingidos, pois se sentem como parte do processo. Um obstáculo descrito pelo autor é o de ordem cultural, quando da aplicação desse modelo, em virtude dos obstáculos encontrados. As escolas de samba esbarram exatamente nesse quesito, pois não têm culturalmente o hábito desse tipo de gestão, em virtude de certa centralização das decisões no topo da pirâmide da agremiação.

O planejamento é um dos itens mais importantes após a escolha do sambarendo, pois é através dele que a escola de samba passará a se organizar para providenciar a contratação recursos humanos, físicos, materiais e estruturais ou qualquer outro tipo de necessidade que esteja ligada à produção e execução do espetáculo. Terminada esta etapa, é iniciada a rigorosa gestão de custos e prazo para que tudo seja construído dentro do que foi previamente planejado. A questão financeira nesse contexto é importante como em qualquer outro segmento, uma vez que por meio dele é possível realizar os investimentos necessários para a criação de um produto competitivo, sempre levando em consideração as características e os objetivos das escolas de samba. Kotler (1992) confirma que o planejamento e controle são importantes para que os resultados sejam alcançados em qualquer tipo de organização.

Independentemente da vitória ou derrota de uma escola de samba, os pontos negativos e positivos são avaliados minuciosamente, pois houve situações em que determinados tipos de falhas não foram percebidas pelos jurados, mas sim identificadas pelos responsáveis das escolas de samba e, conseqüentemente, foram trabalhadas e melhoradas; ou situações em que tiveram notas extremamente positivas da comissão julgadora, porém a escola de samba identificou que poderia ter feito um pouco melhor. O maior erro das organizações é repensar a estratégia em seu mercado de atuação quando já estão em declínio. Nesse ponto, o senso de urgência pode impactar diretamente no resultado de uma ação executada, seja pela falta de planejamento e gestão preventiva de pontos que possam manter a sua competitividade organizacional.

Todas as escolas de samba trabalham durante todo o ano, visando à conquista do título e o reconhecimento de seu público e da comunidade. A soma desses fatores permitirá à agremiação campeã um maior nível de evidência e exposição em todos os meios de comunicação nacionais e internacionais, o que potencializa o interesse na associação de sua marca com a da escola de samba, bem como obter o aumento no número de participantes em eventos e ensaios que ocorrem com certa frequência nos barracões, além de convites para shows pelos diversos tipos de organizações públicas e privadas, gerando linhas de receitas adicionais e complementares para a sua manutenção.

Em uma escola de samba não é diferente de uma organização, pois só é possível o atingimento dos objetivos quando se consegue o comprometimento de sua comunidade, aliado a uma forte gestão empresarial focada no equilíbrio de custos e receitas, bem como a gestão de pessoas, por meio de ações participativas que permitam mantê-las engajadas e motivadas para a execução de seu trabalho principalmente, adicionando o fato de não receber nenhum tipo de remuneração.

De Masi (2000) menciona que no futuro ficarão mais satisfeitas as pessoas quando se libertarem da ideia do trabalho tradicional com uma mistura de atividades, confundindo-se com o tempo livre. É isso que explica o engajamento da comunidade com as escolas de samba, contando ainda com um elemento central e agravante que é a falta de remuneração que não tem nenhuma importância. As atividades nas escolas de

samba são encaradas pela comunidade como algo prazeroso e gratificante, como se estivesse numa prática de atividade de lazer.

Wood Jr. (2005) enfatiza que uma organização orientada por processo permite que as pessoas trabalhem de forma diferenciada, por meio do trabalho em equipe, cooperação, responsabilidade e o desejo de sempre fazer o melhor, respeitando os seus limites, alinhados com os objetivos organizacionais, ratificando a forma de trabalho e como as escolas de samba estão organizadas.

5.2 Carnavalescos

O carnavalesco é a figura principal em uma escola de samba quando se pensa em Carnaval e, por sua vez, ele é conectado a todos os aspectos da beleza e brilho do espetáculo, que são explicados pela sua criatividade que anualmente é colocada a serviço deste universo maravilhoso e encantador, pois se trata do grande idealizador deste produto.

A tabela 30 apresenta a relevância das subcategorias dos carnavalescos das escolas de samba estudadas nesta dissertação.

Tabela 30 – Relevância das subcategorias dos carnavalescos

Categoria	Relevância		
	Subcategorias	Frequência	%
Tipo de relação com as escolas de samba antes de ingressar no universo carnavalesco	Admiração	2	50
Motivos para tornar-se carnavalesco	Relação com o mercado da moda	1	17
	Paixão	1	17
	Fascínio pela arte	2	32
	O acaso	1	17
	Convite de alguém	1	17
Escolha do enredo do desfile para o próximo ano	Presidente	2	29
	Patrocinador	3	43
Estímulos para a criatividade	Método próprio	3	50
	Mistura de gêneros culturais	3	50
Meios utilizados para a criação dos espetáculos	Pesquisas sobre o tema	2	22
	Transformação	2	22
	Opiniões de outras pessoas	2	22
	Equipe capacitada	2	22

Continua

A transposição da cultura criativa das escolas de samba para o contexto organizacional por meio da analogia inusual

Fim da Tabela 30

Criatividade e inovação como diferenciais competitivos para as escolas de samba	Comprometimento	1	25
	Recriação do passado	1	25
	Funcional	1	25
	Identidade própria	1	25
Incentivo à comunidade a ser criativa	Relação de proximidade	1	20
	Não é incentivada	1	20
	É incentivada	1	20
	Pouco incentivada	1	20
	Execução	1	20
Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração financeira	Amor	2	29
	Paixão	3	42
	Cultura	2	29
A vitória no carnaval ou o reconhecimento do público	Conquista do título	3	43
	Reconhecimento do público	3	43
Métodos criativos das escolas de samba que as empresas possam utilizar para diferenciar seus produtos da concorrência	Intercâmbio	1	10
	Trabalho em equipe	2	20
	Realização de pesquisas	1	10
	Comprometimento	2	20
	Reinventar-se	1	10
	Paixão	1	10
	Pessoas no lugar certo	1	10
	Um olhar humano	1	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

A relação com o universo das escolas de samba se iniciou das mais diversas formas com cada um dos carnavalescos pesquisados. Porém, a admiração foi o fator decisivo para a maioria deles, em virtude de ser uma realidade muito próxima à deles, por terem sido criados na periferia das cidades, onde há forte presença desse tipo de agremiação.

Como se tratava também de um evento fortemente presente nos meios de comunicação, isso os incentivou à busca incessante de informações, permitindo que se envolvessem veemente com esse tipo de evento desde a infância. E esse envolvimento despertou o interesse pela arte, cultura e paixão pelo Carnaval, na forma de concepção do espetáculo do ponto de vista visual e artístico, pois tudo o que se passa em um espetáculo existe uma história, que são contadas em forma de encenação. Às vezes nem tudo o que se projeta para a própria vida ocorre na mais pura perfeição, seja por meio de situações que nos conduzem a caminhos inesperados ou pessoas que nos proporcionam algo inimaginável, como foi o caso de alguns carnavalescos que ingressaram no Carnaval por meio de um convite para a realização de trabalhos pontuais ou pelo simples fato de estar no lugar certo, na hora certa e com a pessoa certa.

Nada disso seria possível se o “ambiente” destacado por Rhodes (1961) considerado uma das dimensões da criatividade, nesse caso representada pelo Carnaval, não tivesse gerado reais interesses dos carnavalescos por este tipo de evento, independentemente do tipo de relação anterior com o contexto.

O enredo patrocinado têm-se tornado uma prática muito comum no Carnaval, dada a competitividade representada pela grandiosidade do evento, pois é uma forma de conseguir dinheiro para a realização de investimentos relevantes para a construção dos espetáculos. Drucker (1989) conceituou que a criatividade e inovação começam com uma ideia e estimula os esforços necessários para transformá-lo em um produto, e o grande desafio dos carnavalescos é transformar isso em arte, sem que a escola de samba perca a sua essência, a sua identidade e a sua criatividade. Nesse caso, deve-se permitir a experimentação, a execução, a materialização formando um todo (Ostrower, 2010).

Cada ser humano tem costumes e características próprias e, por sua vez, utiliza métodos diferenciados para execução de qualquer atividade. Por isso, o estímulo para a criatividade de cada carnavalesco varia, pois busca dentro do seu íntimo os recursos que o permita tornar o seu produto mais criativo e inovador. A diversidade cultural por meio de leituras, cursos, peças teatrais, cinemas, espetáculos de danças, óperas, mostras de arte, salões de tendências de moda, alta costura, dentre outras, faz um foco de avaliação e coleta de insumos que formam parte de uma experimentação no universo carnavalesco. Esses métodos utilizados são conhecidos como analogia inusual, que consiste na exploração dos elementos de um objeto, por meio de associações com outros objetos, buscando de alguma forma a sua convergência e aplicabilidade no contexto desejado (Díez, 2013).

Os métodos criativos próprios também são utilizados, como caminhadas durante as madrugadas e anotações ou arquivamento de importantes informações, ideias ou situações nunca vivenciadas em seu subconsciente ao longo do tempo, em virtude de sua utilização em algum momento de sua vida. A singularidade e particularidade de cada pessoa no processo criativo, definidas por Csikszentmihalyi (1998), em uma única palavra, é a “complexidade.” Tal definição se resume pelas diferentes personalidades de cada pessoa, caracterizando que cada indivíduo é uma multidão.

Torre (2005) descreve que o método criativo tem o poder de realizar o rompimento da lógica quando é preciso, o que reforça os métodos de utilizados pelos carnavalescos, que funcionam como geradores de insumos para o seu processo de ideação.

Após a definição do enredo, uma pesquisa aprofundada é realizada pelo carnavalesco, que conta com o apoio do departamento cultural da agremiação para o fornecimento de informações para a construção da estrutura estética do espetáculo, utilizando também o conceito de transformação por meio de técnicas lúdicas.

A obtenção de opiniões de outras pessoas de níveis econômicos e sociais diferentes permite enriquecimento de seu produto e também dá uma ideia de como será recepcionado pelo público, dependendo do tipo de abordagem estética que será utilizada. O equilíbrio é a fórmula a ser alcançada pelo carnavalesco, aliando os objetivos da escola de samba e o reconhecimento do público, de forma que não haja conflitos entre as duas mentes: racional e emocional, como explicado por Goleman (2012), mantendo o equilíbrio impedindo a entrada de emoções.

Em uma escola de samba, os diferenciais competitivos estão diretamente ligados ao comprometimento, pois se todos os envolvidos não acreditarem e trabalharem no projeto para que se torne uma realidade, como foi planejado, não será obtido o resultado desejado. A recriação do passado, onde o velho vira novo também é uma estratégia utilizada de diferencial. O item funcional e a criatividade devem caminhar conjuntamente na concepção de um espetáculo, uma vez que uma ideia pode ser excelente, porém pode não virar realidade pela impossibilidade de sua implementação. Desta forma, a direção, a intencionalidade e a coerência reforçadas por Torre (2005) devem estar presentes no processo criativo, a fim de evitar situações em que a criatividade se torne uma inimiga pelo impedimento de sua aplicabilidade do ponto de vista prático e funcional.

O incentivo da criatividade à comunidade nas escolas de samba apontam opiniões divididas, pois o incentivo geraria um esforço desnecessário, dado o tamanho da comunidade, bem como a estrutura que deveria ser criada para suportar um processo desse tipo. Por outro lado, alguns carnavalescos entendem que deveria sim haver esse tipo de abertura, até mesmo porque se trata de uma agremiação, cuja grande maioria é

formada por pessoas da própria comunidade. Entretanto, não há nenhum tipo de impeditivo, caso algum membro da comunidade queira dar uma ideia, a qual será anotada, avaliada e retornada sobre a sua utilização ou não.

A comunidade reúne características dotadas de amor e paixão, que é o verdadeiro combustível que a move para trabalhar em uma agremiação sem nenhum tipo de remuneração, dada a representatividade sentimental na vida destas pessoas, aliada a um evento que representa a cultura do país. Esses sentimentos são caracterizados como emoção por Goleman (2012), que consiste em qualquer agitação, perturbação ou qualquer estado veemente excitado e difícil de ser efetivamente explicado.

A consagração de um Carnavalesco se dá por meio da conquista do título, pois terá mais evidência e reconhecimento nesse segmento. Para a escola de samba, representa sobrevivência, crescimento e oportunidade de aumento de receitas e novos investimentos por partes dos patrocinadores. O reconhecimento do público também é importante e em alguns casos influencia no resultado final, uma vez que se a escola de samba realmente levou o público presente no Sambódromo ao delírio, é possível que em determinadas situações a comissão julgadora não leve a cabo pequenas irregularidades observadas que pudessem impactar em notas inferiores em algum quesito de julgamento. A repercussão do brilhantismo e beleza do espetáculo identificado pelo público também funciona como uma conquista, só que de caráter particular e pessoal. Barros (2013) descreve as reações de nojo e medo das pessoas quando o carro alegórico das baratas da Unidos do Viradouro passou pelo Sambódromo, e esse é um dos impactos que o carnavalesco busca e a conquista do título acaba sendo uma consequência.

Tornar o produto final (espetáculo) tangível exige uma equipe altamente capacitada de costureiras, figurinistas, bordadeiras, serralheiros, carpinteiros, eletricitas, ferreiros, pintores, decoradores, dentre outros que serão os responsáveis pela construção efetiva das alegorias e fantasias, supervisionados pelo grande idealizador de tudo – o carnavalesco.

Esse contexto carnavalesco formado pelos principais atores desse espetáculo, que são as escolas de samba, dotadas de métodos criativos, é o que as empresas

necessitam entender para aplicar em seu ambiente. Uma questão extremamente valorizada é o trabalho em equipe, não somente no conceito, mas em questões práticas, em que cada um dos envolvidos é alocado em funções que realmente gostam e tem a habilidade para tal, promovendo empiricamente “o famoso brilho nos olhos”, representado pela satisfação e alegria.

A valorização do material humano está presente em todas essas agremiações, pois é a única recompensa a ser oferecida, a qual é devolvida pela comunidade à escola de samba em forma de comprometimento, amor, paixão e dedicação. Sanmartin (2012) reforça a gestão de pessoas como seres únicos e principais ativos da organização e é isso que deve ser aprendido com as escolas de samba, pois movimentam milhares de pessoas para um único objetivo sem nenhum tipo de recompensa financeira.

Não há um processo formal de incentivo para a contribuição de novas ideias pelas escolas de samba, em virtude de estarem mais concentradas no Presidente e na sua diretoria. A alegação é que para ter algo desse tipo seriam necessários investimentos para criação de uma estrutura que suportasse todo esse processo, dada a quantidade de membros de cada agremiação. Porém existem situações pontuais em que o membro da comunidade pode enviar a sua sugestão, que será avaliada e, posteriormente, retornada com uma posição. Como se trata de uma organização que depende totalmente da criatividade e inovação para a sua sobrevivência, é necessário propiciar a abertura para recepção e tratamento de ideias, a fim de aumentar a sua competitividade, utilizando o teste de praticabilidade definido por Drucker (2002), que consiste na validade operacional, econômica e se desperta o empenho pessoal.

A comunidade poderia contribuir participando um pouco mais das reuniões, eventos e desfiles promovidos pelas escolas de samba, pois a frequência de participação está mais diretamente ligada às pessoas responsáveis pela execução de alguma atividade ou cargo na respectiva agremiação.

5.3 Comunidade

A essência de uma escola de samba está em sua comunidade, que a representa, pois é o bem mais valioso que uma agremiação pode ter. Sem ela é impossível produzir

e executar o espetáculo. Isso explica os reais motivos que levam estas agremiações a terem um excessivo cuidado no tratamento e gerenciamento dessas pessoas, inseridas em seu contexto, tratando-as como se fossem diamantes que precisam ser lapidados e cuidados, dado o valor e a sua representatividade.

A tabela 31 aponta a relevância das subcategorias da comunidade.

Tabela 31 – Relevância das subcategorias da comunidade

Categoria	Relevância		
	Subcategorias	Frequência	%
Ingresso na escola de samba	Tradição familiar	5	41
	Influência de alguém	3	24
Tipos de relação com a escola de samba	Amor	3	25,5
	Comprometimento	2	16,5
	Cumplicidade	2	16,5
Após o término do desfile	Conquista do título	8	54
A escola de samba é criativa e inovadora	Sim	9	75
Incentivo para a contribuição de novas ideias	Não	7	58
Tipo de contribuição a ser dada pela comunidade	Participação	7	50
O que a escola de samba fornece à comunidade	Contribuição Social	3	21,5
	Diversão	4	28,5
	Nada atualmente	3	21,5
Motivo de dedicação sem nenhum tipo de remuneração	Amor	10	67
Representatividade da escola de samba em uma só palavra	Paixão	3	20
	Família	4	26,5
	Minha Casa	3	20
	Um olhar humano	1	10

Fonte: Elaborado pelo autor.

O ingresso nas escolas de samba se dá muito fortemente pela influência de familiares ou de alguma outra pessoa que já frequenta as denominadas quadras, locais onde são promovidos os eventos e ensaios das agremiações. Por se tratar de um ambiente tranquilo e amistoso propício para estabelecer novos laços de amizade, os pais geralmente inserem seus filhos, e estes, por sua vez, ingressam definitivamente nesse ambiente mágico e familiar, seja pela mera participação nos eventos, ensaios e desfiles ou na forma de prestação de serviço, gerenciando e/ou executando alguma atividade que faz parte da composição do espetáculo, ou para a contribuição das questões sociais e culturais e fornecidas à comunidade. Algumas pessoas desenvolvem vínculos tão fortes com as escolas de samba que carregam em seu nome artístico, o nome da escola como uma forma de reverenciá-la, como é o caso de um dos entrevistados o Tunico da Vila, ou seja, Vila Isabel.

Segundo Díez (2013), o significado do nome é parte integrante da Autobiografia Criativa, que tenta encontrar os diversos sentidos das passagens e acontecimentos da vida.

A comunidade transpõe para o contexto das escolas de samba todo o sentimento que rege sobre o conceito de família em seu sentido original, de forma a transformar o local como se fosse a sua casa, o seu lar, o seu repouso, o seu aconchego, e a sua diversão, caracterizando o ambiente como fraterno e acolhedor.

A relação de amor, comprometimento e cumplicidade são sentimentos presentes na maioria da comunidade, promovendo uma relação de fidelidade, empenho e envolvimento, estando aptas e disponíveis a contribuir com a sua agremiação em qualquer atividade, seja em que dia e hora for, desde que seja para o bem da escola de samba e de toda a comunidade. As emoções se compõem de sentimentos e pensamentos específicos, estados psicológicos e biológicos que influenciam o ser humano, provocando reações distintas de acordo com Goleman (2012) e que move a comunidade em prol dos objetivos das escolas de samba.

O maior presente que a comunidade pode ter é a conquista do título, pois é a retribuição pelo árduo trabalho realizado ao longo do ano, gerando uma satisfação tamanha, principalmente por ter feito parte de uma equipe vencedora e saber que de uma forma direta ou indireta contribuiu para a vitória que entrará para história da escola de samba.

A criatividade e a inovação, na opinião da comunidade, estão relacionadas às questões de gestão e experimentação, proporcionada principalmente pela acessível linha de comunicação com o presidente e diretoria que são abertos para escutar ideias e opiniões, visando contribuir com melhorias para a agremiação. O foco da experimentação requer habilidade, ousadia e percepção em propor algo novo e diferente, segundo De Bono (1987), que no universo carnavalesco ocorre, às vezes, por meio de uma troca desse profissional, com o objetivo de promover mudanças substanciais na concepção e construção do espetáculo, desde que a escola de samba esteja consciente e aceite essas mudanças.

Estas agremiações desempenham uma importante função social dentro sua comunidade, pelo fornecimento gratuito de serviços culturais, educacionais, recreativos e tratamentos de saúde, funcionando como uma forma de premiação e retribuição por toda a dedicação e empenho dado ao longo do ano pela sua comunidade. Trata-se de um importante incentivador para a qualificação de mão de obra do setor, pois são fornecidos, por exemplo, cursos de adereços aos jovens, e após a formação, essas pessoas são contratadas para trabalhar na Agremiação, e, assim gera-se renda e essas pessoas são inseridas no mercado de trabalho; além da promoção de festas gratuitas a todos da comunidade.

CONCLUSÃO

As empresas enfrentam no século XXI importantes desafios pela busca excessiva de melhores resultados, aumento de participação de mercado, redução de custos, produtos e serviços diferenciados, utilizando modelos e estudos organizacionais na tentativa de encontrar fórmulas ou métodos milagrosos.

O Carnaval, uma festa popular brasileira, é uma importante indústria de entretenimento do país, contando como principal protagonista deste evento as escolas de samba. Elas têm sofrido grandes transformações, tornando-as expressivas instituições sem fins lucrativos e com uma relevante função social. Dada essa nova realidade competitiva e social, houve um processo de profissionalização nestas agremiações, principalmente relacionadas à gestão e criação, objetivando a construção de espetáculos criativos e inovadores, que as permitam obterem maiores resultados, que são a conquista do título e o reconhecimento do público.

Este estudo tentou buscar quais são os métodos criativos utilizados pelas escolas de samba para a construção de seus espetáculos, objetivando transpô-los ao ambiente organizacional para que as organizações possam obter maiores resultados em seu segmento de atuação.

Quando foi analisado o conteúdo das entrevistas pôde se observar três pilares, dando a sustentação para as escolas de samba, caracterizado para cada um dos grupos entrevistados, que são apresentados no quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Pilares das Escolas de Samba

Grupo de Entrevistados	Pilares
Presidentes	Gestão
Carnavalescos	Criação
Comunidade	Participação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos pilares mais importantes nas escolas de samba é a comunidade, pois possui um sentimento descrito nas entrevistas caracterizado pelos mais diversos substantivos, que representa a sua essência, a sua família, a sua diversão e a sua vida, uma vez que a sua grande maioria frequenta essas agremiações desde a infância, principalmente pela influência familiar. Apesar da importância de cada um dos pilares

nesse contexto, a comunidade é a única que não troca de agremiação, que não é demitida, que não a abandona e que trabalha fielmente o tempo que for necessário sem nenhum tipo de remuneração.

A criatividade está presente tanto nas escolas de samba rebaixadas, quanto nas campeãs de ambas as cidades objeto desta dissertação. As escolas de samba fundadas recentemente, como é o caso da Inocentes de Belford Roxo, não conta com uma grande experiência e frequência no Grupo Especial do Carnaval do Rio de Janeiro, quando comparada com agremiações mais antigas, pois no ano do rebaixamento foi a primeira vez que havia desfilado no Grupo Especial, ainda que sob a contestação das notas recebidas dos jurados. Isto dificulta na busca de patrocinadores que pudessem se interessar na associação de sua marca à agremiação e por sua vez, obter receitas que se transformariam em investimentos ainda maiores para desenvolvimento de seu espetáculo e apoio à comunidade. Além disso, as verbas direcionadas pela Prefeitura às agremiações são maiores para quem está no Grupo Especial, tornando-se extremamente atrativa a permanência, proporcionando também maior nível de exposição nos meios de comunicação. A diferença entre a escola campeã do Carnaval do Rio de Janeiro em 2013 e a rebaixada foi de 8,6 pontos, o que representou certo descolamento entre as agremiações participantes.

Em São Paulo a Unidos de Vila Maria, apesar de ser uma grande escola de samba presente no Grupo Especial há mais de 10 anos, o rebaixamento ocorreu por detalhes não observados pelos responsáveis durante a execução do espetáculo, e que foram percebidos, descritos e pontuados pelos jurados. Isso custou a última colocação na competição e conseqüentemente o rebaixamento. A diferença entre a escola campeã do Carnaval de São Paulo de 2013 e a rebaixada foi de 1,5 pontos, o que representou um ótimo nível de qualidade e competitividade entre as agremiações participantes. Outro fator a ser levado em consideração é que ambas as escolas rebaixadas em 2013 das diferentes cidades São Paulo: Unidos de Vila Maria e Rio de Janeiro: Inocentes de Belford Roxo coincidentemente escolheram o enredo que falasse da Coreia, o que talvez não tenham conseguido conectá-la ao segmento carnavalesco, por meio do espetáculo e popularmente dito pelas escolas de samba: “Esse enredo não deu samba.”

De uma forma geral, as escolas de samba campeãs do Carnaval de 2013 de São Paulo: Mocidade Alegre e Rio de Janeiro: Unidos de Vila Isabel souberam aproveitar a oportunidade no contexto criativo e de desempenho, não tendo erros que as impedissem de conquistar o tão desejado título do Carnaval de São Paulo e Rio de Janeiro.

Esta pesquisa possibilitou constatar que as escolas de samba são movidas pela sua comunidade, que se predispõe a executar as atividades necessárias, a partir de uma ideia de espetáculo já concebida, do que o envolvimento direto na concepção e criação, que está mais centralizada nos presidentes e carnavalescos.

Por meio da analogia inusual, abre-se uma oportunidade de futuras pesquisas envolvendo colaboradores no contexto organizacional, objetivando a utilização dos elementos identificados na comunidade das escolas de samba, de forma que eles possam ser estimulados criativamente, objetivando que as organizações possam se tornar mais competitivas e conseqüentemente obter resultados melhores.

Em termos conclusivos, consideram-se cumpridos os objetivos delineados com a elaboração desta dissertação, o que para além de um desafio acadêmico, constituiu uma nova etapa pessoal, por ter permitido o conhecimento aprofundado e a descoberta de novas práticas que são aplicadas em uma indústria de entretenimento tão forte e reconhecida mundialmente e, por sua vez, conectá-la ao ambiente organizacional como forma de diferenciação no mercado.

BIBLIOGRAFIA

- Alencar, E. S. (2009). *Como Desenvolver o Potencial Criador: Um Guia para a Liberação da Criatividade em Sala de Aula*. Petrópolis, Vozes.
- Amabile, T. M. (1989) *Growing Up Creative*. New York, Crown.
- Araújo, H. (2003). *Carnaval: Seis Milênios de História*. Rio de Janeiro, Gryphus.
- Araújo, R. (2008). *Carnaval 2008 Maquiagem da Viradouro*. [Em linha]. Disponível em <http://senoritaaraujo.blogspot.com.br/2008_02_01_archive.html>. [Consultado em 26/12/2013].
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa, Edições 70.
- Barros, P. (2013). *Sem Segredo: Estratégia, Inovação e Criatividade*. Rio de Janeiro, Casa da Palavra.
- Boden, M. (1999). *Dimensões da Criatividade*. Porto Alegre, Artes Médicas Sul.
- Bogdan, R. e Blikem, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto, Porto Editora.
- Brandão, J. (1991). *Dicionário Mítico-etimológico da Mitologia Grega*. Petrópolis, Editora Vozes.
- Buzan, T. (2009). *Mapas Mentais*. Rio de Janeiro, Sextante.
- Cabral, S. (2011). *As Escolas de samba do Rio de Janeiro*. São Paulo, Lazuli.
- Cardoso, Monique. *História do Carnaval*. [Em linha]. 2014. Disponível em <<http://www.areliquia.com.br/artigos%20anteriores/57histcarn.htm>>. [Consultado em: 25/02/2014].
- Carvalho, J. (2002). *Logística*. Lisboa, Edições Silabo.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad*. Barcelona, Kairós.
- De Bono, E. (1987). *O Sistema Criativo PO: Ultrapassando o Sim e o Não*. São Paulo, Vértice.
- De Masi, D. (2000). *O Ócio Criativo*. Rio de Janeiro, Sextante.
- Díez, D. P. (2013a). *Creatividad Científica Aplicada*. [Em Linha] Disponível em <http://www.creatividadcursos.com/moodle/file.php/59/Documentos/FAAP._CREATIVIDAD_CIENTIFICA._Libro_dpd.pdf>. [Consultado em: 26/10/2013].
- _____. (2013b) *La Analogía Inusual*. Santiago de Compostela. [Em Linha. Disponível em <http://www.creatividadcursos.com/moodle/file.php/59/Documentos/ACTIVADORES/CREATIVOS/Tema3/Analogia_inusual.pdf> [Consultado em: 26/10/2013].

- Diniz, A. (2008). *Almanaque do Carnaval: A História do Carnaval, o que Ouvir, o que Ler, Onde Curtir*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar.
- Drucker, P. (1989). *As Fronteiras da Administração*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- _____. (2002). *A profissão de Administrador*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning.
- Drumond, R. (1991). *Qualidade Total – O Homem – Fator de Sucesso*. Belo Horizonte, Mazza.
- Goleman, D. (2012). *Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária que Redefine o que é Ser Inteligente*. Rio de Janeiro, Objetiva.
- Gonçalves, F. (2006). *A Auto-observação e análise da relação educativa*. Porto, Porto Editora.
- Ilusionismo. [Em linha]. [s/d]. Disponível em <<http://www.dicionariodoaurelio.com/Ilusionismo.html>>. [Consultado em: 25/02/2014].
- Inocentes de Belford Roxo. [Em linha]. Disponível em <<http://www.inocentesde.belfordroxo.com>>. [Consultado em: 26/02/2014].
- Johann, S. (1996). *O Modelo Brasileiro de Gestão Organizacional: Análise das Ideias Semler*. São Leopoldo, Unisinos.
- Kneller, G. (1976). *Arte e Ciência da Criatividade*. São Paulo, Ibrasa.
- Kotler, P. (1992). *Administração de Marketing*. São Paulo, Atlas.
- Marina, J. (1993). *Teoría de la Inteligencia Creadora*. Barcelona, Anagrama.
- Monteiro Jr, J. (2011). *Criatividade e Inovação*. Pearson Prentice Hall, São Paulo.
- Moura, M. e Ferreira, M. (2005). *Projetos de Pesquisa: Elaboração, Redação, e Apresentação*. Rio de Janeiro, Eduerj.
- Nachmanovitch, S. (1993). *Ser Criativo: O Poder da Improvisação na Vida e na Arte*. São Paulo, Summus.
- Nasamnatam. *Carnaval Rio de Janeiro*. [Em linha]. [s/d]. Disponível em <http://www.nasamnatam.com/statia/Karnavalyt_v_Rio_de_Janeiro_naj_pishtnata_vese_lba_v_sveta-1306.html>. [Consultado em: 25/02/2014].
- Oliveira, D. (2008). *Teoria Geral da Administração: Uma Abordagem Prática*. São Paulo, Atlas.
- Ostrower, F. (2010). *Criatividade e Processos de Criação*. Petrópolis, Vozes.
- Pinto, Tales. *História do Carnaval e suas origens*. [Em linha]. 2014. Disponível em <<http://www.brasilecola.com/carnaval/historia-do-carnaval.htm>>. [Consultado em: 25/02/2014].

Predebon, J. (2006). *Criatividade Abrindo o Lado Inovador da Mente: Um Caminho para o Exercício Prático Dessa Potencialidade, Esquecida ou Reprimida Quando Deixamos de Ser Crianças*. São Paulo, Atlas.

Quivy, R e Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.

Rhodes, M. (1961). *An analysis of creativity*. [Em Linha]. Disponível em <<http://www.jstor.org/stable/20342603>>. [Consultado em 04/01/2014].

Rigue, André. (2011). *Coreógrafo da Mocidade Compara Comissão de Frente da Unidos da Tijuca à parada Disney*. [Em linha]. Disponível em <<http://blogs.estadao.com.br/carnaval-2011/coreografo-da-mocidade-compara-comissao-de-frente-da-unidos-da-tijuca-a-parada-disney/>>. [Consultado em: 29/12/2013].

Rocha, F. (2013). *Material da Aula de Metodologia*. [Em linha]. Disponível em <<https://elearning.ufp.pt/portal/site/279ba44a-fb88-4259-9678-9866c52c50a0/page/bbcf4c90-577b-4ed1-ab49-009c2c57d19c>>. [Consultado em: 31/12/2013].

Sanmartin, S. M. (2012). *Criatividade e Inovação na Empresa: Do Potencial à Ação Criadora*. São Paulo, Trevisan.

Schumpeter, J. (1985). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e o Ciclo Econômico*. São Paulo, Nova Cultura.

Silva, Cíntia Cristina da. *Qual é a origem do Carnaval*. [Em linha]. 2014. Disponível em <<http://mundoestranho.abril.com.br/materia/qual-e-a-origem-do-carnaval>>. [Consultado em: 25/02/2014].

Stoner, J. e Freeman, E. (1992). *Administração*. Rio de Janeiro, PHB.

Tigre, P. (2006). *Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro, Elsevier.

Torre, S. de la. (2005). *Dialogando com a Criatividade: Da Identificação à Criatividade Paradoxal*. São Paulo, Madras.

Unidos de Vila Isabel. (2009). *Carnaval Rio de Janeiro*. [Em linha]. Disponível em <<http://insideriocarnaval.com.br/vila-isabel.php>>. [Consultado em: 25/02/2014].

_____. [Em linha]. Disponível em <<http://www.gresunidosdevilaisabel.com.br>>. [Consultado em: 25/02/2014].

Unidos de Vila Maria. [Em linha]. Disponível em <<http://www.unidosdevilamaria.com.br>>. [Consultado em: 28/02/2014].

Valença, D. (1996). *Carnaval: Para Tudo se Acabar na Quarta-Feira*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará.

Wallas, G. (1926). *Art of Thought*. New York, Hartcourt Brace.

Wood Jr., T. (2005). *Gestão Empresarial: Comportamento Organizacional*. São Paulo, Atlas.

Yin, R. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre, Bookman.

APÊNDICE 1 – Roteiro das Entrevistas

Questões para Entrevista Semiestruturada: Presidente

Questionário nº:

Data: / /

Escola de Samba:

Nome:

Idade:

Escolaridade:

Tempo na Escola de Samba:

Escolas Anteriores:

Tempo de Experiência no Carnaval:

Nome da Escola de Samba:

1. Como a Escola de Samba está organizada hierarquicamente?
2. Quais são as responsabilidades de cada uma das áreas/departamentos existentes?
3. Como é que se escolhe o tema e se começa a pensar aquilo que a Escola vai apresentar no próximo desfile?
4. De que forma ocorre o processo decisório para a escolha do enredo na Escola de Samba?
5. Quem são os participantes deste processo decisório?
6. Após o processo decisório da escolha do enredo, de que forma a Escola de Samba se organiza para a concepção de seu espetáculo?
7. Quais são os itens avaliados pela sua Escola de Samba posterior a uma “vitória” ou “derrota”?
8. O que é mais importante para a Escola de Samba? A “vitória” no Carnaval segundo os critérios técnicos do júri ou o reconhecimento de seu público pelo espetáculo apresentado, mesmo que isso não represente a conquista do título? Por quê?
9. Qual é a analogia que você pode fazer entre uma escola de samba e uma empresa?

Questões para Entrevista Semiestruturada: Carnavalesco

Questionário n°:

Data: / /

Escola de Samba:

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Tempo na Escola de Samba:

Escolas Anteriores:

Tempo de Experiência no Carnaval:

1. Antes de trabalhar com o Carnaval nas escolas de samba, você já possuía ao longo de sua vida algum tipo de relação com o universo carnavalesco? Em caso afirmativo, qual é o tipo de relação: tradição familiar ou envolvimento por iniciativa própria, como forma de contribuição para concepção de espetáculos diferenciados?
2. Quais os motivos que o levou a ser “Carnavalesco” nas Escolas de Samba?
3. Como é que se escolhe o tema e se começa a pensar aquilo que a Escola vai apresentar no próximo desfile?
4. De que forma a sua criatividade é estimulada para a concepção de seus espetáculos?
5. Como é que se organiza e que meios usa para conceber espetáculos tão criativos?
6. Como a criatividade e inovação pode se tornar um diferencial competitivo para a Escola de Samba em um espetáculo?
7. De que forma a comunidade é incentivada a ser criativa no apoio para a construção do espetáculo?
8. Na sua visão, o que leva à dedicação plena da comunidade, com trabalho árduo na Escola de Samba, sendo que muitas das vezes não recebe nenhum tipo de incentivo financeiro?
9. O que é mais importante para a Escola de Samba? A “vitória” no Carnaval, segundo os critérios técnicos do júri, ou o reconhecimento de seu público pelo espetáculo apresentado, mesmo que isso não represente a conquista do título? Por quê?
10. Na sua visão, como as empresas podem utilizar as técnicas ou métodos criativos das Escolas de Samba, de forma que possa diferenciar seus produtos e serviços da concorrência?

Questões para Entrevista Semiestruturada: Comunidade

Questionário n°:

Data: / /

Escola de Samba:

Nome:

Idade:

Sexo:

Escolaridade:

Tempo na Escola de Samba:

Escolas Anteriores:

Quando começou a participar no Carnaval:

1. Quais os motivos que o levou a ingressar em uma Escola de Samba e participar dos desfiles anualmente?
2. Qual o tipo de relação que existe entre você e a Escola de Samba?
3. Na sua concepção o que você espera da Escola de Samba após o término do desfile?
4. Você acha a sua Escola de Samba criativa e inovadora? Por quê?
5. A comunidade é incentivada a contribuir com novas ideias, objetivando tornar o espetáculo criativo e por consequência mais atraente ao público?
6. Qual o tipo de contribuição que a comunidade poderia dar na sua visão à Escola de Samba e que hoje não é dado?
7. Qual é o retorno que a Escola de Samba dá à comunidade por toda a dedicação e empenho ao longo do ano contribuindo para a construção dos espetáculos?
8. O que leva à dedicação plena dos membros da comunidade, com trabalho árduo na Escola de Samba, sendo que muitas das vezes não recebe nenhum tipo de incentivo financeiro?
9. Se você tivesse que resumir em uma “só palavra” o que representa a Escola de Samba na sua vida, qual seria?