

UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA – UNIVERSO
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM HISTÓRIA
CURSO DE MESTRADO

GESTÃO EDUCACIONAL EM ESCOLAS DE SAMBA
MANGUEIRA : UM ESTUDO DE CASO

CARLOS JOSÉ NASCIMENTO DE LIMA

NITERÓI
— 2009 —

CARLOS JOSÉ NASCIMENTO DE LIMA

GESTÃO EDUCACIONAL EM ESCOLAS DE SAMBA
MANGUEIRA : UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada Programa de Mestrado em História da Universidade Salgado de Oliveira – UNIVERSO – como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em História, área de concentração História Social e Política do Brasil.

Orientadora: Prof^{ta} Dr^a Mary Del Priore

NITERÓI
— 2009 —

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universo
Campus Niterói

L732g Lima, Carlos José Nascimento de.

Gestão educacional em escolas de samba:
Mangueira um estudo de caso / Carlos José
Nascimento de Lima.- Niterói, 2009.
240p.

Dissertação apresentada para obtenção do Grau de
Mestre em História - Universidade Salgado de
Oliveira, 2009.

Orientador: Dsc. Mary Del Priore.

1. Escolas de samba - Rio de Janeiro (RJ) -
História. 2. Estação Primeira de Mangueira (Escola
de samba) - História. 3. Carnaval - Rio de Janeiro
(RJ) - História. 4. Educação. I. Título.

CDD 394.25098153

Bibliotecária: Elizabeth Franco Martins CRB 7/4990

CARLOS JOSÉ NASCIMENTO DE LIMA

GESTÃO EDUCACIONAL EM ESCOLAS DE SAMBA
MANGUEIRA : UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-graduação em História da Universidade Salgado de Oliveira como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em História.

Aprovada em 31 de agosto de 2009

BANCA EXAMINADORA

Professora Dr.^a Mary Del Priore.
Doutora em História pela Universidade de São Paulo.
ORIENTADORA

Professor Dr. Jorge Luiz Prata de Sousa.
Doutor em História pela Universidade de São Paulo.
Examinador - UNIVERSO

Professora Dr.^a Helenise Monteiro Guimarães
Dr.^a em Artes Visuais pela Universidade Federal do Rio de Janeiro
Examinadora - UFRJ

AGRADECIMENTOS

Agradeço a amiga e orientadora Prof. Dr^a.Mary Del Priori, pela dedicação e paciência com que acompanhou intensamente este trabalho, pelo estímulo e apoio inestimáveis.

Agradeço a amiga e co-orientadora a Prof^a. Dr^a. Helenise Monteiro Guimarães, pelas sugestões, dedicação e paciência durante todo processo de investigação desta dissertação, pelo apoio e colaborações valiosas em todo feito deste trabalho na finalização e correções necessárias,

Ao professor e amigo Prof. Dr. Jorge Luiz Prata de Sousa pela orientação, sugestões e colaborações valiosas na elaboração deste trabalho.

Aos colegas do curso de Mestrado em História, por compartilharem conhecimentos, aulas e emoções, além do companheirismo amigo e sincero. A funcionária Marcia Gualandi pelo apoio inestimável.

Agradeço a Deus, pela alegria de ver este trabalho realizado.

Muito obrigado!

Deus os abençoe, sempre!

DEDICATÓRIA

A **Deus**,
Ao nosso Senhor Jesus Cristo,
A todas as crianças do mundo
Aos meus pais,
Aos irmãos e irmãs de
todo Universo.

“Se não houver frutos, valeu a beleza das flores, valeu a sombra das folhas, se não houver folhas, valeu a intenção das sementes.” (Henfil)

SINOPSE

Este trabalho tem como principal enfoque a Gestão Educacional na Empresa, sendo o nosso objeto de estudo o Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, pois à medida em que valoriza, transmite, cultiva e reelabora os aspectos fundamentais da cultura do grupo, da comunidade que a viabilizou, desempenha no mundo do samba função semelhante à das instituições educacionais de uma dada sociedade. Investigou-se nesse trabalho a importância dessa Escola para comunidade e adjacências, sua imagem dentro do cenário nacional e internacional, sua marca, sua estrutura, a cultura organizacional e estratégias de alianças e parcerias. Trata-se de um levantamento histórico sobre o Carnaval, o surgimento das Escolas de Samba no cenário carioca, as transformações havidas no Desfile das Escolas de Samba, nas décadas de 60, 70 e 80, e as alterações que influenciaram no crescimento para se transformarem em Escola de Samba S/A.

SYNOPSIS

Ce travail a comme thème principal la Gestion Educative dans l'Entreprise, puisque notre sujet d'étude est le Club Récréatif Ecole de Samba « Estação Primeira de Mangueira », dans la mesure où elle valorise, transmet, cultive et élabore les aspects fondamentaux de la culture du groupe, de la communauté qui la rendue viable, et développe dans le monde de la samba une fonction identique à celle des institutions éducatives d'une société donnée. Nous avons recherché dans ce travail l'importance de cette Ecole pour la communauté et son voisinage ainsi que son image à l'intérieur de la scène nationale et internationale comme sa marque, sa structure, sa culture, son organisation et ses stratégies concernant ses alliances et partenaires. Il s'agit d'un inventaire historique sur le Carnaval, sur la naissance des Ecoles de Samba dans la Ville de Rio de Janeiro, sur les transformations apparues dans le Défilé des Ecoles de Samba dans les années 60, 70, 80 ainsi que sur les changements qui influencèrent leur développement et les transformèrent en Ecole de Samba SA.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico I	Disposições hierárquicas: Organização formal/organização carnavalesca	55
Gráfico II	Variação do desempenho das organizações formal e carnavalesca em face da preparação para o desfile do carnaval	57
Gráfico III	Principais linhas de “pressão” e “contrapressão” da organização Interna da Escola de Samba	66

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1	Carro de Vulcano	29
Ilustração 2	O Entrudo	32
Ilustração 3	Fantasia final do século XIX	33
Ilustração 4	Mapa do Morro dos Telégrafos/Morro da Mangueira	68
Ilustração 5	Sede antiga da Quadra da Mangueira	70
Ilustração 6	Vista frontal da Quadra da Estação Primeira de Mangueira – atual	71
Ilustração 7	Vista frontal da Quadra da Estação Primeira de Mangueira – atual	72
Ilustração 8	Planta baixa dos pavimentos superior e inferior da Quadra da Estação Primeira de Mangueira	73
Ilustração 9	Porta-Bandeira e Mestre-Sala	80
Ilustração 10	Passarela do Samba	82
Ilustração 11	Logomarca do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira	92
Ilustração 12	Inversão dos Valores	123

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS.....	9
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	10
1 – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 – Objetivo de Estudo.....	2
1.2 – Questões de Estudo.....	3
1.3 – Metodologia.....	3
1.4 – Organização de estudo.....	4
1.5 – Quadro teórico.....	5
2 – AS FESTAS CARNAVALESCAS E SUAS ORIGENS.....	19
2.1 – Origens.....	19
2.2 - Primórdios brasileiros – Carnaval na colônia:.....	23
2.3 – Breve Histórico do Carnaval no Brasil.....	23
3 – O CARNAVAL CARIOCA.....	32
3.1 – As primeiras manifestações no século XIX – O Entrudo.....	32
3.2 – Bailes, Ranchos e Grandes Sociedades.....	33
3.3–As Escolas de Samba e suas origens: O Samba como matéria-prima.....	41
3.5 – As Escolas de Samba: Um breve histórico.....	43
4 – O SISTEMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA DE SAMBA.....	54
4.1 – O Estatuto.....	54
4.2 – A Organização.....	54
4.3 – O Ciclo Carnavalesco e seus Períodos.....	54
4.4 – O Regulamento como Fator de Organização.....	58
4.5 – Intercâmbio entre Escolas – Rivalidades e Relações.....	59
4.6 – Detalhamento da Estrutura Organizacional – Setores e Funções.....	62
5 – A ESCOLA DE SAMBA ESTAÇÃO PRIMEIRA DE MANGUEIRA.....	66
5.1 – O Palácio do Samba.....	69
5.2 – Estrutura Organizacional.....	76
5.3 – A Diretoria e Comissão de Carnaval.....	77
5.4 – O Padrão de Organização Burocrática.....	79
5.5 – A Escola e o Desfile.....	79
6 – CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DA ESCOLA DE SAMBA ESTAÇÃO PRIMEIRA DE MANGUEIRA.....	87
6.1 – A Estratégia da Flexibilidade.....	87
6.2 – Alianças e Parcerias – A Soma das Forças além do Carnaval.....	96
6.3 – Gestão estratégica educacional da Estação Primeira de Mangueira.....	102
6.4 – O Processo Estratégico Educacional Mangueirense	108
CONCLUSÃO.....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	132
ANEXOS.....	135

1 - INTRODUÇÃO

O Carnaval no Brasil, hoje, tem atraído cada vez mais a atenção de curiosos, turistas, estudiosos, impressionados com esse fenômeno onde está presente uma explosão de cores, sons, sensualidade, energia humana que se apresenta num cenário fantástico que vai de norte a sul, e especialmente no Rio de Janeiro com o desfile das Escolas de Samba.

Descobrir a origem de toda essa riqueza que faz parte do nosso folclore e que deixa os nossos visitantes tão fascinados e envolvidos, como se nesses quatro dias de festividade momescas descesse à terra uma grande nave iluminada e que promovesse todo esse ritual “divino, maravilhoso” misturado ao “samba, suor e cerveja”. É se permitir a aventura de descobrir os segredos da Organização Administrativa do próprio desfile das Escolas de Samba e todo o processo da Administração educacional que passa todo o “Mundo do Samba”.

Um mundo composto por histórias gregas, romanas, babilônicas que se apresenta hoje nesse cenário fantástico, onde as festas carnavalescas ocorreram em suas manifestações mais variadas.

A trajetória das Escolas de Samba demonstra processos sociais organizativos que a tornaram um fenômeno nacional, cujas características chama a atenção de vários estudiosos. As Escolas de Samba cariocas, são uma organização social com características próprias e únicas, sua perpetuação no tempo, suas origens sociais e sua composição cultural descrevem processos que refletem a história e a cultura do povo brasileiro.

O que vai nos interessar particularmente no estudo das Escolas de Samba é o caráter empresarial estratégico da gestão educacional, especificamente o da Estação Primeira de Mangueira, objeto do nosso estudo, o seu projeto pedagógico que

ultrapassam os limites do samba e do carnaval e que se desdobra em inúmeros processos da gestão administrativa e estratégias educacionais nos quais as classes populares educam-se entre si, numa relação que é mediada pela referida Escola, e que nos permitirá compreender a complexidade do universo humano que se constrói em torno das agremiações carnavalescas, um dos principais centros do chamado “Mundo do Samba”, a exemplo do que afirma o educador Paulo Freire em seu clássico *A Pedagogia do Oprimido*: “Ninguém educa ninguém. Ninguém educa a si mesmo. Os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo.”¹ Freire alerta para o fato de que este processo auto-educativo ocorrerá pela mediação de “objetos cognoscíveis”, em nosso caso, os variados e múltiplos elementos do Mundo do Samba.

1.1 - Objetivo de Estudo

Constitui objetivo dessa dissertação evidenciar semelhanças e diferenças dos estudos apresentados entre as estratégias administrativas utilizadas em empresas em geral e aquelas adotadas pelas Escolas de Samba tomando-se como estudo de caso o Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira da Mangueira.

Esperamos demonstrar que as escolas de samba, como as demais organizações, adotam uma determinada estrutura administrativa e, durante todo o ano exercem estratégias de gestão para, em um único dia do ano, o do desfile, colocar na avenida o produto de seu trabalho.

¹ Paulo Freire. *Pedagogia do Oprimido*, 1984, p.35.

1.2 Questões de estudo

Para atingir o objetivo pretendido, levantamos as questões a seguir, que funcionaram como norteadoras do trabalho teórico e da pesquisa de campo que realizamos.

- a) Quais os antecedentes históricos do carnaval nas civilizações antigas e modernas?
- b) Quais foram as primeiras manifestações carnavalescas no Brasil?
- c) Como e quando teve início o carnaval no Rio de Janeiro?
- d) Como apareceu a Escola de Samba no contexto carioca?
- e) Como as escolas de samba, consideradas como empresas, se estruturaram administrativamente ao longo de suas trajetórias?
- f) Que princípios e técnicas de gestão empresarial também se aplicam às Escolas de Samba em geral e a Estação Primeira de Mangueira em particular buscando compreender as semelhanças e diferenças entre as estratégias administrativas adotadas por empresas agremiações?

1.3 Metodologia

Para construirmos um referencial teórico de apoio, iniciamos o trabalho realizando levantamento de fontes bibliográficas e documentais. Posteriormente, desenvolvemos o estudo de caso da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, do Rio de Janeiro.

A metodologia usada para esta dissertação constitui-se de:

- 1) Pesquisa de campo

- Fontes documentais de artigos do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira.
- Depoimentos de informantes da Escola – Fontes orais.
- Fontes icnográficas – imagens

2) Pesquisa Bibliográfica

- Bibliografia específica sobre o carnaval
- Bibliografia específica sobre a Estação Primeira de Mangueira
- Bibliografia dos teóricos em Administração e Gestão Empresarial

Com estes dados construímos nosso referencial teórico, fazendo uso do método historiográfico (levantamento de dados históricos), etnográfico (levantamento de dados em campo) e comparativo (entre a estrutura de uma empresa de modelo convencional e a estrutura da Escola de Samba).

1.4 Organização de estudo

A presente dissertação foi organizada em seis capítulos versando, respectivamente sobre os seguintes assuntos, descritos seguir.

No primeiro capítulo, intitulado Introdução, procuramos introduzir o tema, apresentar o objetivo, as questões, o caminho metodológico e fornecer uma visão do desenvolvimento geral do trabalho. Complementando esta visão, o Quadro Teórico apresenta os princípios básicos de teoria administrativa e outros subsídios obtidos durante o curso de Mestrado em História. Aqui relacionamos conceitos e teorias a serem usados como referência. A seguir, no segundo capítulo, buscamos registrar dados

históricos sobre o surgimento do carnaval e origens históricas e no Brasil. No terceiro capítulo, descrevemos o desenvolvimento do carnaval no Rio de Janeiro, suas manifestações específicas e o surgimento das Escolas de Samba como manifestação carnavalesca de importância crescente na cultura carioca.

No quarto capítulo, elaboramos comentários sobre a consideração das Escolas de Samba como empresas, e os aspectos relevantes de sua organização. No quinto capítulo, relatamos o estudo sobre o sistema organizacional do Grêmio Recreativo Estação Primeira de Mangueira, do Rio de Janeiro. No capítulo sexto analisamos a cultura organizacional e suas estratégias na Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira evidenciando esta análise na questão da gestão Estratégica Educacional desta agremiação carnavalesca.

Com base no conteúdo desses capítulos, elaboramos as conclusões do estudo realizado e, como se trata de um estudo de caso, sugerimos que estudos semelhantes sejam realizados em outras Escolas de Samba do Rio de Janeiro e de outras cidades brasileiras, a fim de ampliar sua validade. Complementando a Introdução, o próximo item abordará o quadro teórico e os autores utilizados em nossa análise.

1.5 – Quadro Teórico

Neste trabalho pretendemos analisar a Escola de Samba sob a visão empresarial onde um conjunto de elementos plásticos, musicais e culturais são o seu produto principal baseados na sua matéria-prima o Samba. Uma empresa que se faz a partir de um conjunto de elementos sensíveis, espontâneos, gerado a partir de projetos reais, conscientes, racionais e diferentes de qualquer outro organismo oficialmente reconhecido, que aos poucos foi se organizando e produzindo seus próprios elementos organizacionais, sem deixar que os elementos racionais, administrativos eliminassem,

com sua evolução e crescimento, sua matriz, a sua matéria-prima, suas raízes culturais, o grupo ao qual pertence, o emocional que é o eixo para que esta empresa se tornasse um exemplo, uma potência e até mesmo centro de pesquisa por vários estudiosos deste fenômeno um conceito de empresa que une o racional e o emocional, sem que um se sobreponha ao outro e que viabiliza toda a sua apresentação harmônica de um conjunto de milhares de pessoas e que não destroem a espontaneidade dos indivíduos na apresentação do seu produto e que compete com outras empresas do mesmo gênero, no evento principal do carnaval carioca: o desfile das Escolas de Samba do Grupo Especial.

Hoje a cultura dominante das elites aqui no Brasil tem um compromisso com o racional instrumental e o povo vive dentro de esquemas pré-elaborados por contextos culturais de caráter racional, apresentando-se como características mais forte. Canclini² ao analisar esta diferenciação diz que:

Qualquer desenvolvimento autônomo ou alternativo por parte das culturas subalternas é impedido, tanto o seu consumo e produção quanto a sua estrutura social e linguagem são reordenados com a finalidade de se tornarem adaptados ao desenvolvimento capitalista (...). Algumas festas tradicionais subsistam, mas o seu caráter de celebração comunal é diluído no interior da organização mercantil do lazer turístico.

Na sociedade como um todo, o que podemos observar é o racional se sobrepondo ao emocional, destruindo-o, ou o emocional explosivo, descontrolado. Se de alguma forma fizéssemos um perfil do povo brasileiro, veríamos que os mesmos tendem a situações emocionais. A Escola de Samba harmoniza os elementos racionais e emocionais sem que haja conflito de domínios. O racional aparece aqui como instrumental, de compromisso com critérios de eficiência utilitarista, determinante do fato gerador de ação e o emocional no sentido de interações afetivas determinando a ação numa relação que imediata de causa e efeito.

² Canclini, Nestor Garcia. *As culturas populares no capitalismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983, p.27.

Pelo fato da predominância da cultura das elites em que os critérios culturais são elaborados a partir de critérios racionais, existe uma constante tensão entre grupos identificados, em termos culturais, com o emocional, parte da sociedade com pouca formação de educação formal e que levam suas características básicas de conservação cultural menos alterada e o outro grupo que através da educação formal, assimilou a cultura dominante, vendo o seu contexto dissociado do original, o racional.

Nestor G. Canclini³, 1983, p.27.

Existem dois tipos de etnocentrismo que surgem como conseqüência do processo capitalista de troca: o imperialista; que através da multinacionalização da economia e da cultura tende a anular toda organização social que se transforma em disfuncional; e o das nações, classes e etnias oprimidas, que só podem libertar-se por intermédio de uma enérgica auto-afirmação da sua soberania econômica e da sua identidade cultural. (...)

(...) Devido a isto, a superestimação da própria cultura, não é o cometimento de um erro ou de uma parcialidade a ser lamentado, mas um momento necessário do processo de negação de cultura dominante e de auto-afirmação cultural.

Identificamos na Escola de Samba o racional que é a ordenação de ações administrativas, através de vários indivíduos voltados para um mesmo objetivo e o emocional a relação afetiva entre todos os indivíduos também voltados para o mesmo objetivo e a ligação de todos com a matéria-prima e seu produto final.

A Teoria Administrativa moderna reconhece que a eficiência e produtividade são fenômenos mais complexos do que se discutia na teoria tradicional que passa a englobar em seu corpo teorias sobre o comportamento humano que tratam o homem não apenas como força de trabalho.

Chiavenato⁴, 1999, p.11

³ Canclini, Nestor Garcia. *Op. cit.* p. 27.

⁴ Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus Ltda, 1999, p.11.

A teoria administrativa começou com ‘ênfase nas tarefas’, com a Administração científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para ‘ênfase na estrutura’, com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a ‘ênfase nas pessoas’, por meio da Teoria das Relações humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Dentro de uma Escola de Samba não há uma “Escola de Administração” pronta e acabada para colocarmos dentro de uma empresa sem aspas, mas dá pra se observar elementos das relações que se estabelecem entre sistema de administração contexto cultural e realização de objetivos comuns.

O estudo da Escola de Samba a partir da ótica da produção, empresarial, espontânea com perfis de uma produção fabril e bem sucedida na obtenção dos seus objetivos pode nos dar subsídios para processos de produção mais adequado à realidade brasileira. É um empreendimento que cada indivíduo que participa se sente efetivamente responsável pelo sucesso ou fracasso, mesmo que não seja sua escola de coração, tendo em vista sua relação profissional com a instituição..

A “Escola de Samba S/A”, possui seu organograma que é representado pelo seu poder máximo, a diretoria e pela relação com os demais setores financeiros, responsáveis pela captação de recursos, contatos, divulgação, contratação, marketing, os contatos externos, mídia, e Comissão do carnaval responsável por toda a elaboração da produção carnavalesca.

Na Teoria Administrativa há alguns conceitos que nos serão de grande valia para o entendimento no que se passa numa Escola de Samba, dentro da ótica

produtiva. Assim, dentro desta empresa existem atos e fatos administrativos. Segundo Guerreiro Ramos⁵:

Atos e fatos” é um complexo de elementos e de suas relações entre si (conceito) o resultado e o condicionamento de ação de diferentes pessoas, escalonadas em diferentes (atos administrativos) níveis de decisão, no desempenho de funções que limitam e orientam atividades humanas associadas, tendo em vista objetivos sistematicamente estabelecidos. O fato administrativo está em permanente atualização, por força do desempenho consciente é ininterrupto dos agentes que constituem dele elemento capital.

O chamado modelo máquina de uma organização que separa em partes e os vê como engrenagem em um motor, que interagem para um movimento final, rígidos, é insuficiente, hoje, para explicar modelos organizacionais estruturados e muito menos ainda para explicar todo o processo para o entendimento de uma escola de samba, organização na qual elementos do emocional estão nitidamente presentes.

Quanto aos elementos citados na definição acima, de Guerreiro Ramos, podemos ainda classificá-los em aestruturais, estruturais, e estruturantes, definindo-os a seguir..

a) **Aestruturais**: Em toda situação administrativa estão presentes e que por si só nunca dão forma a ação administrativa, por exemplo: ferramentas, máquinas, instalações, força de trabalho. São elementos brutos do trabalho no sentido de que só adquirem inteligibilidade ou funcionalidade, a partir do sistema administrativo em que se integram.

Quanto à força do trabalho, é entendida na teoria administrativa como: afirma Guerreiro Ramos⁶:

⁵ Ramos, Guerreiro. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1983, p.7.

⁶ Ramos, Guerreira. *Op.cit.*, p.9.

A força de trabalho é o conjunto de indivíduos, enquanto despojados de seus caracteres de personalidade e considerados como animal humano, portador de força de trabalho. É o rebanho de trabalhadores, a mão-de-obra, que entra no cálculo de custos de produção e de contabilidade, os indivíduos entendidos quase como elementos, notadamente de ordem fisiológica; seus reflexos, suas inclinações, destrezas, tolerância, e intolerância, sua força (...), concretamente, não existe pessoa nem indivíduo, mas personalidades nas quais se compenetraram os aspectos fisiológicos naturais e os culturais e sociais.

b) **Os elementos estruturais**: são os que dão forma aos elementos estruturais ao combiná-los, formando com eles um sistema coerente. Podem ser internos ou externos à situação administrativa. São internos a estrutura organizacional, que determina linhas de autoridade e competências, as hierarquias funcionais, e os grupos que, no interior da unidade administrativa, procuram ajustar a estrutura formal às motivações do indivíduo.

Entre os elementos configurativos externos, Guerreiro Ramos⁷, distingue os de primeiro, segundo e terceiro graus:

De primeiro grau são as associações, os sindicatos, as classes sociais “o âmbito mais transcendente onde se verificam as relações sociais características de determinada coletividade humana. **De segundo grau**, todos os fenômenos que ocorrem na sociedade global, onde se verifica as relações sociais características de determinada coletividade humana. É de fundamental importância o reconhecimento da influência da sociedade global no fato administrativo, notadamente em países subdesenvolvidos. A sociedade global limita e às vezes até anula o rendimento de certas técnicas métodos e processos de trabalho e produção importados de países desenvolvidos. Fato muitas vezes esquecido no Brasil. Implanta-se modelos e se funcionam inadequadamente justificasse o fracasso por uma suposta inferioridade do nosso material humano esquecendo-se a hipótese de inadequação do modelo as nossas bases culturais. **De terceiro grau** é a sociedade mundial, o progresso tecnológico, notadamente no campo da comunicação e dos transportes que viabilizou um processo civilizatório mundializante. O mundo é hoje concreta categoria sociológica.

⁷ Ramos, Guerreiro. *Op. cit.*, 1982, p.11.

As influências mundiais e mundializantes se institucionalizaram e os efeitos desta mundialização em sentir tanto nas nações hegemônicas quanto nas periféricas.

c) **A decisão como elemento estruturante do fato Administrativo.**

Na moderna teoria administrativa não existe propriamente uma estrutura pronta, acabada, mas, sim uma permanente estruturação e as decisões, neste contexto, aparecem como elemento dinâmico, intervencionista, pois articulam elementos estruturais e aestruturais entre si ou seja assegura a forma da empresa e ocorrem num espaço social concreto onde existe elementos materiais, grupos, classes, sindicatos e influência e pressões da sociedade global e da sociedade mundial.

Em toda a organização há tendência ao caos e ao desequilíbrio representada pela limitação dos meios materiais pelos interesses e atitudes divagantes, pelos erros e acidentes de todos tipos e também pelas influências conflitantes. A decisão neutralizando a tendência ao caos, constitui fator de ordem e estabilidade relativas entre os vários componentes da organização.

O papel da decisão tende a ser mais forte na fase da criação e implantação diminuindo à medida que as atividades se institucionalizam. Levada ao grau extremo esta institucionalização atingiria um grau máximo de rotinização no qual o papel do fator decisório seria aparentemente nulo. A forma de uma organização nunca é definitiva, pois é minada constantemente por fatores internos e externos, aestruturais e estruturais.

d) **Questões importantes no processo decisório:**

A eficácia, que é o objetivo que visa a garantir os níveis altos de produtividade, é uma das referências sistemáticas da decisão. A decisão administrativa influenciam valores e sentimentos e é forçada a integrar diversas espécies de

conhecimento e informações relacionados com os diferentes elementos da situação administrativa,

A comunicação é inseparável de decisão. É o equilíbrio entre os elementos da organização.

Nas concepções mais antigas, tinha-se a comunicação como fluxo unilateral de informações, ordem e comandos estabelecidos de modo autocrático, exigindo-se dos trabalhadores ou empregados uma atitude passiva. Hoje concebe-se a comunicação como fluxo de mensagens, informações, sinais, não apenas no sentido vertical descendente, mas também ascendente e também ainda, no sentido horizontal, interdepartamental. Os múltiplos fluxos de comunicação tornam as decisões adequadas aos fatos na perspectiva do administrador: o tempo que faz parte da tomada de decisão e o tempo para implementação das decisões. Este tempo não é uniforme e igualmente percebido pelos indivíduos, sendo também sua percepção afetada por fatores sociais e culturais. Os processos ocorrem na sociedade, em diferentes níveis. Assim o tempo, forma e conteúdo, de sua percepção mas apenas variam de sociedade para sociedade, mas, em cada uma, também variam de camada para camada, de grupo para grupo, de um indivíduo para outro indivíduo.

Hoje mesmo com todo avanço da tecnologia é necessário ter conhecimento das diferentes orientações temporais de cada povo na implementação de locais de industrialização levando-se em conta a tecnologia importada e o tempo social das populações onde se recrutará os trabalhadores.

Dentro da teoria administrativa reconhece-se que eficiência e produtividade são fenômenos muito complexos. Hoje se dá mais importância às questões com relação ao equilíbrio entre personalidade e a organização, tornando-se como tema de administração aspecto do comportamento humano. Grupos informais, motivações, atitudes dos indivíduos passam a ser considerados elementos importantes

do sistema administrativo, além disso defende-se a necessidade de se reconhecer de modo sistemático a influência do ambiente externo sobre as organizações principalmente quando se estuda problemas administrativos de regiões e sociedades.

Com essa ampliação da visão sobre ação administrativa, há também necessidade de se ter alguns conceitos de cunho sociológico.

Max Weber⁸, diferencia quatro tipos de ação social dentro da visão de racionalidade valorativa e racionalidade instrumental dentro dos conflitos internos de uma empresa: a racional com respeito aos fins, a racional com respeito aos valores, a afetiva e a tradicional.

A ação social afetiva e a tradicional não respectivamente determinada por estados emotivos ou sentimentais e por costumes, sendo nula ou escassa a avaliação sistemática de suas conseqüências. A ação racional no tocante aos valores é fortemente portadora de consciência sistemática de sua intencionalidade, visto que é ditada pelo mérito intrínseco do valor ou dos valores que a inspiram, bem como é indiferente aos seus resultados. É conduta heróica ou polêmica que testemunha crença ou fé num valor ético, religioso, estético e sua racionalidade decorre apenas de que é orientada por um critério transcendente. A ação racional no tocante aos fins é sistemática, consciente, calculada, atenta ao imperativo de adequar condições e meios a fins deliberadamente elegidos.

Quanto às emoções e aos costumes estes normalmente são vistos como elementos irracionais considerados perturbadores para o rendimento ou êxito da conduta racional no tocante aos fins. Contudo, dentro das Escolas de Samba uma das características mais fortes que encontramos é a questão da tradição e a afetividade que desempenham um papel fundamental para o seu sucesso, desde a elaboração dos elementos fabris do desfile no decorrer do mesmo e na escola como instituição.

Guerreiro Ramos⁹ afirma que:

⁸ Weber, Max. *Economia y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1944, p.38.

⁹ Ramos, Guerreira. *Op. cit.*, p.47.

A ação administrativa é a modalidade de ação social, dotada de racionalidade instrumental e que opõem estarem os seus agentes, enquanto exercem, sob a vigência da ética de responsabilidade.

A razão da ação administrativa é a eficácia, a operação produtiva de uma combinação de recursos e meios tendo em vista alcançar objetivos predeterminados.

Quando citamos anteriormente o ambiente externo, podemos concretamente dizer que existe hoje uma sociedade mundial, um mercado mundial e um poder que ultrapassa fronteiras e que exerce influências maior ou menor sobre comportamentos locais. A tecnologia e seus produtos trazem em sua implementação uso de novas formas de organização e novos hábitos culturalmente influentes.

Segundo Hans Freyer¹⁰, nos mostra as quatro possibilidades que geraram as bases da sociedade mundial atual:

- 1) **A possibilidade de fazer as coisas** – que permite ao homem agir sobre a matéria-prima e dar-lhe forma de composição mais adequada para o uso que tem em mente. Esta ação nos dias de hoje vai até o íntimo da matéria, possibilitando-lhe inclusive a criação de novos materiais. A ética da intervenção sobre a matéria inerte tornou-se dominante pela possibilidade de construção de um mundo moldado pelo homem, idéias básicas que serviram de base para construção da sociedade industrial que possui existência concreta nos dias de hoje.
- 2) **A possibilidade de organizar o trabalho** – permite ao homem atuar em grupos com outros homens de forma a ter como resultado final um tempo significativamente menor para produção de um objeto. Substitui também o homem pela máquina na execução de determinadas tarefas;

Projetar uma fábrica hoje, significa distribuir todo um conjunto de elementos estruturais e aestruturais de forma a atender a toda sua potencialidade, levar

¹⁰ Freyer, Hans. *Teoria da Época Atual*". Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 1965, p.13, 28, 41 e 56.

ao extremo de subdivisões. Todo o processo de produção deve ser elaborado de maneira mais racional possível no projeto global, automatismo absoluto.

- 3) **Possibilidade de civilizar o homem** – viabiliza uma otimização do comportamento em contato com outros homens. Este tipo de civilizado difunde-se por toda extensão da terra vias bem de consumo, hábitos de vida e instituições. O caráter civilizado torna-se a constituição interna. Na idade da máquina o processo de civilização do homem em conexão com a possibilidade de organizar o trabalho, entra numa etapa decisiva.

As limitações impostas por todo o processo civilizatório pode não ser tão trágico mas, por outro, lado existem impulsos (emoção, sentimentos, energias), que se ficarem sem rumo perdem-se e as reservas de potência desaparecem.

- 4) **A possibilidade de consumir a história** – Vem completar para o estabelecimento da sociedade mundial tecnicada a nível institucional e político. Esta tendência é a constatação de que o homem é capaz de atuar em relação ao geral, ao macroscópico e ao distante.

A instituição é o instrumento através do qual a utopia tenta realizar-se. Este instrumento torna-se poderoso na sociedade racionalizada pois é através de instituições artificialmente criadas que esta sociedade estrutura o poder. Um dos instrumentos de poder da sociedade moderna é a constituição elaborada racionalmente, que destitui qualquer legitimidade fundada em coisas naturais.

As quatro possibilidades acima descritas, apontam para o modelo que Freyer¹¹ chamou de modelo secundário: que reduz o homem a apenas algumas qualidades relacionadas ao seu papel dentro do sistema produtivo, seja como trabalhador, seja como consumidor. Neste modelo o homem é o mecânico, o operário, o engenheiro, com funções e comportamentos definidos e necessidades determinadas pela

¹¹ Freyer, Hans. *Op. cit.*, p.71.

sua renda monetária que é a unidade de medida de seu valor em relação aos outros homens. As ações movidas pelo sentimento e paixões são indesejáveis pois não podem ser adequadamente previstas, controladas por um plano estabelecido a priori.

A normatização extrapola fronteiras e passa a abranger todos os detalhes da vida das pessoas no modelo secundário. Normatiza tudo, o vestir, o comer, o morar, o lazer e longe disso o homem sente-se amedrontado.

O homem da civilização industrial e extremamente dependente do sistema social impessoal que lhe supre as necessidades.

As quatro possibilidades apontadas por Freyer, acabaram por concretizar-se num modelo que tem a ciência a sua força legitimadora e na busca cega da eficiência. Não reconhecendo fronteiras expande-se geograficamente por todo planeta em sua macrodimensão e penetrando na própria alma do homem, tomando-a também como objeto passível de ser melhorado sob o ponto de vista da racionalidade. Valores morais e afetivos implica sempre em perda de tempo na tomada de implementação de decisões. Nos países subdesenvolvidos o modelo chega pronto e é institucionalizado através da importação de estilos de vida das nações ditas desenvolvidas. A modernização é a palavra mágica e tem como defensores legítimos as instituições de ensino, programas de treinamentos de empresas, programas de desenvolvimento do país, meios de comunicação de massa e serve também como justificativa nas mais variadas intervenções na vida das populações locais, relegadas ao segundo plano ou deixadas de lado como manifestações folclóricas dependendo de representarem ou não riscos à implementação da modernidade.

Dentro da empresa “Escola de Samba S/A”, a valorização do ser humano estão aquém das estruturas empresariais formais.

Francisco Gomes de Matos¹² comenta que:

A experiência comum com a fragmentação humana manifesta-se de modo dramático, em toda história industrial, por meio de rígida especialização e da robotização dos indivíduos. Daí surge a empresa-selva, quando ela privilegia sofisticadas tecnologias, que aprisionam o espírito, condicionando cérebros, corações e braços a paradigmas de modelos formais, inflexíveis.

A burocratização do espírito, muito mais sutil que a organização, quebra a unidade do Ser e gera o egocentrismo. Dividir torna-se o grande erro. O egoísmo é a morte da espiritualidade. O homem, ao não olhar para fora de si, onde está o Outro, aprisiona-se no ego interior, desagrega-se do Universo e anula-se como pessoa. Concentrar-se no Outro é paradoxo da empatia. Sem ela resta o vazio. O solitário em meio à multidão.

Quanto às Escolas de Samba, manifestação folclórica social local, estão conseguindo manter-se viva diante de todo aparato modernizador mundializante. Apesar das pressões, mantiveram características que se adaptaram ao modelo modernizante, tais como forte dose de emocionalidade dos desfiles, como a relação elemento/escola, que a diferenciam das frias relações da racionalidade empresarial. A improvisação e a capacidade de enfrentar imprevistos, que se opõem ao planejamento estrito; disputa interna por uma vitória que não tem como objetivo único e primordial grandes mudanças em termos materiais para componentes e organizadores e o dispêndio crescente de recursos na montagem de alegorias, carros alegóricos, fantasias e adereços que se adéquam aos cálculos precisos de lucros e perdas.

Quanto às pressões modificantes, observamos o contato escola/platéia, afastando a platéia em arquibancada distante e fria exigindo sofisticação dos equipamentos de sons, e a profissionalização é uma conseqüência das exigências do porte do desfile e do domínio de novas tecnologias de alguns setores, cronometragem e tempo de desfiles reduzidos, reduzidos também o número de escola por dia de desfile

¹² Matos, Francisco Gomes. *Empresa com Alma*. São Paulo: Makron Books do Brasil Ed. Ltda, 2001, p.3.

para que a mídia televisiva possa transmitir seus programas sem perda de público, julgamento dos desfiles feitos por pessoas de formação cultural influenciada pelo setor modernizante (secundário), mudança dos sambas por exigência das gravadoras pela necessidade de letras mais fáceis de serem cantadas e decoradas mais rápidas porque o andamento melódico do samba também mudou.

A apresentação deste modelo, o modelo secundário, sua consequência é o que nós estamos observando agora em nível mundial, da expansão desse modelo é a divisão do mundo em países desenvolvidos, sendo que o modelo atingiu sua maturidade e nos países subdesenvolvidos impositivamente este modelo tem que ser implantado.

2 - AS FESTAS CARNAVALESCAS E SUAS ORIGENS

2.1 Origens

Com frequência os estudos sobre as origens carnavalescas se encontram cercados por explicações ligadas à mitologia de deuses apaixonados, à tragédia e aos cultos referente à fertilidade da natureza e ao ciclo natural do tempo vinculado à agricultura e ao pastoreio.

No antigo Egito, conta a lenda que Ísis produtora da natureza, era uma jovem deusa, bonita e sedutora. Em sua homenagem, os mortais ciclicamente se reuniam para dar graças a vida, sempre no período dos plantios (ou colheitas), abrindo uma nova era no ciclo anual. Os mortais deveriam dançar, festejar muito para que as sementes crescessem e os frutos fossem bons. Ísis tornava-se mais provocante e sedutora. Osíris, seu parceiro conquistado teria direito de viver todos os prazeres possível, temporariamente. Logo depois, Ísis sacrificava Osíris para que cessasse toda turbulência dos dia de prazer. Todos os anos a mesma história devia se repetir. Um período de euforia, breve e intenso, e outro de resignação, longo e metódico.

Nota-se que a história de Ísis e Osíris está ligada a dramatização cíclica da fecundidade da natureza é a matriz de várias celebrações ligadas ao culto da fertilidade.

A alteração da ordem marcava a mudança de toda rotina na Grécia, e na Roma antiga, onde as festas deixavam transparecer o culto dos prazeres e no mesmo sentido de acordo com a obediência, às transformações das fases do ano, ciclicamente

os festejos eram organizados no próprio calendário. Estes rituais, como afirma Sebe¹³ são como:

Os rituais libertadores das atitudes reprimidas, as bacanais, luperciais e saturnais poderiam ter sido variação da festa carnavalesca. Suas celebrações implicavam a existência de rituais libertadores das atitudes reprimidas (...).

Os elementos mitológicos ocidentais, no contexto das tradições, sempre que evocam manifestações do carnaval, falavam da fartura e comida, da bebedeira, da dança, da música, da liberação dos anseios.

Segundo José Carlos Sebe¹⁴ :

A noção da terra como fêmea fecunda e responsável pela vida se contrapõe a um ser masculino que, depois de experimentar todos os prazeres, deveria morrer ou simplesmente sumir. O rei ou deus fecundador encerraria com sua morte, a época da festa e abriria um outro espaço no calendário: a fase da resignação, recolhimento, mortificação, disciplina, enfim, uma época de 'cinzas'. A meditação e a culpa seriam constantes, deste tempo.

Para uma melhor visão da festa carnavalesca fica a noção do dionisíaco: na peça *As Bacantes*, de Eurípedes, o autor narra que Dionísio (Baco, para os romanos) era o deus do vinho e de embriaguez, representante do verde da natureza, da fartura, da colheita, do sangue dos humanos e do sêmen. Conhecido como responsável pela força e origem da vida, da alegria e neste sentido, o perturbador da ordem estabelecida. Os outros eram deuses tristes, marcados pela experiência do trágico, pelas lutas contra o destino.

Nota-se que as festas realizadas para Dionísio (e as bacanais romanos) admitiam a inversão dos valores como elemento essencial. Essas imagens quando se remontam a esses festins, permitem vislumbrar as folias de deuses que deixavam

¹³ Sebe, José Carlos. *Carnaval, Carnavais*. São Paulo: Ed. Ática, 1986, p.11.

¹⁴ Sebe, José Carlos. *Op. cit.* 1986, p.11.

escapar suas tendências libertinas, tais festas celebravam o retorno do sol, começo da primavera.

Outra celebração que nos levam as matrizes carnavalescas é o enredo dos lupercais que consistira na existência de dois sacerdotes chamada flâmines ou lupercos; um representava a ordem, o outro a desordem. Segundo a tradição o primeiro sobreviveria e o outro seria morto em meio a grandes festividades. Ao fim de um ano a dramatização coletiva era recriada.

Tanto os Lupercais quanto as Bacanais sempre estiveram ligados às festas da sementeira ou da colheita. Todos estes fenômenos estão ligados à agricultura e nos permite que se estabeleça a aproximação do princípio egípcio do ciclo dos rituais da fertilidade. O traço comum era a variação do cotidiano e da liberdade dos costumes.

Quanto os Saturnais romanos, era a festa mais importante da antiguidade clássica, similar as Lupercais, ocorriam no último mês do calendário romano, em dezembro, Esta festa estaria sobre a proteção de Saturno, deus da agricultura. O que mais a caracterizava era o cortejo de abertura, com grandes carros imitando navios – Os *Carrum navalis*.

Durante os Saturnais, mudava-se a rotina da vida. A posição social poderia ser alterada. O disfarce era um recurso aberto à dramatização e à representação. O beber era um recurso lógico para a liberação pessoal e coletiva. Representa uma importante fase de estruturação da festa que pode ter gerado os cenários contemporâneos. Foram muito populares, por seu caráter contagiante da celebração, assim os soldados romanos levaram e difundiram a tradição por onde foram. De um modo geral, pode-se concluir que, segundo a tradição mitológica, o carnaval seria a festa em que um ciclo do ano se completaria.

Com o cristianismo foram muitos anos de transformações na estrutura da festa para que ela fosse oficialmente aceita, pois houve uma complexa transformação

das antigas práticas ritualísticas. Apenas no século XV, o Papa Paulo II as incorporou no calendário cristão. Relaborando-se velhos temas festivos, eles se apresentaram aos cristãos como mecanismos para imposição de seus princípios religiosos e dogmáticos.

Quanto às festividades carnavalescas, na sua interpretação, elas estão diretamente ligadas ao triunfo do cristianismo. A explicação mais aceita é a da *CARNEVALE*, que significa, segundo a palavra viria do latim *Carnelevamen*, “adeus à carne”, numa alusão à terça-feira gorda, último dia do calendário cristão em que é permitido comer carne. No Brasil este período é situado quarenta dias antes da Páscoa, com duração de 4 dias, contando-se com o sábado e terminando na terça-feira gorda.

Esta terça-feira gorda está ligada também diretamente ao Papa Gregório I, que promoveu na terça-feira um farto jantar onde compareceu o sacro colégio romano. A festa regada a vinho e comilanças, pode ser considerada uma das primeiras festas carnavalescas da elite em salão fechado, daí o nome terça-feira gorda.

A forma popular do carnaval teria se definido em Roma e a forma segundo os padrões de elite em Veneza, em ambos os casos, se caracterizaria por uma permissividade, pelo uso das máscaras transformadoras de comportamento num dia especial. A idéia da separação dos espaços sempre esteve presente: o grande público nas ruas e a elite nos salões fechados.

O carnaval romano ficou conhecido como uma espécie de matriz do carnaval popular, muitas regiões européias copiaram a prática. Portugal assimilou muitas características das primeiras festas carnavalescas italianas. Observando-se as práticas difundidas nos países de colonização lusitana, sabe-se que tanto o baile de máscaras como o famoso entrudo foram bem divulgados e amplamente aceitos.

2.2 - Primórdios brasileiros – Carnaval na Colônia.

No Brasil podemos observar que existem várias linhas para explicar o aparecimento do carnaval através dos tempos: as manifestações regionais recebem tratamento nivelador procurando determiná-las que só existe uma única forma de manifestação. Os aspectos ideológicos, políticos, nacionalistas procuram aproximar as variações tentando diminuir as diferenças por causa da indústria cultural.

Segundo José Carlos Sebe¹⁵:

Quando se fala de origem do carnaval, a primeira questão que se coloca é pertinente a variedade. Ainda que se respeitem os regionalismos sabe-se que as grandes linhas explicativas da origem da festa são:

- 1) europeizado;
- 2) africanizado ou negro;
- 3) orientalizado;
- 4) indigenizado;
- 5) urbanizado carioca

Cada uma destas variações comporta um número expressivo de alternativas, fato que ainda dificulta qualquer tentativa de precisão. Portanto, mais ou menos implicitamente fica estabelecido que a mistura de todas as cinco possibilidades também pode caracterizar o carnaval brasileiro, numa sexta apreciável versão.

2.3 Breve Histórico do Carnaval no Brasil

Quando os portugueses desembarcaram aqui no Brasil, as festas coletivas como o desfile de Escolas de Samba, o Trio-Elétrico em Salvador e outras manifestações como o Galo da Madrugada em Recife, o carnaval de Olinda eram inimagináveis.

¹⁵ Sebe, José Carlos, p.33

Durante mais de dois séculos, desde a chegada dos primeiros portugueses, o que se registrou como lazer coletivo da colônia eram celebrações propiciadas pela Igreja ou Estado, em época de sociabilidade das comunidades aqui instaladas.

Na Carta de Pero Vaz de Caminha ao El Rei D. Manuel, citada por Jaime Cortesão¹⁶ falando sobre o *achamento* das novas terras, revela-nos que o encontro dos portugueses com os novos povos se deu num grande clima festivo:

Logo após os primeiros contatos e vencida as desconfianças iniciais, predominou um ambiente de confraternização das duas partes, com troca de barretes, contas de rosário, enfeites de plumas, carapuças de linha e sombreiros.

E além do rio, andavam muitas delas dançando, folgando, um diante dos outros, sem se tomarem pelas mãos. E faziam-no bem. Passou-se então para outra banda do rio Diogo Dias, que fora almoxarife de Sacavém, o qual é homem gracioso e de prazer. E levou consigo um gaiteiro nosso com sua gaita. E metendo-se a danças com eles; tomando-os pelas mãos; e eles folgavam e riam e andavam com ele muito bem ao som da gaita. Depois de dançarem fez-lhe ali muitas voltas ligeiras, andando no chão, e salto real, de que eles se espantaram e riam e folgavam muito.

Foi nesse clima de grande alegria que se realizou na tarde de domingo de Páscoa, em 26 de abril, o primeiro encontro festivo público no Brasil de 1500.

Estas reuniões entre portugueses e o povo local como citada por Jaime Cortesão¹⁷ na sua obra sobre a carta de Pero Vaz de Caminha diz:

(...) mal desembarcamos, alguns dos nossos passaram logo o rio, e se meteram entre eles. Alguns aguardavam; outros se afastavam. Era, porém, a coisa de maneira que todos andavam misturados, o que veio a estabelecer idas e vindas dos marujos europeus e os pintados da terra uma certa confusão típica das aglomerações carnavalescas.

¹⁶ Cortesão, Jaime. *A Carta de Pero Vaz de Caminha*. Rio de Janeiro: Coleções Clássicos Contemporâneos, ed. Livros de Portugal Ltda, 1972, p.221.

¹⁷ Cortesão, Jaime. *Op. cit.*, p.218.

Nota-se um momento de transculturação que aparece na Carta de Pero Vaz de Caminha, também aparecendo quando ele cita todo o movimento criado por Diogo Dias quando “todos dançavam, riam e folgavam muito, ao som da gaita, uns diante dos outros.”

Outra citação da mesma carta, no dia 30 de Abril, nos revela Jaime Cortesão¹⁸ que aconteceram novas brincadeiras:

Foi o capitão com alguns de nós um pedaço por este arvoredo até uma ribeira grande e de muita água, que a nosso parecer, era esta mesma, que vem ter à praia, e em que nós tomamos água.

Ali ficamos um pedaço, bebendo e folgando, ao longo dela.

Neste dia, enquanto ali andaram, dançaram e bailaram sempre com os nossos, ao som dum tamboril dos nosso, em maneira que são muito mais nossos amigos do que nós seus.

Uma festa surgida espontaneamente ao som de tamboril e gaita organizada ali mesmo, na praia, por Diogo Dias, confraternizava-se o encontro de dois povos distintos, a alegre manifestação lúdica, a dança representativa do mundo rural português. Era uma folia paralela que não tinha de acontecer, pois todo advento no momento se revestia da consagração do poder religioso e civil.

Com a chegada da missão jesuítica na Bahia, em 29 de março de 1549, trazendo como sua política a da catequese e partindo do pressuposto espiritual da verdade única, não permitiu formas novas ao encontro com diferentes culturas. Desenvolveram, assim, um quadro de controle absoluto sob a administração espiritual e educacional que atravessaria todo o século XVI, onde determinavam também todas as formas de manifestações lúdicas populares com caráter de folguedos.

¹⁸ Cortesão, Jaime, *Op. cit.*, p.232.

Buscando a criação de uma forma de atrair as crianças indígenas, através da música e com seus instrumentos trazidos da Europa, os jesuítas conseguiram de uma certa forma infiltrar aulas de religião na educação dos novos indivíduos.

Segundo Tinhorão¹⁹:

Os Jesuítas usaram de um requintado oportunismo ideológico-religioso pois apropriavam-se das músicas indígenas, para esvaziar o seu conteúdo original e transformava em veículo de pregação da fé religiosa destinada a destruição do seu significado original.

Nas primeiras escolas do Brasil a música foi usada para promover o nome do santo que seria o patrono no mês seguinte. Neste momento os alunos tinham oportunidade de dançar entre eles.

Com as procissões, principalmente a de *Corpus Christi*, à maneira de Portugal, havia também inclusão de todas as classes profissionais e sociais incluindo representações que saiam formando alas.

A procissão das Onze mil virgens, na Bahia, levava às ruas esta lenda, no dia 21 de outubro de cada ano sua dramatização como se fosse um enredo típico de um carnaval religioso. Conta a lenda, que nada menos do que onze mil moças da Bretanha, teriam sido mortas pelos hunos, perto do Reno, por insistirem na defesa de sua virgindade. Este episódio apesar da pluralidade de datas tem um ponto em comum que é a ocupação da Bretanha pelos anglo-saxões, no século V, que levou muitos cristãos a fugirem da ilha e entre esses fugitivos estaria uma decidida virgem de nome Úrsula, que liderava outras moças e que acabaria conduzindo-as a morte frente aos bárbaros hunos.

¹⁹ Tinhorão, José Ramos. *As Festas no Brasil Colonial*. São Paulo: Ed. 34, 2000, P.28.

Tinhorão²⁰:

Pelos fins de Idade média, seria formada em 1544, na lombardia, em reverência às virgens mártires, uma congregação dedicada à Educação de meninas que, em 1572, o papa Gregório XIII, transformava em ordem religiosa subordinada às regras de Santo Agostinho.

Na Bahia, nesta Irmandade, os estudantes levavam às ruas procissões onde transformava em festa devota, onde não ficava só na dramatização da lenda mas, também o enriqueciam com carros alegóricos para representar o desenvolvimento de todo o enredo, dividindo por alas, incluindo também a dança e queima de fogos de artificios, num modelo semelhante ao das Escolas de Samba.

Nos primeiros centros urbanos coloniais, séc. XVI, o povo sempre foi colocado à margem de todas as festividades públicas oficiais. Só participando como espectador e encontravam alguma oportunidade, apenas, quando se tratava de figuração dentro de atividades religiosas.

Tinhorão²¹:

A intromissão progressiva de representantes das camadas abaixo das detentoras dos poderes político-econômico-administrativo locais em cerimônias religiosas de caráter coletivo, dentro e fora das Igrejas tornou-se possível pela herança medieval do cristianismo ocidental, que desde cedo adotara a dramatização de episódios de história sagrada com fins de propagação, às maiorias, dos princípios do evangelho, através de exemplos.

Com as novas camadas da população brasileira, despontando no século XVII, já marcadamente por crioulos, pardos e cafuzos entre a população, mistura dos escravos, gente negra mestiça, a paisagem urbana se transformaria tipicamente no povo brasileiro.

²⁰ Tinhorão, José Ramos. *Op. cit.*, p.35.

²¹ Idem, *ibidem*, p.67.

Seria essa gente que compunha a massa de trabalhadores, incorporando os mais variados ofícios que viriam a participar da procissão de *Corpus Christi*, evoluindo pelas ruas livremente, antes camuflados nas alegorias da serpente bíblica, eram obrigados a ficarem encobertos, escondidos, sob a cobertura de alegorias que carregavam nos ombros.

Nos meados dos seiscentos a massa de fiéis era heterogênea (mais foliões que fiéis), onde formava a grande maioria de participantes nas procissões de *Corpus Christi* e outras semelhantes.

Tinhorão²²:

Em Salvador a procissão criada em 1641 pelo governador com caráter festivo-comemoração da aclamação de JOÃO IV – invocava o modelo de *Corpus Christi* para uma festa de arromba (...).

(...) Diante de tal disposição oficial, podia-se avaliar a que extremos chegou nos anos seguintes essa “festival demonstração” na Bahia pela intervenção que, em 1657, os vereadores precisariam fazer a fim de impor alguma ordem aos desfiles supostamente religiosos (...).

O desfile sobre rodas de alegorias barrocas, esta seria a moderna forma dos eventos públicos lançados pelos interesses real e religioso, já no século XVIII. Requentado e inspirado nos moldes europeus envolvendo enredos cenográficos que iria conviver, de certa forma, com primitivas manifestações de espíritos medievais tais como carvalhadas, procissões, de *Corpus Christi*, passadas do Congo negro e jogos de angolinhas.

Em Minas configura-se a fusão da exuberância barroca para ostentação simbólica-espetacular do poder religioso ou real diante dos olhos do público. As

²² Tinhorão, José Ramos. *Op. cit.*, p.82.

celebrações litúrgicas assumiram um aspecto espetacular junto a população tomada de êxito festivo. Segundo Tinhorão²³:

no Rio de Janeiro para comemorar o casamento, em Portugal, do príncipe D. JOÃO (futuro D. João VI, no Brasil), com a princesa dona Carlota Joaquina, a festa programada para os dias 2, 3 e 4 de fevereiro de 1786, obedeceram a rigor, cortejos com magníficos carros alegóricos engenhosamente feitos para o desfile da comemoração: do alto da montanha simulada no Carro de Vulcano, que abria o desfile, saíam fogos de artifícios, girandolos, foguetes, arrancos e rojões, vistos através de fendas abertas no monte a serem forjadas por Vulcano. Ciclopes para deus Júpiter. O carro era puxado por enorme serpente que movia a cabeça vomitando chamas.

A seguir o carro do Vulcano vinham outros respectivamente, os montes de Júpiter, o de Baco que fazia jorrar vinho e um quarto carro, dos mouros e o quinto, de cavalcadas ladeada por 24 cavaleiros montados em esculturas de animais. Fechava o desfile o Carro das Cavalcadas Burlescas: dois cavalos brancos a puxar o cenário teatral de quatro colunas a semelhar ruínas, no meio dos quais um músico tocava órgão.



Carro de Vulcano

Fonte: Tinhorão, José Ramos. *As festas do Brasil colonial*, p.104.

Com este espetáculo, fechava-se o ciclo dos grandes espetáculos barrocos do Brasil colonial. O crescimento da população urbana nos centros da colônia, após o descobrimento do ouro e diamantes, levou pelo decorrer do século XVIII a uma

²³ Tinhorão, José Ramos. *Op. cit.*, p.115.

crecente pressão popular na participação nos eventos de rua que conseguiria ora por infiltração ou mesmo por participação, ainda que, segundo Tinhorão²⁴:

A câmara municipal de São Paulo, em 1715, já havia colocado barreiras na organização dos eventos festivos contra a desordem verificada à passagem dos cortejos religiosos pelas ruas.

Na Bahia, em 1727, as brincadeiras do entrudo (folguedos carnavalescos que consistia em jogar água, talco, tinta e outros materiais uns nos outros) se estenderam escandalosamente até quinta-feira santa, o que levaria como represália das autoridades, à ordem de fechamento das tavernas até a Páscoa.

Já na Paraíba, os jesuítas atraíam os fiéis com o som de um órgão em formato de Carranca, que arregalava os olhos e punha a língua de fora nas notas graves, enquanto bonecos e músicos dançaram tocando seus instrumentos.

Nas procissões evocativas das Onze Mil Virgens, no primeiro século de colonização, os estudantes costumavam usar máscaras para disfarçarem a galanteria dos bandos em dança, estromes e alardes e não se limitavam a promover antecipadamente a procissão. A festa era tida como profano carnavalesco: pois além dos estudantes, participavam entre eles negros, mulatos e até as prostitutas da cidade dispostos a aproveitar a promoção particular dos estudantes, filhos da elite branca, para democratizar a diversão conjunta.

Com a chegada do segundo Império, marcou o fim das tendências das grandes festas públicas no Brasil com caráter medieval, as grandes procissões e espetáculos nos moldes das procissões de *Corpus Christi*. Ao longo do Segundo Império, as diversões públicas eram dirigidas ao gosto das camadas burguesas; as festas carnavalescas de rua e a diversão em ambientes fechados.

Durante o Segundo Império, sobretudo no Rio de Janeiro capital cultural e política do país, com a modernização urbana e social decorrente dos avanços gerados pela revolução industrial nos séculos XIX e início do século XX, o carnaval se adapta aos novos tempos. Uma nova “ordem” carnavalesca é aos poucos absorvida,

²⁴ Tinhorão, José Ramos. *Op. cit.*, pp. 117/118.

civilizando e domesticando as massas e decretando o início de novos tipos de festejos públicos e privados: blocos, ranchos, sociedades, cursos, bailes em clubes e as escolas de samba.

3- O CARNAVAL CARIOCA

3.1 As primeiras manifestações no século XIX – O Entrudo

Até 1885, o Entrudo foi considerado a mais importante e combatida festa carnavalesca pelo seu caráter violento e desregrado, herança do entrudo português. Esta festa foi retratada por Debret e mostra os jogos de limão de cheiro — feitos de cera — que tanto podiam conter perfume como água suja. Era costume também jogar farinha e dejetos nas pessoas, e realizavam-se também nos sobrados, onde verdadeiras batalhas eram travadas para diversão dos moradores e protesto dos passantes das ruas. Mesmo com a crescente proibição o Entrudo pode ser registrado até os anos 30 e seu caráter violento associado ao carnaval provavelmente “contaminou” as Escolas de Samba que iniciavam sua trajetória.



O Entrudo

Fonte: Morais, Eneida. *História do Carnaval Carioca*, p.57.

Na primeira metade do século XIX apareceram os cordões, uma forma de brincar o carnaval em grupo, que tanto poderia reunir carnavalescos dos bairros mais elegantes quanto escravos. Os mais destacados foram os “Velhos” e os “Cocumbis”, suas origens estavam no congo, congadas, quilombos do Nordeste e que no Rio de Janeiro, adquirem identidade própria.

Já na segunda metade do século XIX, o carnaval manifesta-se através de blocos constituídos por negros, mestiços e brancos pobres que coloriam e sonorizavam ruas e praças. Isso fazia um contraste com outro tipo de organização, de caráter religioso, os pastoris, de origem portuguesa e espanhola que cantavam e dançavam em homenagem ao Menino-Jesus, na semana de Natal e de Reis. Aos poucos esses pastoris, aumentando seu cortejo, ganhavam novos instrumentos e ampliavam ao repertório de canto, dando origem aos ranchos que substituíam a reverência do Deus-Menino pelo Deus-Momo (inspirados nos Ranchos de Reis da Bahia), estes préstitos multiplicaram-se, sem perder vínculos com a matriz dos pastoris, se diferenciando pela marca carnavalesca, na forma de apresentação.

Fundam-se também, afoxé, pontos ritualísticos. Organizavam-se comunitariamente, o que estimula o aparecimento de líderes carnavalescos, reunindo-se nas casas das tias baianas: tia Sadata, tia Ciata, que também constituíram lideranças. Podemos citar entre eles Hilário Jovino Ferreira, Donga, Pixinguinha, João da Baiana, Heitor dos Prazeres, Sinhô e outros bambas do samba que foram grandes animadores do carnaval carioca.

Os ranchos carnavalescos herdando o modelo de procissão religiosa, sugeriam disciplina em organização de cortejo, atraindo a atenção também da classe média e intelectuais; acrescentando nas apresentações instrumentos musicais como cavaquinho, flautas, clarinetes, violões. Estruturaram-se também o Coro, o casal de porta-estandarte e baliza e três mestres: um de harmonia para orquestra, outro de Canto para

o Coro e um terceiro para se ocupar com a parte coreográfica. Se espalharam pela cidade em pouco tempo e assumiam a liderança absoluta do carnaval carioca. Os ranchos somados a contribuição dos cocumbins e outros elementos contribuíram para a formação dos modelos das Escolas de Samba.

O primeiro dos ranchos carnavalescos — o Rancho Rei de Ouro — foi fundado em 06 de janeiro de 1894, por, Hilário Jovino Ferreira, numa reunião no Café Paraíso, junto com os seus contemporâneos, localizado na atual Avenida Marechal Floriano, passando a ter sede na Pedra do Sal, Morro da Providência, depois fundou outros ranchos carnavalescos como: Jardineira, Filhas de Jardineiras, Rosa Branca, Ameno Resedá e outros.

A Evolução dos Ranchos Carnavalescos, exigiu cada vez mais a criação de fantasias luxuosas e alegorias bem executadas constituindo a evolução das apresentações desta manifestação na época, em que o Rancho Ameno Resedá teve grande destaque, por inovações que valeram a denominação de “Rancho-Escola”.

Em 1908, o Ameno Resedá surgiu como o Rancho Carnavalesco que revolucionou estruturalmente a apresentação dos desfiles. De feitio operístico e renovadora musicalidade, sua preocupação maior era de que esta inovação atingisse a todos os seus segmentos, desde apresentação à parte musical, o que implicou em grande dedicação de seus membros e a busca de profissionais mais especializados para seus objetivos. É interessante observar que este Rancho alterou corajosamente a sua estrutura melódica, partindo da formação de uma orquestra, que contou com excelentes músicos, em substituição aos instrumentos musicais normalmente usados pelos Ranchos, enriquecendo assim a cadência musical de seu desfile.

Jota Efegê²⁵:

seus préstitos, sempre com grande número de participantes, incluíram harmonioso corpo coral em vozes femininas e masculinas se dividiam, cantando cada qual a sua partitura, para depois se juntarem num só volume uníssono e apoteótico. E o conjunto vultoso, desfilando cadenciadamente ao compasso dos cânticos vibrantes, fartamente iluminados por fogos de bengala e gambiarra (...) punha em evidência o luxo das roupas e das alegorias, tais como os estandartes e guirlandas.

A preocupação com esse aspecto operístico levou os jornais da época a classificarem o Rancho Ameno Resedá como “teatro lírico ambulante”, classificação dada também a outro Rancho, o Cruzeiro do Sul. A teatralização do enredo “Corte Egípciana”, apresentado em 1908 causou sensação, sendo logo imitado por outros Ranchos. O termo “escola” aplicado ao Ameno Resedá refere-se no sentido mesmo do aprendizado, do modelo que efetivamente foi criado e seguido em sua época, não ficando restrito só aos Ranchos.

Jota Efegê²⁶:

Quando as Escolas de Samba, nos anos 30 e 40 assumiram o lugar que os Ranchos, já decadentes, lhes proporcionaram nas realizações grupais dos festejos carnavalescos, se mostraram “alunos” atentos. Juntamente com o samba que entravam conduzido pela bateria (conjunto de percussão) seguiram exatamente o molde, aquilo que era próprio dos Ranchos.

Paralelo ao aparecimento dos primeiros bailes de máscaras, havia os clubes carnavalescos que desfilavam oficialmente durante o carnaval, datando o primeiro desfile de 1855, feito pelo congresso das sumidades carnavalescas, o primeiro clube carnavalesco do Rio de Janeiro, chamado também de Grandes Sociedades onde participavam personalidades como José de Alencar, Pinheiro Guimarães, Manuel

²⁵ Efegê, Jota. *A,meno Resedá, o Rancho que foi Escola*. Rio de Janeiro: Ed. Letras e Artes Ltda, 1965, p.251.

²⁶ Efegê, Jota. *Idem, ibidem*.

Antonio de Almeida onde o Imperador D. Pedro II foi com a Imperatriz e as Princesas apreciar o desfile.

Essa apresentação marcou uma grande revolução na festa carnavalesca, registrada pela imprensa.

Logo várias sociedades foram fundadas. Além do desfile no carnaval essas sociedades promoviam bailes em seus salões. Comprometidos com a vanguarda política da época, as Grandes Sociedades faziam circular publicações internas, dedicadas à propaganda de ideais revolucionários franceses da abolição da escravidão e da República brasileira. Compravam alforria dos escravos e dedicavam-se à filantropia.

O preconceito social, especialmente nos anos que se seguiram a abolição da escravidão, impedia que as manifestações culturais e religiosas dos negros pudessem ter a liberdade de existir, sendo que as represálias policiais eram constantes, principalmente com o samba e os cultos afro-brasileiros.

Segundo Sergio Cabral²⁷:

(...) João da Baiana foi entre os prisioneiros do samba carioca, o que mais falava sobre a perseguição aos sambistas... Quando menos se esperava a cana chegava e ia todo mundo para o xadrez.

Várias Sociedades surgiram mas, eram comuns as divergências e brigas internas. A dissidência ocasionava o nascimento de outra sociedade.

As três mais antigas agremiações fixaram: Tenentes do Diabo, Democráticos e Feninianos e tiveram papéis destacados não só pelo envolvimento na vida política do país, mas também por representarem os primeiros núcleos geradores de profissionais que se dedicavam a produção dos desfiles de carnaval.

²⁷ Cabral, Sergio. *As Escolas de Samba do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro, ed. Lumiar, 1996, p.28.

O aspecto competitivo destes desfiles, que condicionou a busca de um apuro acentuado na realização plástica de seu cortejo, foi um dos fatores mais importantes para o surgimento do artista de carnaval, para a concepção e execução de alegorias e estandartes.

Os préstitos foram dinamizados pelas três grandes sociedades, com bandas de música, alegorias, carros alegóricos de idéias e de críticas, iluminados por fogos. Com abertura da Avenida Central, os desfiles das sociedades passaram a ser a grande atração do carnaval carioca. O carro da crítica se constituía na grande arma das sociedades. Nele defendiam suas opiniões, satirizando a vida econômica, política e social dos pais, enquanto lhes foi permitido.

Os três principais grandes clubes, mais tarde denominados grandes sociedades, contavam com um “técnico” — o indivíduo idealizador, realizador e orientador da confecção de alegorias e roupagens, e que comandavam o trabalho de cenógrafos, maquinistas, costureiras, adrecistas e demais pessoas envolvidas nos trabalhos, além de ser o idealizador do enredo — que competiam entre si, esmerando-se nas apresentações. Estes profissionais procuravam a cada desfile superar com suas inovações que davam prestígio àqueles que mais ousassem. Na primeira década do século XX destacaram-se dois técnicos: Públio Marroig e Fiúza Guimarães.

Historicamente podemos considerar que os técnicos participaram de dois “laboratórios”, os Ranchos e as Grandes sociedades, e ambos contribuíram com alguns elementos para a formação das Escolas de Samba, inclusive com os técnicos, que passaram a confeccionar os desfiles.

A década de 20 foi a mais rica e que mais inovações apresentou. Fértil em informações, revolucionária pelas apresentações e eclética quanto aos enredos, como ilustra Jota Efegê²⁸:

O Inferno e o Paraíso de Dante saíram da Divina Comédia para o Carnaval Carioca: Antigamente os Ranchos carnavalescos tinham ampla liberdade para a escolha dos enredos (...) com essa liberdade, os ‘técnicos’ aqueles que orientavam a realização, o modo de teatralizar o assunto, ousavam grandes cometimentos (...) Iam buscar na mitologia, na história universal, nos fatos épicos, os motivos a serem apresentados nos cotejos de suas agremiações.

Deve-se considerar que as Grandes Sociedades e os Ranchos Carnavalescos, ao se tornarem as mais importantes manifestações culturais populares, constituíram um mercado de trabalho que absorveu profissionais que se especializaram em cenografia carnavalesca, e que pode ser considerado o grupo inicial que serviu de base para o profissional “carnavalesco”²⁹.

Em muitos pontos o método de trabalho de ambos profissionais — técnicos e carnavalescos — guardam semelhanças, quanto a idealização de enredos que ficava a cargo dos Técnicos e também no que se refere ao trabalho de execução de alegorias e adereços, mantendo-se as devidas diferenças quanto aos barracões, que nas Escolas de Samba são bem maiores.

A forma de trabalho dos técnicos não difere muito daquele hoje usada pelos carnavalescos. Partiam de um tema, pesquisavam, desenhavam croquis, montava maquete e executavam as alegorias e adereços para os desfiles.

Só a partir do começo do século XX, com a intensificação das disputas entre agremiações, é que os profissionais do carnaval começaram a sair do anonimato,

²⁸ Efegê, Jota. *Figuras e Coisas do Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro, ed.: Mec-Funarte, 1982, p.198.

²⁹ O termo que definiu a partir dos anos 60 o profissional responsável pela feitura do projeto de carnaval – enredo, figurino e alegorias.

integrando-se a competição e sendo valorizados por seus conhecimentos técnicos e artísticos.

Jota Efegê³⁰:

na década de 20 e 30 os Ranchos Carnavalescos se projetam, juntamente com as Grandes Sociedades como atrações Carnaval Carioca (...) notáveis escultores e cenógrafos tornam-se técnicos (carnavalescos) das chamadas Pequenas Sociedades, como os irmãos GARRIDO, MOURA, JAIME SILVA entre outros.

O estilo de desfile dos Ranchos em sua fase áurea, tem características visuais que remetem ao “barroco”, pela riqueza de detalhes rebuscados e o luxo de suas fantasias, além de exuberância de suas alegorias. Alguns de seus elementos estruturais foram transpostos para as Escolas de Samba, tais como o Abre-Alas, a Comissão de frente, o Mestre Sala e Porta Bandeira, e das Grandes Sociedades, também foram aproveitados elementos, como o desfile linear e os grandes carros alegóricos, que somados formaram o modelo básico da manifestação carnavalesca que dominaria o carnaval carioca a partir da segunda metade do século XX.

De 1940 ao fim da década de 1950, os ranchos entraram em decadência e suas marchas sofrem a forte concorrência da batucada das escolas de samba. Esta decadência deve-se também a uma convergência de fatores. A transformação urbana da cidade no final da década de 20 e década de 30. Em consequência, famílias que detinham o acervo histórico da tradição são afastados dos locais onde teciam laços afetivos e culturais. A cidade modernizava-se sem um plano de preservação dos sentimentos e as práticas dos valores da cultura popular que tinha sua expressão maior nos desfiles dos ranchos. Outra indicação que contribuiu para lenta descaracterização e gradual perda de prestígio popular foi a oficialização dos desfiles das escolas de samba, na década de 30.

³⁰ Efegê, Jota. *Op. cit.*, p.198.

3.3 - As Escolas de Samba e suas Origens: O Samba como matéria-prima

As primeiras formas do samba foram geradas pela comunidade negra do centro da Cidade do Rio de Janeiro, responsáveis também pelas novidades carnavalescas apresentadas pelos ranchos.

Segundo Sergio Cabral³¹:

(...) outro fator que levou Almirante a destacar a casa da Tia Ciata, um centro de música (onde tocava choro, e se cantavam vários tipos de samba, especialmente o partido alto) e de candomblé, foi o fato de ter nascido lá o (Pelo Telefone) considerado o primeiro samba gravado.

(...) Mario de Andrade, ao ver o carnaval de 1923, entusiasmou-se tanto que acabou produzindo uma das mais empolgantes descrições da festa, através de seu poema ‘Carnaval Carioca’:
 “Embaixo do hotel avenida em 1923,
 na mais pujante civilização do Brasil
 os negros sambando em cadência tão sublime, tão África!

Quanto à população negra do Rio de Janeiro foi acrescida, no final do século XIX e início do século XX por dois acontecimentos históricos: a decadência da cultura do café e o fim da guerra dos Canudos. A maior parte das fazendas desvalorizou-se muito após a abolição da escravatura, quando a produção foi reduzida pela metade dos níveis anteriores. O fim da guerra com o regresso das tropas que combateram lá na Bahia, a maioria dos soldados vieram acompanhados de “cabrochas”. Tiveram que arranjar moradia e foram para o antigo Morro de São Diogo e, ali se fixaram.

Cerca de um quarto dessa população de negros, habitavam em casa de cômodos também chamados de cortiços e de cabeça-de-porcós quase todas instaladas no centro e nos bairros vizinhos do Rio de Janeiro.

³¹ Cabral, Sérgio. *Op. cit.*, p.32-33.

As autoridades não viram com bons olhos pois, a grande falta de higiene gerou grande parte das vítimas da epidemia de varíola e febre amarela.

Com a demolição de boa parte dessas moradias pelo prefeito Barata Ribeiro, muitos dos moradores foram habitar nos morros mais próximos, como o da Providência e do Livramento.

Com a evolução urbanística de Pereira Passos, conhecida como “o bota abaixo”, outra grande quantidade dessas casas foi demolida.

Na virada do século os cariocas ricos moravam do Centro para Botafogo. A classe média foi para o subúrbio, acompanhando as linhas de bondes e de trens. As camadas mais inferiores, os cortiços e as favelas, implantadas primeiramente nos morros próximos ao centro. Com o fim do Morro do Castelo e Santo Antonio foram para a zona norte expandindo-se também para o Morro de Santos Rodrigues (o atual São Carlos), Mangueira e Salgueiro.

Já em 1925, na Praça Onze, realizou-se uma grande batalha de confete e desfiles de Cordões e Blocos. Do Estácio se chegaria facilmente a Praça Onze, era conhecido como bairro de malandros, conhecidos como “bambas”, na época, os líderes, que eram os mais visados no caso de ação policial. Dessa ambientação nasce em 1928 o Bloco Deixa Falar, no Largo do Estácio de Sá, ponto de encontro de compositores, bons malandros, bambas que não levavam desaforo para casa. No início o Bloco Deixa Falar se firmou como Rancho, mas logo trocou o estandarte do Rancho pela bandeira da Escola de Samba.

Sergio Cabral³² afirma que:

Deixa Falar, criado no dia 12 de agosto de 1928, reunia jovens e revolucionários compositores do bairro, pretendia também melhorar as relações dos sambistas com a polícia, já que, sem autorização policial, não tinham o direito de promover as rodas

³² Cabral, Sergio. *Op. cit*, p.41.

de samba do Largo do Estácio e muito menos direito de desfilar no carnaval.

3.4 - Escolas de Samba – Um breve histórico

Nascidas na década de 20, a Escola de Samba buscaram sua identidade, se afirmando como manifestações carnavalescas, tendo em sua constituição elementos originários dos Ranchos Carnavalescos, da Grandes Sociedades, dos Cordões e dos Blocos. Dos Ranchos herdou a configuração do cortejo, o baliza (mestre-sala) e a Porta-Bandeira. O enredo dos desfiles das Escolas de Samba aparecem em 1930, e como nos ranchos, era mantido em sigilo absoluto. De início o enredo não tinha conexão com a parte musical e plástica, e foi sendo alterado até chegar aos enredos nacionalistas.

Com a abertura da Avenida Central, hoje Av. Rio Branco, no início do século XX, houve um deslocamento das populações pobres que por ali moravam. Muitas famílias foram habitar o Morro da Favela, o Morro da Mangueira e o bairro do Estácio.

No trecho alargado da Av. Presidente Vargas, a Praça Onze de Junho, nome que veio homenagear a Batalha Naval do Riachuelo, durante a Guerra do Brasil com o Paraguai. Mas, chamava-se Largo do Rossio ou Rossio Pequeno, no século XVIII.

Era o ponto equidistante daqueles lugares, um lugar cercado de mangues, onde a população jogava o lixo. Em torno, muitos clubes e Ranchos no Carnaval desfilavam por lá por ser a Praça um local mais próximo de suas casas.

Vários emigrantes vindos da Bahia, ocuparam as ruas próximas do mangue, divulgando ali o samba de roda, já por volta de 1870, cantando e dançando nas

casas, juntamente com as mulheres que vieram do interior de Minas Gerais, compondo um quadro de senhoras festeiras, como a Tia Ciata, que fundou o Rancho Rosa Branca, Tia Dadá, Tia Josefa entre outras.

Durante o dia se dedicavam à venda de doces e outros quitutes nos diversos pontos da cidade. À noite, promoviam roda de samba, no fundo do quintal de suas casas, à base de batucadas. Festas muito concorridas, onde compareciam os que gostavam de dançar e conhecedores da cultura africana. Trazido da Bahia, aqui foi batizado como o nome de “pagode” ou “partido”, misturando-se com modinhas e com os lundus cariocas, muitos fundadores de Escolas de Samba foram freqüentadores dessas reuniões.

Em 1900, a Praça Onze era o ponto de encontro dos sambistas que ali se reuniram e organizavam rodas de samba, campeonatos de blocos e cordões. Eram agrupamentos de carnavalescos enlouquecidos, que brincavam, conservando ainda uma certa violência originária do entrudo. Aos poucos, esses agrupamentos foram evoluindo para uma organização mais pacíficas e ordenadas, cansados da perseguição da polícia. Ainda na década de 20 surgiram os blocos carnavalesco “Vai Como Pode”, de Oswaldo Cruz e “Fique Firme”, “Da Favela”, que mantinham uma certa organização inspirados nos ranchos.

No ano de 1930 desfilavam cinco escolas: Estação Primeira de Mangueira, Vizinha Faladeira, Cada Ano Sai Melhor, Para o Ano Sai Melhor e Vai Como Pode. Nessa década tem início o processo de diferenciação da Escola de Samba dos antigos Blocos Carnavalescos, em que o enredo, o samba-enredo, as alegorias, a comissão de frente, o mestre-sala e a Porta Bandeira são introduzidos oficialmente e sua apresentação.

Em 1932, o prefeito da Cidade do Rio de Janeiro, manifestou logo a disposição de incentivar o carnaval carioca, suas primeiras medidas foram a criação do Baile de Gala do Teatro Municipal e a subvenção para ajudar os Ranchos.

As Escolas de Samba absorveram também um caráter importante, existente nos desfiles de grandes sociedades e Ranchos, o da competição entre Agremiações para escolher aquela que seria a melhor entre todas. Este caráter competitivo, que está relacionado também a rivalidade entre as comunidades suburbanas formadores das primeiras Escolas, será o fio condutor de toda sua história de tradições e revoluções.

O grande salto no sentido da institucionalização das Escolas de Samba foi dado em 1935, quando todas foram obrigadas a se registrar oficialmente debaixo da Sigla GRES (Grêmio Recreativo Escola de Samba). Por esta época os ranchos e blocos estavam já em declínio e a Praça Onze passava a ser o palco do grande espetáculo em que se transformava o carnaval carioca.

Constituídas inicialmente por indivíduos pertencentes às camadas sociais mais pobres do Rio de Janeiro, moradoras dos subúrbios e mesmo onde eram sediadas as Agremiações, seus primeiros trinta anos significavam o período de sua afirmação e identidade. Este período pode ser considerado o período de expansão das Escolas de Samba, assim denominados por serem um lugar onde ensinaria o Samba como verdadeira expressão de uma manifestação nascente.

O processo de diferenciação das Escolas de Samba dos Blocos carnavalescos teve início na Escola de Samba Portela, através da ideologia proposta por um importante sambista chamado Paulo da Portela, que atuou em todos os seguimentos da Escola, inclusive como carnavalesco, idealizando enredos.

Segundo Marília B. da Silva e Lygia Santos³³:

Paulo da Portela teve um papel de máximo relevo no desenrolar do processo que permitiu aos blocos de sujeitos dos primeiros sambistas estruturarem-se nos moldes das Escolas de Samba atuais: o modelo foram os Ranchos. Não andáramos longe da verdade se dissesse que uma Escola de Samba é um Rancho, em tudo que se refere aos aspectos plásticos, mas que substituiu os elementos rítmicos por outros novos: o ritmo e coreografia do samba. Paulo, velho participante dos sambas e na verdade nunca desligado deles, contribuiu mais para a adaptação social dos batuqueiros — turma da pesada, à disciplina indispensável do sucesso das Escolas de Samba.

Paulo da Portela foi importante para a mudança da imagem individual do sambista “marginal”, totalmente discriminado por sua conduta e condição social, tendo a idéia de alterar esta imagem através da apresentação pessoal, para qual criou o tema:

Marília B. da Silva e Lygia Santos³⁴ afirmam ainda que: “Sambista para fazer parte do nosso grupo, tem que usar gravata e sapato. Todo mundo de pés e pescoços ocupados.”

Considerado o civilizador das Escolas de Samba, Paulo da Portela e seu grupo desejavam principalmente que elas pudessem desfilar sem a perseguição da polícia, e que fossem tão importantes quanto os ranchos, grande atração da década de 1920.

A Portela foi, desde sua fundação em 1923, uma Escola de Samba revolucionária, secundada trinta anos mais tarde pelo Salgueiro. A diferença é que a Portela fez uma revolução de bases administrativas e ideológicas, e o Salgueiro posteriormente revolucionou no contexto plástico-visual dos desfiles.

³³ Silva, Marília B e Santos, Lygia. *Paulo da Portela, traço de união entre duas culturas*. Rio de Janeiro: Ed. Funarte, 1989, p.43.

³⁴ Idem, *ibidem*, p.44.

As transformações ocorridas nas Escolas de Samba não foram violadas em uma ou duas agremiações, mas ocorreu de maneira globalizada, sobressaindo-se em algumas.

A Portela, ainda na década de 30, iniciou uma mudança de caráter “empresarial”, baseada na alteração de sua imagem e de seus componentes, no sentido de atrair pessoas de fora da comunidade de Oswaldo Cruz e de segmentos diferentes da sociedade. A conscientização de uma nova imagem foi necessária para tirar o sambista da marginalidade, e foi criada a imagem do “malandro” tipicamente carioca, bem vestido, de chapéu e gravata, sambista de aparência civilizada, mas sobretudo sambista. Paulo da Portela propôs esta nova imagem, mas em momento algum deixou de enfatizar que o samba era um produto a ser defendido e preservado. Alterava-se a imagem, mas não o conteúdo, e preservava-se a raiz cultural.

Em 1935, quando “realizou o primeiro desfile oficial das Escolas de Samba”, recebendo subvenção da prefeitura e colocando-os desta forma ao mesmo nível de Ranchos e Grandes Sociedades, foram então inseridas na programação oficial do Carnaval Carioca. Com hora e local predeterminados para seus desfiles, as Escolas de Samba passaram a se chamar Grêmios Recreativos, filiados à União das Escolas de Samba, que elaborou o regulamento e escolheu a comissão julgadora daquele ano em que a Portela foi a vencedora.

Até a década de 50 as Escolas de Samba buscaram sua organização e identidade, afirmando seus traços caracterizadores. Tornou-se possível reconhecer o sambista portelense e diferenciá-lo daquele que pertencia ao Salgueiro ou ao Império, pois a cada Agremiação cabia um conjunto de elementos individualizados, dado por suas cores, sua bandeira, seu ritmo instrumental — com a “batida” típica de sua bateria, e por seu samba enredo. Neste período inicial de trinta anos, as Agremiações introduzem novos elementos.

Hiran Araújo³⁵:

A Portela sai na frente, introduz nos desfiles a Comissão de Frente uniformizada, faz o primeiro esboço de alegoria, reafirma o uso de corda no desfile e apresenta o primeiro enredo e samba enredo. A Deixa Falar inventa o surdo e o tamborim. A Mangueira introduz na bateria o pandeiro. A Vizinha Faladeira coloca cavalos e limosines na Comissão de Frente, introduz no desfile Ala de damas com sombrinhas, coloca lampiões de luz e carbureto para iluminar a escola.

São alterações introduzidas a partir da década de trinta, que demonstram que a evolução e a dinamização do carnaval das Escolas de Samba não aconteceu por fatos isolados, mas de um encadeamento de circunstâncias e elementos criados, absorvidos conforme sua propriedade ou descartados. A busca de sua identidade não significou a perda de suas raízes, mas sim a afirmação destas como uma manifestação autêntica e popular.

As Escolas de Samba em seu dinamismo, buscaram novas linguagens, sem perder suas características formadoras. A esse processo de vivência e constante releitura de seus próprios padrões e códigos internos, seja nas instâncias administrativas, ou nas de apresentação dos desfiles, soma-se a participação do Carnavalesco, seu surgimento e aceitação, com todos os benefícios e temores que suscitou e todas as revoluções das quais participou.

Os anos 50 marcam também o enriquecimento das escolas. Os bicheiros passam a “contribuir” para o refinamento das fantasias e dos instrumentos. Os políticos também “descobrem” as escolas e pretendem transformá-las em campo de caça-votos.³⁶

Ainda que o golpe promovido pelos bicheiros e políticos viesse a modificar a aparência da escola, sua estrutura básica se manteve como um pólo de resistência das “tradições carnavalescas.”

³⁵ Araújo, Hiran. *Memórias do Carnaval*. Rio de Janeiro: Oficina do Livro, 1991, p.186.

³⁶ Políticos em época de eleição que freqüentavam os barracões das Escolas de Samba.

A partir da década de 60 as Escolas de Samba abriram suas portas a outros segmentos da sociedade, e seriam o foco de interesse público e dos meios de comunicação, antes era a Escola de um bairro, como foi a Portela para Oswaldo Cruz e a Mangueira para o Morro da Mangueira, a estas pertencia o desfile e o carnaval.

Alguns autores mostram que houve um “embranquecimento” dos desfiles das Escolas de Samba, desvirtuamentos no sentido visual e uma interferência ideológica que justificam o crescimento da festa.

Já na década de 70, segue-se as transformações iniciadas nas décadas anterior no Carnaval e nas Escolas de Samba. O Rio de Janeiro passou por alterações urbanas e a fase do governo de ditadura militar reuniria o povo em torno de manifestações populares como futebol, religiões e carnaval.

Há um movimento de outros segmentos da sociedade em direção às Escolas de Samba, e estas atendem a procura. As quadras se abrem aos moradores da zona sul, rompendo com a estrutura de formação de alas exclusivas de pessoas residentes nos morros e nos subúrbios, quando estas absorvem desfilantes de outros bairros.

As Escolas de Samba se encontram diante de necessidade de ampliarem seus espaços para ensaios, acomodando a massa cada vez maior de pessoas atraídas pelos desfiles. A Mangueira constrói o Palácio do Samba, a Portela aluga quadra de Esportes do Botafogo Futebol e Regatas, e também constrói o Portelão, em Madureira. Império Serrano e Salgueiro também atraem grande público, e ampliam suas quadras. Escolas de Samba considerada “pequenas” como União da Ilha do Governador e a Beija-Flor de Nilópolis passam por um processo de crescimento vertiginoso nesta década, no que são acompanhadas pela Mocidade Independente de Padre Miguel e pela Imperatriz Leopoldinense.

Estas circunstâncias originaram uma nova mentalidade principalmente para dirigentes das Escolas de Samba, a mentalidade de investimento empresarial, que se expandirá a partir da década de 70 até os dias atuais, contando ainda com crescente importância dos Patronos no financiamento dos desfiles. Dentre eles, alguns cuja atividade não tem reconhecimento legal, o jogo do Bicho, investiram maciçamente no crescimento das Escolas de Samba, detonando um processo de ampliação que se estendeu até os dias atuais.

Sob o aspecto musical e rítmico das Escolas de Samba e seus desfiles, as modificações que ocorreram nesta década basearam-se em três fatores:

1. Tempo de desfile estabelecido e a cronometragem integrada do regulamento. O ritmo das Baterias torna-se mais rápido, bem como o desfile dos componentes, com alas mais compactas e numerosas.
2. Os samba de enredo de menor tamanho tem uma captação e memorização mais imediato do público.
3. O interesse crescente das gravadoras no disco das Escolas de Samba, cujo primeiro exemplar foi gravado em 1968.

Nesta década o espaço cênico dos desfiles busca sua localização definitiva, e são experimentados locais, como a Avenida Presidente Antonio Carlos, até ser decidido o local definitivo na rua Marquês de Sapucaí.

As próprias Escolas começam a se preocupar com as alterações que se processam cada vez mais rápidas, e a década de 70 seria rica em questionamentos e discussões neste sentido. Afirmando-se como manifestações integradas ao carnaval carioca e cada vez obtendo um espaço maior, conscientizam-se de sua importância não só como manifestação popular, mas como grande espetáculo público.

A revolução estética iniciada nos desfiles da década anterior toma novos rumos surgindo novos carnavalescos como Joãozinho Trinta e Fernando Pinto. Novas linguagens e direcionamentos temáticos deram a tônica diversificada aos enredos.

O termo Carnavalesco apesar de ter sido oficializado na década de 70, já era empregado por alguns profissionais, como Fernando Pamplona. Após o período de organização e afirmação das Escolas de Samba, quando buscaram sua primeira identidade como agremiações carnavalescas oficiais, o carnavalesco ganhou espaço e foi definitivamente incorporado do contexto no que trabalha.

Nas décadas de 80 e 90 dá-se o somatório de fatores que configuram a transformação do Carnaval Carioca e das Escolas de Samba. A busca de identidade se transformou para as Escolas de Samba, na busca de uma administração competente, sobretudo na área de Estratégia e marketing, financeiros e artísticos. A nova revolução era econômica, gerando a nova mentalidade, a “empresarial”, que alterou profundamente o contexto do mundo do Samba.

O ano de 1984, marcou o início de uma nova etapa para as Escolas de Samba na estruturação dos desfiles e na organização das Escolas. A construção do Sambódromo, na Avenida Marquês de Sapucaí, terminou com a busca do lugar fixo para o desfile, fato que originou uma modificação do desfile em função do novo espaço cênico.

O comportamento das Escolas de Samba em função da crescente importância adquirida mudou radicalmente, e de uma dissidência havida na Associação de Escolas de Samba do Rio de Janeiro, as Escolas fundaram a Liga Independente das Escolas de Samba, a LIESA, que passou a negociar com a Riotur as bases de participação financeira das Escolas no desfile.

O desfile tornou-se superespetáculo, onde a criatividade não poderia caminhar sem recursos condizentes com a magnitude das super “Escolas de Samba

S.A”, conforme Marília T. Barbosa da Silva; Carlos Cachaça e Arthur L. de Oliveira Filho³⁷ no livro *Fala Mangueira*. Recursos financeiros, tecnológicos e humanos. Tornando-se um espetáculo de massa, superdimensionado pela indústria cultural e valorizado como produtor de divisas turísticas.

Com orçamentos³⁸ para se manter um enredo, variando no grupo especial de US\$ 600.000,00 a 1.700.000,00, oriundos de enredos a que tem como tema Estados e regiões do Brasil e outros objetivos recebendo assim subsídios de governos estaduais, municipais, empresas aéreas, petrolíferas, siderúrgicas, cervejaria, comerciantes do Saara, etc. No ano de 2003, só na parte de preparação da Avenida Marquês de Sapucaí, para o Desfile das Escolas de Samba a Liga e a prefeitura gastaram, juntas US\$ 4,5 milhões de dólares o que afirmou o vice-presidente da Liga Independente das Escolas de Samba, Jorge Luiz Castanheira, em entrevista ao Jornal Extra (domingo , 8 de setembro de 2002).

³⁷ A fase heróica ou de “purezas” vai de 1930 a 1935, e corresponde ao período de nascimento das escolas, rivalidade entre elas, perseguição policial e a participação única e exclusiva de seus componentes. O cortejo carnavalesco surge de organização competitiva dos grupos que promoviam verdadeiras batalhas na Praça Onze pelo direito de brincar o Carnaval de uma forma diferente daquela apresentada pelos Ranchos e Sociedades, considerada burguesa.

A fase “autêntica” de “contaminação do folclore por contato indireto” vai de 1935 a 1950, quando o desfile é oficialmente inscrito no calendário carioca, a União Geral das Escolas de Samba é fundada e o estado, responsável por esta contaminação, elabora regras e exige a temática nacionalista. Fase da “Interação” ou “Contaminação por contato direto, de 1954 a 1970, em que ocorre o estreitamento do contato entre o mundo do samba e o mundo social e a participação de artistas eruditos – artistas plásticos, cenografias, figurinistas na confecção do visual dos desfiles.

Concentra-se este período também a profissionalização do Sambista e a sofisticação crescente da administração das Escolas entregue a especialistas nesta área. Neste período a temática negra defendida pelo Salgueiro e proposta por Fernando Pamplona, bem como uma nova concepção estética do desfile marcam a grande revolução do Carnaval Carioca. Quarta Fase de 1971 até hoje: Fase da Escola de Samba S.A., por causa dos avanços tecnológicos – super-espetáculos.

³⁸ Jornal Extra, 08/09/2002, p.10 - Orçamento previstos para o carnaval 2003 - Salgueiro – Enredo: “Salgueiro, minha paixão – 50 anos de glória”. Custo: US\$ 1.4 milhões; Viradouro – Enredo: “A Viradouro canta e conta Bibi”. Custo: US\$ 900 mil; Caprichosos – Enredo: “Zumbi, rei de Palmares e herói do Brasil”. Custo: US\$ 500 mil; Tradição – Enredo: “O Brasil é penta, o R é 9 – O fenômeno iluminado”. Custo: US\$ 600 mil; Unidos da Tijuca – Enredo: “Agudas, os que levaram a África no coração e trouxeram para o coração da África o Brasil. Custo: US\$ 1 milhão; Mocidade – Enredo: ‘Para sempre no seu coração – carnaval da doação’. Custo: US\$ 700 mil; Grande Rio – Enredo: “O Brasil que vale”. Custo: US\$ 1.400 milhões; Império Serrano – Enredo: “E onde houver trevas... que se faça luz”. Custo: US\$ 670 mil; Portela – Enredo: “Ontem, hoje, sempre Cinelândia”. Custo: US\$ 900 mil; Beija-Flor – Enredo: “O povo conta a sua história: saco vazio não pára e pé”. Custo: US\$ 2 milhões; Porto da Pedra – Enredo: “Os donos da rua”, um jeitinho brasileiro de ser.”. Custo: US\$ 700 mil; Imperatriz – Enredo: “Nem todo pirata tem a perna de pau, o olho de vidro e a cara de mau...”. Custo: US\$ 900 mil. Foi considerado a taxa de câmbio do período US\$ 1 = R\$ 3,00.

O avanço tecnológico ampliou os recursos visuais no desfile, mas também determinou o conhecimento das técnicas e materiais que atendessem às exigências cada vez maiores da apresentação das Escolas. As mudanças na estruturação e no regulamento dos desfiles se refletem no trabalho do Carnavalesco, que se torna indivíduo centralizador, produtores de novas idéias e releituras das temáticas do Carnaval. Sua presença torna-se cada vez mais importante, pelo seu conhecimento e domínio da arte de “fazer” o Carnaval de uma Escola de Samba.

4 - O SISTEMA ORGANIZACIONAL DA ESCOLA DE SAMBA

4.1 – O Estatuto

No contexto do “mundo do samba”, existe um conjunto de relações sociais bem estruturados sobre a valorização de um gênero musical-produto e o setor que é o mais expressivo deste mundo é a Escolas de Samba. Organizadas e competitivas entre si, as Escolas de Samba, dentro do mercado atual, lutam como uma “empresa normal” por sua fatia de mercado nestes tempos de globalização. Todas as agremiações, para serem reconhecidas oficialmente, possuem um “Estatuto Social” aprovado em Assembléia Geral e registrado no Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas, documento este que determina toda a sua estrutura jurídica e a divisão hierárquica. Neste trabalho anexamos a cópia integral do Estatuto do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira (ver anexo nº 1).

É também um organismo empresarial em permanente atividade e mudanças na sua dinâmica interna, pois mantém valores sociais e se define como indicador da identidade grupal onde facilita a aproximação de indivíduos e intercâmbios com outros. Dentro da sua estrutura organizacional, ultrapassa os limites da organização conhecida empresarial, onde a sua importância na transmissão de valores do grupo diferenciado do complexo global, mantém o processo de conservação e sobrevivência, assumindo, enquanto categoria valorizada coletivamente, elementos estratégicos de definição do seu universo social.

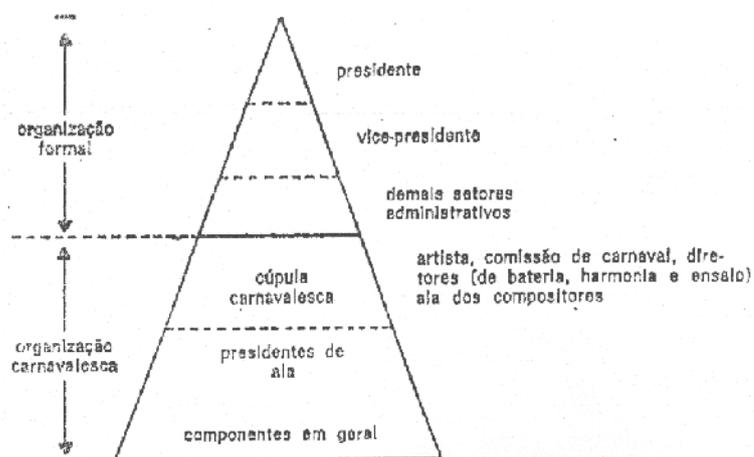
4.2 - A Organização

A Escola de Samba apresenta uma organização complexa porque o seu desempenho se deve às articulações de um conjunto variado de elementos, além de uma

pressão externa e outra interna, para que se desenvolva um trabalho dentro dos padrões de exigência. Há também dentro desta organização uma união dos elementos racional e o emocional, que cria a harmonia que vai viabilizar a construção do produto e a apresentação deste, unindo milhares de pessoas, com o mesmo objetivo, que participam do produto final; Escola em desfile.

Esta organização pode ser dividida em dois aspectos: o primeiro que é o formal, reúne elementos do racional, e diz respeito as funções que vão garantir as condições adequadas para que a Escola atinja o seu objetivo. O segundo a organização carnavalesca, que reúne elementos do emocional, que vem a ser o conjunto de articulações ligados ao fazer a Escola, em todos os seus aspectos que garantirá a apresentação da Escola – expressão maior da matéria-prima: o Samba. Esses dois itens funcionam simultaneamente e ininterruptamente.

Gráfico I



Disposições hierárquicas = Organização Formal / Organização Carnavalesca
 Fonte: Escola de Samba, Ritual e Sociedade. Leopoldi, José Sávio, 1978, p.75.

4.3 – O Ciclo Carnavalescos e seus Períodos

Dentro desses aspectos, há um processo fundamental a ser observado que se divide em períodos: o primeiro que se inicia logo após o Carnaval e se segue até o

mês de agosto: apresentação ou confirmação do carnavalesco, tema do enredo que será desenvolvido: através de figurinos e alegorias. Apresentação do esboço das linhas básicas de atuação da Escola para todo o ciclo carnavalesco a sinopse do enredo é entregue para o grupo de compositores e estes já começam a trabalhar os seus sambas-enredos, prestação de contas, pagamentos relativo a débitos anteriores, preparação de relatórios para os organismos oficiais. Na segunda etapa, de agosto a dezembro, acontece o reinício dos ensaios da bateria, da escola, cortes de samba, definição do samba enredo e apresentação dos protótipos³⁹.

Neste ciclo as alas estão se reorganizando, o setor formal administrativo é marcante porque é nesse período em que a Escola começa a definir concretamente os empreendimentos para captação de recursos onde alcança o nível mais elevado que assegura o futuro da instituição.

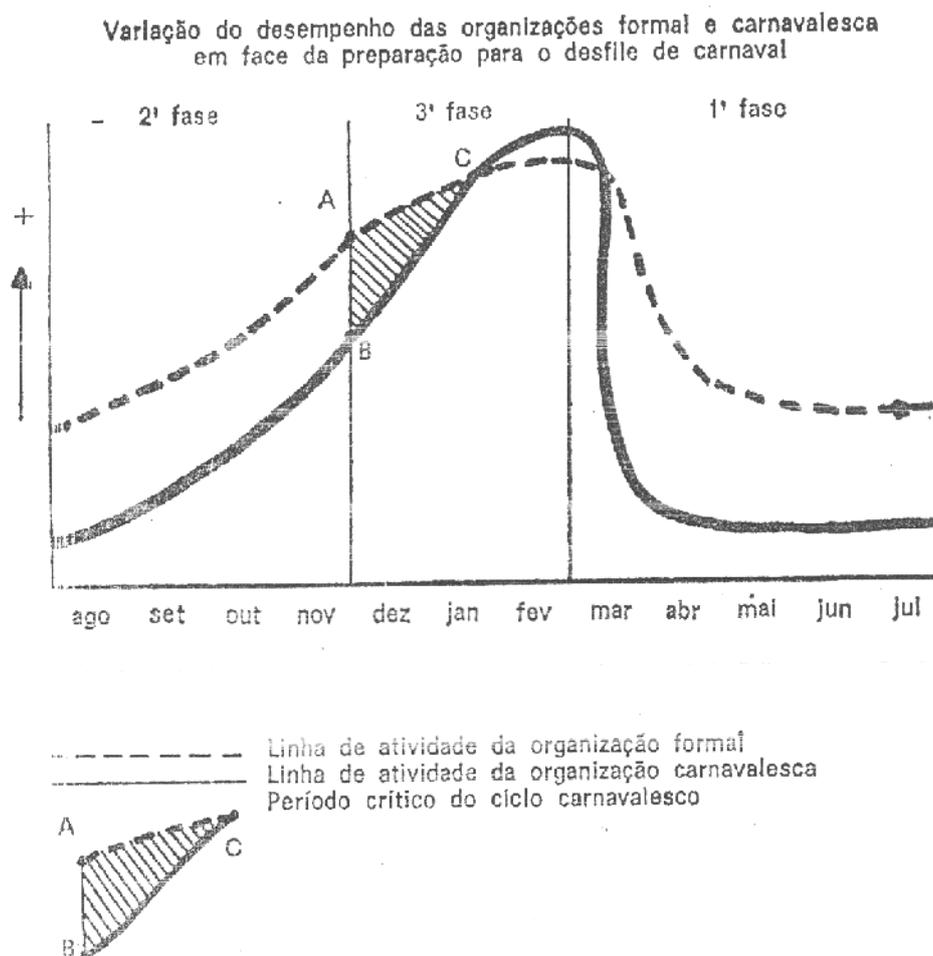
Na terceira etapa que vai de novembro até o Carnaval, o setor carnavalesco⁴⁰, emocional, recebe a maior parte das atenções: as fantasias são confeccionadas, há feirinha para venda de fantasia dentro das quadras em dias de ensaios, o samba já foi definido e está sendo veiculado na mídia, há uma presença constante da Imprensa e curiosos para divulgar novidades e garantir sua audiência, os trabalhos de ateliê que preparam as roupas da comissão de frente, mestre sala e porta bandeira, ala das baianas, ala das crianças, seguem intensamente e guardando segredos a sete chaves que só serão divulgados na hora do desfile, os trabalhos do barracão, onde se projeta, constrói e decoram-se os carros alegóricos, existe uma expectativa maior de todos os setores da Escola por ocasião do desfile onde a Empresa colocará o seu produto, exposto a um público, onde toda a expectativa já foi divulgada amplamente pelos meios de comunicação à uma massa global e onde ela irá competir com outras

³⁹ Um modelo de fantasia de cada ala, incluindo ala das baianas, ala das crianças, para que todos tenham noção de como será todo figurino da Escola, se resguardando em segredo o figurino da comissão de frente e mestre-sala e porta-bandeira

⁴⁰ Barracão de alegorias e ateliers.

escolas que estarão no grande desfile organizado no domingo e segunda-feira de carnaval pela LIESA e RIOTUR.

Gráfico II



Fonte: Escola de Samba, Ritual e Sociedade. Leopoldi, José Sávio, 1978, p.51

Em sua apresentação pública, todas as Escolas de Samba apresentam um mesmo modelo, que tem um padrão determinado historicamente e mantido para atender ao Regulamento dos Desfiles.

Para ilustrarmos o caso aqui estudado anexamos material referente ao “Roteiro e Armação de Escola”, elaborado pelo carnavalesco Max Lopes para o enredo “Os Dez Mandamentos” onde observamos uma demonstração de necessidade de se organizar visualmente o desfile, não só para distribuição interna na Escola, mas também

para a LIESA, tendo em vista que este material é incluído no livro “Abre-Alas” que contém os dados de cada Agremiação no dia do seu desfile.

A obediência a esta estrutura é fundamental para o êxito da Escola, tendo em vista que o objetivo é atender as avaliações dos quesitos a seguir:

- Comissão de Frente;
- Abre-Alas;
- Bateria;
- Samba Enredo;
- Harmonia;
- Evolução;
- Enredo;
- Conjunto;
- Alegorias e Adereços;
- Fantasias;
- Mestre-Sala e Porta-Bandeira

4.4 – O Regulamento como Fator de Organização

Com as transformações ocorridas desde os antigos cordões que se constituíram em Escola de Samba, ocorreram por causa da própria dinâmica das agremiações, sua relação com a sociedade se torna mais ampla, quando os desfiles foram oficialmente reconhecidos, estabeleceram-se padrões que se refletiram no fazer interno das próprias agremiações.

Os órgãos oficiais que estão encarregados de planejar o período de carnaval, estabelecem normas específicas, em especial para o Desfile das Escolas de Samba. Elaborado pela LIESA e a RIOTUR S/A, órgão responsável, publica

anualmente estas normas, ressaltando alguns aspectos e inibindo outros para não haver abuso de algumas Escolas.

O conjunto de regras impõe limites e faz com que as Escolas de Samba procurem observar desde a dimensão e quantidade de carros alegóricos, ala das baianas, desenvolvimento do enredo, até a cronometragem, correndo o risco de desclassificação ou rebaixamento de grupo ao qual pertence.

Essas regras colocam a organização da Escola sobre pressão. Preocupadas em satisfazer todas as exigências formuladas pelos órgãos oficiais são alvo de críticas por sambistas que se dividem ora em defesa das inovações desenfreadas de algumas Escolas que poderiam apagar os seus aspectos mais tradicionais, ora por sambistas mais inovadores.

Esse conjunto de normas e regras também influencia internamente a organização da Escola que procura se enquadrar nas exigências oficiais para sua apresentação pública.

4.5 – Intercâmbio entre Escolas – Rivalidades e Relações

Existem internamente dentro das Escolas, elementos que criam uma homogeneidade, que é o intercâmbio constante entre os componentes, mesmo de várias agremiações diferentes, e na medida que vão se relacionando conhecem os padrões e normas das diferentes Escolas e os que são julgados mais eficientes tendem a se propagar e se tornam predominantes. O contato social entre as Escolas, que sempre promove intensa programação social, fortalece os laços de amizade e o contato constante dos sambistas de diferentes agremiações propicia um estreito relacionamento entre as Escolas, reforçando a tendência para modelos semelhantes de organização.

Essas permutas se apresentam como um veículo eficiente de comunicação e que todas as agremiações procuram adotar, assim os fatores externos e internos tendem a se reproduzir em todas as Escolas.

Existem também as características particulares de cada agremiação. A cultura organizacional de cada uma, que vai desde a sua localização geográfica ao número de componentes, as características dos componentes, o grau de racionalização que impõe a sua organização e o envolvimento com os setores externos da sociedade.

Mesmo os primeiros organizadores que comandavam a apresentação das Escolas, nos fins da segunda década do século passado, integravam-se no universo social e cultural. Com a dinâmica da sua organização, já formavam grupos de liderança que mantinham contato com o mundo externo ao samba. Quando houve a oficialização dos desfiles, nos anos trinta, como já foi visto, a relação tornou-se mais estreita entre sambistas e os organismos que promoviam o programa oficial do Carnaval. Com isso foi ficando cada vez mais definida a divisão interna entre administradores da organização Escola de Samba e os sambistas, componentes, e participantes eventuais.

Com o descobrimento de outros segmentos da sociedade das quadras e desfile como um novo ponto de diversão, tornou-se necessário nas Escolas uma reformulação e aceleração dos fatores administrativos para lidar com o aumento do contingente, refletindo mais sobre a organização racional, característica da moderna administração.

Hoje as grandes Escolas adotam modelos e procedimentos administrativos baseados nos atuais moldes empresariais. Assim, cria uma imagem atualizada e compatível com seus próprios avanços tecnológicos e os processos racionais de organização.

Objetivando a praticidade, o quadro administrativo das Escolas ampliou-se e criou-se tantas categorias quanto são necessárias para o bom desenvolvimento dos

seus objetivos. Todas as Escolas possuem um organograma indicando as múltiplas funções que variam de acordo com suas possibilidades econômicas e o presidente consegue, sem dificuldade, se impor como o centro tomador de decisões e lhe é atribuído maior parcela de responsabilidade na qualidade do desfile apresentado pela Escola. Esse poder também não é ilimitado e pode ser questionado pelos outros setores da agremiação. Aproveitamos para citar o Capítulo V do “*Estatuto Social do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira*”. (Anexo 2)

CAPÍTULO V DA ADMINISTRAÇÃO

Artigo 16º - A Administração do Grêmio terá os seguintes órgãos executivos, com os respectivos titulares, que exercerão atribuições peculiares nas áreas de sua competência, previstas neste Estatuto e constituirá o Conselho Diretor:

- a) Presidência;
- b) Vice-Presidência;
- c) Vice-Presidência Administrativa;
- d) Vice-Presidência Financeira;
- e) Vice-Presidência Social;
- f) Vice-Presidência de Patrimônio;
- g) Vice-Presidência de Harmonia;
- h) Vice-Presidência de Divulgação;
- i) Vice-Presidência Jurídica;
- j) Vice-Presidência do Departamento Feminino;
- k) Vice-Presidência de Esporte e Desenvolvimento Social;
- l) Vice-Presidência Cultural;
- m) Vice-Presidência Médica;
- n) Vice-Presidência de Promoções e Eventos;
- o) Vice-Presidência de Carnaval;
- p) Vice-Presidência do Grêmio Cultural Mangueira do Amanhã;
- q) Vice-Presidência para Assuntos Comunitários.

Parágrafo 1º - Somente os cargos de Presidente e Vice-Presidente serão preenchidos por escrutínio secreto. Os demais cargos serão de confiança do presidente *ad-referendum* do Conselho Deliberativo e Fiscal.

Parágrafo 2º - Além do Vice-Presidente de cada área e dos diretores designados pelo Presidente, cada Vice-Presidente poderá indicar assessores para a sua Vice-Presidência de acordo com as necessidades de sua área, ficando estabelecido que cada nome deverá ser previamente submetido à apreciação do Presidente e homologação em reunião da Diretoria do Grêmio.

Hoje as preocupações convergem sempre para as bases econômicas das Escolas visto que a realização dos desfiles há uma ostentação de luxo, riqueza, profissionais gabaritados, efeitos especiais, tecnologia de ponta visto que todo desfile é controlado por computadores para não haver atrasos e promover o melhor desempenho da Escola.

Esse espírito de competição também se estende às suas quadras visto que buscam um maior conforto, segurança e são dotados de equipamentos tecnologicamente modernos. E o nível de sofisticação constante se reflete na organização administrativa, e também nas apresentações carnavalescas das agremiações.

À medida que as Escolas se constituíram sociedades juridicamente associadas a organismos governamentais, passaram também a serem controladas por esses organismos. Os compromissos internos também revestem-se de formalidade e as responsabilidades fixadas em livros e documentos, para os encarregados de qualquer atividade de coordenação ou direção para futuras prestações de conta.

A organização formal foi substituída ao longo das décadas por um compromisso formal e obediente às normas burocráticas. O exercício administrativo expandiu-se por todos os setores da agremiação.

4.6 – Detalhamento da Estrutura Organizacional – Setores e Funções

Quando se apresentaram publicamente pela primeira vez como Escolas de Samba, institucionalizou-se um modelo de organização que reflete até hoje nas agremiações. Conservam os aspectos também melódicos, coreográficos e rítmicos.

O componente é a organização mais abrangente que forma a unidade fundamental da organização da Escola de Samba que é a ala. Formam-se por laços de

amizade e mantém contato com a agremiação através do presidente de ala e não há nenhum vínculo rígido do componente com a ala ou a escola. Funciona também como um indicador social.

Os sambistas é a base da organização carnavalescas atuante, trabalham com o samba, do ponto de vista melódico, coreográfico e rítmico – compositores, passistas e ritmistas. Os sambistas compõe as manifestações que emergem do contexto da Escola, uma vez que fornecem a matéria-prima – o Samba. Esses compositores tem certo destaque dentro da Escola, pois é através deles que o samba-enredo é intensamente difundido pela mídia, aliando aos diversos interesses comerciais, financeiros e promocionais das Escolas.

Outro personagem da organização carnavalesca que concentra forte influência em toda a Escola é o Carnavalesco. A relação profissional existente entre o Carnavalesco e a Escola de Samba é estabelecida através de sua contratação para a execução do carnaval. Este contrato é feito muitas vezes verbalmente. O trabalho desse profissional, em geral, obtém aprovação dos componentes, confiantes na sua formação profissional, pois assegura-se uma exibição de desfile à altura da expectativa dos juízes de cada quesito no dia do desfile e atende a divulgação dos meios de comunicação sobre o potencial da Escola. Este profissional atua com os setores mais importantes da Escola:

A seguir detalhamos alguns dos itens já citados do Estatuto:

1 – **Setor Administrativo**: que atua o ano inteiro e é composto pelas pessoas associadas à Agremiação, que é regida por um Estatuto Social. A Assembléia Geral, poder máximo na Escola, elege o Conselho Deliberativo, que por sua vez elege a Diretoria Administrativa, que dirige a Escola e é constituída dos seguintes cargos:

Presidente	Autoridade suprema e responsável pela orientação e representação da Escola.
Vice-Presidente	substituto do Presidente

Secretário	coordenador da Secretaria da Escola
Tesoureiro	coordenador da parte financeira
Diretor de Patrimônio	coordenador dos materiais e instalações da Escola
Diretor Social	coordenador de programação das atividades festivas
Diretor de Esporte	coordenador de Atividades Esportivas
Relações Públicas/ Propaganda e Marketing	responsável pelos contatos com os meios de comunicação e propaganda, contatos externos
Diretor Cultural	responsável pela supervisão e orientação das atividades carnavalescas
Conselho Fiscal	Responsável pela fiscalização

2 – **Setor Carnavalesco** – que atua na organização e execução do carnaval e tem como órgão máximo a Comissão de Carnaval, que todo ano é eleita pelo Setor Administrativo. Os segmentos relacionados diretamente com a Comissão de Carnaval são:

- Diretor de Carnaval
- Diretor de Harmonia
- Diretor de Bateria
- Presidente de Ala
- Ala de Compositores
- Diretor de Ensaios

O Carnavalesco se relaciona com ambos setores, mas sua integração maior e mais direta é com o setor Carnavalesco, com o qual trabalhará e dividirá as responsabilidades. Em contato com a Comissão de Carnaval ele procederá ao cumprimento e a realização das etapas do seu trabalho, sempre com a aprovação desta Comissão. Esta organização é imprescindível para correta execução do Carnaval. A posição deste profissional dentro da Escola é muito importante e funciona como mediador entre os vários setores da Escola.

A dinâmica interna de uma Escola de Samba atualiza-se constantemente em todos os seus aspectos administrativos e carnavalescos, especificamente a parte da direção geral da Escola de onde saem as decisões e determinações e todo setor relacionado a prática carnavalesca. A organização formal atua como fonte de decisões e como receptor a organização carnavalesca. Essas duas posições se hierarquizam de maneira a atribuir a direção superior formal, a posição de comando.

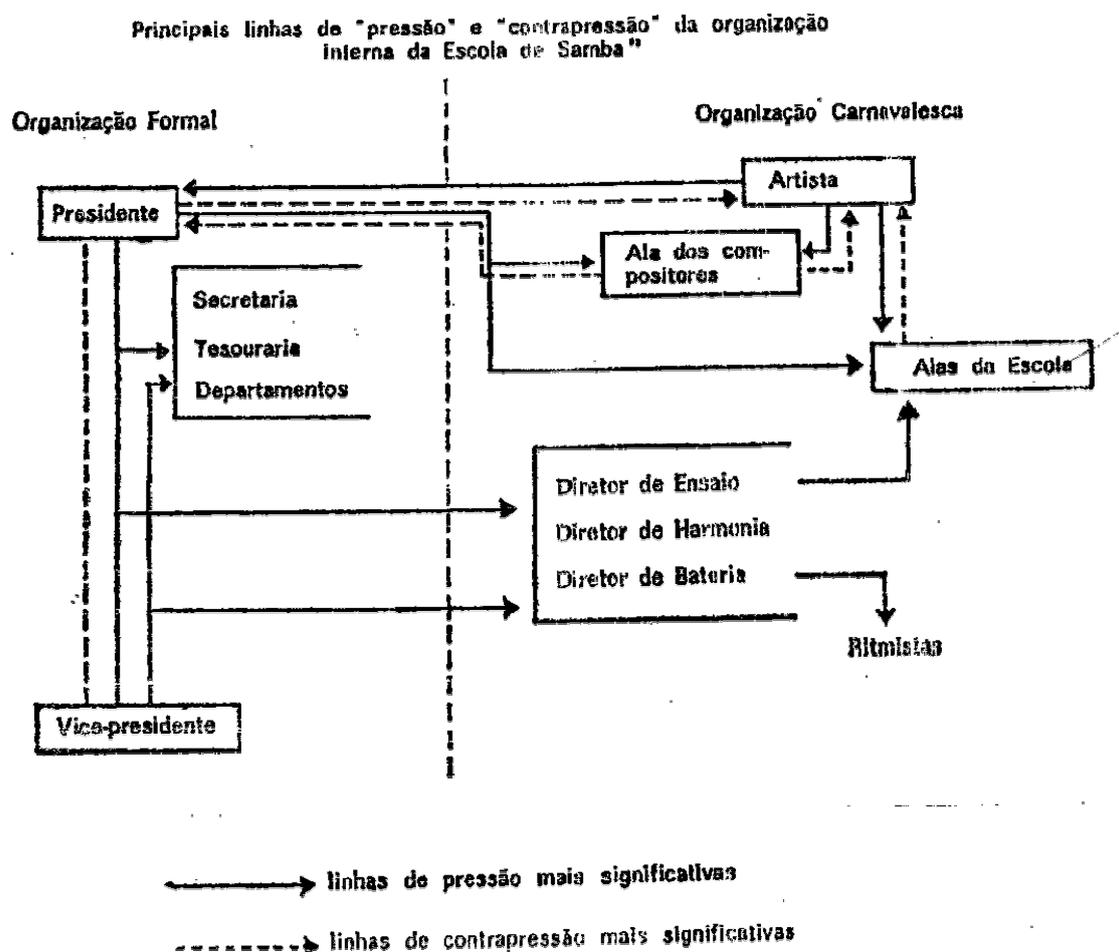
As decisões do presidente pode sofrer também modificações por influência dos setores intermediário não satisfeitos com a ordem. Pode-se com isso criar-se uma resistência por parte dos sambistas e componentes. Mas, apesar de algumas vezes haver oposições a Organização formal e a Organização Carnavalesca se mantém em equilíbrio, sem que uma domine a outra de maneira absoluta, pois os objetivos predominantes, os interesses da agremiação, são mais importantes para que a Escola atinja o seu objetivo.

Os pontos mais dinâmicos do sistema é o presidente, vice-presidente e o carnavalesco. Mas, a autoridade do presidente se estende a todos os setores da Escola de Samba.

O gráfico III mostra que alcance da influência do presidente se estende a praticamente todos os setores da Escola de Samba. Embora teoricamente sujeito a um fluxo equivalente de contra-pressões, na realidade apenas o vice-presidente e o grupo de

compositores aparecem — no momento — como elementos do sistema capazes de oferecerem uma resposta eficiente às pressões acionadas pelo presidente

Gráfico III



Fonte: Escola de Samba, Ritual e Sociedade. Leopoldi, José Sávio, 1978, p.58.

Hoje, o Carnavalesco é de grande importância dentro de uma Escola e se encontra em condições de exigir o cumprimento de suas determinações para o resultado do seu trabalho. Até mesmo o samba-enredo que era assunto exclusivo dos grupos de compositores, tem sofrido influência do Carnavalesco preocupado com o efeito que o samba-enredo possa causar no grupo de juizes, público e evolução da Escola. Preocupa-se num samba, como produto, que possa harmonicamente conjugar as

concepções plásticas da Escola em desfile, orientado para os efeitos visuais e estéticos da Escola.

Verifica-se dentro da Escola de Samba, na época em que antecede o carnaval, um equilíbrio entre os setores administrativos e o setor carnavalesco. A estrutura da Escola concede sempre ao setor administrativo a questão da força e do poder da agremiação. E a partir dessa concentração do poder do setor administrativo, que vem desde as origens das Escolas de Samba, Edison Carneiro⁴¹ (1974), assim se expressa quanto à sua organização administrativa:

Uma oligarquia do tipo especial, que eles (Escola de Samba) se impôs desde o começo, desde os tempos de pancadarias na Praça Onze, dirige as Escolas – os mais dedicados ao samba, entre aquelas que podem sustentar financeiramente a Escola, seja com dinheiro, seja com sua atividade era conseguiu-lo, detém os postos de comando. Com as antigas ‘uniões’, as Escolas registraram-se como sociedades civis e, em conseqüência, passaram a realizar eleições para renovação periódica da diretoria. Tão grande continua ser, entretanto, o prestígio desses velhos sustentáculos do samba, que as eleições não têm conseguido mais do que revezá-los no comando. A permanência dos antigos, em contraste com a presença ocasional dos outros sócios, justifica, facilmente, a sua relação.

Nota-se que atualmente dentro das Escolas de Samba, os cargos de poder não são mais privilégio de velhos sambistas e podem ser delegados a quem pode investir financeiramente. A predominância da organização formal sobre a carnavalesca se mantém dentro dos limites harmônicos para não deixar em risco a organização interna da Escola.

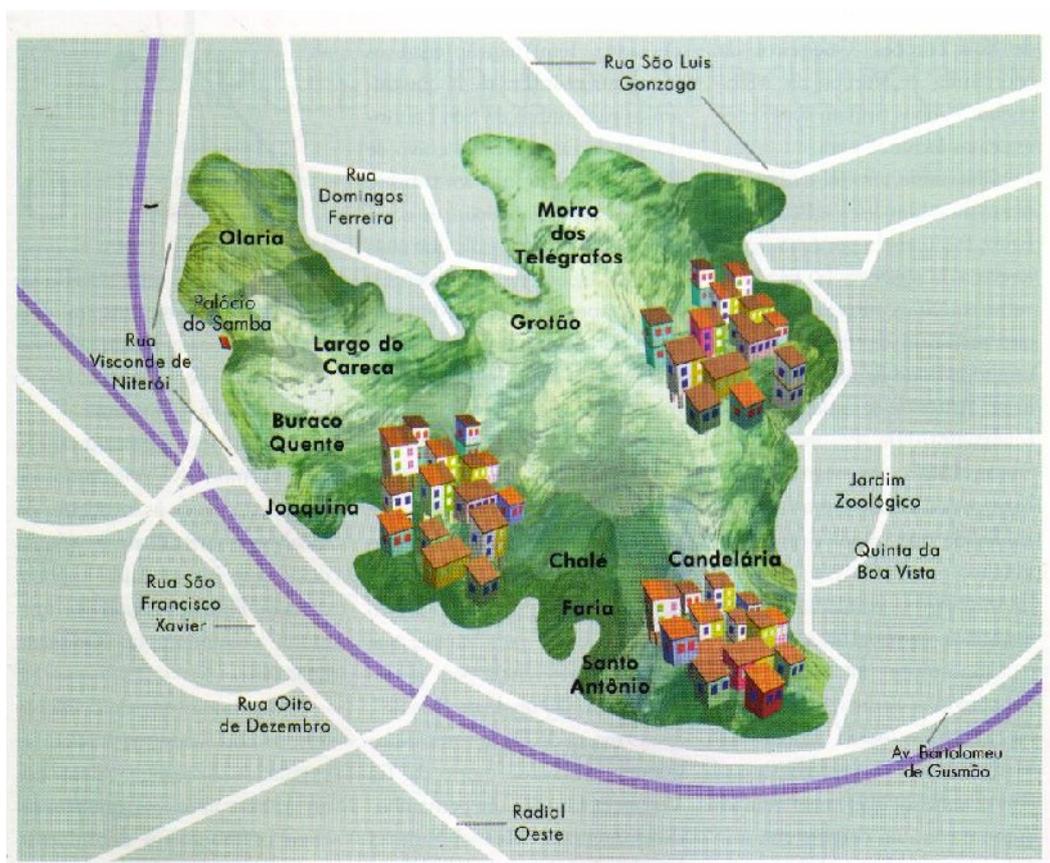
⁴¹ Carneiro, Edson. *Folgedos Tradicionais – Coleção Temas Brasileiros*. Rio de Janeiro: Ed. Conquista, 1974, p.111.

5- A ESCOLA DE SAMBA ESTAÇÃO PRIMEIRA DE MANGUEIRA

*“Sei La não sei, sei lá, não sei não,
A mangueira é tão grande, que nem cabe inspiração”
Paulinho da Viola*

Fundada, em 28 de abril de 1928, a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira surgiu da fusão de vários blocos existentes na localidade, liderados pelo bloco dos Arengueiros.

O Morro de Mangueira é o nome popular pelo qual é conhecido o Morro dos Telégrafos, situado na VII região administrativa, denominada São Cristóvão, constituindo uma área que abrange várias favelas, mais conhecida pelo nome dominante de Mangueira. A ocupação do Morro dos Telégrafos data de fins do século XIX, constando que os primeiros habitantes foram capatazes e cocheiros do Paço Imperial, visto que a Quinta da Boa Vista localiza-se ali perto.



Fonte: Revista de Carnaval Mangueira, Rio de Janeiro, 2000, p.47 (anexos)

O Morro de Mangueira cresceu pelo afluxo de sucessivas levas habitacionais, recebendo numerosos migrantes dos Estados de Minas Gerais, Bahia e do próprio Rio de Janeiro. Nos anos 40, foi subitamente acrescido a vultosa leva de marginais e prostitutas dispersos do mangue; essa foi uma fase notória pois o morro continuamente aparecia em crônicas policiais.

Hoje permanecem moradores antigos ligados por laços familiares, posição na Escola de Samba, investimentos feitos no local, e que constituem o núcleo tradicional de moradores; e os comparativamente mais recentes, formando uma orla mais difusa, preocupados antes com sua subsistência.

5.1 - O Palácio do Samba

A atual sede é conhecida como “Palácio do Samba”, da estação Primeira de Mangueira. Tendo sido lançado como termo promocional, fixou-se mais tarde como designação do pódio propriamente onde funciona a Escola. Hoje serve para denotar arquitetonicamente o local e apenas nessa circunstância constitui um termo substitutivo para a denominação “Mangueira”.

A sede antiga, ainda existe, mas com um elevado valor simbólico, bem próximo do “Palácio do Samba”, no Buraco Quente, oficialmente denominado Travessa Saião Lobato, foi o centro da formação ideológica da Estação Primeira de Mangueira. Ali se estabeleceram certos princípios organizacionais que se tornaram valores axiomáticos para a Estação Primeira de Mangueira, pelo menos em normas, ideais, entre eles o igualitarismo, as assistências comunitárias processos sociais e o reconhecimento prioritário do tipo de cooperação direta e pessoal.



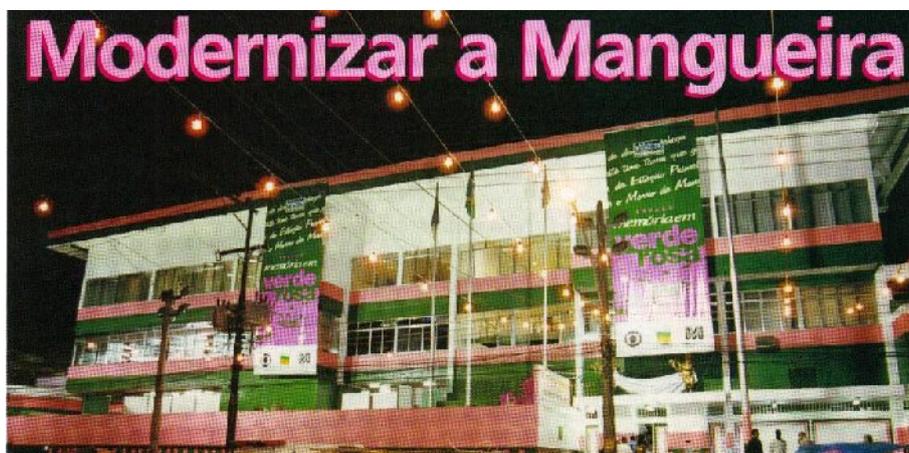
Fonte: O Palácio do Samba, Goldwasser, Maria Julia, 1975, p.62.

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira atualmente obedece a outro sistema de gestão administrativa em termos empresariais, bem elaborados, mas conserva de um modo geral todos aqueles princípios que nortearam sua fundação prolongados através de seu sistema normativo, garantindo continuidade à sua identidade institucional.

O deslocamento físico da Escola Estação Primeira de Mangueira, através de suas várias sedes veio justamente refletir um processo transformador de sua estrutura social. Em termos espaciais, significou a passagem de uma sede simples para uma sede mais setorizada e aberta ao acesso público. Isso aconteceu porque a Escola já ingressou na sua era empresarial, aproximando a seu modo proporções diversas e circunstancialmente variáveis de organização tradicional e moderna. A sede antiga da escola se projeta como um marco de referência do passado em torno do qual se tecem uma infinidade de estórias exemplares.

Dentro desse novo contexto é que assume relevância a gestão administrativa e estratégica da Escola, porque é através dela que se promovem e se viabilizam todos os projetos educacionais, pedagógicos e mantêm parcerias e patrocinadores de grande relevância, para que tudo funcione de acordo com a gestão de estratégias montada pela “Organização” Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, viabilizando economicamente empreendimentos financeiros e materiais indispensáveis para o seu êxito.

A Escola de Samba Estação Primeira incentiva promoções conjuntas em outras agremiações e na direção que tomam essas saídas é que se verifica o sentido em que se tece a rede mais estreita de interconexões mangueirenses: é raro, a menos que se trate de promoções oficiais ou de contratos comerciais, que a Escola Estação Primeira de Mangueira ultrapasse a zona norte da cidade para pontos mais sofisticados na zona sul e, mesmo quando isso acontece, o episódio em si traz algum esclarecimento quanto à composição e orientação dos grupos que o praticam. As preferências da Mangueira gravitam em regra em torno de seu próprio círculo de influências. Quando, em 1972 inaugurou o Palácio do Samba; foi uma entrada épica em pleno domínio da ordenação do espaço.





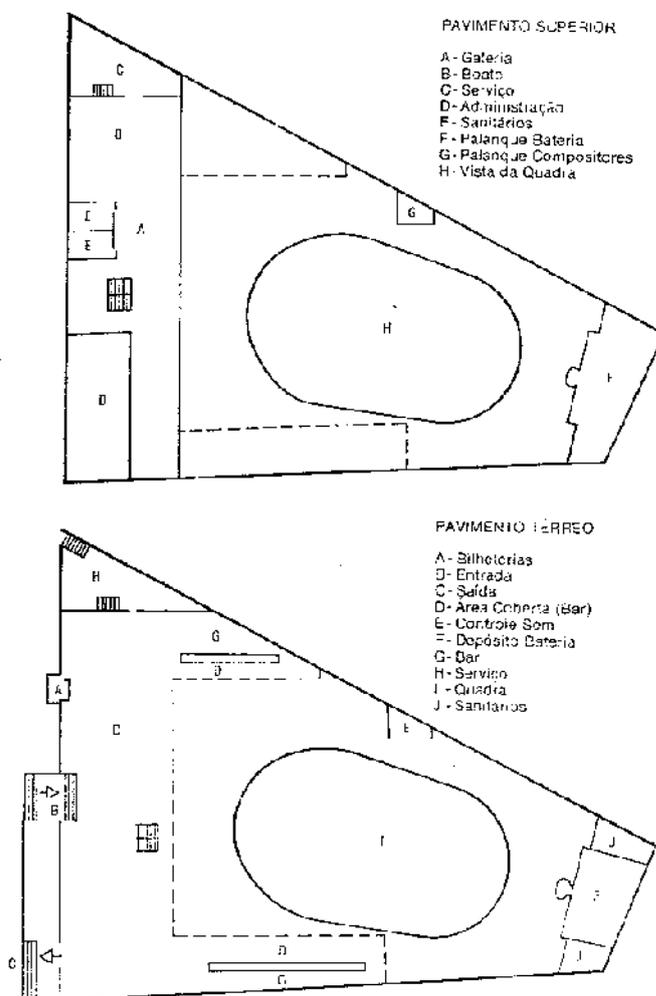
Fonte: Revista comemorativa dos 13 anos do Projeto Social do Grêmio Recreativo Estação Primeira de Mangueira, Rio de Janeiro, 1999 (anexos).

O prédio impressiona pela sugestão de imponência e solidez, assemelhando-se a uma fortaleza: as estruturas em concreto aparente, grossos muros de arrimo salientes, todo o conjunto é recortado em anfiteatro à base do morro, que o circunda em semi-círculo. Tudo é verde e rosa em torno, da Escola as casas vizinhas e daí para outros pontos mais ao longe espalhados na encosta do morro.

O projeto foi elaborado por três arquitetos, mas os líderes mangueirenses que conduziam adiante o plano de construção pois a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, tinham clara consciência de todas as suas necessidades, tendo-lhes comunicado integralmente os elementos constitutivos do programa, desde o dimensionamento dos bares e depósitos até local apropriado à guarda dos

instrumentos musicais e aos arquitetos coubera-lhes tão-somente “equacioná-los numa linguagem arquitetônica viável”, segundo entrevistas que nos foi fornecida na quadra.⁴²

O Palácio do Samba⁴³



Fonte: Palácio do Samba. Goldwasser, Maria Julia, 1975, p.69.

A Escola é construída com largos espaços abertos, projetados para dali se ver a parte de fora, de tal forma que nem a escola perde a visão do morro nem o morro da Escola. A Vila Olímpica, vista da Escola, aparece como se fosse uma continuidade da mesma, com amplos jardins, e quadra de esportes (mesmo cortada pela rua Ana Nery ,passa em frente a Escola) não deixamos de ter uma visão ampla dos jardins verde e

⁴² Entrevista de D. Eli Gonçalves, Chininha – Vice-Presidente da Estação Primeira de Mangueira.

⁴³ Goldwasser, Maria Julia. *O Palácio do Samba*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

rosa. A entrada na quadra se dá através do corpo principal, ao fim de uma escadaria que, cortando a muralha, abrem-se em pátio sob pilotis.

Toda a construção apresenta áreas qualitativamente diferenciadas de valoração social, notoriamente, o segundo pavimento do prédio recebe um tratamento privilegiado. Compreende uma área de distinção social, que se manifesta tanto no uso quanto na etiqueta que lhe são consagrados. Convidados ilustres são invariavelmente encaminhados para o pavimento superior e o grau mais alto de deferência se demonstra em colocá-los justo nos balcões em frente ao setor administrativo, o qual simboliza consensualmente a evidência mais inequívoca de quanto a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira cresceu muito. A primeira parte que costumam mostrar aos visitantes, sobretudo a “sala dos troféus”, que é também a sala de reuniões da Diretoria. Nesse sentido, pode-se dizer que a entrada na “nova” sede Mangueira se dá sob a égide da administração, uma vez que as escadarias passam sob esse setor. Também no andar superior, a boate presta-se um serviço mais qualificado: os garçons se vestem a caráter, ao contrário dos que funcionam na quadra.

Descer à quadra é penetrar no domínio das áreas segregadas. Cada pedaço de chão aí corresponde a um domínio intranspassável como os próprios papéis sociais que lhes cabe assinalar e diferenciar; onde as regras de exclusão são rigidamente mantidas.

Destacam-se, fundamentalmente, três pontos distintos e que ao nível da organização social, refletem justamente os pilares estruturais na constituição da Escola: a quadra de ensaios propriamente, o palanque dos compositores e o palanque da bateria. Dos três, a quadra apresenta-se como o elemento mais maleável do sistema, usado pelas alas, todos os demais componentes da Escola, aí compreendidos as pastoras e assistidas que formam a massa do desfile, oscilam entre três mil a quatro mil participantes, e são estes por definição os usuários da quadra. A quadra apresenta um

sistema aberto, constitui o pólo por onde cresce a Escola, sendo inclusive sua flexibilidade levada até o plano de sua morfologia física. O palanque dos compositores e o palanque da bateria situam-se em pisos acentuadamente mais elevados que o da quadra e o acesso a ambos se dá através de escadas privativas guarnecidas de portões de ferro.

Tanto a Bateria, como a ala de compositores, são denominadas “alas técnicas” da Escola, que envolve critérios preestabelecidos de seleção e admissão de novos membros.

Nesses espaços delimita-se um código específicos de conduta, categoricamente demarcado, controlado por agente, visando à manutenção de seu funcionamento dentro daquela ordem.

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, é uma instituição estável, ordenada e internamente diferenciada. Mas Mangueira surgiu como um “precipitado” do Carnaval e se configura por isso como uma solução entre o princípio de estrutura, dado em sua ordenação institucional, e o princípio de antiestrutura dado em sua natureza carnavalesca; ou melhor, como “antiestrutura estruturada”, e esta é a sua contradição essencial.

A ação técnica na Escola se traduz no processo de burocratização que é ditado pelas exigências de uma grande organização empresarial, resultado da construção e administração de uma rede própria de porte considerável, com grandes parceiros e patrocinadores empresariais de renome nacional e internacional, mas também se assiste intervirem claros elementos de ritualismo sobre a prática decisória diária.

O Desfile do Carnaval, está dentro do que chamamos de estratégias empresariais de marketing e propaganda, não só à proporções suntuárias que tem desenvolvido, como pelo crescimento de interesses que tem provocado, resultando uma

aplicação cada vez mais ampliada de capital, recursos humanos, emprego de novas tecnologias e instrumentos e equipamentos adequados as novas necessidades.

A evolução da Escola está diretamente relacionada a uma transformação da visão empresarial do Desfile, foi daquele pólo mais penetrante à percepção que se impulsionou o movimento à mudança. A organização empresarial e suas estratégias foram geradas em respostas à exigência do Desfile Oficial e segundo a progressão na conformação deste. Do ponto de vista econômico, o Desfile representa uma gigantesca inversão suntuária, mas que cumpre determinadas funções rituais, entre os quais a de invasão dos status reais; a Escola como empresa constitui fonte de financiamento primário desta inversão. Existe pois uma relação de necessidades entre a Escola-Empresa e a Escola-Desfile em seus respectivos graus de estruturação: é da dramatização que se encena no Desfile que se deriva o significado de toda a prática efetuada no decurso do ano, enquanto na Escola-Empresa geram-se os recursos necessários à efetivação deste. É por isso que no caso mangueirense a evolução da escola se confunde tão de perto com a evolução do Desfile, como dois processos correlatos e simultâneos, ou como duas expressões manifestantes distintas da mesma realidade subjacente.

5.2 – Estrutura Organizacional

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, assim como no Desfile, se estrutura sobre o tríptico fundamento de uma execução sambista completa, isto é, canto, dança e acompanhamento rítmico, o que na Escola de Samba de Mangueira e no Desfile se materializam em “ala dos compositores”, “Ala Reunidas” e “Ala de Bateria”. Encimados pela Diretoria de Escola e pela comissão do Carnaval, constituem a estrutura organizacional da Escola

Desde a construção do Palácio do Samba, todas as promoções internas passaram a ser monopolizada pela Escola, faturando aí integralmente venda de ingressos, mesas, bar e restaurante. Descobrimo-se também a potencialidade comercial, o merchandising comercial de espetáculos fora da Escola, passando esta a se apresentar em clubes, boates emissoras de televisão, justificando essas alterações pela necessidade de capitalizar, divulgar e afirmar sua importância.

A Escola reconhece nos compositores uma função crucial: são criadores de símbolos de mensagens, eles catalisam e comandam correntes de opinião dentro da Escola. Um dos momentos que mais dinamizam a Escola em meio do ano é a escolha do samba-enredo a ser apresentado no Desfile de Carnaval. Da escolha do enredo propriamente, o quadro social permanece alheio, cabendo exclusivamente à Diretoria da Escola ainda que necessariamente deva existir aceitação do enredo por todos. Quando se chega ao samba-enredo, o processo se amplia: a Diretoria faz a triagem a escolha através de etapas eliminatórias. Enquanto essa escolha não se consuma a Escola vive um período de intensa polaridade acerca de sambas e compositores, até a decisão final.

5.3 A Diretoria e Comissão de Carnaval

A Diretoria é o centro de teorização e difusão da política unitarista da Escola. A idéia que expressa melhor as transformações, é a legitimação da autoridade. Em Mangueira, a legitimação se dá apoiada em dois princípios: na criação de uma organização de naturezas burocráticas, despersonalizando formalmente as posições de poder e na incentivação da consciência grupal, fazendo da criação da ordem interna uma tarefa de interesse comum. A Diretoria se comporta permanentemente como um órgão colegiado. A referência sistemática do “nós” como sujeito da ação é, na Diretoria, norma e prática consciente, sobretudo na presença de observadores externos.

Somente a Diretoria controla o fluxo total de informações na Escola, devido tanto à acumulação de cargos, quanto do envio de representantes junto às reuniões de ala; por outro lado, ela se protege atrás de áreas de “sigilo” que garantem a sua invulnerabilidade. Além disso é a ponte de articulação com o mundo exterior – o “Mundo do Samba”, as autoridades governamentais, as empresas de parcerias, patrocinadores, imprensa, televisão, etc., dispondo de uma área de manobra e adquirindo uma “indispensabilidade técnica que, na prática, a coloca em posição de superioridade em relação aos demais associados: daí a importância de se cultivar a mística de legitimidade e de comprovar o seu desempenho à “causa comum”.

No decorrer do ano, as funções concentradas na Diretoria se especializam, dando origem a dois aparelhos distintos: a Diretoria, com a gestão administrativa, e Comissão de Carnaval. É o dualismo da Escola levado ao eixo temporal; tirada da Diretoria Administrativa, a Comissão de Carnaval adquire vida própria e acaba por absorvê-la. Na medida em que vai transformando a problemática anual da Escola, o desfile, cresce a Comissão de Carnaval e se transforma no órgão vital da Escola.

As reuniões da Comissão de Carnaval são ainda mais sigilosas, não há nada que se pretenda mais fechado na Escola de Samba Mangueira do que as reuniões e planejamentos desta equipe. Desempenhando um papel ao mesmo tempo criativo e técnico, a sua gestão estratégica cabe toda a concepção do carnaval, produção, montagem, marketing etc. O resultado de sua estratégia somente vai se conhecendo aos poucos a medida que vão progressivamente se concretizando suas decisões e providências para o carnaval.

5.4 – O Padrão de Organização Burocrática

O formalismo tem um papel importante na legitimação da autoridade e na reafirmação da estrutura: como código, diz-se que a Escola dispõe de fórmulas impessoais, de mecanismos legais de decisão e de um sistema definido de relações sociais. Em Mangueira há um gosto acentuado pelas “reuniões protocolares” em que se atende rigorosamente a seqüência normativa: correspondências, ordem do dia, ofícios, circulares, etc. Vista de um enfoque global, este modelo se traduz num desdobramento da própria estrutura, repetindo-se a cada escalão uma réplica do sistema organizacional adjacente.

A flexibilidade na Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira é o antídoto produzido contra a burocracia formal e o que permite fazer funcionar a engrenagem no essencial. Recobre duas ordens distintas; na ordem técnica, a burocracia propriamente “racional”, como tipo ideal, levada ao domínio “expressivo”, transforma-se na burocracia simbólica, que os sambistas de lá bem sabem neutralizar na área do comportamento comunicativo sem se deixarem parar em sua ação criadora.

5.5 – A Escola e o Desfile

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira e o Desfile são calcados sobre os mesmos fundamentos: quem assiste ao Desfile, vê, por assim dizer, “passar” a estrutura da Escola: estão ali todas as alas dispostas e agrupadas distintamente e todo o sistema de papéis em operação. A Escola se reproduz em toda suas Estratégias Organizacionais, operacionais, Educativas, pedagógicas, formal, no plano do Desfile e este tem a propriedade de sintetizar a representação da Escola.



Fonte: História do Carnaval Carioca – Mangureira. Eneida Moraes, 1975.

Tanto quanto sua passagem na avenida, observa-se todo o conjunto social que se constrói ali em torno do acontecimento que explica a realidade e Ideologia da Escola de Samba Estação Primeira de Mangureira, que realiza a sua conexão com a sociedade global através de vários níveis de mediação. Quando se pensa na Mangureira Escola desfilando, ainda que este seja seu momento máximo de espetáculo, o social se reporta também aos vários projetos comunitários que desenvolve. O desfile na verdade é o momento de celebração ritual de que reafirma a continuidade de agremiação em todos os seus aspectos.

Sociologicamente, todo universo social que se encontra ali estruturado em torno do Desfile faz parte dele, dos assistentes aos figurantes, a infra-estrutura que o sustenta e as autoridades governamentais que o afetam. Toda sua construção semiológica aponta uma recriação do tempo histórico e espaço social: o produto final de uma gestão empresarial e estratégias: A Escola em desfile tendo como matéria prima “o samba”. O carnaval é o fenômeno empresarial da totalização. Projeta-se como ator principal, de uma cena social muito mais abrangente que ela, a escola reflete como um microcosmo: esse universo do mundo do samba. O ponto de maior amplitude é dado na culminância do Desfile. Passada a etapa de reintegração ao cotidiano⁴⁴, a Escola retorna ao seu núcleo original já descrito.

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira é uma Escola enraizada no morro. Durante todo o ano os moradores participam e se fazem seus usuários habituais, seja nas reuniões domingueiras, a festa dos fins de semana, a cena de promoções oficiais, a Vila Olímpica, o campo de futebol, os amigos, vizinhos, o centro da vida comunitária.

Um argumento contestável é de que as transformações estejam se dando por efeito de demonstração externo, condicionando a perspectivas dos sambistas aos padrões de consumo da classe média depois que a Escola de Samba se tornou um programa intelectualizado. É uma tendência inerente a Escola a expectativa de ascensão e integração na sociedade global, e não há, ao nosso ver o efeito de invasão de capitais a partir da sua gestão administrativa empresarial que foi adotada.

⁴⁴ Período em que se aguarda o julgamento do Desfile e posterior reequilíbrio de expectativas.

A ideologia mangueirense compreende um conjunto de idéias e práticas simbólicas que o mangueirense como tal mobiliza quando se põe em contato com outros atores sociais; ela delimita, na percepção de seus próprios agentes um universo reconhecível de valores aceitos como mangueirenses e lhe dá uma visão explicativa de seu papel social. Ela confere unidade e coerência do pessoal que vivenciou ou paralelamente observou o seu decurso da súbita ascensão social e em todo o processo de valorização de que foi objeto sua Escola de Samba. O discurso desta ideologia versa sobre as questões de marginalidade no passado e prestígio que passou a desfrutar no presente.

As possibilidades ascensionais que se descortinam hoje para os sambistas apresentam-se através de vários caminhos. Um deles é o da profissionalização individual e a comercialização de sua criação artística.

O Palácio do Samba é o marco comparativo de nova grandeza: diante do volume de capitais nele investido, conseguidos através da visão empresarial que se formou dentro da Escola, e os investimentos atuais de parcerias e patrocinadores, seu movimento contábil, sua rede de financiadores e fornecedores, da demanda de seus freqüentadores e do próprio porte empresarial que se tornou, seus custos de manutenção, todas as realizações anteriores da Escola assemelham-se a empreendimentos bastante modestos e fáceis de gerir.

O Palácio do Samba constitui um símbolo de riquezas e status em face de uma população cujos baixos padrões de vida e reduzidos recursos financeiros a colocam aquém do significado econômico projetado. A etiqueta bem comportada que esta estruturada na Escola marca bem a diferença em relação ao estilo folgazão e arruaceiro de outrora.

A criação dessa imagem positiva, está em grande parte ligado ao moralismo mangueirense que tem, para efeito de apresentação externa, uma certa

conotação, um exemplo disto é que nos ensaios, não se permite aos homens tirarem a camisa ou que as moças dançam sobre a mesa.

O mangueirense não tem na sua Escola de Samba seu único veículo de inserção na sociedade nacional, pelo contrário ele é uma pessoa complexa que tem na qualificação de sambistas ou de mangueirense apenas uma de suas múltiplas identidades sociais, ele é também um cidadão, um indivíduo que exerce uma certa ocupação, é membro de determinada família e mantém diversas redes de contato em esferas e níveis diferentes da organização societária mais ampla. Estando também sujeito a ideologias várias e sobretudo as dominante.

Um dos valores correntes da sociedade brasileira é supor que a educação funciona como veículo preferencial de ascensão social, e quando o mangueirense responde positivamente ao estímulo dessa “crença” social está provavelmente se comportando muito mais em função de sua condição social e econômica, do que propriamente como mangueirense ou como sambista, porque, desse ângulo, seu modo de realização pessoal se situa em áreas alheias ao sistema de estratificação social. Portanto não é somente na Escola que o mangueirense aprende esses valores, ele está continuamente exposto à sua ação, inclusive a propaganda oficial que aproveita valores enraizados nas concepções populares. A presença atual de “doutores” na Escola, pode ter servido de catalizador de expectativas de ascensão social mas ela não representa, certamente, o início de sua emergência.

O aspecto político: quem comanda a Escola caracterizou a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira como um campo político é reconhecer a eventualidade de alterações em seu campo de forças, altamente organizada em termos empresariais, numa perspectiva que, como matéria pública, visando a fins públicos como tal relativamente conscientizados e desejados pelos membros do grupo em questão envolvendo para executados um controle diferencial, legitimam o poder da

Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira e as bases sociais para recrutamento da sua elite dirigente.

O saber carnavalesco gera um grupo de *experts* na Escola de Samba de Mangueira, e os *experts* em carnaval adquirem indispensabilidade face as principais realizações empresariais da Escola.

O fazer ou entender de Carnaval, constitui uma tarefa organizacional altamente especializada afora o problema de disciplina e de organizar uma massa volumosa de participantes. Há uma gestão estrutural institucionalizada de Desfile a ser obedecida, requisitos cristalizados em Mangueira relativos à ordem, forma e inclusão de elementos novos, procedimentos solidificados para se obter os efeitos desejados, dispositivos que podem ou não “atravessar” na evolução da escola na avenida.

Há setores da Escola que desempenham um papel mais rígido na preservação de suas tradições e, quando isso acontece, observa-se uma correlação entre tradicionalismo, proximidade social do morro e influência política, como se verifica na ala da Bateria, sendo esta uma das mais conservadoras da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, onde os elementos que compreendem uma função simbólica proveniente da Escola tendem a se fixar com maior estabilidade. É também o caso da Porta-Bandeira. Elemento único merecendo uma referência a parte: leva o pavilhão da Escola (Bandeira) que é o símbolo mais condensado de sua identidade. A Porta-Bandeira, nasceu no morro de mangueira, onde conta ser figura muito prestigiada integrando o grupo dos moradores antigos e freqüentadores da Escola.

Na Mangueira o relevante é que o aprendizado das regras institucionais depende de um processo de socialização continuado e espontâneo fundado na participação continuada e espontâneo, na participação do grupal através da qual as pessoas aprendem não só a executar os atos de uma certa forma como apreciá-los mediante determinados valores.

Para Mangueira o tradicionalismo se reveste de um significado adicional: uma organização que vive um ciclo de oscilação anual precisa manter um fio de continuidade entre suas variações extremas. O monopólio do “saber carnavalesco” implica o monopólio do poder porque os alvos da realização principais da Escola são de caráter carnavalesco, ou seja, as etapas de produção do carnaval desde o lançamento do enredo até o desfile..

Aquilo é uma verdadeira escola com toda seriação de capacidade. Os novos integrantes que vêm de fora não afetam muito internamente a Escola, porque todas as influências que vêm de fora tem que ser digeridas naqueles conselhos, tem que se falar com todo mundo, ouvir todo mundo, para no fim fazer aquilo que a gente quer. Não há esse perigo de ‘deturparem a escola’; isso fala quem está com a cabeça cheia desse movimento de fora. Essas notícias são falsas, não têm fundamento: os homens estão lá todo dia, aquilo é experiência de anos. (Depoimento de Ismael – Bino, da Vila Olímpica)

Segundo Cristovam Buarque⁴⁵ – A Administração do Samba - Grandes

projetos podem ser eficientemente tocados mediante leis e métodos não ortodoxos.

⁴⁵ Cristovam Buarque é Reitor da Universidade de Brasília in JB, Caderno B / Especial, domingo, 10/7/88, p.6.

A realização do Projeto Apolo, para a colocação de meia dúzia de homens na Lua, exigiu sofisticação científica e tecnológica, milhões de vezes superior à colocação de 50 mil sambistas na Marquês de Sapucaí. Mas o número de funções e variáveis que devem ser administradas para o desfile de uma Escola de Samba é superior ao número de variáveis envolvidas em viagem de ida e volta à Lua.

A realização de um desfile é, portanto, tarefa de maior complexidade administrativa. Entretanto, para cumprir o programa espacial, os norte-americanos tiveram de inventar métodos novos de administração, sofisticados instrumentos de controle, de análise, benéfico custo etc., enquanto as escolas de samba se baseiam em procedimentos onde a espontaneidade, a descentralização e a criatividade são combinados de maneira eficiente. Tudo é cumprido conforme projeto executado ao dia, a hora e ao minuto.

É a análise deste processo de administração que o professor norte-americano Stanley Becker, da Universidade de Falls Church, dedicada a seu livro *Samba's management* (TM Editores, Cambridge, 1986; 124 páginas). O autor começa na quarta-feira de cinzas. Descreve encontro de cansados carnavalescos, conversando sobre a véspera. A avaliação mistura os rios das lembranças da folia com cuidadosa descrição de erros despercebidos do público, e as idéias do que poderia ser o enredo para o ano seguinte.

A partir daí, com sofisticação técnica que dificultará o leitor leigo, por falta de glossário ao final, mas com o estilo de competente escritor, o Prof. Becker mostra como cada ala, cada alegoria, cada figurante se produz ao longo de quase um ano em processo de coordenada independência, na realização de um espetáculo único. O resultado, ele diz na poética última frase, “é espontaneidade absoluta, em um produto que foi projetado e executado sob consistente plano”.

6 - CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIAS DA ESCOLA DE SAMBA ESTAÇÃO PRIMEIRA DE MANGUEIRA

6.1 – A Estratégia da Flexibilidade

Nesta etapa cumpre-se uma parte de suma importância dentro da análise da Empresa Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, que é a reflexão sobre as questões das estratégias adotadas para atingir os seus objetivos.

Primeiramente faremos uma observação sobre a cultura organizacional da referida Escola, onde identificamos um sistema cultural, simbólico e imaginário.

Ao focalizar Éster Freitas (2000), procurou-se tematizar áreas de interesse que nos permitissem observar o Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira dentro de sua cultura organizacional como Empresa oferecendo uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar, um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos criadores, comunidade, componentes e público em geral.

O mundo contemporâneo tem como uma de suas características a existência de instituições com objetivos específicos e definidos os quais atendem às

O grande mérito do livro não é, porém, seu estilo. É a demonstração de a administração pode ser eficientemente feita conforme leis e métodos diferentes. Cada tipo de produto pode ter o método. Becker percebeu não apenas que o samba é administrado, como também que esta administração é tão genuína como o próprio samba. Daí, ser eficiente. Se o uso de computador ajuda a coordenar o andamento da preparação do desfile, sobretudo compatibilizando os cronogramas de preparação de cada figurante, a filosofia administrativa de uma Escola de Samba não pode ser a mesma de uma fábrica de automóveis, empresa de pesca, universidade ou companhia de aviação.

O grande mérito de Becker ao estudar a eficiência da autêntica forma brasileira de administrar algo autenticamente brasileiro, foi mostrar que no meio de milhares de variáveis que envolvem qualquer administração, há uma raramente percebida pelos administradores: a cultura de quem a executa. Talvez agora, depois que um norte-americano escreveu um livro sobre o assunto, algum estudante brasileiro possa pensar em enfrentar o tema, e o riso dos colegas.

Isto fica provado sobretudo no capítulo sobre o financiamento do empreendimento, em que ele mostra como a descentralização, a criatividade individualizada, transforma a pobreza de cada um, em magnífica riqueza de todos.

O livro nos deixa uma pergunta: se há uma maneira brasileira para administrar algo com objetivo brasileiro, Serpa que não há uma forma brasileira de administrar o Brasil que desejamos? E será que a chamada ineficiência brasileira não decorre de estarmos querendo administrar o Brasil com métodos suíços, tentando fazer um EUA?

diferentes necessidades individuais anteriormente satisfeitos pela família, pelo grupo de parentesco e/ou pela comunidade. Em tais instituições, que não se caracterizam nem como empresariais nem como comerciais administrar também é fundamental. Dentro do nosso objeto de estudo, a Organização fornece, sintomaticamente, não apenas trabalho, mas também elementos para construção de identidade social, de cidadania e da própria identidade nacional. A Mangueira assume com suas Estratégias Educacionais uma responsabilidade de programas sociais destinados a própria comunidade e as classes carentes, antes remetidos, apenas, aos órgãos públicos.

No Brasil os elementos utilizados para a construção de identidade, estão ancoradas, predominantemente, em grupos sociais. São eles que nos definem e nos posicionam no interior da estrutura social.

Segundo Chiavenato⁴⁶ (1999)

As organizações dentro da teoria comportamental são sistemas baseados na cooperação entre pessoas. Uma organização somente existe quando ocorrem três condições:

- a) interação entre duas ou mais pessoas
- b) desejo e disposição para cooperação
- c) finalidade de alcançar objetivo comum.

A teoria comportamental concede a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito das alternativas mais ou menos racionais de comportamento. Assim a organização está permeada de decisões e de ações. Para teoria comportamental não é somente o administrador quem toma as decisões. Todas as pessoas dentro de uma organização, em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões. (p.558)

A Mangueira é uma empresa representada de maneira articulada e com mais freqüência, trata-se de uma série de representações sociais historicamente

⁴⁶ Chiavenato, Idalberto. *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999, p.558.

constituídas, palpáveis ao longo de sua vida. Livre de apadrinhamentos da contravenção, a Estação Primeira de Mangueira, se impõe e se solidifica na confiança adquirida ao longo de seus 75 anos de vida pela comunidade, governo, órgãos em geral, patrocinadores e participantes e que fez do seu nome uma marca em termos de marketing no cenário nacional e internacional.

A organização Mangueira, sempre está se aperfeiçoando na expectativa de papéis à cumprir, em condutas estabilizadas, em hábitos e pensamento de ação que devam facilitar a edificação de uma obra coletiva sempre na valorização e enriquecimento da sua cultura étnica. Desenvolve processos de formação e de socialização com diferentes comunidades, próximas e distantes de sua sede, com Estratégias Educacionais na formação da cidadania das classes populares e carentes.

Todo modelo de socialização objetiva selecionar atitudes e desempenhar um recrutamento ou na exclusão de participante componente, comunidade e da própria organização.

Esses aspectos de Cultura Organizacional dentro da Estação Primeira de Mangueira, são indispensáveis ao estabelecimento e a permanência da organização: eles são o fiador da identidade à qual toda organização tradicional espera, porque sabe que a falta de identidade definida de um empresa, impede tanto a sua própria comunidade, como componentes e o público em geral, de percebê-la com clareza e de aceitar as normas que ela dita.

Maria Ester Freitas⁴⁷:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um

⁴⁷ Freitas, Maria Éster. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 2000, p.97.

sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Assim, através da cultura organizacional se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis. (p.97)

Dentro da questão simbólica, a Estação Primeira de Mangueira, tem em de sua formação histórica seus heróis e tutelares reais, como Cartola, Donga, Tia Ciata e tantos outros, que configuram seu patrimônio histórico coletivo e define grande parte da simbologia que a identifica e diferencia de outras agremiações. Velhos personagens resistem ao tempo e às mudanças, sem se afastarem do núcleo decisório da Escola, e algumas tradicionais lideranças femininas são reverenciadas por políticos tanto que, pelas casas destas senhoras passa a escolha do enredo e do samba-enredo.

A Organização tem apenas, por função sedimentar a ação dos próprios membros da Escola, da Comunidade, de lhes servir de sistema de legitimação da cidadania e dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida. Ela formula suas estratégias e mostra o que deve ser cumprido, pelo orgulho do trabalho a cumprir.

Quanto ao imaginário, permite as pessoas de se deixarem levar pela imaginação criativa em seus trabalhos sem se sentirem reprimidas pelas regras imperativas. Se o imaginário é sempre irreal, ele é também o que fecunda o real. O imaginário está ao lado de todas as estratégias traçadas pela Estação Primeira de Mangueira, seus projetos, seus trabalhos desenvolvidos quer do lado do Carnaval, quer do administrativo. É ele que se apresenta como as práticas sociais inovadoras dentro da Escola, criando rupturas, conseguindo patrocinadores e reconhecimento internacional de suas estratégias educacionais, conseguindo parcerias empresariais e se apresenta como expressão da espontaneidade criativa da invenção técnica e social, escapando do

cotidiano empresarial tradicional onde a imaginação e emoção são deixados de lado, criando uma nova dinâmica de trabalho e de relações sociais.

O imaginário tem sido um verdadeiro desafio às regras de funcionamento que regem as organizações empresariais, mesmo as mais flexíveis. Em todos os tempos as organizações tem sido sistemas culturais, simbólicos e imaginários.

De acordo com Mintzberg⁴⁸:

A cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem as mesmas. Além da cognição essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em processo social. (...) Assim, associamos cultura organizacional com cognição coletiva. Ela passa para ser a mente da organização, se você preferir, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.(p.196-197)

Partindo dessas observações podemos afirmar que a cultura organizacional da Estação Primeira de Mangueira, representa a sua força vital, a alma do seu corpo físico, dado pelo conjunto de símbolos que a representam, elementos que a diferenciam de outras agremiações.

Mintzberg⁴⁹:

Usaremos a palavra ideologia para descrever uma cultura rica numa organização – um forte conjunto de crenças, compartilhadas apaixonadamente por seus membros, que distingue essa organização de todas as outras. (...) A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como o seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégias. (p.95)

⁴⁸ Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce e Lampel, Joseph. *Safari de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre, RS: ed. Bookman, 2000, p.95

⁴⁹ Id, ibidem, p.196-197.

Partindo do Livro “*Safári de Estratégia*”, de Henry Mintzberg, como fonte de referência da pesquisa, a fim de identificar o comportamento estratégico da Estação Primeira de Mangueira, procuramos tematizar área de interesses que permitissem mapear a referida organização.

a) A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira como pioneira em projetos Estratégicos Educacionais e Sociais, visando a cidadania das classes menos favorecidas, podemos observar o foco estratégico nas empreendedoras Escolas cognitivas, cultural e do aprendizado.

b) O papel da Diretoria do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira.

c) A importância da logomarca Mangueira – conforme pesquisa bibliográfica, pode-se notar uma grande importância da marca como fator decisivo que leva os clientes a escolher a empresa para parceria e patrocínios.



A experiência adquirida da direção da Escola e a busca criativa de novas parcerias e patrocinadores para seus investimentos fortalecem toda a Escola, sua Marca, criando um carisma e confiança dos investidores.

De acordo com Mintzberg⁵⁰ (2000), dentro desse quadro:

Os defensores desta escola viam a liderança personalizada, baseada na visão estratégica, como chave para o sucesso organizacional (...) Portanto, embora o ‘espírito empreendedor’ fosse originalmente associado com criadores dos seus negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança, personalizada pró-ativa e determinada em organização. (p.102)

Ainda na visão de Mintzberg⁵¹:

O conceito mais central dessa escola é a visão (...) a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado. (...) Isto surge que a estratégia empreendedora é, do mesmo tempo, deliberada e emergente. (p.98)

O padrão de estratégia da Estação Primeira de Mangueira pode ser concebido como originado:

(...) na visão central: as instituições existem como visão pessoal de um único líder e assim são adaptáveis as novas oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder e localizada em um nincho protegido no ambiente, estratégia amplamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes e mesmo na orientação.⁵² (p.44)

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, contribui fortemente para montagem de estratégias no setor, principalmente porque reconhece que para ter sucesso e para sobreviver atualmente dentro do mundo globalizante competitivo e responder as necessidades do mercado, da comunidade e se manter na sua posição dentro do cenário atual econômico, reconhece que é necessário fazer cada vez mais alianças e parcerias entre atividades e empresas, cada vez mais especializadas em algum

⁵⁰ Id, ibidem, p.102.

⁵¹ Id, ibidem, p.98.

⁵² Id, ibidem, p.44.

aspecto relevante do processo educacional, produtivo, comercial, preocupados na formação profissional de comunidades carentes e formação da cidadania. Essas motivações básicas da Estratégia Educacional da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, leva a buscar as parcerias, investidores, patrocinadores com a visão de que a operação em rede é mais eficiente e mais flexível que a atuação individual, aproveitando as sinergias entre as empresas, pode gerar algo de mais vantajoso para a comunidade e para as empresas.

Segundo Tom Peters⁵³

Hoje a dança econômica global não é uma valsa de Strauss. É um breve acompanhado de um rap de rua. A empresa eficiente é muito mais parecida com o Carnaval no Rio de Janeiro (Escolas de Samba), do que com uma pirâmide ao longo do Nilo. A sugestão prática para os líderes empresariais: usar constantemente uma imagem dinâmica, imaginar que você estaria em uma feira e eliminar todas as formas de pensamento e imagens estáticas. Isso o ajudará a seguir a estrutura e as estratégias certas para esses tempos tão loucos. (p.20)

O autor afirma que “tempos loucos exigem organizações malucas”. O que isso significa? Que, para quem precisa se adaptar aos moldes de gerenciamento exigidos em tempos de economia global, Internet e guerra por talentos, é necessário uma pequena dose de “desorganização” acima de tudo. O uso que Tom Peters faz da palavra desorganização quer dizer, mudanças de paradigmas, algo que vem sendo incorporado ao dia-a-dia das empresas na medida em que conceitos como flexibilidade, quebra de hierarquia e horizontalidade se tornam comuns.

Segundo Tom Peters, as escolas de samba cariocas estão entre os melhores modelos de empresas “desorganizadas”, com ótimos resultados e ajustadas às novas tendências.

⁵³ Peters, Tom. *Rompendo as Barreiras da Administração – A Necessária Desorganização para enfrentar a Nova Realidade*. São Paulo: ed. Habra Business, 1993.

Para fugir do estilo piramidal de gestão, em que as decisões vêm exclusivamente de cima, nas Escolas de Samba acontece exatamente o oposto. A Comunicação é rápida e sem intermediários. Os funcionários têm autonomia e trabalham num esquema flexível em que podem cessar sua própria criatividade para resolver problemas inesperados. Além disso não há padrões pré-formatados. O estilo burocrático e padronizado fica do lado de fora do barracão. Nada mais apropriado, então, que um modelo de gestão estratégico empresarial genuinamente brasileiro para brasileiros.

A produção nesta época de Carnaval é do barracão, que saem os produtos dessa fábrica dos sonhos. Apesar de ser lugar onde produção efetivamente acontece, o ambiente está longe de remeter às cenas chaplinianas do filme *Tempos Modernos*. Também não se assemelha ao ambiente asséptico das empresas modernas. Na Estação Primeira de Mangueira, o barracão é uma oficina “desorganizada” e barulhenta. É ali que se percebe que o carnaval é feito só das visões lúdicas de seus carnavalescos. Nos meses que antecedem aos desfiles, os diversos setores que compõem o barracão funcionam em ritmo ininterrupto e de forma independente. À medida que fevereiro se aproxima, o relógio do Carnaval provocar associações. Quem estava construindo carros alegóricos, por exemplo, pode ajudar na confecção dos adereços e vice-versa.

A pessoa que ocupa o cargo de carnavalesco, o Max Lopes, é o grande responsável pela gestão da criatividade na Mangueira. É ele quem elabora os croquis das fantasias, adereços e esculturas que vão decorar os carros alegóricos.

Esses croquis na verdade, são apenas esboços, o que significa que uma boa dose de criatividade fica a cargo dos operários. Ou seja, quem decide, no final, se uma escultura vai ser feita de isopor, madeira ou ferro é o encarregado desse serviço e não o carnavalesco. Vale salientar ainda que os esboços são distribuídos igualmente

para todos os responsáveis pelos setores. Assim, eles podem dividir entre todos o exercício de criatividade iniciado pelo carnavalesco.

Mesmo sem conhecer nenhuma das teorias de gerenciamento de pessoal, o exercício de liderança é continuamente praticado pela Mangueira. A sala do presidente Alvinho e da vice-presidente D. Eli Gonçalves, por exemplo, estão localizados dentro do Barracão. São espaços que parecem ser de domínio público. O trânsito é livre e de boa comunicação. A figura que chama mais atenção, no entanto é o do carnavalesco, Max Lopes. As questões estratégicas são da responsabilidade do presidente e do carnavalesco. É de quem pensa no resultado final, no conjunto de obra, mas não deixa de lado a administração de operação. Ninguém precisa ir até uma sala especial para discutir um desenho ou esclarecer uma dúvida. Pelo contrário, o Max Lopes está circulando. Assim, pode verificar o andamento dos trabalhos, planejar modificações com os chefes dos setores e explicar detalhes dos esboços. A comunicação é pontual e específica, sempre relacionada à ação, aliado a baixa hierarquia, esse tipo de comunicação se faz simples e eficaz.

6.2 – Alianças e Parcerias – A Soma das Forças além do Carnaval

Dentro da Estação Primeira de Mangueira, vários exemplos de Estratégias Educacionais e alianças bem-sucedidas com patrocinadores e parceiros podem ser citados:

- 1) A Xerox do Brasil, responsável pela Vila Olímpica – toda parte de atletismo, uniformes, salários dos professores, estágios e treinamentos para os adolescentes da comunidade carente, é de sua responsabilidade.

A Vila Olímpica surgiu de um velho sonho do ex-presidente Carlos Alberto Dória, hoje já falecido.

O certo é que sua gestão se constituiu num momento político que explicitou as condições que permitiram a

articulação de diferentes agentes com objetivos específicos. As estratégias foram montadas e sua sólida inserção na comunidade mangueirense e a bem sucedida relação com os órgãos públicos e privados que, a exemplo da Xerox do Brasil, já financiava algumas equipes de esportes, conseguiram assinar o termo de permissão de uso do terreno de 11 mil metros quadrados cedido pela Rede Ferroviária Federal por um período de 98 anos, em setembro de 1987, comemorava-se na Quadra da Escola a transformação do sonho da Vila Olímpica, em realidade. (D. Eli Gonçalves – Vice Presidente Mangueira).

- 2) O Projeto Saúde – Parceria Prefeitura Municipal da Cidade do Rio de Janeiro — Secretaria Municipal de Saúde — O projeto social de saúde é uma das atividades chaves das estratégias do Programa Social da Mangueira, hoje alcançando moradores de comunidades vizinhas — Pediatria, Odontologia, Fisioterapia, Ortopedia, Clínica Médica, Cardiologia, Psicologia, etc.
- 3) Oficinas profissionalizantes – contando com 33 oficinas, com investimento da BR-Petrobrás - que se encarregou de reformar todos os camarotes da Escola com a finalidade de não somente dar conforto aos sambistas, mas também de poder adaptar as necessidades para o funcionamento das oficinas profissionalizantes, além de fornecer material didático de apoio.
- 4) Investimento do Bingo Arpoador – projeto para criança carente portadora de deficiência, esporte para portadores de deficiência, projeto da Terceira Idade.
- 5) BM&F e Senai – projeto que prepara jovens para o ingresso rápido no mercado de trabalho – o aluno recebe instruções profissionalizantes, estágios e são encaminhadas para empresas nas áreas de carpintaria / encanador / alvenaria / eletricidade / instalações /gasista / soldagens, etc.

- 6) Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro – Secretaria de Desenvolvimento Social – Projeto Creches, com objetivos, dar estrutura para crianças de 0 a 3 anos, no horário integral, das 07h às 17:30, para que os pais trabalhem sem preocupações. Com 3 creches atualmente, cada qual comporta em média 100 crianças. No período que permanece dentro da creche, a criança recebe, todo apoio pedagógico, psicológico, médico, alimentação.

A primeira empresa a acreditar no projeto social da Mangueira foi a Xerox. É a política da empresa atuar junto à comunidade e, nos Estados Unidos, vários funcionários da Xerox, se assim o desejarem, são desviados do trabalho formal para o trabalho com núcleos deficientes. No Brasil tem participado de vários projetos culturais. Na Estação Primeira de Mangueira, já está desde 1988. A Xerox não busca retorno financeiro ou publicitário.

Na verdade, trata-se de uma estratégia funcional tanto à Xerox quanto ao projeto comunitário da Mangueira. A Xerox, com essa postura liberal, não só ratifica sua imagem de empresa preocupada com questões sociais, ao mesmo tempo em que amplia a responsabilidade dos coordenadores do projeto comunitário no que diz respeito à administração de recursos e a prestação de contas. É o pessoal da Mangueira, com atitudes como esta, tem certamente sua credibilidade e legitimidade junto aos demais agentes envolvidos nos projetos comunitários. (D. Eli Chininha – Vice-Diretora da Mangueira – Dez/03)

Outras parcerias a destacar: a Faculdade de Informática, em convênio com a UniverCidade, totalmente gratuita, para os alunos da Mangueira, a Universidade Castelo Branco, os alunos prestam atendimento na Vila Olímpica nas áreas de Direito, onde funciona um departamento jurídico para comunidade e adjacentes, Educação Física, Serviço Social, Fisioterapia e Direito, prestando serviços a comunidade nas áreas de neurologia, traumatologia e reumatologia; a Universidade Veiga de Almeida com cursos de graduação de pedagogia, que participa na formação de alunos carentes inteiramente gratuito; a Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social – da Prefeitura

Municipal do Rio de Janeiro, com o projeto sócio-cultural que serve a dezenas de crianças e integrantes da terceira idade moradores de rua; Colégio Santa Mônica – Projeto Tia Neuma – aula para alunos, do CA a 4ª série; CIEP – Secretaria Educação – Governo do Estado – alunos de 5ª a 8ª séries; o Grupo Votorantin fornece todo material para parte de construção civil, quando necessário obras no complexo Mangueira; o Projeto Mangueira do Amanhã, fundado pela cantora Alcione e já comporta a participação, em média, de 3.000 crianças. A grande expectativa é o desfile de Carnaval que é feito para elas, às terças-feiras de Carnaval, juntamente com mais nove Escolas-mirins.

Desde cedo se ocupam na criação de alegorias, roupas, fantasia, ala passistas, ritmistas, são ensinadas a se comportar em casa, higiene, cumprir horários e compromissos. É preciso estar matriculados na escola regular e apresentar os boletins mensalmente de notas e bom comportamento.

Outros projetos de Vida e Cidadania, Parcerias e Mantenedoras.

- *Dançando Para Não Dançar* — parecia com o Teatro Municipal do Rio de Janeiro – Loterj
- Faz Tudo — Oficina de Artesanato — BM&F e SENAI
- Projeto Sócio Cultural Barracão da Mangueira – Centro Cultural Cartola.
- Projeto *Vidro é Comida* – Cisper-Vidros
- Alfabetização Solidária – Governo Federal
- Projeto Qualidade de Vida Pró-Cidadania, entre outros⁵⁴.
- Banco do Brasil S/A

⁵⁴ As informações acima nos foram fornecidas pela Sra. Ana Lúcia Coordenadora da Vila Olímpica e Dona Eli Gonçalves (Chininha) – Vice-Diretora da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, no mês de dezembro de 2003 (ver anexos).

- Brasil Cap
- Brasil Saúde
- Brasil Veículos
- Banco Fator
- Construtora Andrade Gutierrez
- Losango
- Leite de Rosas
- Icatu-Hartford
- Refinações de Milho do Brasil
- Valmari Dermocosméticos
- Fundação Roberto Marinho
- BR Distribuidora
- Abravest
- Loterj, etc.

Hoje a marca Mangueira, passou a ser reverenciada por órgãos governamentais, ONGs, empresas com solidez no mercado nacional e internacional e investidores internacionais. Esta marca é de grande importância no fator decisório de parcerias/patrocinadores, devido as respostas que apontam para resultados que refletem como símbolo de força e catalização.

Mintzberg⁵⁵ afirma que:

os estrategistas são em grande parte, autodidatas: eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos

⁵⁵ Id. Ibidem, p.116.

de pensamento principalmente através da experiência direta. Essa experiência dá forma àquilo que eles sabem, que, por sua vez, dá forma ao que eles fazem, moldando assim sua experiência subsequente. (p.116)

Atualmente, o trabalho da Mangueira é reconhecido até no âmbito internacional. As diversas premiações outorgadas pela BBC de Londres cancelaram este programa. Por tudo isto dos EUA, Bill Clinton, fez questão de conhecer os Projetos Mangueira, a Vila Olímpica e todo o complexo, na ocasião de sua visita ao Brasil.

O Juiz da 1ª Vara da Infância e da Juventude, Dr. Ciro Darlan⁵⁶, afirma:

a Mangueira consegue manter suas crianças inseridas dentro do contexto da comunidade com sua gente, seus costumes, música e cultura, ao mesmo tempo em que lhes oferece a visão de um mundo diferente e a perspectiva de um futuro melhor. A Mangueira é exemplo para o mundo inteiro e prova que o Estatuto da Criança e do Adolescente é realizável, pois já cumpria a lei antes mesmo dela ser criada em 1990. (p.8)

Neste sentido, a re-inserção das comunidades junto às escolas de samba, através da articulação do tecido social, pode ser a chave para que o desfile retome suas raízes. Mais do que isso, Estratégias Educacionais de desenvolvimento comunitário e projetos sociais como os que vem sendo realizados pela Mangueira podem servir de exemplo de como uma escola de samba pode aproveitar a sua influência social para gerar benefícios na geração de empregos e renda para a própria comunidade, arraigando as relações de cidadania em sua população e driblando, cujas soluções parecem vir cada vez mais de ações não capitalistas, a partir de iniciativas de setores da sociedade civil (ONGs, associações comunitárias, etc.)

⁵⁶ Darlan, Ciro. *Revista Projeto Social do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira*. Rio de Janeiro: ed. Mangueira, 2000, p.8.

Em resumo, parece ter ficado claro que, ao contrário da clientela, os agentes do trabalho comunitário são vários — a Escola de Samba, as escolas municipais e estaduais, as empresas privadas e as agências governamentais — os quais, à parte seu envolvimento com os diferentes projetos, existem independente deles e têm objetivos próprios. Os dados sugerem, inclusive, que o trabalho comunitário da Mangueira, ao menos no que diz respeito as Estratégias Educacionais e seus objetivos mais gerais e à implementação de algumas práticas, é anterior ao engajamento de vários desses agentes, os quais, muito provavelmente não foram, nem serão os mesmos, ao longo de sua história.

O que faz a ação desses agentes convergir não é a Escola de Samba, nem a comunidade, mas as crianças e adolescentes pobres da Mangueira e adjacências. Aliás, a expressão *trabalho comunitário* é ela mesma um elo de ligação entre os agentes, o que não significa desconsiderar a existência de tensões. Certamente, essa expressão recobre uma dose ponderável de conflito. Ao mesmo tempo, parece constituir-se numa espécie de recurso simbólico que delimita o campo das possíveis desavenças e que está na base da força política não só do próprio projeto, mas também das Estratégias Educacionais da Escola de Samba Estação Primeira da Mangueira.

6.3 – Gestão estratégica educacional da Estação Primeira de Mangueira

As análises sociológicas e antropológicas focalizam as escolas de samba e outras agremiações carnavalescas enquanto organizações exclusivamente voltadas para o samba e o Carnaval. Trabalhos mais recentes, entretanto, demonstram que as agremiações carnavalescas, mais especificamente as Escolas de Samba, desde os primórdios de sua história, se inseriam no jogo político-institucional e desenvolveram atividades multifacetadas, ultrapassando os limites do samba e do carnaval.

Não é de hoje que as Escolas de Samba, especificamente a Estação Primeira de Mangueira, dentro de suas organizações administrativas e dentro de suas estratégias de expansão, e as estatísticas tem demonstrado o seu crescimento em linhas empresariais, num processo extremamente organizado, que constituem em porta-vozes de demanda de sua base social, tanto mais qualificadas e audíveis ao poder público e a outros setores da sociedade, quanto mais crescia a importância dos desfiles das agremiações cariocas, se tornando a primeira organização legal dos habitantes das favelas e dos subúrbios

A década de 80 trouxe mudanças significativas na relação das Escolas de Samba e a comunidade, sua base social, com relação a práticas assistenciais.

Com a fundação da Liga Independente das Escolas de Samba em 1984; as várias escolas patrocinadas pelo jogo-do-bicho, gradativamente se despersonalizaram passando a patronagem ser exercida cada vez mais por uma vasta gama de atividades assistenciais institucionalmente organizadas.

Com os lucros gerados pela LIESA, somados àquelas usualmente obtidos com cobrança de ingressos para os ensaios, a venda de comida e bebida, o aluguel da quadra para festas e solenidades, e, em muitos casos vultosas contribuições dos patronos, as grandes escolas tiveram assegurada a maior parte do financiamento da produção dos desfiles. Isso não só gerou alguma disponibilidade financeira, mas também liberou esforços até então concentrados prioritariamente na obtenção dos recursos necessários para colocar o carnaval na avenida Marquês de Sapucaí, permitindo a alguma das grandes Escolas a ampliação, diversificação e especialização de suas funções como é o caso das atividades comunitárias, o que gerou o Projeto de Assistência Comunitária da Mangueira e suas Estratégias Educacionais.

Na segunda metade dos anos 80, houve uma reorientação das políticas sociais no país. O processo de redemocratização então em curso e a crise econômica

aguda acarretou restrições severas a implementação de programas sociais e levou a uma aceleradíssima deteriorização dos serviços de saúde, educação, habitação, etc..., pondo às agências governamentais a associação com organizações da sociedade civil no enfrentamento da pobreza.

Ao mesmo tempo, cresceu principalmente por parte de segmentos pauperizados pela crise econômica e igualmente atingidos pela violência que o crime organizado instaurou no Rio de Janeiro ao longo da última década, a demanda por assistências às crianças e adolescentes pobres, através de instituições de caráter disciplinador, não necessariamente escolares na tentativa de, ao proporcionar-lhes alguma chance de se tornarem trabalhadores, evitar que estes jovens sejam capturados pelo mundo do crime.

As Escolas de Samba do Rio de Janeiro, em sua grande maioria, e, tomamos como exemplo a Beija-flor do Nilópolis, que suas cores azul e branco ultrapassaram os limites da sua quadra e vão decorar paredes de creches, educandários, associações, a Mocidade Independente de Padre Miguel, e, com grande louvor a Estação Primeira de Mangueira, objeto do nosso estudo, onde a presença do jogo-do-bicho nunca assumiu a importância e o caráter de dependência financeira continuada, nem intermediou, de forma sistemática, a relação da escola com a comunidade mangueirense como foi e ainda é o caso de muitas organizações carnavalescas. Este é um dos aspectos centrais nas reflexões sobre a Organização Administrativa e a Gestão Estratégica Educativa da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira em seu projeto pedagógico e a ação educativa que desenvolve para combater as questões sobre violência, mercado de trabalho e cidadania na sua comunidade, uma vez que parece constituir-se num dos fatores determinantes de sua natureza e conteúdo.

Procura-se assim, neste estudo, propor uma reflexão sobre uma das modalidades que estas práticas podem assumir: o trabalho comunitário e o projeto

Estratégico Pedagógico Comunitário da Estação Primeira de Mangueira. Em linhas gerais, esta modalidade caracteriza-se pelo seu alto grau de institucionalização, pela sua diferenciação interna que corresponde a organização formalmente independente da Escola de Samba pela participação privada e do poder público e pela não interferência político-financeiro do jogo-do-bicho.

A proliferação das Escolas de Samba mirins, fundadas e presididas por componentes das Escolas “mães”, reproduzem-lhe o formato organizacional. Em 1988, foi criada a Liga Das Escolas de Samba Mirins, sob a liderança da Estação Primeira da Mangueira. O surgimento das Escolas mirins explicitou a preocupação das Escolas: “mães” com sua própria reprodução enquanto agremiações carnavalescas. Mas, há também fortes evidências de que eles fazem parte do conjunto de Estratégias Educacionais de atuação comunitária das Escolas de Samba, como já citamos anteriormente com relação a Estação Primeira da Mangueira.

Observa-se portanto que as Escolas de Samba são muito mais que organizações voltadas para samba, desfiles e lazer. São esforços de promoção e reprodução de bens simbólicos: o desfile como ritual, símbolo de nacionalidade e da cultura brasileira, esferas de construção de nacionalidade e da cultura brasileira, e núcleos consolidação de identidade de setores pobres da população carioca.

Além deste aspecto simbólico, as práticas da Escolas de Samba contêm ainda uma dimensão de produção material – no barracão no qual participam consideráveis contingentes de mão-de-obra, em sua maioria recrutados nas camadas populares do Rio de Janeiro e é através delas que muitas destas pessoas fazem política, se relacionam com o poder público explicitam suas carências e encaminham demandas por melhores condições de vida, ou seja, pensam e praticam sua reprodução e a de suas famílias. Isso significa que algumas Escolas de Samba estão cada vez mais

complementando e/ou substituindo o poder público na sua função de redistribuir recursos sociais através de Estratégias Educacionais e de trabalho profissionalizante.

A configuração do mundo do samba, bem como o papel mediador nos processos pedagógicos cumprido pelas escolas, delinearão suas características conforme o momento histórico e o contexto social que se inserem.

Chiavenato⁵⁷, para a forma de organização, dentro da teoria comportamental, em grupos superpostos:

A interação ocorre não somente entre subordinados, mas entre os subordinados e superiores. Em cada nível hierárquico, todos os subordinados componentes de um grupo de trabalho afetados por uma determinada decisão nela se envolvem consideravelmente. Cada grupo de trabalho compõem-se de um superior e de todos os subordinados a esse superior. Desta forma, um ou mais indivíduos de cada grupo passam a comportar-se como elos de vinculação com os demais grupos da empresa. Daí os ‘elos de vinculação superposta’. Assim este sistema divide-se basicamente em três aspectos principais:

- a) a utilização de princípios e técnicas de motivação, em vez da dialética tradicional de “recompensas e punições.
- b) A composição de grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos.
- c) A adoção dos “princípios de relação de apoio”: a administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para todos os empregados, e estabelece os meios adequados para atingi-los. Essas metas de deficiência e produtividade podem ser mais bem alcançadas através de um sistema de administração. (p.130)

Este modelo de interação e superposição pode ser observado na estrutura organizacional do Barracão da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira onde encontramos um sistema hierarquizado, um planejamento rigidamente ordenado para a

⁵⁷ Chiavenato, Idalberto (1999-55). Cita Rensis Likert. *Novos padrões de Administração*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971, p.130.

produção dos elementos visuais do desfile que muito se assemelha a uma “Fábrica” com seus setores:

Administração

Almoxarifado

Feragem – carros alegóricos

Carpintaria – carros alegóricos

Adereços – carros alegóricos

Escultura

Pintura de Arte

Costura

Fibra

Todos eles com seus respectivos chefes e subordinados, cronograma de entrega de encomendas e obedecendo as normas de conduta estabelecida para a convivência naquele espaço.

Diversos quesitos são considerados para ser um integrante: do mundo do samba, gostar de samba, freqüentar os espaços tradicionais onde este acontece, os eventos promovidos por seus integrantes, respeitar o código de ética e moral elaborado pela convivência interna e ter certo tempo cronológico de freqüência nos ambientes e eventos.

Os espaços do mundo do samba são ocupados durante boa parte do ano, mas sua movimentação torna-se pública principalmente nos meses de novembro a março, quando se intensificam as programações da produção de seus carros-chefes, os desfiles das Escolas de Samba.

6.4 – O Processo Estratégico Educacional Manguieirense

Junto ao desenvolvimento histórico da Estação Primeira de Mangueira existe um intenso processo Educacional e se concretiza a partir do momento que levamos em conta que o ser humano é complexo, multifacetado e que os processos educativos se desenvolvem coerentemente com esta multiplicidade de facetas que compõem o universo humano.

Os elementos do desfile são o resultado de um processo de aprendizado vivo e dinâmico, que se transmite de geração a geração, reorganizados e redefinidos constantemente conforme a configuração social. Dentro das Estratégias Educativas da Escola de Samba, Estação Primeira de Mangueira, podemos subdividir as questões sobre:

- a) Pedagogia de Ação Social
- b) Pedagogia de Ação Política
- c) Pedagogia de Valores Éticos e Morais
- d) Pedagogia de Ação Escolar
- e) Pedagogia de Ação Cultural
- f) Pedagogia da Arte

Para compreendermos melhor as organizações da Escola de Samba na gestão educativa, e, estamos falando sobre a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira especificamente, a produção do saber e da cultura é um momento de práxis social, parte do fazer humano de classes sociais contraditórias.

E esta luta pela construção do saber e da cultura é um modo que encontram as classes populares para entrarem na história como sujeitos e cidadãos, já

que as elites dominantes tentam reduzir espaços educativos das classes trabalhadoras aos poucos em que estes permaneceram na escola formal.⁵⁸

Há uma pedagogia em marcha. Na prática social enquanto prática produtiva, organizativa, se fez cultura, o povo se educa e se forjam se torna ser social consciente. Hoje há todo um vigor na sociedade brasileira, uma energia política que tem uma dimensão pedagógica cultural. (p.82)

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira ocupa espaços sociais onde as classes populares educam-se tornam-se conscientes, vivem em conflitos e contradições e fazem cultura.

a) Pedagogia de Ação Social

A Mangueira desenvolveu-se em duas vertentes: A primeira, o ato de viver em comunidade. A segunda envolve uma gama ampla de relações que estão além da comunidade e que implica conviver com o diferente num processo de construção. A estratégia da Ação Social está montada em uma estrutura organizacional da escola que respondem estas necessidades como já citamos anteriormente.

1) Diretoria Executiva – é a força política maior e sua representação oficial. Compõe-se de presidente, vice-presidente, primeiro e segundo tesoureiros, primeiro e segundo secretário e um responsável pelas relações públicas. Agrega-se à diretoria o Conselho Deliberativo, o Conselho Fiscal e o Departamento Feminino.

⁵⁸ Arruda, Marcos. *Trabalho e Conhecimento: Dilema na Educação do Trabalhador*. São Paulo: Cortez, 1987, p.82.

2) Diretoria de Carnaval: compõe-se do grupo que assume a direção dos desfiles. Na época do carnaval, é a que mais atua. Dela fazem parte a assessoria de planejamento e supervisão, o carnavalesco, o grupo de enredo figurinista, artista responsável pela criação dos carros e alegorias, diretor de fantasias e adereços, diretor de destaques, de comissão de frente, de mestre-sala e porta-bandeira, de harmonia, de alas, do Barracão, de ala de compositores e da bateria.

3) Corpo de sócios que integram a estrutura institucional das escolas.

A sede da agremiação carnavalesca, e para além dela, o espaço físico mais amplo, isto é, a comunidade em que se insere e desenvolve suas ações, são elementos básicos de definição da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira. Várias agremiações têm atuado no sentido de manter a identidade comunitária como elemento-chave indispensável para a sua vitória e continuidade.

Pode-se afirmar que a Estação Primeira de Mangueira dentro das suas Estratégias Educacionais Administrativas reelabora o aprendizado e transmitem em cadeia, de geração em geração o sentido máximo do processo de libertador da educação e formador de cidadão. A auto-afirmação da comunidade através da Escola é um fator preponderante.

A Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira é uma agência mediadora entre vários pares de oposição: Morro/cidade, comunidade/sociedade, estrutura /anti-estrutura, nesta mediação cumpre a tarefa e separar a aparência e a essência: se nos desfiles existe uma superioridade numérica de indivíduos brancos, muitos deles oriundos dos estratos médios não se pode confundir esta com superioridade política. As estrutura organizacional de poder da escola de Samba

Estação Primeira de Mangueira apresenta uma complexidade que não pode ser reduzida à presença no desfile.

A participação de setores médios e de elite é uma aliança realizada em determinado momento histórico por conjugação de interesses, cuja luta por hegemonia determinará a ação política.

Alguns sambistas acreditam que seja benéfica a presença de outros extratos sociais nos desfiles: ajuda a promover a Escola em termos de amplitude social de base de apoio, sem significar detenção de poder político. Esse aspecto pedagógico e de integração da “Velha Guarda” com a modernidade, faz com que a escola consiga adaptar-se constantemente, apoiando-se no passado e com vistas no futuro, como espaço dinâmico de maior participação social. Esta sempre mirando o futuro na esperança de uma sociedade diferente, que poderá, um dia, se estabelecer definitivamente.

A partir do contato com outros setores sociais, constroem-se alianças importantes para o desenvolvimento da Escola de Samba enquanto entidade organizativa pedagógica das camadas populares.

Subjacente a esta construção democrática está a valorização, da parte dos integrantes do mundo do samba, da escola de samba, como lugar de encontro de toda a nacionalidade brasileira, o ponto máximo de convergência do diferente o *lócus* de maior amplitude social brasileira.

Para Matos⁵⁹:

Empresa cidadã não é aquela que faz a “guerra” e depois faz concessões à paz para efeito de marketing.

É preciso ser justa para que a justiça social se instale na comunidade interna e se irradie.

⁵⁹ Matos, Francisco Gomes de. *Empresa com Alma*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2001, p.129.

A Empresa Cidadã é líder; é padrão de dignidade institucional. Motiva e estimula seguidores.

Para que haja Empresa Cidadã é necessária consciência de cidadania, e o insumo básico é a Educação Social.

É essencial que se eduque o tempo todo.

Que haja lideranças comprometidas com sua missão nobre, que é educar.

Compreender o líder criando comunidades vivenciais de aprendizagem, em que todos educam e são educados. Todos, líderes de líderes.

É o despertar coletivo da criatividade. É isso que faz a diferença.

Ao criar, o homem se aproxima de Deus. Foi esse o grande legado divino à criatura humana: o poder de criação, essência de Deus, partilhado com o homem. (p.129)

b) A Pedagogia da Ação Política

Mesmo com o mito da sociedade igualitária construído dentro do mundo do samba, as disputas são frequentes e também é o motor para o seu desenvolvimento e regulador das suas relações sociais. Dividindo-se em dois patamares: o trabalho do consenso dos níveis interno e externo e conviver com diferenças partidárias, atrelando ou mantendo a autonomia da escola. As estratégias de elaboração de consenso são formas de garantia da homogeneia cultural sobre o carnaval brasileiro e de manutenção e avanço na conquista de aspectos sociais: a nível interno é manter o equilíbrio dos constantes antagonismos, “Velha Guarda” e “Novos”.

Até a década de 80 as escolas conservavam o paternalismo do Poder Público que impedia a organização das entidades de formas espontâneas, não possibilitando o seu crescimento e condicionava a realização dos desfiles à dependência, não possibilitando sua autonomia, não permitindo uma construção sólida que garantisse que sobrevivência, atrasando o processo de aprendizado político de autonomia. Pois com o conhecimento, que é resultado da ação transformadora do ser humano sobre o mundo e com o agigantamento das escolas, as aspirações estéticas da própria

comunidade e com a valorização dos desfiles como produto de mídia, a escola aliam-se aos “blocos de empresas” para construir o carnaval espetáculo. As concepções passam então a serem substituída pela composição da diretoria como órgão colegiado e a participação da comunidade como base social. A descentralização e democratização interna da escola, elaborar o consenso significou também ouvir e trabalhar com grupos de oposição. A forma como esta são as mais variadas e todas mantêm em caráter educativo na medida em que a escola não destrói os opositores, mas sim sua assimilação.

Há nisso tudo um pensamento dialético, pois não há pontos absolutamente certos sem problemas definitivamente resolvidos. A possibilidade da convivência com a diversidade reflete o processo de modernização das escolas de samba e da comunidade a elas integrados. As diferenças passam a ser como “diferenças nos modos de que auto-realização.” Para esta auto realização é fundamental o tempo livre e o exercício lúdico, o diálogo e a participação e neste sentido as escolas de samba, especificamente a Estação Primeira de Mangueira cumpre um papel fundamental.

É assim que, dentro das suas Estratégia Pedagógicas a Estação Primeira de Mangueira consegue ao longo dos anos levar que a comunidade passem a elaborar conceitos como “formação de opinião pública, credibilidade, autonomia, composição de forças, alianças com setor empresarial.”

A respeito do Poder Público, indicam que a cultura deve prestar, mas como um favor a ser utilizado como barganha em negociação de apoio político da população mais carente.

Passaram, então a exigir do Poder Público o direito à cultura e ao lazer, direito de cidadania, sem dever favores ou estabelecer comprometimentos políticos. É um processo de rompimento da dependência e construção da independência, um processo Estratégico que a Mangueira desenvolveu, para o reconhecimento da

organização social das camadas populares em torno das escolas de samba, sua efetivação como interlocutor válido da sociedade civil e como instituição cujo o motor principal é a preservação de cultura brasileira e o lazer.

Essa luta é um elemento de modernização social revelando o avanço na construção da sua função democrática como entidade organizativa empresarial de parcelas da população. As Estratégias Educacionais em nível político é a construção da credibilidade da escola. E é mencionada pelos dirigentes da Mangueira como fator fundamental para a penetração na opinião pública, para a expansão do apoio econômico dos diversos setores da sociedade à escola e para sua visibilidade pública como força organizativa de sociedade. A credibilidade relaciona-se a capacidade estratégicas organizativas da escola promovendo ações que repercutam na opinião pública : gestão de planejamentos, gestão estratégicas: alianças junto aos empresariado, desfiles bonitos, divulgação bem feita, participação ativa da comunidade, projetos pedagógicos, etc. A Pedagogia da Ação Social estrategicamente combina-se a Pedagogia de Ação Política, para construir a base organizativa que, alcança com a comunidade e expressão pública, fazem a escola de samba emergir como ator social. É o aprendizado da democracia, tanto em nível interno com o externo, dialogando e/ou enfrentando-se como Estado.

c) Pedagogia dos Valores Éticos e Morais

Para Vásquez⁶⁰ (2000)

A Ética é a teoria ou a ciência do comportamento moral dos homens em sociedade. Ou seja, é ciência de uma forma específica de comportamento humano. (...) o ético transforma-se numa espécie de legislador do comportamento moral dos indivíduos ou da comunidade. Mas a função fundamental é a mesma de toda teoria: explicar, esclarecer ou investigar uma determinada realidade, elaborando os conceitos, correspondentes. (p.20-23)

⁶⁰ Vásquez, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001, p.20-23.

Atualmente a ética tem sido uma preocupação constante nas organizações a dimensão ética é um marco na estratégia de negócios e vem orientando as empresas em suas decisões corporativas, principalmente quando se trata do bem estar do coletivo, do ambiente.

Para se salvar e manter a boa imagem do carnaval organiza-se estrategicamente um processo educativo na elaboração de um código de ética e moral válido para o mundo do samba.

Primeiramente, louvar e respeitar o carnaval com entidade máxima que possui um poder de manter viva a comunidade do mundo da samba, a cultura e em torno deles.

A emoção indizível experimentada no desfile é expressa pela unanimidade dos participantes do mundo do samba. A Mangueira carismática, contagia no seu desfile, mesmo que outros setores, oposição digam que não foi bem. O sentido do sacrifício, ajuda a manter a motivação que “valeu a pena” e enfrenta os inúmeros obstáculos que se interpõem à organização do desfile no grande dia. Seus organizadores são heróis. Todos desde os que estão no apoio até as pessoas envolvidas com a organização da concentração da escola até a saída do último desfilante da avenida.

Em torno disso, ressalva-se que a “briga” é só na avenida e desenvolvem-se fortes relações de amizade e solidariedade (basta que um carro alegórico quebre para todos ficarem constrangidos).

Dividir espaços no barracão, fazer compras para outras escolas, ajudar em acidente como fogo, quebra de alegorias, financeiras, dar uma mão quando alguém precisa, emprestar materiais, seguranças, passistas, são largamente difundidas entre as escolas e seus participantes.

A solidariedade entre as escolas não é um fenômeno recente que se forja no enfrentamento ao Poder Público, elas buscam articulações entre si e solidariedade para o enfrentamento e apresentação de reivindicações junto a este poder.

Os valores éticos e morais deste universo vão para muito além do que o senso comum pode compreender. Fala-se de gastos volumosos e tempo feito pelas comunidades em torno do desfile. Mas, as virtudes do trabalho incansável no sentido de proporcionar ao indivíduo melhores posições sócio-econômicas, tudo isso é apontado como objetivo primordial da vida de comunidade em oposição do supérfluo e vãos do mundo capitalista.

O código de ética e moral do mundo do samba é rígido: não se admite libertinagem sexual ou criminalidade.

“Mesmo que tenha algum dependente químico, na escola de samba, se ele estiver ali, ele vai se conduzir como cidadão e resguardar a integridade de quem está participando ali.”⁶¹

Em troca do rígido comportamento, à Estação Primeira de Mangueira, vai oferecer o convívio social, respeitabilidade e um universo alternativo onde a reivindicação e inversão de valores é a norma: ali, os indivíduos excluídos da sociedade encontrarão um ambiente onde poderão se reestruturar como cidadão e desenvolvem-se integralmente.

O Projeto Qualidade de Vida, Pró-Cidadania, da Estação Primeira de Mangueira é uma das Estratégias Educacionais para resgatar os dependentes químicos, em parceria com a Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro e o BID, é um trabalho direcionado a dependentes químicos na faixa de 10 aos 18 anos de idade, que já estão envolvidos com o uso da droga. Recebem orientação médicos e psicólogos e orientação para a vida, inclusive apoio aos familiares.

⁶¹ Ana Lúcia, Coordenadora da Vila Olímpica.

Esta alteração de conduta conforme o ambiente social possui um caráter fortemente educativo para a moralidade vigente do mundo do samba. O sentido de valorização cresce e assume proporções pedagógicas no trabalho como indivíduo normalmente excluído do sistema dominante.

Queiroz⁶², chama a atenção para as

possibilidades educativas da ocupação do tempo livre das classes populares com atividades de lazer, um apelo forte inclusive para a parcela considerada marginal. Passam a assumir novas atitudes, hábitos e sobretudo gostos e aspirações, enfim nova consciência de si e do mundo. E preconiza que, nas próximas décadas, o autodidatismo e a educação informal terão maior eficácia que a escola, apesar da importância desta.(p.237)

O caráter regulador da conduta moral diz respeito também ao aspecto sexual. Conseqüência da mercantilização é a exploração sexual no carnaval. Pode-se afirmar que no âmbito de aparência nas escolas de samba, principalmente nos desfiles há um desregramento sexual que é fortemente presente. Dentro do mundo do samba o código de ética e valores morais ao contrário do que é divulgado pela mídia, a banalização de sexualidade, nas escolas de samba as normas são muito rígidas: a segurança é atestada sob vários aspectos: proteção contra roubos, repressão ao uso do álcool, uso de drogas e ataques de libertinagem sexual, na avenida, dentro das quadras e na comunidade. Queiroz⁶³, chama a atenção para a mensagem simbólica subjacente à rigidez moral e disciplinaria: para autora,

a beleza e riqueza artística do espetáculo do desfile desmentem formalmente as acusações de desordem natural e desregramento feitos contra as camadas populares. As escolhas dos temas, dos personagens históricos e fantasias são provas de refinamento e dos conhecimentos das classes populares. (p.57)

⁶² Queiroz, Maria Izaura Pereira de. *As Escolas de Samba do Rio de Janeiro ou a domesticação da massa urbana*. Rio de Janeiro: Caderno Ceru, nº 1985, p.237.

⁶³ Idem, Ibid, p. 57.

O Código de Honra e Moralidade, a questão ética, tem sido uma constante dentro da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, tem nos seus primórdios a origem familiar das escolas de samba, características que se preserva até os dias atuais, com gerações sucedendo-se na organização empresarial, estratégias educacionais, ano após ano e na intimidade com que se tratam os integrantes do mundo do samba a comunidade mangueirense.

d) A Pedagogia da Ação Escolar

A montagem de um desfile das escolas de samba não só da Estação Primeira de Mangueira mas, de todas as outras escolas, uma verdadeira “ópera popular” como comumente se define, desenvolve nos organizadores e participantes importantes processos pedagógicos, como vimos anteriormente. Além dos processos pedagógicos em si, há uma relação intrínseca de aprendizado de conteúdos que poderiam mesmo adequar-se aos currículos das escolas formais.

O trabalho comunitário da Mangueira pode penetrar no “vácuo” da crise da escola pública brasileira, considerada por alguns professores como “ultrapassada” e distante do cotidiano dos alunos da comunidade.

As possibilidades de potencializar a escola de samba como agente de desenvolvimento de habilidades desenvolvidas pela própria escola formal não escapa à percepção dos componentes do Mundo do Samba.

O carnaval está muito ligado à educação. Minha atividade como professora está muito ligada à minha atividade como dirigente de escola de samba. Arte é educação, o samba faz parte da vida de todo mundo. Meus alunos fazem parte da escola de samba e ali eles aprendem muita coisa importante... Estudos Sociais, Sociologia, História, nossa! Porque os temas

hoje são históricos.

A escola de samba poderia ser melhor aproveitada para a comunidade enquanto produtora de conhecimento. Mas qual a relação da escola pública com o carnaval? Nenhuma. Acontece que os conhecimentos produzidos pela escola de samba poderiam até mesmo fazer parte do currículo: ali se faz pesquisa, se elabora conhecimentos. Se a gente pensar numa visão interdisciplinar, poderíamos ligar a escola pública com a escola de samba e a comunidade, inclusive potencializando o conhecimento transmitido pela escola pública, que, muitas vezes, é desconectado da realidade.⁶⁴

Como muitos temas são históricos, a discussão torna-se muitas vezes verdadeiras aulas de história, ministradas de maneira agradável e criativa. Cantando e vivendo o enredo na avenida, estes conteúdos fixaram-se para sempre na memória das crianças.

Tem figuras históricas que eu descobri através da Escola de Samba: os quilombos, Zumbi, Dandara. Ela propicia à população pedagógico-educativo de permitir o acesso a determinados conhecimentos. Muitas pessoas têm acesso ao conhecimento da história dos derrotados através das escolas de samba, agente de formação, de educação popular.⁶⁵

Ou seja, pode-se dizer que os enredos representam verdadeiros “temas geradores” para o desenvolvimento dos processos de conhecimento das classes populares organizadas em torno da escola de samba.

O educador Paulo Freire analisou profundamente o papel dos “temas geradores” nos processos de aprendizado. Segundo ele, a partir da situação presente, existencial e concreta que reflete as aspirações de vida e de mundo do educando, pode-se organizar um conteúdo programático da educação. Pode-se afirmar que a escola de samba propicia este momento, ao qual se refere o educador, de “inaugurar o diálogo da

⁶⁴ Profª. Marília, Ciep Mangueira.

⁶⁵ Profª. Dalva, Ciep Mangueira.

educação como prática da liberdade” no momento em que alarga o leque temático da população partindo de seu próprio universo existencial.

O enredo é interessante porque as pessoas vão aprendendo: são enredos satíricos, históricos ou biográficos que contribuem para as pessoas tomarem consciência da história. É uma aula. Como a gente, no morro já fica sabendo do enredo meses antes, já começa a discutir, trocar idéias. Aí no desfile se entende melhor o que diz o enredo.⁶⁶

Este passa a ser o “tema gerador” da construção dos conhecimentos da comunidade durante boa parte do ano.

Conforme diz a Prof. Jane do Ciep Mangueira: “O Carnaval é cultura, é história. Sem cultura e sem história um povo não vive. Como podemos viver o presente esquecendo o passado?”.

A execução do enredo também desenvolve noções de dramaturgia: construção de personagens, cenários, ambientação, estrutura cênica, etc.

Além do enredo em si, a letra do samba também contribui para o desenvolvimento do universo cultural dos componentes, pela elaboração literária de sua apresentação e enriquecimento do vocabulário e imaginário poético dos sambistas. Que outras oportunidades haveriam para divulgar e transmitir Literatura de excelente qualidade, produzida pelas próprias classes populares, a um grupo de cerca de três mil pessoas, parte delas com nível de escolaridade baixíssimo?

A escola de samba atua por vezes como uma verdadeira instituição profissionalizante, em sentido multidisciplinar:

Pelo exposto acima, pode-se afirmar que as escolas de samba atuam com uma visão interdisciplinar e produtora de conhecimentos que leva em conta a totalidade do processo pedagógico.

⁶⁶ Profª. Jane, Ciep Mangueira.

É exatamente do ponto de vista do desenvolvimento das relações num ambiente dinâmico e interativo, que superam a disciplina tradicionalmente aplicada nas escolas formais, onde diversos campos de conhecimento se entrecruzam, que se pode pensar a ação educativa das escolas de samba. Nestas, as Estratégias da Pedagogia da Ação Social, Pedagogia da Ação Política e a Pedagogia da Ação Cultural combinam-se no estabelecimento de relações que criam um campo fértil para desenvolvimento dos processos de aquisição do saber. A organização dos desfiles, como vimos antes, fornece elementos que poderiam inclusive, integrar currículos das escolas formais. Dentro do contexto das relações em que se desenvolve, pode-se deduzir que a interdisciplinaridade perpassa pelos processos internos das escolas de samba. Principalmente as crianças que vivem este processo interdisciplinar: elas sempre estão presentes nos barracões na época da organização dos desfiles e aprendem desde cedo fundamentos de artes plásticas, literatura, música, convivência grupal etc. Na Mangueira estes trabalhos dirigidos especificamente para que estas aproveitem o espaço da escola de samba como campo de desenvolvimento artístico e cultural, como as baterias-mirins e os grupos de dança “afro”. A própria organização da “ala mirim” (hoje obrigatória) inicia as crianças no aprendizado social.

Além do desenvolvimento de alguns conteúdos dos currículos da educação formal, a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira também ajuda a estimular a permanência do aluno na escola. Há diversas atividades desenvolvidas com crianças, como, por exemplo, a partir de projetos educacionais estrategicamente montados para atender a comunidade de Mangueira elaborados pelos setores responsáveis a esse atendimento.

e) A Pedagogia da Ação Cultural

A escola de samba tem um projeto pedagógico que foge à nossa dimensão racional. Ela faz o resgate do aspecto simbólico, da relação da cultura com a própria vida. Há ali outras categorias de análise que uma mentalidade acadêmica não compreende.

A escola é uma força organizativa importante dentro da comunidade.⁶⁷ (p.56)

O principal aspecto da ação cultural da escola é a valorização da raiz afro-brasileira, denominada “negritude” no Mundo do Samba. Apesar da promoção da pluralidade racial e social, “ter negritude” é considerado um valor fundamental para atestar a idoneidade da escola de samba enquanto tal.

Em torno desta valorização da raiz “afro” da cultura brasileira, desenvolvem-se atividades em várias escolas de samba: concursos de beleza “afro”, eventos de valorização da história de resistência dos negros, como o “Kizomba”, “Dia da Consciência Negra”, e atividades comunitárias como organização de baterias-mirim, dança “afro” etc. Um aspecto da valorização da “negritude” é, portanto, a inversão dos valores que a sociedade dominante propõe: no Mundo do Samba, a escola, para ser autêntica, tem que ter “negritude”. Se não tiver, passa a ser desconsiderada e cairá num descrédito total que poderá mesmo levá-la ao isolamento. Ter negritude, possuir indivíduos da raça negra em seus quadros passa a ser condição para a aceitação da escola. É freqüente um dirigente branco justificar sua “autenticidade” afirmando sua “alma de crioulo”:

⁶⁷ Idem, *ibidem*, p.56.



Fonte: O que faz o Brasil, Brasil? DaMatta, Roberto, 2001.

Nesta inversão de valores da sociedade dominante, evidencia-se a hegemonia da cultura afro-brasileira. Segundo DaMatta⁶⁸, o mecanismo da inversão:

é radical no sentido de realmente provocar um deslocamento completo de elementos de um domínio para outro do qual esses elementos estão normalmente excluídos. A inversão cria as condições para a comutação entre domínios e elementos situados em posições descontínuas. (p.67)

O antropólogo analisa ainda que este mecanismo explica porque, no Carnaval, as classes sociais podem se relacionar “de cabeça para baixo”. O elemento

⁶⁸ Damatta, Roberto. *Carnavais, malandros e heróis – para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997, p.67.

mediador desta relação não é o poder econômico — como ocorre na sociedade em geral — mas os componentes da arte e das relações intrapessoais: o canto, a dança, as fantasias, a alegria. Mas, para além dessa constatação, pode-se afirmar que o ritual se realiza em quatro dias, mas se perpetua no desenvolvimento das agremiações, alterando códigos e valores. “Branquear”, assim, passa a ter um sentido pejorativo. Escola de samba que “branqueou” está fadada ao fracasso enquanto realização cultural.

Evidentemente, na base da “negritude” e da luta pela manutenção das raízes culturais está a valorização do *samba como símbolo máximo* em torno do qual articula-se todo o mundo do Samba, passando a ser uma categoria valorizada coletivamente e um elemento estratégico, catalisador, atual e constante da coletividade do Mundo do Samba. Se, para alguns setores da sociedade brasileira, o samba é uma abstração associada ao passado e às “raízes” culturais do povo brasileiro, para os integrantes do Mundo do Samba é uma vivência concreta, cotidiana, coletiva, povoada de intimidade.

Esta rede de relações cumpre o papel regulador, norteador e de sustentáculo de seus integrantes, evitando que caiam no isolamento social provocado por uma lógica dominante hierárquica e marginalizadora.

Como abordamos na primeira parte, outro elemento que revela o samba como signo cultural é seu caráter coletivo. Apesar da transformação, no caso das escolas, do samba anônimo em “de autor”, significando aquele que tem autoria definida e reconhecida, um aspecto pedagógico é o caráter coletivo das criações: é freqüente um samba feito por quatro ou cinco músicos e todos eles dividirem as responsabilidades e “glórias” da obra.

O educador Paulo Freire indica as possibilidades pedagógicas da elaboração do conhecimento a partir de temas oriundos da existência concreta dos indivíduos. Neste sentido, a recuperação da história local é importante, pois fornece os

“temas geradores” do processo pedagógico aos quais se refere o educador.

f) A Pedagogia da Arte

Além das áreas ligadas à história, literatura e outras, que formam parte dos currículos escolares, no processo de organização dos desfiles desenvolvem-se noções de artes plásticas: combinação estética, equilíbrio de cores, proporção de figura (na qual estão presentes elementos de geometria) e ainda outras formas de expressão humana, além da escrita, como, por exemplo, a representação visual e simbólica dos elementos do enredo.

A arte faz parte do nosso mundo, de nossa experiência de vida. Mesmo aquelas que não são freqüentadores de galerias e museus, como é o caso das mais carentes, se sensibilizam com atos e imagens expressivas que enriquecem a nossa existência. A realização estética é inerente à natureza humana, mesmo considerando que a estética se constitui a partir de diferentes valores culturais. A busca do prazer e da beleza, em toda realização humana, atende também prioritariamente às características de cada sujeito, às suas peculiaridades como homem, com uma história própria que não se repete jamais.

Do levantamento de hipóteses à análise de diferentes soluções estéticas encontradas por cada sujeito em seu ato criador, nossos “olhos” vão se aperfeiçoando, até mesmo se sofisticando, de forma a entender e sentir a existência de tantas formas possíveis de expressão e representação. O “olhar”, vai se tornando mais apurado, mais crítico, atento e mais sensível.⁶⁹

A comunidade pode usufruir muito com o carnaval principalmente os elementos da educação artística.

A participação na preparação dos desfiles enriquece e diversifica o universo estético das classes populares nas escolas de samba. Nos barracões da Mangueira, indivíduos de todas as idades e níveis sociais desenvolvem o contato com cores, texturas e materiais diversos. São freqüentes as discussões estéticas sobre o equilíbrio desta ou

⁶⁹ Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro, *Multieducação – núcleo curricular básico*. Rio de Janeiro: Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, 1996.

daquela montagem, impacto de luzes, utilização das noções de volume e profundidade, possibilidade de obter determinados efeitos na avenida, angulações e perspectivas. Discute-se também a adequação de determinada fantasia para exprimir personagens do enredo e a necessidade da visão de conjunto.

A montagem do espetáculo — da escolha do enredo à sua apresentação rítmico-musical e visual na avenida — representa um aprendizado, por vezes único, de elementos artísticos que evoluem continuamente. A questão da estética atual adotada pelos desfiles também é uma questão polêmica: alguns integrantes do Mundo do Samba acusam a linguagem visual adotada de ser o resultado de uma imposição dos padrões estéticos das classes médias que se aproximam das escolas de samba na década de 70, através da figura do “carnavalesco”. Outros ainda consideram que este encontro das classes médias com as escolas de samba propiciou o crescimento destas. Quanto a esta polêmica, não se pode creditar exclusivamente às classes médias o luxo e a riqueza que se vê atualmente nos desfiles: muito antes destas imaginarem integrar os quadros profissionais das escolas de samba, a ostentação, o luxo, a preocupação estética foram, ao lado da riqueza rítmico-melódica, algumas das armas das classes populares de origem negra para construir sua hegemonia cultural no carnaval brasileiro. Significaria também acreditar que as classes populares não têm proposta estética, estão “vazias” de conteúdo e conhecimento e rapidamente se curvariam à primeira proposta estética que surgisse no contato com outros estratos sociais. Em sua clássica obra “A pedagogia do oprimido”, o educador Paulo Freire analisa detidamente os riscos desta visão paternalista e autoritária e aponta a necessidade de uma educação que recupere a noção de que as classes populares portam saberes ricos de significado, extraídos de sua existência concreta, que necessitam ser considerados em todos os processos educativos.

No seio desta polêmica, a constatação predominante dos entrevistados na quadra e no barracão de Mangueira é de que não se pode retroceder no tempo quando se

fala em estética dos desfiles. Grande parte dos sambistas admitem que é impossível “voltar às origens”, significando o desfile em seus primórdios no qual a ênfase era dada principalmente ao “samba no pé”, às “passistas”, à cadência rítmico-melódica e o aspecto alegórico-visual era mais simplificado. Muitos integrantes das escolas de samba acreditam que, atualmente, já se impôs uma exigência estética. Esta exigência estética é vista também como uma forma de aprendizado e uma tática para atrair o interesse sobre o enredo:

(...) Beleza é uma necessidade, não dá pra voltar atrás... a comunidade quer carros, quer fantasias bem feitas. E isso é bom, porque a comunidade se identifica mais com o enredo e passa a interpretar o aspecto sociológico, político. (...)

(...) A comunidade inclina-se mais para o espetáculo. A própria comunidade e a cidade cresceram. A TV trouxe novas imagens, o próprio processo competitivo levou ao crescimento das escolas⁷⁰ (...)

Um dos resultados da Pedagogia da Arte desenvolvida pela Estação Primeira de Mangueira, são os variados momentos de trocas de elementos estéticos que enriquecem o universo de todos que a integram. Além do mais, o “desejo de arte”, ou seja, a procura de um espetáculo cada vez mais belo, dá um sentido à competição na avenida que transcende a mera luta materialista pelo poder econômico ou político. Entretanto, como o veículo desta competição é a arte, esta acaba servindo como um amálgama espiritual, que se reflete, inclusive, após o desfile, quando os competidores voltam a buscar a harmonia na convivência interna no Mundo do Samba.

O outro resultado positivo da Pedagogia da Arte é possibilitar a todos integrantes e aos que assistem aos desfiles um conhecimento sensitivo da realidade que a ciência não pode propiciar. A arte chega ao interior do indivíduo e possibilita uma

⁷⁰ Costureiras do Barracão da Mangueira.

compreensão “essencial” dos fenômenos.

É exatamente por este caráter transcender a materialidade, que se deve atentar para a importância das escolas de samba, enquanto exercício de arte que desencadeia diversos processos pedagógicos e demonstra a capacidade organizativa e construtora de democracia das classes populares.

CONCLUSÃO

O Campo de pesquisa oferecido pelas Escolas de Samba do Rio de Janeiro — O Mundo do Samba — é extremamente rico e complexo, visto a diversidade de temas encontrados, passível de várias análises e releituras que determinam novas reflexões.

A tarefa de reunir todos os dados possíveis para determinarmos o perfil da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, sua Gestão Administrativa e de suas Estratégias Educacionais, objeto de nosso estudo, se apresentou como um universo ilimitado de informações, e consideramos que, para uma incursão inicial neste tema, a presente pesquisa reuniu elementos necessários para uma reflexão objetiva.

Ao citarmos a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira no seu tempo e em sua história, refletimos sobre a sua importância não só para o mundo, mas como personagens central de um processo artístico, empresarial, Educacional no contexto das manifestações de cultura popular dentro do cenário nacional e internacional.

Os dados disponíveis sugerem que na fase embrionária do Projeto de Vida e Cidadania, em meados dos anos 60, não estavam ainda organizados como um projeto político pedagógico, claramente definidos. Tudo leva a crer que tratava-se apenas de promover algumas ações que ajudassem a base social da Escola de Samba a enfrentar a pobreza com atividades esportivas para crianças e adolescentes estimuladas pelas possibilidades de participar em eventos do calendário festivo da cidade, como por exemplo, os *Jogos da Primavera*.

Hoje, a Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, forma um complexo empresarial sólido, respeitado por órgãos nacionais e internacionais, com empresas que fazem parceria e patrocinadores atuantes com capital suficiente para

responder a parte significativa dos Projetos Educacionais da Vila Olímpica, do Camp Mangueira e outros investimentos, além da elaboração do produto da Empresa Escola desfilando, atendendo clientela de classes populares, carentes, moradores da comunidade e adjacências.

A trajetória da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira implicou num aprendizado fundamental para os chamados componentes do mundo do samba.

A Organização Administrativa da Escola e suas estratégias educacionais visam organizar e refletir esta vivência social bem como responder a seus anseios. Ajuda a promover a auto-valorização da comunidade que a organiza, contribuindo para a construção da cidadania e para auto-estima da população que aí vivem. Reorganizando o universo valorativo dessas populações, os processos pedagógicos promovem a substituição do malandro pelo cidadão, ao mesmo tempo que cumpre uma função recuperadora e preventiva da marginalidade social e suas conseqüências, buscando o equilíbrio interno e externo de regulação das relações sociais.

A articulação em torno de uma única entidade associativa que represente a totalidade dos filiados e dialogue com o Poder Público, representa a superação de dependência e na prática das alianças políticas com os outros setores. Com o Poder Público, o aprendizado constitui o exercício de cidadania, da prática e deveres e da luta pela garantia, de esforços já conquistados. Isto constitui a preservação Ética de conceitos como formação de opinião pública, credibilidade, composição de forças.

A Mangueira considera o mito da democracia racial e social, as escolas de samba, como sendo a entidade máxima que congrega e fortalece a rede de articulações do mundo do samba, em torno disto contrai-se o valor da solidariedade, elementos valorativos da qualidade Ética das Escolas de Samba,

O terreno da solidariedade é fértil entre as escolas, sejam grandes ou pequenas, é o campo da Arte, o campo do possível para o espírito, para o lazer, para

convivência, para o estabelecimento de relações amistosas, resultado também de um código de honra que regula estas relações, estabelece limites e elabora norma.

Dentro da sua estratégia educacional, a Mangueira, possui elementos que tem potencialidades e penetra no vácuo deixados pelas escolas públicas, atuando como uma visão interdisciplinar de educação onde os alunos aprendem e constroem diversos espaços de aprendizado, numa relação horizontal de trocar de saberes. Esses valores construídos significam um salto de qualidade nos valores dentro da pedagogia cultural desenvolvida pela Escola que é a assimilação da pluralidade racial e social brasileira, o valor mais importante para o crescimento da eliminação do preconceito racial em nossa sociedade.

A Estratégia da Gestão Educacional da Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, deve ser considerada como resultado de uma vitória das classes populares de origem negra, formação do povo brasileiro, as quais através de muita luta e capacidade empresarial organizativa, logram hegemonizar culturalmente a sociedade brasileira, dando-lhes sentido artístico, força cultural para resistir as influências externas potencializando sua organização como veículo fundamental de educação e formação da cultura estritamente brasileira.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arantes, Roque de Barros. *O que é Cultura Popular*. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1981.

Araújo, Hiran. *Memórias do Carnaval*. Rio de Janeiro, Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Oficina do Livro, 1991.

Arruda, Marcos. *Trabalho e Conhecimento: Dilema na Educação do Trabalhador*. São Paulo: Cortez, 1987.

Barbosa, Marília e Santos, Lygia. *Paulo da Portela: traço de união entre duas culturas*. Rio de Janeiro, Funarte, 1980.

Cabral, Sérgio. *As Escolas de Samba do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Ed. Lumiar, 1996.

Carneiro, Edson. *Folgedos Tradicionais*. Coleção Temas Brasileiros. Rio de Janeiro: Ed. Conquista.

Canclini, Néstor Garcia. *As Culturas Populares no Capitalismo*. São Paulo: Brasiliense, 1983.

Cavalcanti, Maria Laura Viveiros de Castro. *Carnaval Carioca dos Bastidores ao Desfile*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1994.

Chiavenato, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Ed. Campus Ltda, 1999.

Cortesão, Jaime. *A Carta de Pero Vaz de Caminha*. Rio de Janeiro: Coleção Clássicos Contemporâneos, ed. Livros de Portugal Ltda, 1968.

Costa, Eliezer Arantes da. *Gestão Administrativa*. São Paulo: Saraiva, 2002.

Costa, Haroldo. *100 anos de Carnaval no Rio de Janeiro*. São Paulo: Rio Imprensa da Cidade – Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, 1996.

Da Matta, Roberto da. *Carnavais, Malandros e Heróis – Para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

Da Matta, Roberto. *O Que Faz o Brasil, Brasil*. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

Efegê, Jota. *Figuras e Coisas do Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro: Ed. Mec-Funarte, 1982.

_____. *Ameno Resedá, o Rancho que foi Escola*. Rio de Janeiro: Letras e Artes Ltda, 1965.

Estatuto do Grêmio Recreativo Escola de Samba Estação Primeira de Mangueira, Rio de Janeiro, 2000.

Freire, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 9 ed. Rio de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1984.

Freitas, Márcia Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Seleção e Carisma?* Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000.

Freyer, Hans. *Teoria da Época Atual*. Rio de Janeiro: Zahar, 1965.

Goldwasser, Maria Julia. *O Palácio do Samba*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

Guimarães, Helenise Monteiro. *O Carnavalesco, o Profissional que “Faz Escola” no Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro: EBA-UFRJ, 1992.

Jornal Extra, 8/09/2002, 2ª Caderno, p.10.

Kotler, Philip. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

Laraia, Roque de Barros. *Cultura um Conceito Antropológico*. 8 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

Leopoldi, José Sávio. *Escola de Samba, Ritual e Sociedade*, Petrópolis: ed Vozes Ltda, 1978

Matos, Francisco Gomes. *Empresa com Alma*. São Paulo: Makron Books do Brasil Ltda, 2001.

Mintzberg, Henri; Ahlstrand, Bruce e Lampel, Joseph. *Safari de Estratégias: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Moura, Roberto. *Tia Ciata e a pequena África no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Funarte, 1983.

Muniz Junior, José. *Do Batuque à Escola de Samba*. São Paulo: Símbolo, 1976.

Moraes, Eneida. *História do Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro: Record, 1987.

Peters, Tom. *Rompendo as Barreiras da Administração*. São Paulo: Habra Ltda, 1993.

Oliveira, Nilza de Oliveira. *Quaesitu – O Que é Escola de Samba?* Rio de Janeiro: Rio Imprensa Cidade – Prefeitura Municipal do Rio de Janeiro, 1996.

Queiroz, Maria Isaura Pereira de. *As Escolas de Samba do Rio de Janeiro ou a Domesticação da Massa Urbana*. Rio de Janeiro: Cadernos Ceru, maio 1985, nº 1.

_____. *Carnaval brasileiro – o vivido e o mito*. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1992.

- Ramos, Guerreiro. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- Revista de Carnaval. Mangueira, Rio de Janeiro, 2000.
- Revista Comemorativa dos 13 anos do Projeto Social do Grêmio Recreativo Estação Primeira de Mangueira, 1979.
- Riotur. *Memória do Carnaval*. Rio de Janeiro: Oficina do Livro, 1991.
- Sebe, José Carlos. *Carnaval, Carnavais*. São Paulo: Ática, 1986.
- Secretaria de Estado de Ciência e Cultura. *Governo do Estado do Rio de Janeiro – Síntese da História do Carnaval Carioca*. Rio de Janeiro, 1986.
- Secretaria Municipal de Educação do Rio de Janeiro. *Multieducação – Núcleo Curricular Básico*. Rio de Janeiro, 1996.
- Silva, Marília T. Barbosa; Cachaça, Carlos e Oliveira Filho, Arthur L. *Fala Mangueira*. Rio de Janeiro: Livraria José Olímpio, 1980.
- Silva, Marília B. e Santos, Lygia. *Paulo da Portela, traço de União Entre Duas Culturas*. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro: Ed. Funarte, 1989.
- Tinhorão, José Ramos. *As Festas do Brasil Colonial*. São Paulo: Editora 34, 2000.
- Vasquez, Adolfo Sánchez. *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.
- Velloso, Mônica. *Que cara tem o Brasil?: culturas e identidades nacional*. Rio de Janeiro: Ed. Ouro, 2000.
- Vianna, Hermano. *O ministério do samba*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora. UFRJ, 1992.
- Weber, Max. *Economia y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1944.