

# DOSSIÊ ESPECIAL

## Gestão à brasileira



Ilustração: DOBLEG

# Saber popular: A GESTÃO DO SAMBA

MARCELO CHIAVONE PONTES, PROFESSOR DA ESPM, MOSTRA QUE AS EMPRESAS BRASILEIRAS CONTAM COM UM MODELO DE GESTÃO MUITO PRÓXIMO PARA SEGUIR: O DAS ESCOLAS DE SAMBA NOS DESFILES DE CARNAVAL E SUA “ANTIESTRUTURA ESTRUTURADA”

*“Louco não é o povo que para por quase uma semana para brincar, dançar e pular; louco, provavelmente, é o povo que nem pensa em parar.”*

*Mario Sergio Cortella*

O Carnaval é, sem dúvida, uma das maiores manifestações da cultura brasileira. Sua grandiosidade transformou-o não apenas em um dos mais importantes eventos do País, mas também em responsável por parte significativa da “marca Brasil” no mundo.

O “País do Carnaval” é, na verdade, o país de vários carnavais, pois os festejos de Momo são comemorados de maneiras diferentes pelo território nacional –o Carnaval de rua de Olinda e Recife não é exatamente igual aos desfiles de trios elétricos de Salvador e se parece muito pouco com os desfiles das escolas de samba de São Paulo e Rio de Janeiro, que, claramente, são os maiores ícones dessa festa.

Descobri que a montagem de um desfile de Carnaval, na verdade, é consequência de um trabalho contínuo, que, entre vários fatores fundamentais, exige:

- Planejamento. • Estratégia. • Trabalho em equipe.
- Organização. • Criatividade. • Disciplina.

**Marcelo Chiavone Pontes é doutor em administração pela Universidade de São Paulo, professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP) e diretor da empresa de consultoria Brand Leader. Escreveu este artigo com exclusividade para HSM MANAGEMENT.**

Que não se engane quem olha de longe: só com esses elementos as escolas de samba alcançam o resultado esperado –com a qualidade esperada.

Então, o Carnaval tem a ver com gestão de empresas ou não? Pode guardar lições para os gestores?

## EVOLUÇÃO

As festas e os ritos de integração social, com pessoas mascaradas e fantasiadas, fazem parte da história humana desde a Grécia antiga, em que brincadeiras aparentemente desordeiras serviam para reafirmar a ordem dos grupos da sociedade. No Egito acontecia a famosa festa de Ísis, deusa invocada para superar as tragédias da vida.

Na Roma dos imperadores existiam as saturnais, festas em que se cultuava o deus Saturno e eram marcadas pelos exageros e inversões das regras sociais. São dessa época os primeiros relatos de festas populares associando pessoas mascaradas, fantasias e desfiles em forma de procissão.

A festa carnavalesca como é conhecida atualmente surgiu em Paris, durante a Revolução Francesa, com grandes bailes e exibição de alegorias luxuosas, além do desfile de grupos pelas ruas disputando a atenção das pessoas. Era indiretamente ligada à tradição católica medieval –acontecia sete domingos antes da Páscoa, quando os católicos dão adeus à carne (“carne vale”, em latim) para reencontrá-la quando celebram a ressurreição de Cristo–, mas a burguesia impôs uma nova maneira de festejo, percebendo o alto potencial de lucro e prazer que a ocasião proporcionava.

O Carnaval chegou ao Brasil por meio dos colonizadores portugueses, que trouxeram o entrudo, uma festa em que baldes de água, cinzas e líquidos imundos eram atirados so-

Desfile da escola Unidos da Tijuca, no sambódromo do Rio de Janeiro, em 2012



Foto: Reuters/Ricardo Moraes

bre quem passasse por perto. Essa diversão foi praticada até a chegada da família real, quando os costumes carnavalescos começaram a ficar mais sofisticados com a realização de festas semelhantes aos bailes franceses e com passeios da elite social pelas ruas da cidade exibindo fantasias de luxo.

Essa nova forma de brincar o Carnaval foi contagiante e, assim, nasceram os primeiros grupos que desfilavam pelas ruas do Rio de Janeiro, dando origem às atuais escolas de samba.

## OS COLABORADORES DAS ESCOLAS COMPROVAM: TRABALHO EM EQUIPE REQUER GENEROSIDADE

### AS ESCOLAS DE SAMBA

Elas surgiram no Rio de Janeiro –a primeira delas foi a Deixa Falar, fundada em 1928. O termo “escola” é fundamental para entendermos a cultura existente nessas agremiações. Seus integrantes se reuniam nos bairros e se intitulavam “escola” porque consideravam que ali o aprendizado era compartilhado.

A cultura das comunidades desses bairros está necessariamente presente nas escolas de samba e, mesmo com o passar dos anos, crenças e valores ainda são identificados e têm grande importância –as tradições são mantidas, respeitadas e mostradas durante os desfiles.

Podemos dizer que a escola de samba é uma grande fábrica, cujos produtos finais são as emoções. Por trás de um desfile existe toda uma estrutura complexa, semelhante a

uma linha de produção, cujo objetivo final é entregar um show de emoção, encantamento e alegria para seus diferentes “clientes”.

Para isso, é feito um trabalho durante o ano inteiro, gerando empregos, criando processos, desenvolvendo a criatividade, gerenciando verbas e tempo, e administrando uma enorme quantidade de pessoas, com culturas, formações, objetivos e responsabilidades bastante diferentes.

Entre vários aspectos em que uma escola de samba pode ser comparada com uma empresa –e oferecer-lhe lições–, vale destacar alguns que parecem especiais:

**a) Satisfação do cliente.** Como qualquer empresa, uma escola de samba também tem diferentes públicos, claramente identificados: seu produto principal, a emoção, deve ser entregue não apenas para o folião que pagou caro para desfilar nas escolas do grupo especial de São Paulo ou Rio –o preço médio de uma fantasia é cerca de um salário mínimo–, mas também para as pessoas que pagaram ingresso no sambódromo, com a expectativa de ver o maior espetáculo teatral da Terra. E, não menos importante, há o público que fica em casa, assistindo pela televisão, gerando audiência e, como consequência, garantindo a verba de transmissão para o próximo ano.

A satisfação desses clientes parece estar sendo muito benfeita: apenas como exemplo, em 2012, todas as escolas desfilaram praticamente com sua capacidade máxima de foliões, o que significa que todas as fantasias foram vendidas, para turistas do exterior, inclusive. Os sambódromos de São Paulo e Rio estavam lotados, e a transmissão pela TV foi vista, só no Brasil, por mais de 4 milhões de pessoas.

Porém o mais interessante é ver que a maioria das pessoas que desfilam, ou seja, um dos “clientes” da escola, sai da avenida satisfeita, recomendando a experiência para os amigos e familiares e, em geral, voltando no ano seguinte. Isso é exemplo claro de manutenção de cliente e de comunicação boca a boca em sua essência.

**b) Generosidade.** Um desfile de escola de samba não é formado apenas pelos destaques, celebridades e carros alegóricos cada vez mais deslumbrantes. É sempre bom lembrar que, para que um carro alegórico se movimente na avenida, existem várias pessoas trabalhando dentro dele –pessoas que não veem o desfile nem são vistas pela audiência, cuja função é controlar o movimento e os efeitos visuais, e também ajudar alguns passistas no desenvolvimento das coreografias preparadas para aquele carro.

Outro exemplo: poucos sabem que uma das funções existentes durante o desfile é o “apoio de destaque”, ou seja, pessoas que vão para a avenida vestindo apenas calça e camiseta, com o objetivo de dar suporte para que os destaques da escola brilhem.

# SAIBA MAIS SOBRE O NEGÓCIO DO SAMBA

- O Carnaval brasileiro movimenta cerca de R\$ 5,5 bilhões por ano, segundo dados do Ministério do Turismo.
- A festa consegue impactar 52 setores da economia, entre os quais hotelaria, alimentação, transporte, varejo, indústrias gráfica e editorial, bebidas, instrumentos musicais, indústrias de plástico, ferragens, isopor, tintas e têxtil, audiovisual (televisão, cinema, CDs e DVDs), entretenimento (bailes, espetáculos, shows).
- O Carnaval também alavanca uma variada gama de atividades informais, que geram empregos para artesãos, marceneiros, eletricitas, aramistas, escultores, pintores, seguranças, modeladores, garçons, enfermeiros, motoristas, músicos, bailarinos, produtores, e até mesmo para profissionais com alta qualificação, como arquitetos, engenheiros, designers de moda, historiadores, entre outros.
- Apenas a confecção de uma fantasia envolve o trabalho de sete diferentes profissionais: costureira, serralheiro, chapaleiro, aderecista, sapateiro, decorador e moldador de vacuum forming (profissional que faz moldes plásticos).



Na cidade do samba, no Rio de Janeiro, trabalhador finaliza alegoria da Escola Renascer, de Jacarepaguá

Foto: Daniel Marengo/Folhapress

- Essa cadeia produtiva começa nos fornecedores de materiais para a confecção de fantasias e carros alegóricos e termina com a transmissão da televisão para mais de cem países, fazendo com que o evento seja assistido por milhões de pessoas no mundo todo.

É lugar-comum falar da importância do trabalho em equipe em qualquer organização, e é difícil imaginar um trabalho em equipe com bons resultados sem um mínimo de generosidade entre seus membros.

- c) Gestão dos detalhes.** Uma escola de samba do grupo especial desfila com cerca de 4 mil integrantes, ou seja, tem o porte de uma grande empresa. No entanto, existe aqui uma característica única: a escola de samba se prepara o ano inteiro e tem apenas pouco mais de uma hora para apresentar seu trabalho.

Para colocar na avenida desfiles maravilhosos, são necessários meses de trabalho para escolher o enredo, definir o samba, ensaiar a bateria, criar fantasias, adereços e carros alegóricos, coreografar passistas etc.

Qualquer erro cometido pode ser fatal na hora da apuração, e não existe uma segunda oportunidade. Para aumentar ainda mais o desafio, devemos lembrar que um desfile é o único espetáculo artístico do mundo em que não existe ensaio geral.

A disputa entre as escolas é cada vez mais concorrida. Nos últimos anos, tanto no Rio como em São Paulo, a es-

cola campeã tinha uma diferença de pontos em relação à segunda colocada inferior a um ponto.

Exatamente por isso é fundamental que tudo seja planejado. Quem observar uma fantasia de perto verá a quantidade enorme de pequenos detalhes que ali estão presentes. Sozinhas, essas particularidades provavelmente passariam despercebidas; no conjunto, porém, são o que faz uma escola ter um desempenho melhor ou pior – não porque esses detalhes fiquem visíveis, mas porque eles deixam claro para toda a escola a importância de se preocupar cuidadosamente com cada ponto do desfile.

- d) Senso de propriedade.** Uma das frases que se ouvem com alguma frequência nas empresas é que os funcionários devem “vestir a camisa da organização”. Na escola de samba isso é feito com naturalidade, pois existe um enorme senso de propriedade, e fica claro quando ouvimos algum integrante comentar: “Hoje tem ensaio na minha escola”. Walt Disney dizia que “você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas são necessárias pessoas para tornar o sonho realidade”.

## A RECEITA, POR JOÃO LUIZ DE FIGUEIREDO E MARCELO GUEDES

O custo de um desfile do grupo especial de escolas de samba do Rio de Janeiro, que dura cerca de 82 minutos uma vez por ano, gravita em torno dos R\$ 10 milhões. O gestor conta com uma receita inicial de aproximadamente R\$ 4 milhões, oriundos das cotas de transmissão para a televisão e também do poder público, e a outra parte tem vindo, nos últimos tempos, de um patrocínio associado ao enredo.

Será esse um modelo sustentável? Tudo indica que não. Apesar de ter rendido carnavais vitoriosos para escolas como Beija-Flor, Imperatriz Leopoldinense e Vila Isabel, pode limitar a criatividade do carnavalesco e está longe de garantir o sucesso, uma vez que há casos de escolas patrocinadas rebaixadas à divisão de acesso do Carnaval carioca. O rebaixamento é algo muito grave em termos práticos, tanto porque a receita inicial da escola do grupo de acesso A despenca para aproximadamente R\$ 450 mil como porque se perde um lugar adequado na produção do Carnaval – só as escolas do grupo especial dispõem de espaços na Cidade do Samba.

### UMA NOVA SOLUÇÃO

Já há casos em curso no Rio de Janeiro nos quais o patrocínio não se associa ao enredo, mas à escola, como acontece com os clubes de futebol. Dessa forma, pode-se construir um vínculo mais sólido entre as partes, transformando o patrocínio em uma grande parceria.

Nesse cenário, a função do gestor da escola de samba passa a ser fazer de sua escola e do Carnaval cario-

ca uma grande plataforma de comunicação para uma marca. E, de quebra, o gestor, não mais focado na “luta” anual por patrocinadores, pode atuar em outras frentes capazes de redefinir ainda mais um modelo de receita sustentável para a agremiação, desenvolvendo um portfólio de serviços a ser oferecido em qualquer época do ano, como apresentações da comissão de frente, da bateria, dos passistas, da velha guarda, além de oficinas e cursos destinados às pessoas que desejam estudar as diversas artes envolvidas na produção do Carnaval, como dança, música e artesanato. Escolas como Unidos da Tijuca e Portela têm mostrado algumas iniciativas nesse sentido.

Na exploração da marca e da história de cada escola também é possível incrementar as receitas por meio de uma série de produtos, semelhantes aos que encontramos nas lojas dos grandes clubes de futebol, que remetem aos grandes momentos vividos, aos personagens ilustres, aos carros alegóricos, aos trechos de sambas-enredo memoráveis, por exemplo.

Ao que parece, essa realidade não está muito distante de acontecer e pode servir de inspiração para inúmeros setores em uma época em que o desenho de um modelo de receita sustentável é tão desafiador.

\* Figueiredo é coordenador do Núcleo de Economia Criativa e chefe da área de gestão do entretenimento da ESPM-RJ e Guedes é diretor dos cursos de graduação em administração e relações internacionais da ESPM-RJ.

Essa ideia é totalmente pertinente ao universo das escolas de samba: de nada adiantam carros alegóricos com milhares de efeitos especiais e fantasias luxuosas, porque o que efetivamente ganha o Carnaval são as pessoas. Prova disso está nos quesitos de julgamento: harmonia, conjunto, evolução, comissão de frente, mestre-sala e porta-bandeira, bateria etc. Em suma, todos quesitos que dependem fundamentalmente de pessoas.

Daí a importância dos símbolos, histórias, ritos e rituais. Quando vemos integrantes da escola abrindo caminho para a velha guarda, numa atitude de agradecimento a quem ajudou a construir aquilo, quando notamos o respeito dedicado à ala das baianas, que abençoam a escola trazendo seu axé, ou quando assistimos às pessoas reverenciando a bandeira da es-

cola, beijando-a e colocando-a na testa para absorver sua energia positiva, podemos ter a certeza de que ali há pessoas absolutamente comprometidas.

- e) **Trabalho em equipe.** Se o trabalho em equipe é o aspecto mais óbvio da comparação da gestão de uma escola de samba com a de uma corporação, ele merece uma reflexão mais cuidadosa, pois é o eixo fundamental que faz com que as escolas de samba consigam desenvolver seu trabalho. Em primeiro lugar, há que se fazer uma distinção: grupo não é equipe. Grupo é apenas um monte de pessoas trabalhando juntas. Equipe é muito mais que isso; é um monte de pessoas trabalhando juntas, de forma integrada, comprometida, com o mesmo objetivo.

## DOSSIÊ ESPECIAL Gestão à brasileira

Em uma escola de samba, todos querem desfilarem bem e ganhar o Carnaval. É por isso que, na hora do desfile, ninguém precisa pedir para o outro caprichar e dar o melhor de si, porque isso é o mínimo que se espera. O engajamento com a escola é, por si só, suficiente para que as pessoas façam seu melhor.

### COMO FAZER?

Como fazer para criar uma organização como uma escola de samba, que tenha sucesso em um ambiente complexo – e, por vezes, caótico – como o do Carnaval?

Fazendo um paralelo entre a gestão de uma escola de samba e as ideias defendidas pelo consultor Didier Marlier [veja quadro em *HSM Management* n° 85, página 22], proponho que as organizações empresariais trabalhem com três agendas, como fazem as escolas de samba na prática e intuitivamente: logos, ethos e pathos.

- **A agenda intelectual (logos)** indica que os líderes devem proporcionar oportunidade para que as pessoas contribuam para o desenvolvimento das organizações. Uma escola de samba é um grande exemplo de criatividade, e essa criatividade só se consegue com a participação de todos, pois as boas ideias não são propriedade apenas dos ocupantes de níveis hierárquicos superiores. Exatamente por isso, as escolas não só aceitam, como também incentivam as novas ideias: novos materiais, novos andamentos de bateria, novas coreografias, novos efeitos e novos enredos só se conseguem com a participação ativa de todos.
- **A agenda comportamental (ethos)** mostra que a credibilidade dos líderes é resultado de seu comportamento, que deve ser coerente com seu discurso. As pessoas costumam observar detalhadamente seus líderes antes de segui-los, para ver se eles têm um comportamento compatível com as intenções declaradas. Em palavras mais simples, o exemplo vem de cima. Nas escolas de samba isso também é visível. Cientes de que todos os integrantes da escola precisam cantar o samba, para que não se perca ponto no quesito harmonia, os diretores de uma escola são os primeiros a decorar a letra. Só assim é possível cobrar que, durante os ensaios e especialmente durante o desfile, a escola cante em uníssono.
- **A agenda emocional (pathos)** explica que os líderes devem criar “marcadores emocionais” para começar a mover as pessoas. Isso geralmente é feito com o uso de símbolos, histórias, metáforas, gestos, ou seja, elementos que existem à vontade dentro de uma escola de samba. Daí a importância de iniciar os ensaios com todos cantando o samba de exaltação à escola. Também fica claro porque os símbolos das escolas e suas histórias são conhecidos por grande parte da comunidade, ou porque os líderes sempre iniciam os rituais de, por exemplo, reverenciar o pavilhão.

A tradicional escola carioca Salgueiro apresentou em 2012 um enredo sobre a literatura de cordel



Foto: Lalo de Almeida/Colhapress

### ANTIESTRUTURA ESTRUTURADA

Essa forma de gestão, que todos os anos nos brinda com um espetáculo maravilhoso, não é obra do acaso. Ao contrário, é fruto do trabalho incansável de inúmeras pessoas que, trabalhando em equipe, conseguem criar um show que conquistou o mundo.

Ampliando para o universo de todas as escolas de samba uma ideia desenvolvida pela antropóloga Maria Júlia Goldwasser, ao estudar a Estação Primeira de Mangueira, podemos dizer que as escolas de samba “se configuram como uma solução entre o princípio de estrutura, dada sua ordenação institucional, e o princípio da antiestrutura, dado seu caráter carnavalesco. Ou seja, é sua antiestrutura estruturada que representa sua contradição essencial”.

Podemos afirmar, portanto, que aquele aparente caos que se verifica nos ensaios e na concentração dos sambódromos na verdade não é um caos, e também não é uma ordem completa. Preferimos pensar naquilo como uma “reordem”, muito mais adequada a um ambiente que, como já mostramos, pode ser complexo, caótico e sempre muito criativo.

Um último comentário: muitas pessoas questionam se o Carnaval é uma brincadeira. Minha resposta favorita é: “Sim, o Carnaval é uma enorme brincadeira. Porque não existe nada mais sério do que uma brincadeira”. Afinal, como nos ensina a velha sabedoria, “se você não está se divertindo, é porque não está fazendo direito”. Uma lição inestimável para as empresas. 